

**ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

І.Г. Шавкун  
Я.С. Дибчинська

**Соціальна відповідальність бізнесу**

Навчальний посібник  
для студентів факультету менеджменту  
денної та заочної форм навчання

Затверджено  
Вченою радою ЗНУ  
Протокол № 2 від 24.09.2013

Запоріжжя  
2013

УДК: 334. 722 : 316. 62 (075. 8)

ББК У09 я 73

Ш 143

Шавкун І. Г. Соціальна відповідальність бізнесу : [навчальний посібник для студентів факультету менеджменту денної та заочної форм навчання] / І.Г. Шавкун, Я.С. Дибчинська. – Запоріжжя : ЗНУ, 2013. – 120 с.

Навчальний посібник розкриває роль соціальновідповідальної поведінки бізнесу для сталого розвитку організації. Розглядаються проблеми різноманітності та інтеграції типів відповідальності, ділова репутація, етика відповідальності та інші. Пропонується критичний огляд основних ідей та дослідницьких підходів, що визначили формування синтетичної концепції корпоративної соціальної діяльності та найважливіших альтернативних тем - концепцій заінтересованих сторін, корпоративної сталості та корпоративного громадянства. Простежено зв'язок концепції СВБ з теорією стратегічного управління. Обґрунтовано актуальність концепції СВБ для успішного розвитку вітчизняних компаній і управлінської освіти в Україні.

Основна та додаткова література, а також посилання на корисні сайти з відповідної проблематики рекомендуються для використання під час виконання як аудиторної, так і самостійної роботи з навчальних курсів «Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті» і «Корпоративна соціальна відповідальність». Питання і завдання до кожної теми мають на меті сприяти самоперевірці та контролю засвоєння знань з основних проблем партнерства та соціальної відповідальності менеджменту.

Рекомендується для студентів факультету менеджменту денної та заочної форм навчання ОКР «бакалавр» і «магістр».

Рецензент

*Л.Д. Кривега*, доктор філософ. наук,  
професор, завідувач кафедри філософії ЗНУ

Відповідальний за випуск

*І.Г. Шавкун*, доктор філософ. наук,  
професор, декан факультету менеджменту ЗНУ

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>ТЕМА 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ (СВБ)</b> .....	6
1. 1. Соціально-економічні умови виникнення і розвитку СВБ.....	6
1. 2. Підходи до розуміння сутності СВБ.....	10
1. 3. Зміст, принципи і основні критерії СВБ.....	14
1. 4. Моделі СВБ.....	16
1. 5. Вітчизняний досвід становлення СВБ.....	20
<b>ТЕМА 2. КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН</b> .....	23
2. 1. Менеджмент взаємодії бізнесу із заінтересованими сторонами.....	23
2. 2. Міжнародні стандарти взаємодії із заінтересованими сторонами.....	25
2. 3. Форми і принципи взаємодії бізнесу і заінтересованих сторін.....	27
2. 4. Матриця заінтересованих сторін.....	28
2. 5. Моделі відносин і аналіз заінтересованих сторін.....	28
<b>ТЕМА 3. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ</b> .....	31
3. 1. Науковий менеджмент і СВБ.....	31
3. 2. Відповідальність як функція менеджменту .....	33
3. 3. Організація відповідальності як фактор ефективності менеджменту	34
3. 4. СВБ і стратегічне управління компанії.....	35
3. 5. Стратегія СВБ в умовах сталого розвитку компаній.....	41
3. 6. Організація діяльності з СВБ.....	43
<b>ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ</b> .....	48
4. 1. Система соціальновідповідальних трудових відносин у бізнесі.....	48
4. 2. Соціальна відповідальність у системі регулювання соціально-трудова відносин.....	51
4. 3. Організація діяльності з СВБ.....	53
4. 4. Правила і норми регулювання внутрішньої СВБ.....	54
<b>ТЕМА 5. СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНОВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ</b> .....	56
5. 1. Соціальновідповідальний маркетинг.....	56
5. 2. Принципи добросовісної конкуренції.....	58
5. 3. Етична поведінка щодо контрагентів по бізнесу.....	61
5. 4. Екологічна відповідальність бізнесу.....	64
<b>ТЕМА 6. СОЦІАЛЬНОВІДПОВІДАЛЬНІ ВІДНОСИНИ БІЗНЕСУ З ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ</b> .....	67
6. 1. Взаємодія суспільства, влади і бізнесу на регіональному рівні.....	67
6. 2. Інструменти реалізації соціальних регіональних програм .....	69
6. 3. Стратегія взаємодії з територіальними громадами.....	71
6. 4. Співпраця бізнесу і неурядових організацій.....	74

<b>ТЕМА 7. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ РІЗНИХ СУБ'ЄКТІВ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ</b> .....	76
7. 1. СВБ у контексті концепції корпоративного громадянства .....	76
7. 2. Менеджмент СВБ .....	78
7. 3. Формування ефективної багаторівневої системи СВБ .....	83
7. 4. Інтереси власників і топ-менеджменту в процесі реалізації соціальних програм .....	89
7. 5. Соціальна відповідальність малого бізнесу .....	90
<b>ТЕМА 8. ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА І СОЦІАЛЬНА ЗВІТНІСТЬ</b> .....	93
8. 1. Формування корпоративної інформаційної політики .....	93
8. 2. Соціальні програми: сутність та спрямованість .....	95
8. 3. Корпоративний соціальний звіт: завдання і структура .....	98
8. 4. Основні етапи соціальної звітності .....	100
8. 5. Особливості соціальної звітності компаній в Україні .....	102
<b>ПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ</b> .....	104
<b>ГЛОСАРІЙ</b> .....	108
<b>ЛІТЕРАТУРА</b> .....	117
<b>КОРИСНІ САЙТИ</b> .....	118

## ВСТУП

В умовах ринкової економіки надзвичайно велике значення набуває соціальна відповідальність бізнесу (СВБ). Вона повинна проявлятися в основних принципах менеджменту і є чинником його ефективності. Тільки в цьому випадку ринкова економіка може бути дійсно соціально орієнтованою. Реалізація соціальної відповідальності можлива лише за умов, коли вона не просто декларується, але входить в організацію менеджменту як мотиваційний і обмежувальний чинник, як засіб досягнення успіху і критерій оцінки бізнесу.

Посібник містить комплекс концептуальних положень, що розкривають зміст цієї важливої функції сучасного менеджменту в Україні. У чіткій логічній послідовності розглядаються поняття відповідальності та її типологія. На цій основі формулюються головні положення корпоративної соціальної відповідальності (внутрішньої і зовнішньої), визначається її роль у сталому розвитку організації. Низка традиційних проблем менеджменту розглядається в новому ракурсі. Зокрема, йдеться про проблеми різноманітності та інтеграції типів відповідальності, джерела, механізми і наслідки реалізації відповідальності, ділова репутація, етика відповідальності, ефективність реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

У результаті освоєння дисципліни студент повинен:

### **знати**

- основні концептуальні положення формування та практичної реалізації соціальної відповідальності бізнесу;
- роль соціальної відповідальності в розвитку компанії і в соціально-економічному розвитку суспільства;
- механізми практичної реалізації соціальної відповідальності бізнесу;

### **вміти**

- організувати реалізацію корпоративної соціальної відповідальності;
- обґрунтовувати її необхідність і визначати спрямованість;
- оцінювати ефективність реалізації соціальної відповідальності бізнесу;

### **володіти навичками**

- аналізу ефективності корпоративної соціальної відповідальності;
- розробки програм корпоративної соціальної відповідальності;
- інформаційного та методичного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності;
- управління процесами реалізації як внутрішньої, так і зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу.

Принцип побудови навчального матеріалу полягає в раціональному поєднанні фундаментальних положень, що дають глибокі теоретичні знання і практичних рекомендацій вирішення проблем корпоративної соціальної відповідальності.



## **Т Е М А 1**

### **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ (СВБ)**

---

- 1. 1. Соціально-економічні умови виникнення і розвитку СВБ**
- 1. 2. Підходи до розуміння сутності СВБ**
- 1. 3. Зміст, принципи і основні критерії СВБ**
- 1. 4. Моделі СВБ**
- 1. 5. Вітчизняний досвід становлення СВБ**

Діловий світ останнім часом дійшов висновку, що підвищення ефективності діяльності та отримання підприємницького прибутку значною мірою залежить не тільки від традиційних економічних факторів, а й таких, що безпосередньо не стосуються виробничих і збутових процесів.

Стабільність корпорацій наразі залежить не тільки від виробництва якісних товарів і послуг, а й від активної діяльності при вирішенні соціальних проблем трудових колективів та територіальної громади, здатності системно розбудовувати відносини з партнерами, органами влади, засобами масової інформації, споживачами, акціонерами тощо.

#### **1. 1. Соціально-економічні умови виникнення і розвитку СВБ**

Концепція соціальної відповідальності бізнесу виникла на початку XIX століття, коли зародився рух на захист прав трудящих у результаті розвитку економічної думки про норми моралі і людські витрати в умовах індустріалізації.

Серед засновників цього світогляду - англійський промисловець, соціаліст-утопіст Р. Оуен, який розробив план заходів щодо захисту прав робітників і запропонував проекти переорієнтації роботодавців у напрямку соціальної відповідальності перед трудящими, що згодом призвели до усвідомлення суспільством необхідності державного і міжнародного регулювання соціально-трудова відносин. На користь необхідності ухвалення міжнародних трудових норм Р. Оуен висунув низку аргументів. Зокрема, це - полегшення тяжкої долі робітників і важливість суспільної злагоди в промислово розвинених країнах задля запобігання громадського потрясіння (особливо, з огляду на зростаючу популярність комуністичних ідей). До того ж, на думку автора, міжнародне регулювання праці було покликано сприяти зрівнянню країн щодо конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Зазначене вважається засадами ідеї соціальної справедливості Оуена.

Поява поняття "корпоративна відповідальність" у Сполучених Штатах Америки пов'язана з управлінською революцією на рубежі XIX і XX століть. Саме ця подія призвела до відокремлення власності від управління і зумовила

виникнення відмінностей в управлінських пріоритетах: менеджери отримали право управляти фірмами, функціонування яких до тих пір вони тільки координували.

Водночас, права акціонерів більше не розглядалися виключно як прерогатива сім'ї, що володіла бізнесом, а розподілялися серед великої групи акціонерів. На відміну від власників, менеджери отримали можливість урівноважувати вимоги акціонерів, споживачів і суспільства в цілому та почали використовувати корпоративні ресурси для досягнення різноманітних цілей, перетворюючи компанії на багатоцільові соціальні інститути. Це забезпечило можливість лідерам бізнесу поводитися відповідальніше.

Основними завданням менеджменту на етапі масового виробництва було, з одного боку, забезпечення високих темпів зростання обсягів промислового виробництва, а з іншого - зниження витрат і створення обмеженого асортименту стандартної продукції. Ці завдання менеджмент вирішував в умовах конкуренції шляхом розорення і поглинання, невтручання держави в діяльність фірм. На початку 1930-х років попит на основні споживчі товари став близький до насичення. Світова економічна криза (Велика Депресія) примусила більшість підприємств опікуватися переважно питаннями елементарного виживання. Економічні фактори при цьому стали вирішальними, а трудящі не очікували від бізнесу нічого іншого, крім прибутку і робочих місць.



Рис. 1.1. Етапи становлення соціальної відповідальності бізнесу

Посилення ролі державного регулювання економіки, формування маркетингового напрямку в менеджменті зумовили необхідність вивчення попиту і купівельної поведінки залежно від вікових і соціальних груп населення. Питання ціноутворення вирішувалися з огляду на попит і пропозиції товарів, рух товару від виробника до споживача через різні канали, стимулювання збуту. Виник рух конс'юмеризму (захисту прав споживачів). Отже, 1930-і роки стали суто економічними, коли соціальна відповідальність

бізнесу була спрямована на максимізацію доходів власників і реалізувалася під гаслом: «максимальний прибуток - єдиний обов'язок бізнесу».

За часів Другої Світової війни (1939-1945 рр.) вся світова економічна система працювала на виробництво військової техніки і, природно, ані про яку соціальну відповідальність бізнесу не йшлося. Наприкінці 1950-х років на Заході намітився, за визначенням американського науковця Р. Бела, перехід до постіндустріального суспільства. Відомий фахівець з менеджменту П. Дракер визначив цей період розвитку суспільства як епоху без закономірностей. Найважливішою ознакою постіндустріального суспільства є соціальна місія і відповідальність бізнесу перед суспільством.

Місія — це вища мета, сенс існування організації, її роль у зовнішньому середовищі. У найзагальнішому сенсі місія організації полягає в задоволенні різноманітних потреб різноманітних груп споживачів. Соціальна складова місії виходить з того, що отримання прибутку — це внутрішня справа організації. Прибуток забезпечує виживаність організації в короткостроковій і середньостроковій перспективі. Зазначимо, що досвід ринкової економіки свідчить про те, що організації, головною метою яких є отримання максимуму прибутку в якомога коротший термін, існують недовго.

У 1953 році була опублікована перша фундаментальна робота «Соціальна відповідальність бізнесмена», автор якої Р. Боуен зазначав, що соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації тієї політики, ухваленні таких рішень чи прямуванні такої лінії поведінки, які були б бажаними для цілей і цінностей суспільства. На його думку, концепція соціальної відповідальності має бути поширена на бізнес, а усвідомлення ширших соціальних цілей при ухваленні ділових рішень може приносити соціальні та економічні вигоди суспільству. Тому бізнес-організація вбачається як щось більше, ніж просто економічна цілісність.

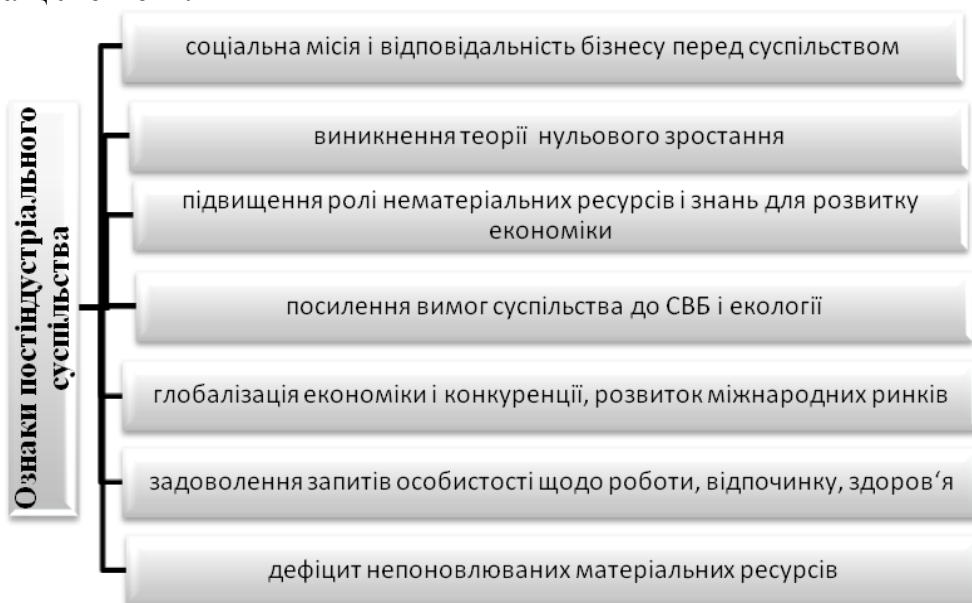


Рис. 1. 2. Ознаки постіндустріального суспільства

У 1960-і роки, на первісному етапі переходу до постіндустріального розвитку, у суспільній свідомості з'явився певний опір жорсткому світу



підприємництва. Зростання інтересу до таких проблем, як громадянські права, рівноправність жінок, забруднення навколишнього середовища відходами виробництва тощо актуалізувало гуманістичний вектор світової економічної політики. Як наслідок, розпочався процес «кейнсінізації» економіки західних країн, тобто домінування ідеї соціальної захищеності працівників у виробничих відносинах. Якісно нового суспільного виміру набув профспілковий рух, серед найважливіших вимог якого були восьмигодинний робочий день і поліпшення умов праці в цілому.

Необхідність підвищення рівня вирішення соціальних проблем власного персоналу саме на підприємствах зумовила перегляд соціальної політики і появу концепції корпоративної соціальної відповідальності як добровільного відгуку організації на соціальні проблеми, передусім, своїх працівників. Тому цей початковий етап можна визначити як період внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності. Пізніше, у 1970 - 1980-і роки поширення у світі ідей роззброєння, розвитку атомної енергетики, підтримки країн «третього світу», необхідність захисту довкілля призвели до розуміння особливої ролі бізнесу в суспільстві і підвищення відповідальності організацій.

Соціальна відповідальність бізнесу починає трактуватися як добровільний внесок у розвиток суспільства в соціальну, економічну, екологічну та інші сфери і передбачає вихід бізнесу за певні рамки законодавчих основ свого функціонування. Комерційний успіх корпорацій вже пов'язується з етичними цінностями суспільства, повагою до людей взагалі і до окремої особистості зокрема. Соціальна відповідальність стає умовою сталого розвитку компанії, оскільки дозволяє збалансувати її економічні інтереси з інтересами навколишнього середовища, а також із соціальною політикою всередині корпорації.

Таблиця 1. 1.

### Глобальний договір ООН

Напрями	Принципи діяльності компанії
<b>Права людини</b>	забезпечувати і шанувати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні
<b>Трудові практики</b>	підтримувати свободу зборів і дієве визнання права на колективні угоди; сприяти ефективному викорінюванню примусової праці, дитячої праці, а також дискримінації у сфері зайнятості і працевлаштування
<b>Екологічні принципи</b>	дотримуватися превентивних підходів до екологічних проблем; ініціювати поширення екологічної відповідальності; стимулювати розвиток і поширення екологічно чистих технологій
<b>Протидія корупції</b>	протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирство

Поняття «сталий розвиток» (*sustainable development*) міцно увійшло в систему корпоративного управління розвинених країн світу. Цей підхід набув ще більшої значущості після 1992 року, коли на конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку в Ріо-де-Жанейро, а пізніше в Йоханесбурзькій декларації зі сталого розвитку, найбільш розвинені країни

світу і деякі передові країни з перехідною економікою взяли на себе значні міжнародні зобов'язання, що були схвалені на всесвітньому саміті у 2002 році. З'явилася нова управлінська філософія під назвою «сталий розвиток» компанії, де будь-яке управлінське рішення ухвалюється з урахуванням і економічного, і екологічного, і соціального результатів. Відтак, СВБ вбачається формою реалізації сталого розвитку. Під час Всесвітнього Економічного Форуму в 1999 році, у рамках ООН, був ініційований Глобальний договір між ООН і світовим бізнесом, який спирається на універсальні основоположні міжнародні принципи в галузі прав людини, праці, екології та антикорупційної діяльності. Ці принципи в повній мірі відповідають концепції сталого розвитку і соціальної відповідальності бізнесу.

Останній історичний етап розвитку соціальної відповідальності припав на період з кінця 1990-х років по теперішній час і пов'язаний з появою процесів глобалізації, виникненням різних технологій інформаційної спрямованості, які сприяли концентрації економічної влади в руках відносно невеликої кількості корпорацій. У цьому зв'язку становище різних корпорацій призвело до парадоксальної ситуації: попри величезний глобальний вплив зросла залежність функціонування корпорації від різних соціальних груп.

Стало очевидним, що компанії, які практикують соціальну відповідальність як бізнес-парадигму, поліпшують фінансові показники, зростає їхня ринкова вартість, а бренд набуває популярності як усередині країни, так і за її межами. Демонстрація з боку корпорації ознак добропорядного «корпоративного громадянина» зумовлює зростання її конкурентоздатності. Отже, за сучасних умов формується особливий напрямок у реалізації соціальної відповідальності бізнесу, для якого характерний «обережний егоїзм», що передбачає поточні витрати корпорацій, але в довгостроковій перспективі формує необхідне для себе соціальне середовище, тим самим створюючи умови для сталого прибутку і задоволення очікувань заінтересованих сторін для цілей сталого розвитку.

## **1. 2. Підходи до розуміння сутності СВБ**

Як зазначалося вище, робота Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», опублікована в 1953 році, поклала початок сучасній літературі про СВБ. На думку автора, проблема соціальної відповідальності повинна розглядатися в управлінському контексті. Ця відповідальність стосується рішень і дій бізнесменів, причини яких, принаймні частково, виходять за межі прямого економічного або технічного інтересу фірм, причому деякі соціальновідповідальні рішення в бізнесі можуть виникати як результат тривалого, складного процесу аналізу і сприяють довгостроковому економічному ефекту.

Двадцять років потому К. Девіс і Р. Бломстром визначили СВБ як обов'язок осіб, що ухвалюють рішення, чинити такі дії, які спрямовані не тільки на задоволення їхніх власних інтересів, але також на захист і примноження суспільного багатства.

Спробу узгодити економічну і соціальну відповідальність бізнесу знаходимо в трактування СВБ А. Кероллом як відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням суспільства, що висуваються до організації в даний період. Саме підхід А. Керолла пізніше втілюється в моделі, набув найбільшого поширення і почав багато в чому визначати рамки сучасних досліджень у царині СВБ.



*Рис. 1. 3. Модель соціальної відповідальності бізнесу А. Керолла*

Згідно моделі А. Керолла, СВБ є багаторівневою відповідальністю, що можна уявити у формі піраміди. Основа піраміди - економічна відповідальність - безпосередньо визначається базовою функцією компанії на ринку як виробника товарів і послуг, що дозволяють задовольняти потреби споживачів і, відповідно, отримувати прибуток. Іншими словами, будь-яка фірма, що реалізує свою економічну відповідальність перед суспільством, вже соціальновідповідальна. Правова відповідальність передбачає необхідність законслухняності бізнесу в умовах ринкової економіки, відповідність його діяльності очікуванням суспільства, що фіксовані в правових нормах. Етична відповідальність вимагає від ділової практики співзвучності очікуванням суспільства, що не обумовлені правовими нормами, але спираються на існуючі норми моралі. Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає до дій, спрямованих на підтримку і розвиток добробуту суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм. Принципово важлива підпорядкованість рівнів: етичний бізнес, наприклад, - це не той, що займається добродійністю, а такий, стандартні трансакції якого задовольняють не лише економічним і правовим, але і етичним критеріям.

Наведені вище трактування відображають загальну логіку розвитку концепції СВБ і, звичайно, не вичерпують усього різноманіття підходів до тлумачення змісту цього поняття. Проте, усі існуючі підходи можна уявити у вигляді континууму.

На одному полюсі тут знаходяться автори, на думку яких метою бізнесу є підвищення прибутків або зростання цінності компанії для акціонерів, а завдання підвищення суспільного добробуту в цілому повинне вирішуватися передусім силами державних, неприбуткових і релігійних інститутів. Позиція даної школи найчіткіше представлена Нобелівським лауреатом М. Фрідманом: корпорація повинна орієнтуватися на максимізацію прибутку для акціонерів, а

менеджери, що практикують соціальну відповідальність, по суті, крадуть гроші у власників, а також виходять за межі своєї професійної компетенції.

Можна погодитися з автором тільки в тому, що важко вибрати сфери прояву соціальної відповідальності корпорацій. Фрідман справедливо запитує про те, як дізнається менеджер, у якій спосіб потрібно витратити кошти, призначені на реалізацію соціальних цілей? Тому доцільно розглянути аргументи представників іншого полюсу цього континууму, що стверджують про позитивний вплив СВБ на економічну складову діяльності компанії:



Рис. 1. 4. Рівні СВБ

➤ стабільна соціальна відповідальність формує імідж корпорації, її ділову репутацію, позитивно впливає на попит споживачів щодо товарів і послуг корпорації, її прибутковість і значну ймовірність отримання більш високого прибутку в перспективі;

➤ соціальновідповідальна корпорація формує сприятливе зовнішнє середовище, що також зумовлює зростання її прибутку;

➤ доброзичливе ставлення до соціальновідповідальних корпорацій з боку державних, регіональних і муніципальних органів влади дозволяє отримувати певні блага у вигляді відсутності претензій з боку органів державного регулювання, а також можливість отримання держзамовлень;

➤ взаємозв'язок влади і відповідальності за владу (менеджмент розвинених країн суворо дотримується так званого «залізного закону відповідальності»: «У довгостроковому періоді безвідповідальне, з точки зору суспільства, використання своєї влади неминує веде до втрати цієї влади»);

➤ соціальновідповідальні корпорації слідуєть більш «духу», а не «букві» закону, що дозволяє їм при ймовірній зміні законодавства, наприклад, у бік прийняття більш жорстких стандартів якості товарів і послуг або норм забруднення навколишнього середовища, або правил рекламної діяльності, бути більш мобільними і максимально готовими до діяльності за нових умов, а й відтак, підвищує ймовірність запобігання проблем у майбутньому;

➤ соціальновідповідальна поведінка корпорації, як правило, позитивно впливає на мотивацію персоналу, формування сприятливого клімату в колективі і додаткової мотивації праці, а це зумовлює зростання

продуктивності праці і поліпшення фінансово-економічних показників діяльності корпорації і, відтак, посилює почуття корпоративної солідарності.



Рис. 1. 5. Основні концепції СВБ

Вищезазначене дозволяє цілій низці авторів кардинально протилежно, на відміну від М. Фрідмана, широко тлумачити сутність соціальної відповідальності бізнесу: вони вважають, що бізнес має численні соціальні, громадянські і моральні зобов'язання щодо зростання загального добробуту в рамках широкого суспільного договору.

При цьому представники кожного з напрямів у рівній мірі використовують *нормативну аргументацію* (бізнес, виходячи зі своєї природи, винен або, навпаки, не повинен нести «широку» соціальну відповідальність), *інструментальну аргументацію* («вузька» або, навпаки, «широка» соціальна відповідальність вигідні для ведення бізнесу) або *аргументацію змішаного характеру*. Вважається, що вибір аргументації зумовлюється багатьма чинниками, передусім, особливостями інституційного середовища розвитку бізнесу.

Якщо «класична» школа з «вузькими» трактуваннями переважно представлена північно-американськими авторами, то «широкі» трактування характерніші для європейських дослідників, історично пов'язаних із соціал-демократичною традицією. Наразі, цілий спектр як взаємодоповнюючих, так і взаємовиключаючих одне одного трактувань соціальної відповідальності дозволяє також систематизувати їх за сьома основними типами на підставі двох критеріїв: об'єкт — «перед ким відповідальність» (власні працівники, регіон, суспільство в цілому) і тип — «якого роду відповідальність» (юридична або етична).

Отже, соціальна відповідальність бізнесу - це філософія поведінки і концепція вибудовування діловим співтовариством, компаніями та окремими представниками бізнесу своєї діяльності, спрямованої на задоволення очікувань заінтересованих сторін з метою сталого розвитку та збереження ресурсів для майбутніх поколінь з виокремленням таких пріоритетів:

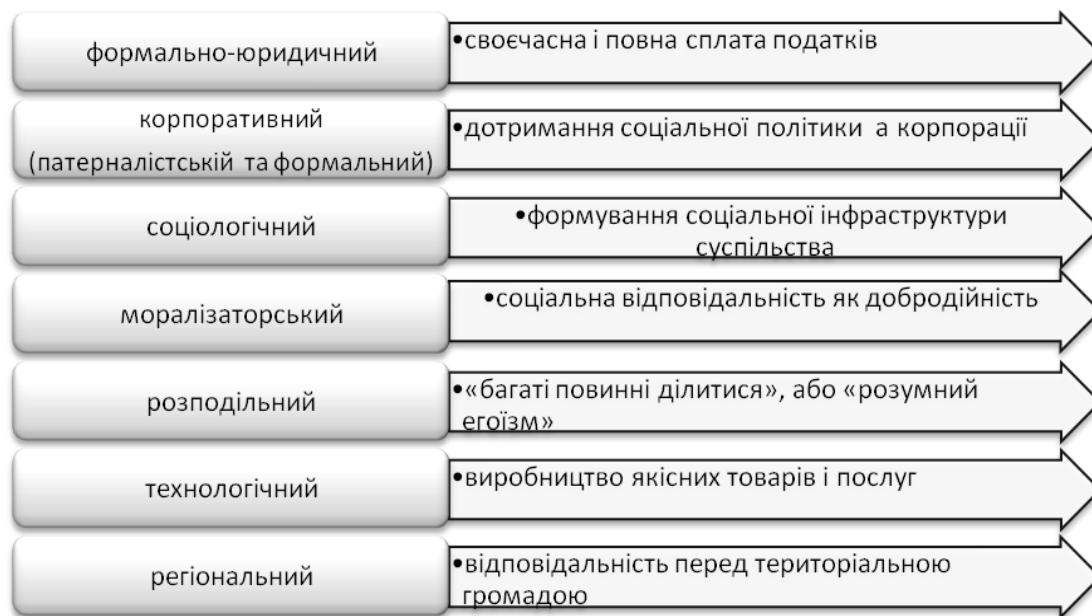


Рис. 1. 6. Типи СВБ

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;
- створення привабливих робочих місць, інвестиції в розвиток виробництва та людського потенціалу;
- неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного тощо;
- розбудова добросовісних і взаємовигідних відносин з усіма заінтересованими сторонами;
- ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості та підвищення національної конкурентоспроможності в інтересах акціонерів і суспільства;
- урахування суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення справ;
- внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку.

### 1. 3. Зміст, принципи і основні критерії СВБ

Коли йдеться про партнерство і соціальну відповідальність менеджменту бізнесу, незмінно постає питання, щодо змісту такої відповідальності. У класичному розумінні соціальна відповідальність передбачає: сумлінну ділову практику; розвиток персоналу підприємства; охорону здоров'я та безпечні умови праці; охорону навколишнього середовища та використання ресурсозберігаючих технологій; розвиток місцевого співтовариства.

У світовій практиці діяльність у сфері СВБ сприймається як прагматичний напрямок бізнесу і є одним з інструментів, що дозволяє вирішити низку проблем. Зазначимо найважливіші з них.

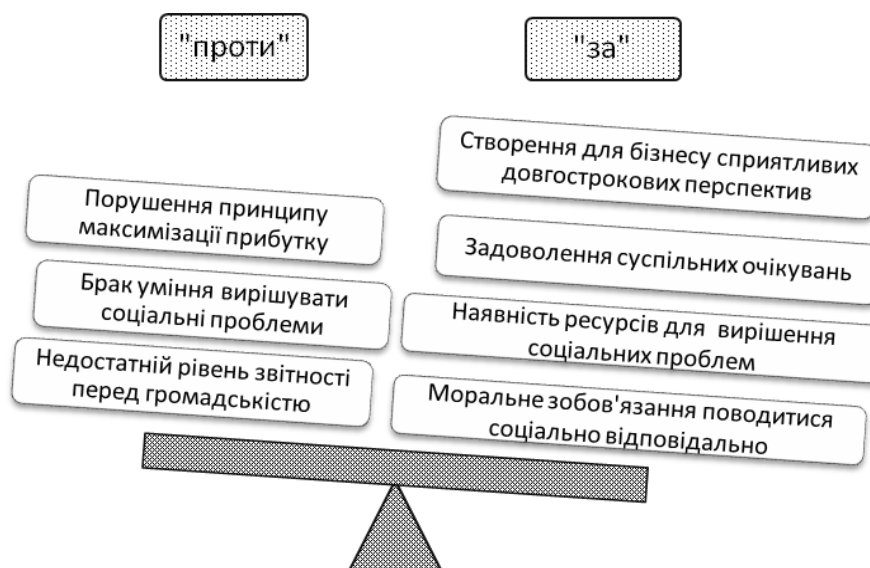


Рис.1. 7. Переваги та недоліки СВБ

Передусім, йдеться про зміцнення репутації та іміджу компанії. Сумлінна і соціальновідповідальна практика ведення бізнесу призводить до зміцнення репутації та іміджу компанії серед широкої громадськості і ділового співтовариства. Соціальновідповідальна поведінка компанії проявляється в скороченні витрат взаємодії з органами влади, а також підвищує привабливість компанії як роботодавця. Далі, актуалізується проблема підвищення якості управління бізнесом. Соціальновідповідальне ведення бізнесу безпосередньо підвищує якість менеджменту компанії. Організації, що дотримуються соціальновідповідальної практики ведення бізнесу, набувають такі переваги, як підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення операційних витрат, а також збільшення продажів і зростання лояльності клієнтів.

Соціальновідповідальна поведінка компанії підвищує її інвестиційну привабливість, зокрема, й завдяки дотриманню принципів етичної, соціально-та екологічно-відповідальної практики ведення бізнесу. Як наслідок, поліпшуються фінансові показники діяльності компанії та відкривається більш вільний доступ до капіталу. Отже, сфера СВБ включає управління діяльністю компанії у сфері екології, промислової безпеки та охорони праці, розвитку персоналу, зовнішньої соціальної діяльності, взаємин компанії з усіма групами стейкхолдерів.

Досвід західних компаній свідчить, що підприємства досить серйозно ставляться до діяльності у сфері СВБ і сприймають її як стратегічний напрямок діяльності. Якщо компанія прагне стати лідером у галузі, то для неї соціальновідповідальний бізнес стає конкурентною перевагою, оскільки дає можливість демонструвати інформаційну відкритість та прозорість для всіх

заінтересованих сторін по всьому спектру діяльності у сфері СВБ, зміцнює лідерські позиції в галузі.

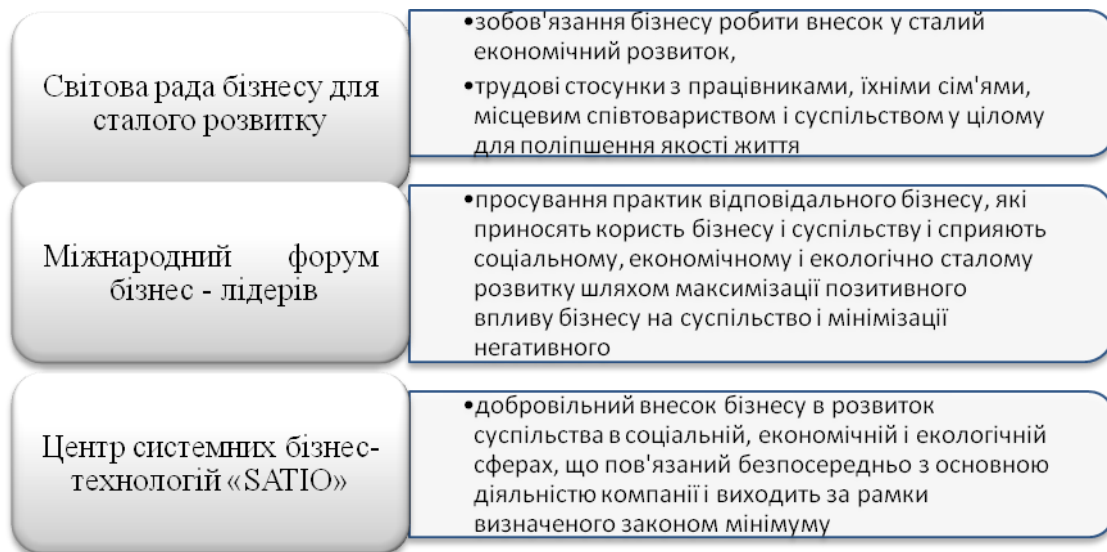


Рис. 1. 8. Зміст СВБ

Якщо ж пріоритети компанії спрямовані на поліпшення взаємин з державними органами тих країн, у яких компанія веде свою діяльність, то центральною сферою СВБ є безпека, охорона праці, екологія і зовнішні соціальні заходи.



Рис. 1. 9. Принципи СВБ (відповідно до стандарту ІСО 9000)

#### 1. 4. Моделі СВБ

Соціальну відповідальність бізнесу можна розділити на дві великі групи: внутрішню і зовнішню. Внутрішня соціальна відповідальність корпорації - це нова практика щодо власного персоналу, всього, що стосується розвитку людських ресурсів на підприємстві, людського капіталу.

Зовнішня соціальна відповідальність корпорації спрямована на діяльність, що переважно розвивається такими шляхами (див. рис. 1.11).





Рис. 1. 10. Внутрішня соціальна відповідальність бізнесу

У світі існує декілька усталених моделей СВБ, кожна з яких відображає той суспільно-економічний устрій, який історично склався в тій чи іншій країні. Спектр міжнародних моделей СВБ визначається передусім дилемою: бізнес самостійно визначає міру свого внеску в розвиток суспільства, або офіційні та неофіційні інститути виробляють узгодження суспільних інтересів, які потім трансформуються в обов'язкові вимоги до бізнесу.

#### Північно-американська модель СВБ

Моделі СВБ у США і Європі зовсім недавно були визначені як, відповідно, «відкриті» і «приховані» форми СВБ. Відкрита форма СВБ зазвичай охоплює добровільні і самостійно визначені лінії поведінки, програми і стратегії корпорації з питань, що сприймаються самою корпорацією та / або її стейкхолдерами як частина їхньої (корпорації та / або стейкхолдерів) відповідальності перед суспільством. Прихована форма СВБ зазвичай включає ті цінності, норми і правила, що часто зумовлені обов'язковими вимогами щодо корпорацій у питаннях, які громадські, політичні та економічні інтереси (країни) розглядають як належні та обґрунтовані обов'язки юридичних осіб.

Розглянемо суть північно-американської моделі СВБ. Довгий час існувала думка, що СВБ є виключно американським явищем. І справді, традиції філантропії та добровільної допомоги з боку бізнесу іншим верствам суспільства були широко поширені в США ще в XIX столітті (публічні бібліотеки Рокфеллера, ініціативи Карнегі тощо). Завдяки природі американського підприємництва, що базується на максимальній свободі суб'єктів, багато сфер суспільства залишаються дотепер саморегульованими.

Так, трудові відносини «працівник – роботодавець» є предметом двостороннього договору цих сторін. Право американців на охорону здоров'я переважно є саме правом вибору громадянина користуватися медичними установами, або ні (а звідси і добровільність медичного страхування). Державне регулювання в цих сферах зачіпає лише базисні невід'ємні права членів суспільства. Відповідно, всі ініціативи в царині СВБ є для корпорацій добровільними за своєю природою.



Рис. 1. 11. Зовнішня соціальна відповідальність бізнесу

США виробили численні механізми участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства через величезну кількість корпоративних фондів, націлених на вирішення різноманітних соціальних проблем за рахунок бізнесу. Відомо, що американська професійна освіта спонсорується приватним сектором, як у жодній іншій країні світу. Останнє частково пояснюється тим, що бізнес зацікавлений у добровільних інвестиціях у освіту, пенсійні та страхові схеми для персоналу та інші соціально значущі програми. Відповідальна перед суспільством поведінка корпорацій заохочується відповідними податковими пільгами і заліками, закріпленими на законодавчому рівні.

*Континентальна Європейська модель СВБ* Аналіз моделі СВБ, що розглядає економічну, юридичну, етичну відповідальність компаній та їхню благодійну діяльність, дозволяє виокремити такі відмінності континентальної моделі СВБ від північно-американської.

Економічна відповідальність в основному фокусується на аспекті прибутковості бізнесу і на відповідальності компанії перед її акціонерами (суто американський підхід). Європейці сюди також відносять відповідальність перед працівниками підприємства та місцевими громадами.

Юридична відповідальність є базою для будь-якої форми соціальної відповідальності у Європі. Європейський бізнес розглядає державу як інститут, що реалізує прийняті правила поведінки. Водночас у Штатах подібне державне регулювання сприймається швидше як втручання в питання особистої свободи.

Більшість соціальних проблем відносяться європейськими компаніями до сфери етичної відповідальності. Європейці взагалі не дуже схильні довіряти приватному сектору. Саме цим пояснюється більш високий рівень уваги до бізнесу з боку громадськості у Європі, ніж у будь-яких інших країнах.

На відміну від США, благодійність не так популярна у Європі, що пояснюється рівнем податкового тягаря, який значно перевищує американські аналоги. Відтак, європейські компанії беруть участь у філантропічних акціях переважно через юридично закріплені механізми.

Останнім часом навіть з'явився новий термін для позначення європейського варіанту СВБ - корпоративна здатність до соціального

реагування. Однією з основних особливостей континентальної моделі СВБ є її державне регулювання. Тому цю модель, як уже зазначалося, часто відносять до прихованих форм СВБ. Так, у багатьох країнах континенту законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування та охорона здоров'я працівників, пенсійне регулювання і низка інших соціально значущих питань. Крім того, правовідносини «працівник - роботодавець» у Європі відрегульовані більш детально, ніж у США. У цілому, державне регулювання багатьох аспектів СВБ у Європі значно перевершує північно-американську систему.

Незважаючи на істотні відмінності країн континентальної Європи щодо застосування концепції СВБ, схожого між ними більше. Це проявляється насамперед у тому, що європейські політики надають велике значення підтримці різноманітних ініціатив СВБ. Європейська Комісія навіть визначила СВБ як концепцію, у рамках якої компанії на добровільних засадах об'єднують свої зусилля зі стейкхолдерами для вирішення соціальних питань та реалізації природоохоронних заходів.

*Британська модель СВБ* у Великобританії поєднує елементи американської та континентальної моделей. Спільною рисою з Континентом є, передусім, активна підтримка бізнесу з боку держави. Британія славиться добре розробленою державною системою соціального забезпечення та охорони здоров'я. Водночас присутні і американські елементи СВБ, які особливо чітко проявилися після реформ Маргарет Тетчер. Зазначимо найбільш характерні ознаки:

- широкий розвиток сектора незалежного консалтингу щодо СВБ;
- пильна увага фінансового сектора до проектів у сфері СВБ (тенденція зростання кількості соціальновідповідальних інвестиційних фондів);
- підвищений інтерес ЗМІ (наприклад, «Таймс» публікує індекси соціальної відповідальності у своєму щотижневому розділі «Профіль Компанії»);
- система бізнес-освіти Великобританії однозначно перевершує континентальну Європу за кількістю і різноманітністю навчальних курсів у сфері СВБ;
- участь уряду у розвитку СВБ у формі партнерства з приватними підприємствами в освітньому секторі, підтримки ініціатив у галузі СВБ через співфінансування проектів, податкових пільг, просування ініціатив з приведення у відповідність національних стандартів прийнятим міжнародним.

Про важливість СВБ для держави говорить і той факт, що в 2005 році при Прем'єр-Міністрі створена посада Міністра з СВБ. Принциповим моментом є яскраво виражена ініціативність самого бізнесу щодо започаткування проектів у сфері СВБ, що, по суті, повністю узгоджується з принципом добровільності. У цілому, процес розвитку британської моделі СВБ носить характер поступового розвитку.

Загальною тенденцією як для британської, так і континентальної моделі СВБ є їхня прихована форма з поступовим рухом у бік відкритої моделі. Досвід західних компаній показує, що всі досліджувані компанії досить серйозно

ставляться до діяльності в сфері СВБ і сприймають його як стратегічний напрямок діяльності.

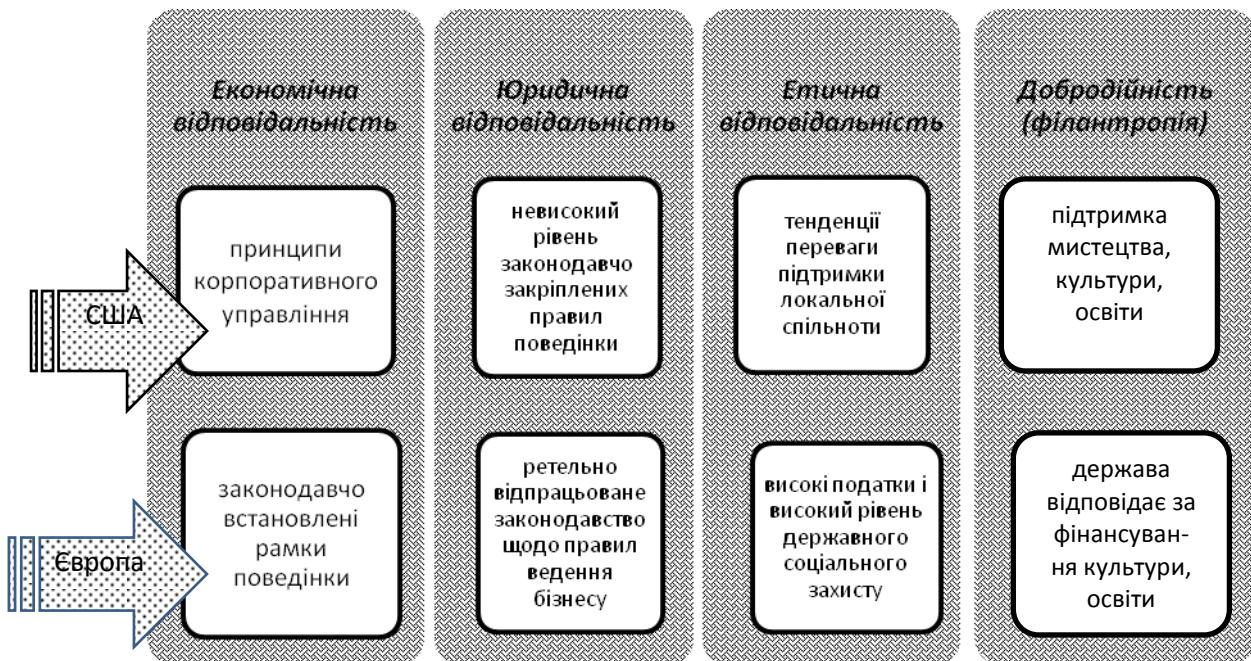


Рис. 1. 12. Порівняльна таблиця північно-американської та європейської моделей СВБ.

### Змішана модель СВБ

Останнім часом у зв'язку з розвитком крупного бізнесу найбільш популярною в Європі стає змішана модель СВБ. Ця модель орієнтує бізнес на три сфери прояву соціальної ініціативи: економіку, зайнятість і охорону навколишнього середовища.

Відповідальність бізнесу поширюється на умови праці, заробітну плату, виплату дивідендів акціонерам, випуск якісної продукції і надання послуг, охорону довкілля, зайнятість у конкретному регіоні, реалізацію соціальних ініціатив населення. Відповідальність, пов'язана з реалізацією регіональних соціальних проблем, здійснюється через конкурсні гранти спільно з місцевим самоврядуванням.

Корпоративна діяльність, як правило, регулюється нормами, стандартами і законами відповідних держав. У багатьох європейських країнах законодавчо закріплені: обов'язкове медичне страхування, пенсійне регулювання, природоохоронна діяльність підприємств.

### 1. 5. Вітчизняний досвід становлення СВБ

Давні традиції доброчинності в Україні сприяють більш чіткому виокремленню національних особливостей програм СВБ. Серед українських індустріальних магнатів кінця XIX століття можна згадати імена М.

Терещенко, Л. Бродського, М. Дегтерьова, Б. Ханенко, Б.Штейнгеля та інших, що стали відомими завдяки значному внеску в підвищення соціального рівня життя населення України.

За радянських часів поняття СВБ у чистому вигляді не існувало, хоча на балансі підприємств знаходилося немало об'єктів соціальної інфраструктури. Наприклад, у 1980-і роки 30 млн. осіб користувалися медичними установами, що належали підприємствам; 1, 5 млн. дітей щорічно відпочивали у відомчих санаторіях. Проте, за умов суспільної форми власності складно виокремити державні соціальні програми і програми конкретних підприємств.

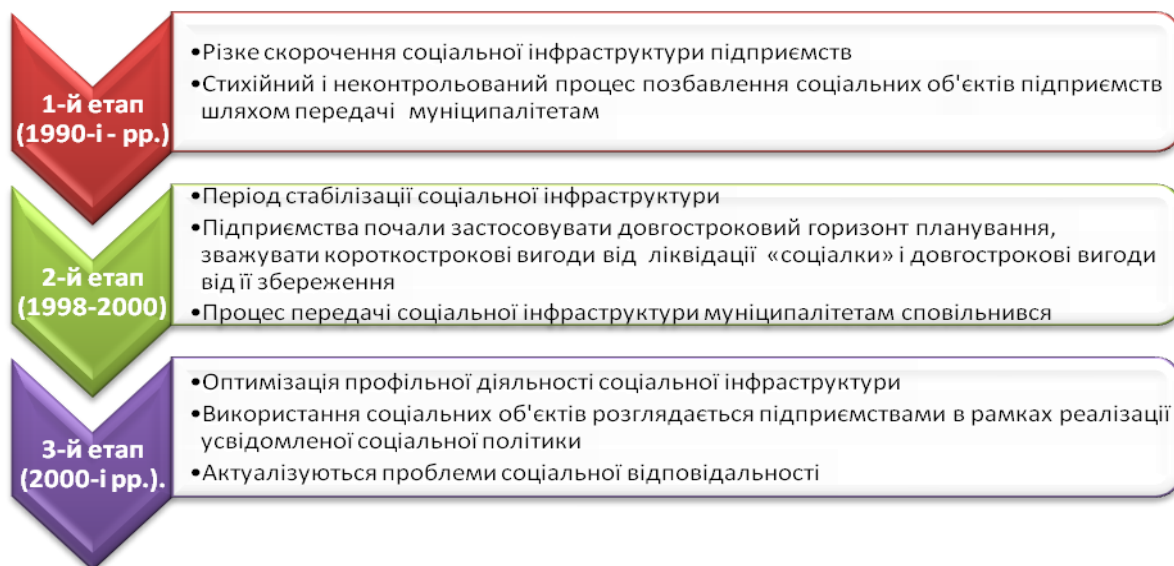


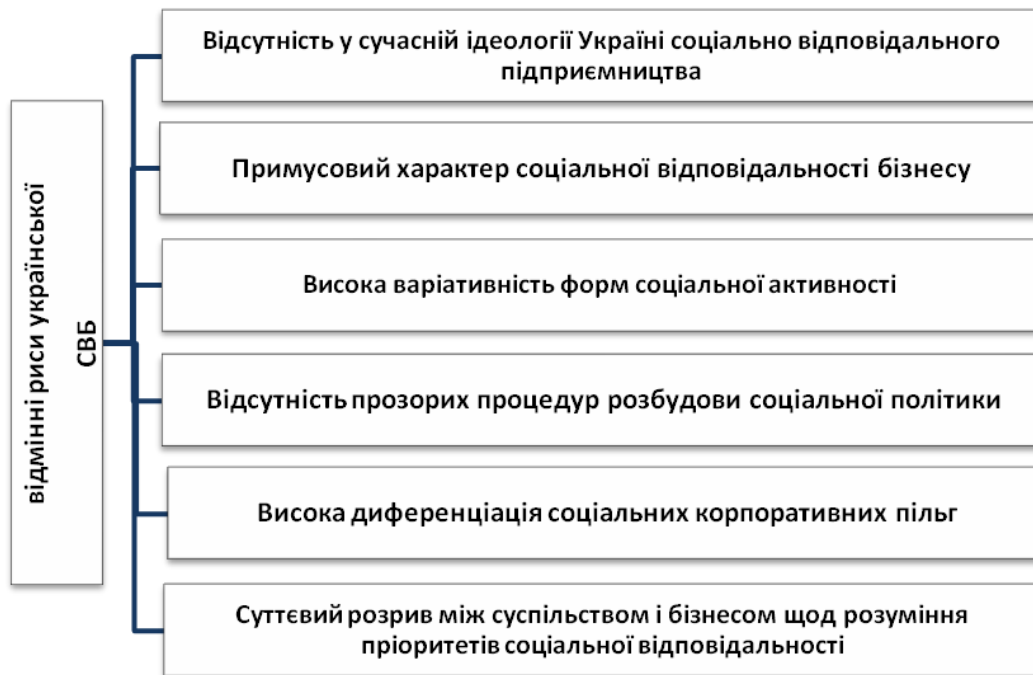
Рис. 1. 13. Етапи становлення СВБ в Україні

В Україні, з переходом від планової системи економіки до вільного ринку, приватизацією підприємств і відповідними змінами в соціальній інфраструктурі, що підтримується бізнесом (переважно власниками приватизованих організацій), почало з'являтися поняття корпоративної соціальної відповідальності. Наразі немає єдиної думки щодо наявної моделі СВБ. Доцільно зазначити три групи позицій.

Перша полягає в тому, що соціальна відповідальність бізнесу в Україні є «гібридом», у якому присутні елементи англосакської і континентальної моделей СВБ. Друга позиція наполягає, що на сьогодні Україна вибрала англосакську модель соціальної відповідальності з орієнтацією на соціальні інвестиції в місцеве співтовариство і «людський капітал». На думку прихильників третьої позиції, українська модель СВБ існує, а її відмінною рисою є поєднання нових соціальних практик із збереженням радянських і навіть дореволюційних традицій. Сутнісні риси цієї моделі – роль особи і «кріпацька залежність» працівника – характерні для сучасних компаній, які різними шляхами, зокрема й через механізм соціальної політики, прагнуть підсилити залежність персоналу від менеджменту, а топ-менеджерів - від власників.

Проте, наразі стає очевидним, що подальший розвиток соціальних практик у бізнесі уможливлується завдяки вирішенню таких завдань: спрямованість державної політики на затвердження прав приватної власності і стимулювання соціальної відповідальності та забезпечення прозорих

законодавчих рамок для ведення соціальної діяльності; формування державних пріоритетів задля підтримки СВБ.



*Рис. 1. 14. Особливості моделі СВБ в Україні*

Іншими словами, соціальна відповідальність бізнесу може стати реальністю лише в тому випадку, якщо влада створить для бізнесу належні умови існування і розвитку.



## ТЕМА 2.

### КОНЦЕПЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН

- 2. 1. Менеджмент взаємодії бізнесу із заінтересованими сторонами**
- 2. 2. Форми і принципи взаємодії бізнесу і заінтересованих сторін**
- 2. 3. Матриця заінтересованих сторін**
- 2. 4. Моделі відносин і аналіз заінтересованих сторін**

Концепція заінтересованих сторін властива широкому спектру управлінських дисциплін та використовується в багатьох стандартах менеджменту. Серед галузей менеджменту, які базуються на концепції заінтересованих сторін - управління ризиками, управління якістю, управління репутацією, управління змінами, корпоративне управління та інші. Важливу роль концепція заінтересованих сторін відіграє у системі соціальної відповідальності бізнесу.

#### **2. 1. Менеджмент взаємодії бізнесу із заінтересованими сторонами**

Ідея концепції заінтересованих сторін полягає в тому, що кожна організація, комерційне підприємство, органи державної влади, громадські об'єднання мають коло заінтересованих сторін, які впливають на їхню діяльність або зазнають вплив від цієї діяльності наразі та в майбутньому. Тому розуміння потреб, очікувань та думок заінтересованих сторін, аналіз і збалансоване врахування цих очікувань має принципове важливе значення для діяльності будь-якої організації.

Метою взаємодії із заінтересованими сторонами є правильний вибір напряму стратегічного розвитку організації та шляху удосконалення її діяльності, а також досягнення такого рівня сталого розвитку, від якого виграють усі: організація, її заінтересовані сторони та суспільство.

Історія концепції заінтересованих сторін почалася з роботи Е. Фрімена «Стратегічне управління: роль заінтересованих сторін» (1984), де дається визначення поняття «заінтересовані сторони» (англ. *stakeholders*): будь-які індивідууми, групи чи організації, які мають суттєвий вплив на рішення, що приймаються фірмою та/або знаходяться під впливом цих рішень. До класичного кола заінтересованих сторін відносяться: власники, споживачі, конкуренти, засоби масової інформації, робітники, захисники довкілля, постачальники, урядові агенції, місцеві громади.

Фріман виділяє 10 принципів, що розвивають мислення в сфері відповідальності компанії перед своїми стейкхолдерами.

*1. Постійна увага до інтересів стейкхолдерів.* Основна ідея взаємодії із стейкхолдерами полягає в розумінні того, що процес створення вартості є спільною дією. Компанії повинні приносити прибутковість своїм акціонерам, виконувати зобов'язання перед кредиторами, банками. Менеджери повинні

намагатися балансувати інтереси стейкхолдерів. Наприклад, онлайн-аукціон eBay постійно оновлює свій інтерфейс і бізнес-процеси, щоб відповідати очікуванням і запитам багаточисельних груп стейкхолдерів. Здатність компанії постійно задовольняти потреби великого числа покупців і продавців принесла величезну вигоду акціонерам, ринкова ціна акцій компанії eBay з 1999-го по 2006 роки виросла на 400%.

2. *Визнання того, що стейкхолдери - це реальні, складні люди з іменами, особистостями і цінностями.* Людина більш мотивована працювати в компанії, цінності і місію якої вона розділяє. Компанія зі свого боку повинна розуміти її цінності.

3. *Пошук вирішень питань,* які задовольняють відразу декілька груп стейкхолдерів одночасно.

4. *Залучення до інтенсивної взаємодії* із стейкхолдерами - і не лише з доброзичливими. Необхідно обов'язково вести діалог різними методами з клієнтами, постачальниками, службовцями і акціонерами, а також не забувати про різні суспільні групи, засоби масової інформації, критиків і інших другорядних стейкхолдерів.

5. *Філософія волонтаризму* як прагнення самим управляти взаєминами із стейкхолдерами, а не залишати це уряду. Викликом для менеджерів може виявитися необхідність змінити мислення і добровільно зробити управлінські процеси відповідальнішими для стейкхолдерів. Якщо в цей процес втручається держава, це означає, що менеджмент не зміг виконати своє завдання.

6. *Узагальнення маркетингового підходу.* Необхідно нарощувати зусилля компанії, спрямовані на усвідомлення потреб стейкхолдерів, використовуючи маркетингові прийоми сегментації стейкхолдерів для розвитку кращого розуміння їхніх індивідуальних потреб і використання маркетингових прийомів для розуміння багатосторонньої природи більшості груп стейкхолдерів.

7. *Ніколи не ставити інтереси одного стейкхолдера вище за інтереси іншого на тривалому проміжку часу.* Концепції "служити покупцям" і "служити працівникам" можна узагальнити у філософію "служити своїм стейкхолдерам".

8. *Проведення переговорів з первинними і вторинними стейкхолдерами.* Якщо група або індивід можуть вплинути на компанію, то потрібна певна взаємодія і стратегічне мислення. У порівняно відкритому і вільному суспільстві результатом відсутності взаємодії з широким колом стейкхолдерів можуть стати додаткові обмеження і вимоги з боку держави.

9. *Постійний моніторинг* і зміна процесів задля кращого служіння своїм стейкхолдерами, оскільки якою б не була взаємодія із стейкхолдерами, її завжди можна поліпшити.

10. *Виконання обіцянок,* що дані стейкхолдерам, має стати провідною метою.

Свого подальшого розвитку концепція заінтересованих сторін набула в книзі Д. Поста, Л. Престона і С. Сакса «Переосмислення корпорації: менеджмент заінтересованих сторін та організаційне багатство» (2002). Автори стверджують, що взаємовідносини корпорації із заінтересованими сторонами є



джерелом «активів відносин», розвиток яких полягає в збалансованій раціональній відповіді компанії на систему суперечних очікувань заінтересованих сторін. Така поведінка корпорації дає можливість їй генерувати блага для своїх стейкхолдерів упродовж тривалого часу та є засобом досягнення сталого розвитку.

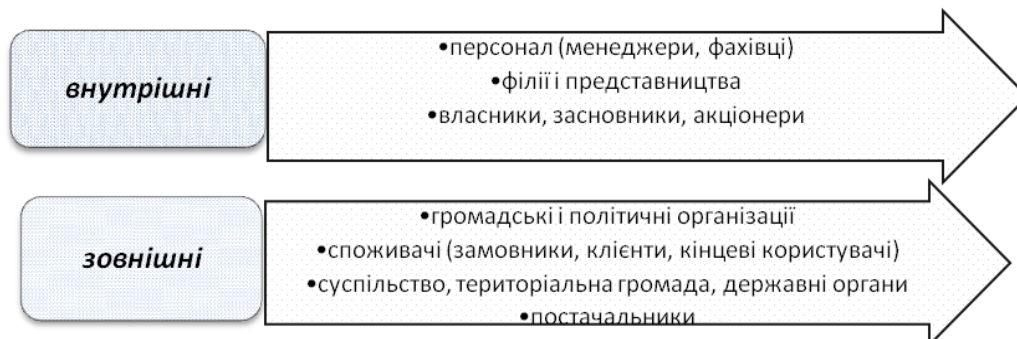


Рис. 2. 1. Типологія стейкхолдерів

Широке роз'яснення щодо визначення терміну «заінтересовані сторони» надано в Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative): заінтересовані сторони - це організації або особи, на яких згідно з розумними очікуваннями суттєво впливають діяльність, продукція та/або послуги організації, а також такі, чиї дії згідно з розумними очікуваннями можуть впливати на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегії та досягати поставлені цілі.

Отже, заінтересовані сторони компанії – це фізичні і юридичні особи, які впливають на здійснення компанією своєї діяльності, або такі, на яких впливає діяльність компанії. Заінтересовані сторони поділяються на внутрішні (власники, співробітники) і зовнішні (споживачі, постачальники та інші ділові партнери, конкуренти, місцеві спільноти, органи державного управління, неурядові організації, професійні об'єднання, ЗМІ тощо).

## 2. 2. Міжнародні стандарти взаємодії із заінтересованими сторонами

У 2005 році Інститут соціальної та етичної звітності (Лондон) розробив *Стандарт AA 1000 SES* (Stakeholder Engagement Standard) – стандарт взаємодії із заінтересованими сторонами.

Згідно цього Стандарту організація повинна визначити та усвідомити не лише своє місце в соціальному, екологічному та економічному середовищі, а й вплив на це її діяльності; розуміти проблеми, думки та очікування заінтересованих сторін; поступово реагувати на подібні проблеми та звітуватися перед заінтересованими сторонами про свої рішення, дії і наслідки.

У Стандарті AA 1000 SES наведена система взаємодії із заінтересованими сторонами та вимоги до елементів цієї системи:

1. *Загальні вимоги.* Організація, яка дотримується Стандарту, зобов'язана інформувати заінтересовані сторони щодо суттєвих питаннях своєї діяльності, виключаючи питання безпеки та комерційної таємниці.

2. *Функції та обов'язки.* Організація сама ініціює початок взаємодії із заінтересованими сторонами та несе за це відповідальність.

3. *Елементи системи.*

3.1. *Визначення заінтересованих сторін.* Розробка методики та систематичних процедур визначення, складання карти-схеми заінтересованих сторін із залученням багатофункціональної експертної групи.

3.2. *Попереднє визначення суттєвих питань щодо діяльності організації.*

3.3. *Розробка стратегії, визначення цілей взаємодії.*

3.4. *Розробка плану взаємодії та графіку її реалізації.*

3.5. *Визначення найбільш ефективних форм взаємодії.*

3.6. *Нарощування та укріплення потенціалу.* Організація з'ясовує потреби заінтересованих сторін, ресурсні та професійні, з метою їхнього задоволення.

3.7. *Зростання розуміння, накопичення досвіду та удосконалення навичок у взаємодії із заінтересованими сторонами.*

3.8. *Використання, засвоєння та передача знань.*

3.9. *Вимір та оцінка результативності діяльності.*

3.10. *Оцінка та корегування формулювань, карти-схеми заінтересованих сторін та плану взаємодії.*

Стандарт AA 1000 SES висвітлює питання якості взаємодії із заінтересованими сторонами. У практичному посібнику до Стандарту дані конкретні рекомендації щодо його використання, наведені шаблони документів для кожного етапу процесу взаємодії із заінтересованими сторонами та приклади практик різних організацій.

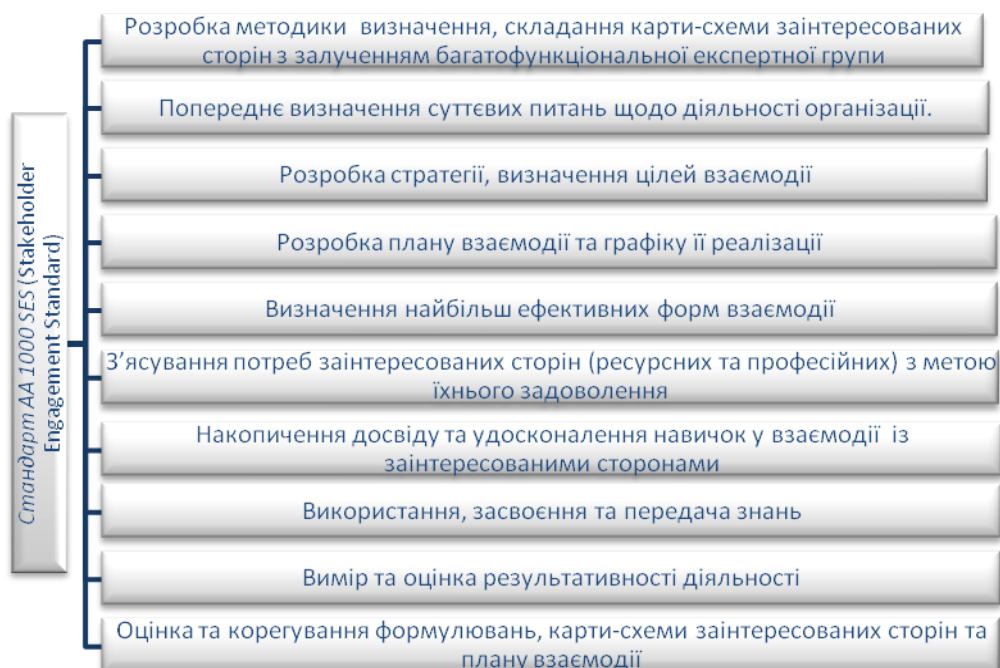


Рис. 2. 2. Елементи системи взаємодії із заінтересованими сторонами

Багато уваги приділяється питанню заінтересованих сторін у *Стандарті ISO-26000* «Керівництво з соціальної відповідальності». Тут дані основні

моменти, що пов'язані з процесом залучення заінтересованих сторін, від рекомендації щодо відбору та аналізу заінтересованих сторін до форм взаємодії з ними.

### 2.3. Форми і принципи взаємодії бізнесу і заінтересованих сторін

Форми залучення заінтересованих сторін вельми різноманітні. Це може бути ініційоване організацією або започатковано як відповідь організації заінтересованим сторонам.

Або може відбуватися як на неформальних, так і на формальних зустрічах у форматі конференцій, семінарів, громадських слухань, обговорення за круглим столом, консультативних комітетів, участі в багатосторонніх форумах, членства й участі в роботі груп, що організовані у межах громади, а також інших асоціацій тощо. Залучення заінтересованих сторін є інтерактивним і завжди передбачає двостороннє спілкування.

Застосування концепції заінтересованих сторін у своїй діяльності важливо не тільки для комерційних структур, а і для неприбуткових та державних організацій, органів влади та місцевого самоврядування.

Слід сказати, що взаємодія із заінтересованими сторонами не є новим захопленням - це вже знайомі процеси, що, безумовно, потребують розвитку. Можна навести приклад деяких форм взаємодії бізнес-організації із заінтересованими сторонами (див. табл. 2. 1.).

Таблиця 2. 1.

#### Форми взаємодії із групами заінтересованих сторін

<i>група</i>	<i>форма взаємодії</i>
Акціонери/ власники	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях.
Персонал	Збори, тематичні семінари, корпоративні заходи, корпоративний інтранет-портал, корпоративне видання, анкетування, колективний договір, кодекс корпоративної етики, навчальні тренінги.
Споживачі/ клієнти	Корпоративний сайт, контактний центр, анкетування, презентації, річний звіт, книги пропозицій, відповіді на претензії, консультації, переговори, інтерв'ю.
Партнери	Консультації, корпоративний сайт, річний звіт, участь у конференціях, переговори, ділові зустрічі.
Інвестори	Річний звіт, зустрічі, презентації, корпоративний сайт, бухгалтерські звіти, участь у конференціях, ділові зустрічі, публікації у ЗМІ.
Органи влади	Консультації, семінари, круглі столи.
Територіальні громади	Конференції, круглі столи, соціальні та благодійні програми, публікації у ЗМІ.

Отже, менеджмент взаємодії із заінтересованими сторонами спирається на засади добросовісних відносин з усіма заінтересованими сторонами за такими принципами:

- збалансоване врахування думок та очікувань заінтересованих сторін;

- зміна уявлень та очікувань заінтересованих сторін, вплив на їхні погляди через переконливі комунікації та ініціативи;
- взаємовигідне співробітництво;
- відстеження змін у переконаннях заінтересованих сторін.

#### 2. 4. Матриця заінтересованих сторін

Бізнес має справу із споживачами, власниками, працівниками, постачальниками, конкурентами, державними органами, місцевими співтовариствами тощо.

Кожна із заінтересованих сторін, у свою чергу, відповідно до «піраміди» СВБ. А. Керолла, висуває до бізнесу економічні, правові, етичні і філантропічні очікування. Саме він надав своїй моделі закінчену форму і запропонував аналізувати СВБ за допомогою матриці, що відбиває систему відповідальності компанії щодо певних очікувань заінтересованих сторін.

Заінтересовані сторони	Рівні КСО			
	Економічний	Правовий	Етичний	Філантропічний
Власники				
Споживачі				
Працівники				
Локальна громада				
Конкуренти				
Постачальники				
Групи активістів				
Суспільство в цілому				
Інші				

*Рис. 2. 3. Матриця заінтересованих сторін*

Отже, кожній компанії доводиться реагувати на складну систему суперечливих очікувань, виробляючи відповідний раціональний відгук. При цьому менеджмент компанії вимушений вирішувати цілу сукупність проблем, серед яких: ранжирування заінтересованих сторін, балансування конфігурацій зустрічних очікувань по кожній заінтересованій стороні, балансування суперечливих очікувань і відгуків по всій системі заінтересованих сторін, проблему синергії. Отже, СВБ може трактуватися як концепція сталого розвитку компанії, що само по собі носить стратегічний характер.

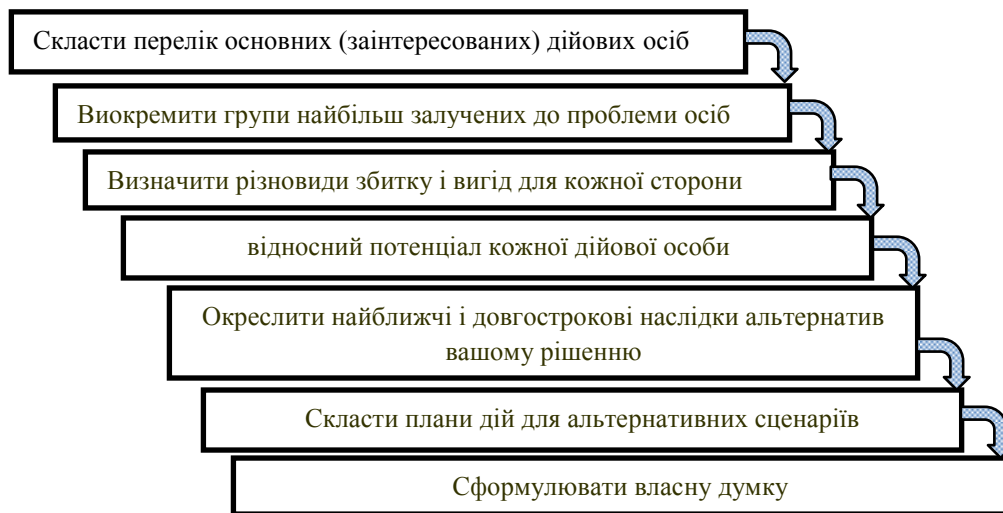
#### 2. 5. Моделі відносин і аналіз заінтересованих сторін

Наразі найбільш поширеними можна вважати три моделі відносин із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами): стратегія інформування (information strategy), стратегія реагування (response strategy) і стратегія залучення (involvement strategy)

*Стратегія інформування передбачає* односторонній зв'язок від компанії до стейкхолдерів. Основною метою є поширення об'єктивної інформації про діяльність організації. Така інформаційна модель передбачає, що стейкхолдери є досить впливовими, вони можуть як підтримати організацію (лояльністю, споживчими звичками), так і заподіяти їй шкоду (через демонстрації, страйки, бойкоти тощо). Тому компанія і повинна інформувати про свої добрі наміри, рішення і дії для того, щоб забезпечити підтримку стейкхолдерів. Відтак, одне з основних завдань цієї стратегії полягає в ефективній передачі повідомлень про рішення компанії щодо СВБ.

*Стратегія реагування* заснована на двосторонній асиметричній комунікаційній моделі, на відміну від двосторонньої симетричної моделі у разі стратегії залучення. У обох моделях інформація рухається як до публіки, так і від неї.

Основна відмінність між моделями полягає в тому, що асиметрична модель передбачає відсутність рівноваги в стосунках з громадськістю, оскільки компанія не міняється в результаті подібної взаємодії. Замість цього вона прагне змінити громадське ставлення і поведінку. Відділ з корпоративних комунікацій у цьому випадку проводить опитування, ринкові дослідження для спостереження за тим, де компанія поліпшила або могла б поліпшити свої дії в щодо СВБ.



*Рис. 2. 4. Етапи аналізу заінтересованих сторін (stakeholder analysis)*

Взаємодія сприймається у формі зворотного зв'язку у вигляді результатів досліджень щодо позитивного сприйняття спільнотою. Стейкхолдери розглядаються впливовими, але лише пасивно реагуючими на ініціативи корпорації. Аналіз сутності цієї стратегії свідчить про те, що компанія у своїх спробах зрозуміти потреби стейкхолдерів ризикує почути лише відлуння свого послання, оскільки питання, що ставляться, передбачають заздалегідь певні відповіді, що хочуть почути.

*Стратегія залучення.* Ця стратегія спирається на діалог із стейкхолдерами. Як організація, так і стейкхолдери мають шанс переконати свого опонента змінитися. У ідеалі змінитися на краще повинні обидві сторони

у результаті залучення до симетричної моделі комунікації. Компанії повинні прагнути не лише впливати на стейкхолдерів, але і підпадати під такий вплив з їхнього боку. Наприклад, замість того щоб відразу діяти у рамках певної соціальної ініціативи, дана стратегія компанії починається з переговорів зі своїми стейкхолдерами з приводу їхнього ставлення до цієї ініціативи, тільки потім вдаються до певних змін у цій ініціативі, якщо вони будуть визнані необхідними. Стратегія залучення узгоджується з двома іншими розглянутими вище щодо впливовості стейкхолдерів, проте відрізняється тим, що знаходить інформування і проведення опитувань необхідним, але недостатнім, передбачає систематичний взаємовигідний діалог між компанією і її стейкхолдерами.

При всій невизначеності етичних переконань, існує методика, що дозволяє упорядкувати власне розуміння корпоративної соціальної відповідальності бізнесу і винести із цього приводу конкретну думку. Ця методика - *stakeholder analysis* - виходить із системного розгляду залученості груп заінтересованих осіб і передбачає певний набір етапів, або кроків у певній послідовності (рис. 2. 4).

Перелік основних (заінтересованих) дійових осіб може виглядати у такий спосіб:

- особи, що ухвалюють рішення;
- керівники, рада директорів;
- споживачі і галузь, де вони працюють;
- власники акцій і облігацій;
- постачальники і їхня галузь;
- працівники і їхні сім'ї;
- уряд і органи державного регулювання;
- групи особливих інтересів (зокрема, профспілки, споживчі, природоохоронні, політичні тощо організації; місцеве співтовариство;
- довкілля (рослини, тварини, природні ресурси);
- конкуренти;
- юристи і суди; майбутні покоління тощо).

Методом аналізу осіб, заради блага яких існує організація, можна розглядати практично будь-яку проблему. Слід проте пам'ятати, що коли йдеться про етику, не може бути жодних "правильних" або "неправильних" рішень. Метод лише дозволяє глибше зрозуміти ситуацію і винести більш усвідомлену думку.



## ТЕМА 3.

# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 3. 1. Науковий менеджмент і СВБ

### 3.2. Відповідальність як функція менеджменту

### 3.3. Організація відповідальності як фактор ефективності менеджменту

### 3. 4. СВБ і стратегічне управління компаній

### 3. 5. Стратегія СВБ в умовах сталого розвитку компаній

### 3. 6. Організація діяльності з СВБ

Сучасна політика і концепція стратегічного розвитку компаній у сфері СВБ охоплює такі напрями:

- формування і зміцнення іміджу і ділової репутації;
- корпоративний розвиток, що передбачає реструктуризацію і організаційні зміни за участю представників топ-менеджменту компаній, персоналу і громадських організацій;
- корпоративна етика;
- екологічна політика і використання природних ресурсів;
- політика щодо персоналу;
- здоров'я, безпека і охорона праці, права людини;
- взаємодія з місцевими органами влади, державними структурами і громадськими організаціями для вирішення загальних і локальних проблем;
- соціальні аспекти взаємодії з постачальниками і покупцями своєї продукції і послуг;
- PR - супроводження.

### 3. 1. Науковий менеджмент і СВБ

Промислова революція у світі (приблизно з 1750-х років), винахід машин, техніки, технологій призвели до виникнення фабрик, заводів, де зосереджувалась величезна кількість працівників.

У 1880-х роках у найбільш розвинених країнах світу (насамперед у США) з'явилася думка про те, що для управління такими великими колективами працюючих людей необхідні певні науково обґрунтовані підходи. Саме такі підходи в 1895 році запропонував головний інженер однієї з гірничодобувних американських компаній Ф.Тейлор. Спочатку вони були сприйняті критично, але згодом, вже у ХХ столітті, стали застосовуватися на різних підприємствах і показали свою дієвість.

У першій половині ХХ століття Г.Форд, один із засновників наукового менеджменту, зробив свій вагомий внесок у теорію корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, у 1910-і роки Г.Форд, керуючись виключно економічними міркуваннями, вирішив залучити працівників своїх підприємств до формування прибутку. Розмірковуючи про соціальну відповідальність на

фордівських підприємствах необхідно також відзначити, що ця відповідальність виявлялася передусім у системі охорони здоров'я та освіти. Г.Форд започаткував спеціальну гімназію, де навчалися діти з 14 - 15 років. Крім того, у 1916 році була відкрита «Промислова школа Генрі Форда», при вступі до якої кожен учень отримував річну стипендію.



Рис. 3. 1. Основні положення наукового менеджменту Ф. Тейлора

Відтак, Г.Форд вважається першим оригінальним бізнесменом, який реалізував своє особливе бачення внутрішньокорпоративної соціальної відповідальності. Причому він був противником благодійності, оскільки вважав, що благодійності немає там, де є впевненість у своїх силах. Очевидно, що саме специфічна соціальна відповідальність перед працівниками своїх підприємств - це один із важливих інструментів, що зумовив економічну ефективність фордівських підприємств і сприяв розвитку успішного ринку автомобілів марки «Форд» не тільки в США, але і у всьому світі.

Найбільш близьким соратником і послідовником ідей Ф.Тейлора став американський інженер Г.Гантт. Поділяючи погляди Ф.Тейлора і будучи за оцінкою останнього «першокласним експериментатором», Гантт розвинув і поглибив положення наукового менеджменту, розробив методику преміальної системи оплати праці, запропонував схеми оперативного планування, («Гантт-схеми»), здійснив значний внесок у розробку теорії лідерства.

Ключовими характеристиками підходів Г.Гантта є твердження провідної ролі людського фактора у виробництві та заява про те, що працюючій людині повинна бути надана можливість знайти у своїй праці не тільки джерело існування, але і стан задоволеності. Він закликав: «Все, що ми робимо, повинно знаходитися у злагоді із людською природою. Ми не можемо підганяти людей, ми зобов'язані направляти їхній розвиток».



Розбіжності у баченні проблем промислової психології викликали певну напруженість у взаєминах Ф.Тейлора і Г.Гантта. Позиція Ф.Тейлора зводилася до небажання розглядати будь-які аспекти виробництва, крім технологічних. Г.Гантт, навпаки, розумів і відчував не тільки технологічні, але й управлінські проблеми системного характеру і намагався знайти шляхи їхнього вирішення. До цієї практики Ф.Тейлор ставився несхвально і вважав її ненауковою.

Зокрема, на відміну від Ф.Тейлора, Г.Гантт акцентував важливість соціальної відповідальності бізнесу та менеджменту, які мають широкі зобов'язання перед суспільством. Так, на його думку, система бізнесу повинна сприйняти соціальну відповідальність і присвятити себе насамперед служінню суспільству. Інакше суспільство обов'язково спробує зруйнувати її, щоб вільно діяти відповідно до своїх власних інтересів.

### **3. 2. Відповідальність як функція менеджменту**

Діяльність людини тільки тоді і є діяльністю, коли вона певним чином організована. Організація діяльності - це її впорядкування за функціональним змістом, розподілом у просторі та часі, за орієнтацією на досягнення

певних результатів і цілей. Людина живе в суспільстві і здійснює діяльність з урахуванням діяльності інших людей. Це виявляється в розумінні власних інтересів і цінностей, а також розумінні інтересів і цінностей інших. Іншими словами, у одному з найважливіших факторів організації - відповідальності.

Відповідальність, як і багато інших категорій, можна визначити у різний спосіб, акцентуючи увагу на ті чи інші чинники її прояву та ролі в діяльності людини. Сутність відповідальності полягає в тому, що вона є розумінням, усвідомленням і врахуванням наслідків діяльності за критеріями її необхідності та ефективності, можливості осуду або заохочення. При цьому існує міра осуду за невиконання або погане виконання роботи і заохочення за гарне її виконання. Цей захід може бути і результатом внутрішньої чи зовнішньої оцінки характеру, і результатом роботи людини; виявлятися або у власній незадоволеності роботою, або в негативному ставленні до неї з боку інших людей. Тому відповідальність можна розглядати як один з мотиваційних факторів діяльності і як один з можливих її обмежувачів. Відчуття відповідальності впливає на вибір методів та врахування різних чинників виконання роботи, її виду та прагнення до певного результату.

Відповідальність - це організаційна характеристика, що забезпечує дисциплінованість і максимально ефективно ставлення людини до її обов'язків. Саме тому відповідальність є засобом управління, одним з важелів впливу на діяльність людини і колективу в цілому.

Встановлюючи певні заходи і види відповідальності, її контролювання, менеджер впливає на діяльність людини і колективу, що зумовлена спільними інтересами, цінностями та необхідністю врахування наявних умов (рис. 3.2).

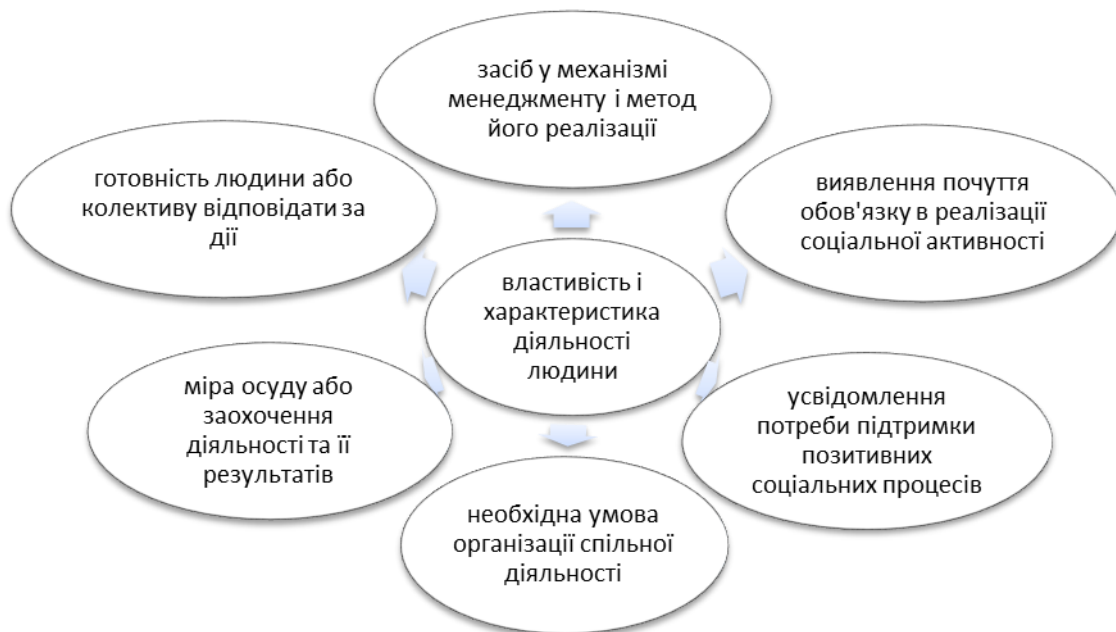


Рис. 3.2. Зміст поняття «відповідальність»

Відповідальність пронизує всі шаблі в ієрархії системи управління, характеризує діяльність кожного члена колективу, зокрема і діяльність самого менеджера. У контексті організації відповідальність пов'язана з функціями і повноваженнями, об'ємні характеристики яких значною мірою визначають реалізацію відповідальності.

Відповідальність супроводжує кожне управлінське рішення і у певний спосіб характеризує його якість, статус і роль у процесах менеджменту. Відповідальність - фундамент ділової дисципліни та елемент культури організації.

### 3.3. Організація відповідальності як фактор ефективності менеджменту

Відомо, що загальний зміст менеджменту відображають основні функції, що характеризують особливість цього виду діяльності. До них належать функції прогнозування і планування, організації, контролю, регулювання, координації (керівництва), мотивування, а також необхідна для будь-якого менеджменту за сучасних умов розвитку соціально-економічної системи функція дослідження.

Ці функції вважаються засадами інтеграції всієї управлінської діяльності. Однак існують і функції її диференціації, тобто розділення задля підвищення професіоналізму менеджменту і його ефективності. Ці функції часто називають конкретними, або спеціальними, бо вони відображають особливості об'єкта менеджменту та умови його здійснення.

Функції - це види діяльності в системі менеджменту. Їхня реалізація повинна супроводжуватися чинниками відповідальності. Як уже зазначалося, відповідальність - один з мотивів і обмежувачів діяльності, без неї не може бути дисципліни, що, у свою чергу, є умовою спільної діяльності людей. Відповідальність у цьому випадку вбачається як інтегруючий фактор функцій

менеджменту. Більше того, відмінність міри і видів відповідальності по кожній з функцій менеджменту характеризує особливості та можливості його ефективної реалізації. Відповідальність має бути певним чином організована. В основі її організації лежить система як сукупність взаємопов'язаних видів відповідальності, що є цілісним утворенням за критеріями мети організації, її внутрішнього і зовнішнього середовища.

Ця система має організаційне оформлення, тобто кожен з видів відповідальності набуває певний організаційний статус обов'язкової вимоги і реалізації в процесах менеджменту. Організаційні статуси – це зауваження, покарання (у різних видах), заохочення, накопичення (фактів осуду), відсторонення (зокрема від посади) тощо.

Як система відповідальності, так і її організаційне оформлення суттєво впливають на ефективність менеджменту, яку в загальному сенсі можна розглядати як ступінь досягнення цілей організації, відповідальності у більш конкретному уявленні - порівняння результатів і витрат при отриманні певного результату управлінської діяльності. Від системи відповідальності не можуть не залежати шляхи досягнення мети і тенденції руху до неї. Адже відповідальність характеризує ступінь організованості діяльності, мінімальні відхилення, а отже, і темпи розвитку. Ці фактори стають складовими ефективності менеджменту, її реальним відображенням.

Можна розглядати вплив відповідальності на ефективність менеджменту і з урахуванням його економічних параметрів. Звідси зіставлення економічних результатів і витрат на формування, підтримання та розвиток відповідальності відповідає економічній оцінці ефективності менеджменту.

З усією впевненістю можна стверджувати, що зміцнення та розвиток системи відповідальності в організації (компанії, корпорації тощо) сприяє підвищенню ефективності менеджменту. Тому сучасні умови розвитку економіки та виробництва вимагають підвищеної уваги до системи відповідальності.

### **3. 4. СВБ і стратегічне управління компанії**

Теорія і практика ведення бізнесу не можуть розвиватися незалежно одне від одного, хоча і існують відносно самостійно. Реальні компанії несуть ту або іншу соціальну відповідальність, ухвалюючи відповідні рішення не стільки на основі постулатів певної концепції, скільки керуючись простими і жорсткими конкурентними критеріями. Очевидно також, що, прагнучи отримання прибутку, компанії реалізують різні стратегії, а стратегія «виживання» на ринку лише в найширшому сенсі може трактуватися як варіант стратегії «сталого розвитку».

Уявивши теоретичні трактування змісту СВБ у вигляді континууму, можна у вигляді подібного ж континууму уявити і типи компаній, чия реальна практика містить різні прояви соціальної відповідальності, що в цілому укладаються в «піраміду» А.Керолла. У зв'язку з цим заслуговує на увагу модель, запропонована Х.Джонсоном. У цій моделі виокремлено п'ять цілком чітко певних рівнів континууму СВБ: рівень

протиправності/безвідповідальності; рівень законослухняності; рівень фрагментарності; стратегічний рівень і рівень всемірної підтримки суспільства.

Таблиця 3. 1.

### Континуум СВБ

№	Рівень СВБ	Змістовні характеристики	Приклади типових практик
1	Рівень протиправності/безвідповідальності	Компанії не дотримуються, принаймні певною мірою, звичайних або правових конвенцій, у цілому підтримуваних суспільством	Використання праці нелегальних іммігрантів з порушенням норм безпеки, оплати, робочого часу тощо. Спотворення звітності. Недобросовісна реклама.
2	Рівень законослухняності	Компанії дотримуються «букви» закону в мінімально необхідному для їхнього виживання ступені.	Відповідність стандартам безпеки продукту. Виплата заробітної плати не нижче мінімальної. Утилізація відходів виробництва.
3	Рівень фрагментарності	Компанії залучені в обмежене коло видів діяльності, що асоціюються з широким трактуванням соціальної відповідальності. Мотиви подібної діяльності мають половинчастий, змішаний характер — від орієнтації на довгостроковий прибуток до задоволення особистих амбіцій власників.	Участь у програмах добродійності. Спонсорство. Підтримка місцевих співтовариств. Створення і (або) підтримка об'єктів соціальної сфери для працівників компанії. Підвищення якості, сертифікація на стандарт ISO 9000.
4	Стратегічний рівень	Компанії сповідають систематичний цільовий підхід до різних аспектів діяльності, що призводить до зростання фінансових результатів. Мотиви діяльності носять стратегічний характер.	Управління людськими ресурсами має на меті відбір, збереження і розвиток компетентного персоналу. Обслуговування споживачів шляхом визначення їхніх потреб і забезпечення зворотного зв'язку. Розвиток загального менеджменту якості, сертифікація на стандарти ISO 9000 і ISO 14000
5	Рівень всемірної підтримки суспільства	Компанії розбудовують стратегію свого розвитку на вірі в те, що бізнес має бути «хорошим» незалежно від можливого фінансового результату — позитивного або негативного.	Практики, властиві Рівню 4, а також: наймання інвалідів і представників меншин; використання натуральних, екологічно чистих матеріалів; активна підтримка заборони ядерних випробувань, захисту лісів; пряма підтримка організацій соціальних активістів, таких як Greenpeace

За логікою Х.Джонсона можна не тільки класифікувати компанії за критерієм СВБ, але і спробувати, аналізуючи сучасний як американський, так і вітчизняний досвід, співвіднести дані рівні соціальної відповідальності з результатами діяльності компаній. Екстраполюючи типологію Х.Джонсона, що описує компанії США, на абстрактний «глобальний» бізнес, можна отримати модель діяльності фірми і її оцінки внутрішніми і зовнішніми заінтересованими сторонами (табл. 3.1). Необхідно підкреслити, що, розбудова своїх відносин із

системою заінтересованих сторін вимагає від компанії, по суті, вирішення завдання стратегічного управління, хоча і не обов'язково відноситься до «стратегічного» рівня СВБ, описаного в моделі Х.Джонсона.

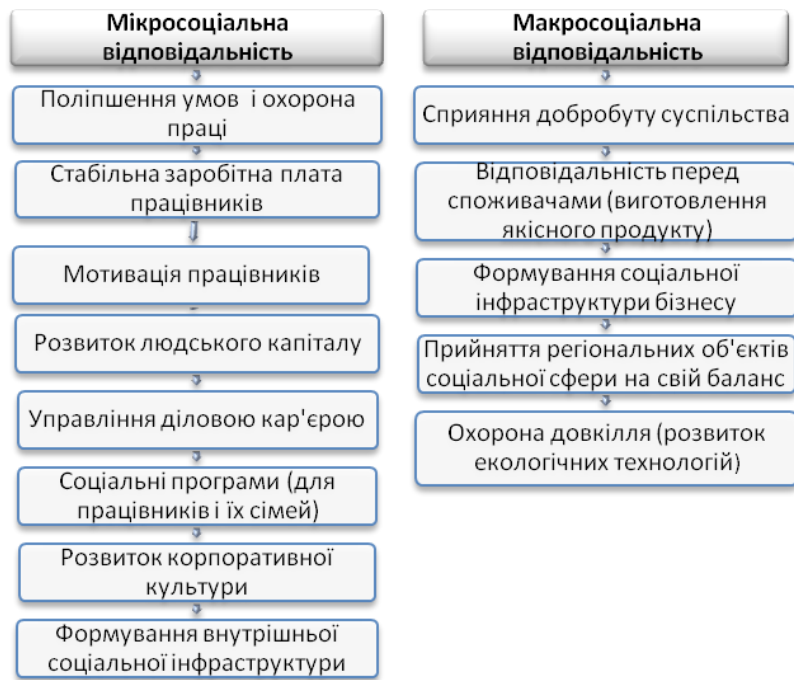
Соціальна відповідальність організації розуміється як формування соціально-економічної місії бізнесу, а також дотримання економічних, правових і моральних норм на макро- та мікрорівні в контексті розвитку суспільства. Соціально-економічна місія бізнесу полягає в задоволенні не лише матеріальних, а й духовних потреб суспільства шляхом виробництва та реалізації соціально значимої продукції, що відповідає світовим стандартам якості і, у такий спосіб, вирішує соціально-етичні проблеми суспільства.

Соціальні інвестиції стають невід'ємною частиною діяльності організації і формують її соціальний бренд, під яким розуміється некомерційна соціальна програма державного, регіонального або місцевого значення, яка за допомогою маркетингових (рекламних або PR-) технологій стає торговою маркою з яскраво вираженою соціальною роллю. Формування єдиного правового простору корпоративної соціальної відповідальності передбачає інституалізацію концепції соціальної відповідальності, законодавче затвердження принципів діяльності в соціально-економічній сфері, ухвалення міжнародних договорів про співробітництво, утвердження стандартів соціальної звітності.

Розбудова стратегії управління організацією у сфері СВБ має відбуватися з огляду на її два вектори розвитку, які орієнтовані у внутрішнє і зовнішнє середовище організації залежно від сфери відповідальності. Складовими потенціалу соціальної відповідальності організації є: дотримання законів і норм; сприяння добробуту суспільства як за допомогою випуску соціально значимої продукції (макросоціальна відповідальність), так і на основі техніко-технологічних можливостей організації, розбудови підсистеми управління якістю робіт, створення внутрішньофірмової інфраструктури (мікросоціальна відповідальність). Внутрішня соціальна відповідальність корпорації - це нова практика відносно власного персоналу, усього, що стосується розвитку людських ресурсів на підприємстві, людського капіталу.

У західних країнах склалося уявлення, що найбільш прийнятним є шлях, коли корпоративна соціальна відповідальність орієнтована переважно на зовнішню сторону цієї діяльності. У цьому контексті всесвітньо відомі економісти М.Портер і М.Креймер у своїй статті "Бізнес і суспільство: конкурентоздатність і соціальна відповідальність", дійшли висновку, що уся система стосунків компанії із суспільством повинна будуватися на тих же підставах пошуку унікального позиціонування, як і взаємини компанії з її конкурентами і споживачами.

Кожна компанія має знання і ресурси, що дозволяють їй визначити специфічний набір соціальних проблем, до рішення яких вона найбільш підготовлена і, у свою чергу, вирішення яких дасть їй найбільші конкурентні переваги. При цьому основним критерієм вибору об'єкту СВБ є можливість створення цінності як для фірми, так і для суспільства. Зазначені автори сформулювали дві моделі прив'язки корпоративної соціальної відповідальності до корпоративної стратегії - *"реагуючу СВБ"* і *"стратегічну СВБ"*.



*Рис. 3. 3. Головні напрями СВБ*

«Реагуюча» СВБ - спрямована на позиціонування компанії як "доброго корпоративного громадянина", що практикує нестратегічну філантропію, а також на пом'якшення шкоди, що виникає в процесі створення цінності. Ця модель дозволяє забезпечити середньострокову підтримку репутації і знизити нефінансові ризики в короткостроковій перспективі.

«Стратегічна» СВБ включає два основні виміри: дію конкурентного середовища на фірму і, навпаки, дію фірми на конкурентне середовище. Стратегічна СВБ передбачає інтеграцію у корпоративну стратегію, причому інтеграцію, яка здатна цю стратегію збагатити через підвищення потенціалу компанії в створенні цінності. Особливо важливо підкреслити, що стратегічна СВБ, перетворюючи створення цінності для широкого кола заінтересованих сторін на цілу функцію компанії, зовсім не протиставляється меті максимізації вартості для акціонерів.

М.Портер і М.Креймер вважають, що корпорації глибоко позитивно впливають на суспільство, створюючи робочі місця, інвестуючи капітал, виробляючи товари і займаючись своїм повсякденним бізнесом. Тим самим не тільки прискорюється економічний і соціальний розвиток, але і змінюється взаємовплив компаній і суспільства. Іншими словами, наявний перехід від термінології корпоративної соціальної відповідальності до корпоративно-громадської інтеграції. Корпоративно-громадська інтеграція - це, безумовно, найбільш прийнятна модель для будь-якої корпорації. Звичайно, прямої залежності між тісним зв'язком корпорації та суспільства і прибутком не існує, але існують шляхи отримання конкурентних переваг соціальновідповідальними компаніями, навіть якщо ці переваги не можуть бути коректно відбиті у фінансових показниках.



*Рис. 3. 4. Виміри стратегічної СВБ (Л. Бурк і Дж. Логздон)*

Наприклад, американські науковці Л. Бурк і Дж. Логздон у своїй статті з цікавою назвою "Як окупається корпоративна соціальна відповідальність" визначили комплексний підхід до аналізу корпоративної соціальної діяльності в руслі ресурсної концепції. На думку авторів, соціальна відповідальність компанії є стратегічною, коли вона приносить фірмі істотні вигоди, пов'язані з її бізнесом, особливо шляхом підтримки основної бізнес-діяльності, тим самим сприяючи ефективній реалізації місії фірми. Л. Бурк і Дж. Логздон не просто описали виміри стратегічної СВБ, але і ув'язали корпоративні соціальні інвестиції з функцією корпоративного планування.

Особливе місце в розвитку концепції СВБ займають спроби її прямої інтеграції в теорію стратегічного управління. При цьому, з одного боку, специфічна роль корпоративної соціальної відповідальності підкреслюється в роботах таких «гуру» сучасного менеджменту, як П. Дракер і М. Портер. З іншого - логіка розвитку концепції СВБ призвела її провідних теоретиків до проникнення в сферу стратегічного управління.

Ще в 1984 р. П. Дракер сформулював «нове розуміння» СВБ, причому як «нову» він висунув ідею сумісності категорій прибутковості і відповідальності. Він відзначив, що справжня соціальна відповідальність полягає в «приборканні дракона», тобто в перетворенні соціальних проблем на економічну можливість і економічну вигоду, у виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і, нарешті, багатство». У 2003 році до дискусії про корпоративну соціальну відповідальність підключився основоположник галузевої концепції стратегічного управління — М. Портер. Він запропонував однозначну інструментальну аргументацію на захист СВБ, вказавши, що «корпорації повинні інвестувати в соціальну відповідальність, що розглядається як частина їхньої бізнес-стратегії, направленої на зміцнення конкурентних позицій».

Не менший інтерес представляє спроба розглянути концепцію заінтересованих сторін, що нерозривно пов'язана з теорією СВБ як самостійну концепцію стратегічного управління. Особливо слід виділити роботу Дж. Поста, Л. Престона і С. Сакса «Переосмислення корпорації: менеджмент заінтересованих сторін і організаційне багатство». Автори роботи, відомі

теоретики в царині СВБ, висувають припущення, що концепція заінтересованих сторін доповнює і інтегрує державну галузеву концепцію.

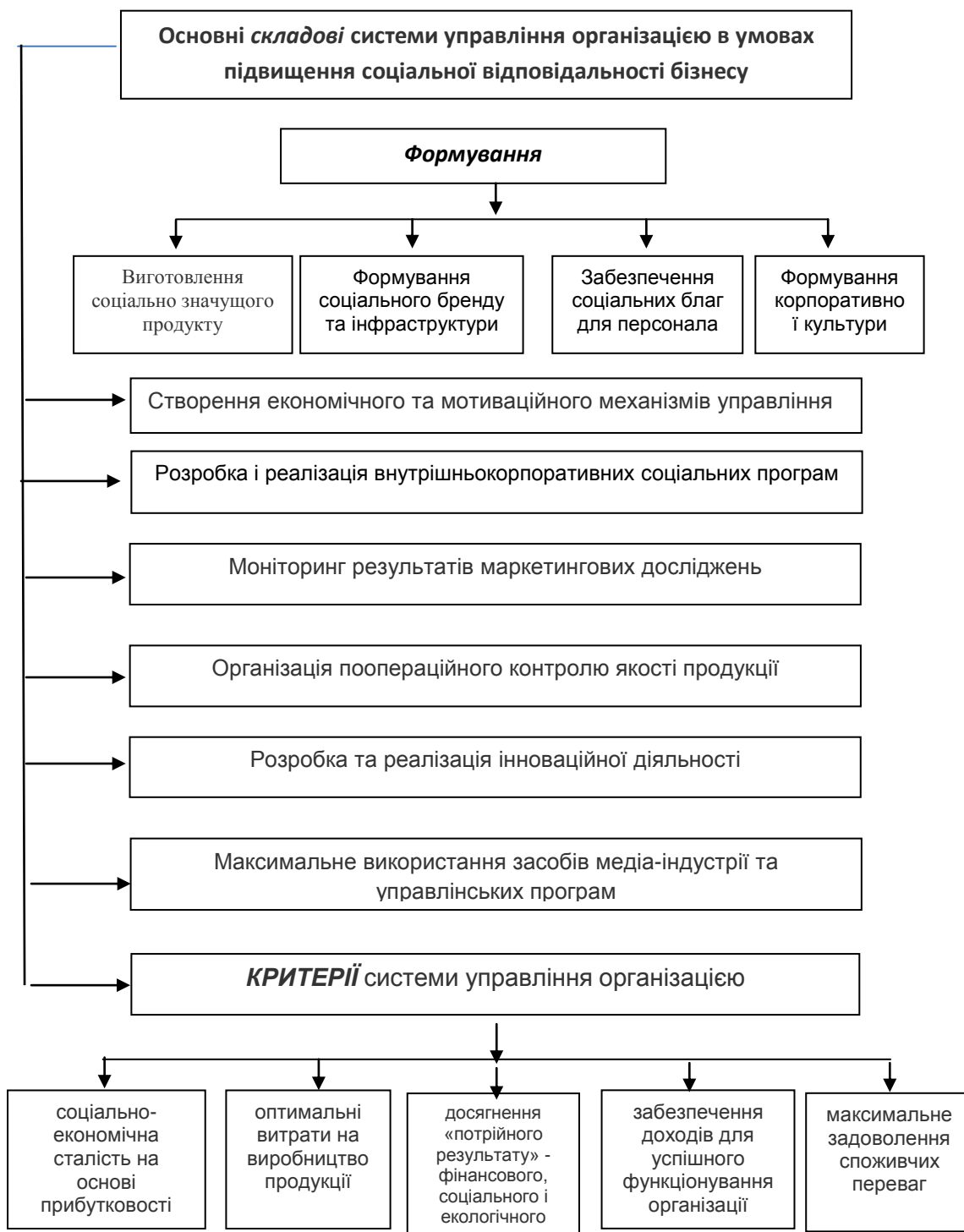


Рис.3. 5. Основні складові та критерії управління в умовах СВБ

Оскільки всі ресурси фірми так чи інакше представлені мережею заінтересованих сторін, саме взаємодії із споживачами, працівниками, постачальниками, інвесторами тощо формують організаційну здатність генерувати багатство через розвиток так званих «активів відносин». Представлена так само концепція заінтересованих сторін формально відрізняється від ресурсної і галузевої концепцій, що приймають як одиниці



аналізу, відповідно, фірму і галузь, а також що розглядають релевантні джерела отримання організаційного багатства і засоби його збереження.

Проте для успішного функціонування фірма повинна створювати, підтримувати і розвивати ресурси (фінансові і трудові, знання і технології), значущі для досягнення конкурентних переваг. Ці чинники відносяться до ресурсної бази і відповідно - до ресурсної концепції. Існуючи на реальному ринку, фірма вбудовується у свою галузеву структуру, що включає конкурентів, постачальників і регулюючі агентства.

Зазначеним елементам середовища ведення бізнесу особливого значення надає галузева концепція. Проте реальна фірма діє водночас у соціальному і політичному середовищі, до якого також входять індивідууми, групи і організації, що роблять свій внесок у створення організаційного багатства, несуть відповідні ризики. У результаті складається модель, не тільки відповідна двом класичним концепціям стратегічного управління, але і така, що доповнює одна одну.

Відтак, виявляється, що соціальна відповідальність компанії (як раціональний відгук компанії на систему суперечливих очікувань заінтересованих сторін), спрямована на сталий розвиток компанії і може трактуватися і як елемент конкурентної стратегії (що розглядається в рамках галузевої концепції), і як самостійна концепція стратегічного управління.

### **3. 5. Стратегія СВБ в умовах сталого розвитку**

На рубежі ХХ - ХХІ століть у світовому співтоваристві, окремих країнах, регіонах, містах, підприємствах і корпораціях виник рух до «сталого розвитку» (*англ. sustainable development*),

під яким розуміється збереження навколишнього середовища та економія природних ресурсів в єдності із соціальним та економічним благополуччям в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь.

На рівні компаній поняття сталого розвитку фактично збігається з реалізацією концепції соціальної відповідальності бізнесу. У відповідності зі сформованими визначеннями, концепції сталого розвитку - це процес змін, у якому експлуатація природних ресурсів, напрямок інвестицій, орієнтація науково-технічного прогресу, розвиток особистості та інституційні зміни узгоджені одне з одним і спрямовані на зміцнення сьогодення і майбутнього потенціалу для задоволення людських потреб і устремлінь. Безумовно, якість життя при цьому є пріоритетним.

Доцільно відзначити, що концепція сталого розвитку з'явилася в результаті об'єднання трьох основних напрямків: економічного, соціального та екологічного.

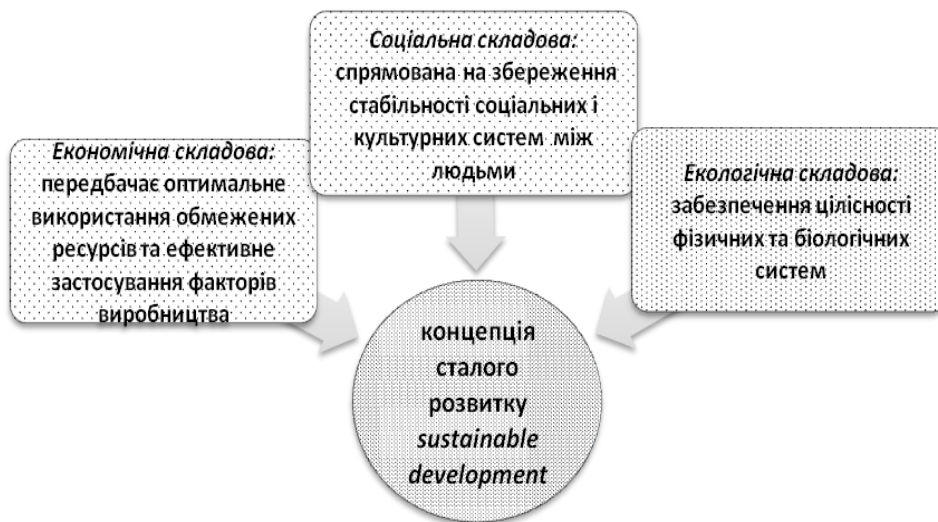


Рис. 3. 6. Зміст концепції сталого розвитку

*Економічна складова.* Економічний підхід до концепції сталості розвитку передбачає оптимальне використання обмежених ресурсів та ефективне застосування факторів виробництва. При цьому розглядається два види сталості: слабка - коли йдеться про незменшуваний у часі природний та вироблений капітал; сильна - коли природний капітал повинен не зменшуватися.

*Соціальна складова.* Ця складова орієнтована на людину і спрямована на збереження стабільності соціальних і культурних систем, у тому числі на зниження кількості руйнівних конфліктів між людьми. При цьому найважливішим аспектом проблеми є справедливий розподіл благ. Збереження культурного капіталу є досить бажаним, як і різноманіття в глобальних масштабах, а також більш повне використання практики сталого розвитку, наявної в невідоміючих культурах.

*Екологічна складова.* Сталий розвиток, з екологічної точки зору, повинен забезпечувати цілісність фізичних та біологічних систем. При цьому, важливе значення має життєздатність екосистем, від яких залежить глобальна стабільність всієї біосфери.

Звичайно, порівнюючи принципи сталого розвитку і соціальної відповідальності, можна відзначити, що соціальна відповідальність спрямована на вирішення екологічних проблем конкретної організації, а не всієї земної кулі. Разом з тим, доцільно відзначити, що соціальна відповідальність тісно пов'язана зі сталим розвитком, тому що загальною метою соціальної відповідальності є внесок у сталий розвиток.

Сучасний бізнес покликаний вирішувати завдання забезпечення міцних позицій у внутрішній і зовнішній економіці, що створює основу сталого розвитку. Неважко помітити, що сталий розвиток відноситься до методів задоволення потреб суспільства. Життєстійкість окремої корпорації може узгоджуватися, а може і не узгоджуватися зі сталим розвитком, залежно від того, як організація управляється і здійснює свою діяльність.

Соціальновідповідальна корпорація, діюча на засадах принципів сталого розвитку, набуває такі переваги:

- можливість продемонструвати всім клієнтам прихильність менеджменту організації до вимог соціальної відповідальності;
- спрямованість компанії на виконання законодавчих вимог при веденні свого бізнесу;
- розвиток шляхів підвищення і захисту іміджу компанії;
- підвищення умов, безпеки і охорони праці працівників корпорації, покращення морального клімату в колективі;
- поліпшення взаємин корпорації з владними органами, отримання переваг, при участі в різних проектах.

### 3. 6. Організація діяльності з СВБ

Основна причина етичних проблем у бізнесі - це протиріччя на користь заінтересованих груп. Справа у тому, що бізнес включає економічні стосунки між багатьма групами людей: споживачами, найнятими робітниками, акціонерами, постачальниками, конкурентами, владними органами, співтовариствами - заінтересованими сторонами.



Рис. 3. 7. Критерії оцінки корпоративного іміджу

Для найбільш ефективного управління сучасний менеджер повинен враховувати усю сукупність інтересів корпорації, а не тільки інтереси акціонерів. Зокрема, при вирішенні питань щодо СВБ, необхідно керуватися інтересами саме корпорації, оскільки акціонери, як правило, не завжди розуміють важливість заходів СВБ для розвитку іміджу корпорації.

Слід усвідомити, що наразі не існує єдиного, загальновизнаного алгоритму розбудови іміджу і репутації організації. Водночас формування позитивної ділової репутації тісно пов'язане зі створенням сталого корпоративного іміджу. Корпоративний імідж - це загальне уявлення (набір

переконань і відчуттів), що складається у особи про організацію. Ділова репутація - ціннісні характеристики (автентичність, чесність, відповідальність, порядність тощо), що зумовлені сформованим корпоративним іміджем.

Покращення корпоративного іміджу компанії залежить від удосконалювання всіх елементів корпоративного управління, зокрема і корпоративної культури, прозорості діяльності, інформованості громадськості про компанію. Одним з результатів вдосконалення корпоративного управління і культури стає зростання ділової репутації, збільшення розмірів нематеріальних активів, що залежать від позитивного іміджу компанії, наявності стабільних ділових зв'язків, популярності фірмового найменування і фірмової марки.

Останнім часом посилилася залежність ділової репутації від характеру ставлення до компанії з боку не тільки покупців, партнерів і клієнтів, а й суспільства, для якого далеко не байдуже, якими засобами досягаються стратегічні цілі компанії, як вона виконує свої зобов'язання і яких соціальних принципів дотримується. Наявність соціальних програм, спонсорська діяльність, якість і результативність взаємовідносин з органами влади, місцевим співтовариством все більшою мірою впливають на ділову репутацію компанії, визначають її інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

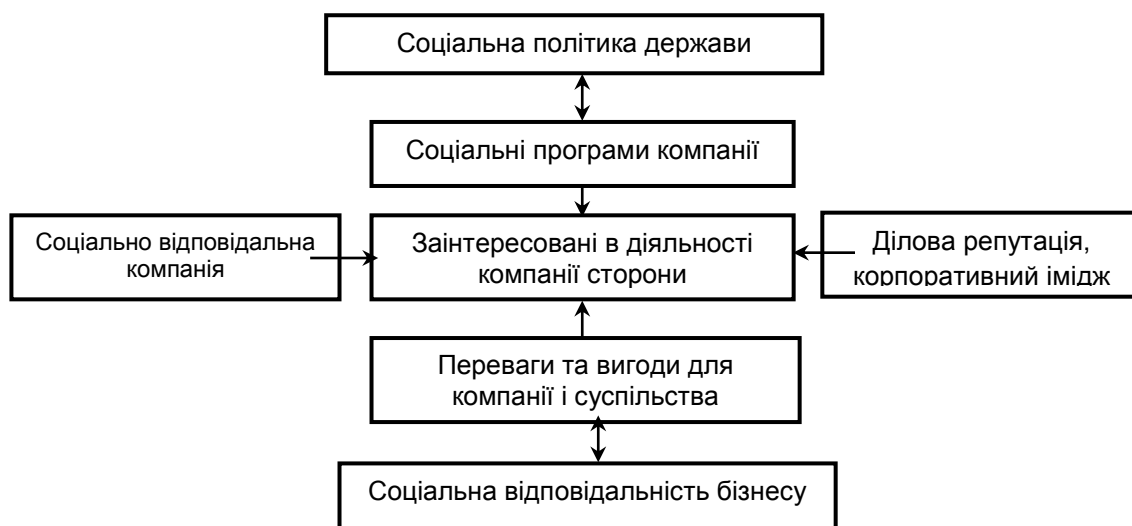


Рис. 3. 8. Взаємозв'язок між СВБ і процесом формування ділової репутації компанії

У сформованому іміджі компанії можна виділити два структурних елементи, що цікавлять потенційних інвесторів: перший - відкритість і прозорість компанії, другий - репутація компанії на ринку і в суспільстві.

Відкритість компанії з інвестиційної точки зору - це прозорість фінансів і корпоративної стратегії. Способи підвищення прозорості компанії для інвесторів відомі. Це, передусім, перехід на міжнародні стандарти звітності. Інший спосіб підвищити прозорість компанії в окремих випадках - отримати рейтинг міжнародного рейтингового агентства, оскільки для просування на західний ринок фінансових інструментів (акцій та облігацій) компанії

необхідно отримати кредитний рейтинг, що уможлиблюється лише за умов, коли фінансова звітність компанії зрозуміла інвесторам (див. рис. 3.8).

Отже, з одного боку, позитивний корпоративний імідж і репутація є для компанії практичною і, передусім, вартісною цінністю. З іншого - багато фірм нерідко ризикують своєю корпоративною репутацією через дії, що завдають їй шкоди. Знайдеться небагато організацій, у яких існують офіційні програми захисту репутації та поліпшення її характеристик для своїх внутрішніх і зовнішніх аудиторій.

Якщо компанія хоче повністю використати цю стратегічну перевагу, вона повинна формувати позитивний імідж і репутацію у такий спосіб, щоб збільшити цінність своєї діяльності в очах своїх співробітників. Заради досвіду споживання її товарів і послуг, думки місцевої громади зважати на «цивілізовані правила гри» як усередині країни, так і за її межами. Наразі практична значимість соціальновідповідальної поведінки зростає і визначає вигляд сучасної успішної компанії.



Рис. 3. 9. Прийоми підвищення соціальної відповідальності компанії

Підвищенню соціальної відповідальності керівників і рядових співробітників сприяє застосування низки прийомів.

Дієвим засобом формування прозорості корпоративної структури може стати розробка *корпоративного кодексу компанії*. Практика подібних корпоративних норм широко застосовується на Заході і є там невід'ємною частиною умов ведення бізнесу. Зміст кодексів залежить від завдань проекту. Кодекс може бути свого роду «джентльменською угодою» акціонерів компанії, що демонструє інвестору структуру і культуру корпоративних відносин.

*Етичні кодекси* описують систему загальних цінностей і правил етики, яких, на думку організації, повинні дотримуватися її працівники. Етичний кодекс, по суті, є зведенням правил і норм поведінки, які розділяють учасники групи. Кодекс дозволяє задавати певну модель поведінки і єдині стандарти стосунків і спільної діяльності.

*Професійні кодекси* регулюють стосунки усередині професійного співтовариства і ефективні для "вільних професій", де найбільшою мірою

виражені професійні етичні дилеми. Кодекс корпоративної етики може виконувати три основні функції: репутаційну, управлінську та сприяння розвитку корпоративної культури.

Наразі найбільшого поширення набули два види етичних кодексів, які регулюють стосунки людей усередині цих груп: професійні і корпоративні. Відтак, кодекс, будучи інструментом корпоративного PR, підвищує інвестиційну привабливість компанії. Наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальносвітовим стандартом ведення бізнесу.

Отже, корпоративна етика є складовою частиною корпоративної культури. Кодекс може транслювати цінності компанії усім співробітникам, орієнтувати співробітників на єдині корпоративні цілі і тим самим підвищувати корпоративну ідентичність.



Рис. 3. 10. Функції кодексу корпоративної етики

"Карти етики" — набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Вони містять також ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань. Даний метод активно застосовується в японських компаніях.

*Комітети з етики.* Деякі організації створюють постійні комітети з етики для оцінки повсякденної практики з етичних позицій. Майже всі члени таких комітетів — керівники вищого рівня. Інші - не створюють таких комітетів, але наймають фахівця з етики бізнесу, так званого адвоката з етики. Роль такого адвоката — вироблення думки з етичних питань, пов'язаних з діями організації, а також виконання функції "соціальної совісті" організації.

*Соціальні ревізії* запропоновані для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації. Прихильники соціальної ревізії вважають, що звіти такого типу можуть свідчити про рівень соціальної відповідальності організації;

*Навчання етичної поведінки.* Ще один підхід, що використовується організаціями для підвищення показників етичності поведінки, — навчання етичної поведінки керівників і рядових співробітників. При цьому працівники знайомляться з етикою бізнесу, що підвищує їхню сприйнятливність до етичних проблем, які можуть перед ними виникнути. Етика як предмет у курсі навчання

управління персоналом і державного управління є ще однією формою навчання етичної поведінки, завдяки чому досягається краще розуміння цієї проблеми.

*Етична експертиза* є усебічним аналізом конкретного аспекту діяльності організації (або конкретного проекту), що викликає стурбованість вищого керівництва, персоналу або громадськості і може вплинути на імідж і перспективи організації. Результатом такої експертизи стає система пропозицій, спрямованих на поліпшення морального клімату і моральної респектабельності організації, а також внесення корективів у практику діяльності організації (або її конкретних проектів).

*Етичне консультування* здійснюється тоді, коли проблеми організації не можуть бути вирішені силами самої організації (або в ній відсутні відповідні структури) через складності і суперечності ситуації, пов'язаної з конкретними моральними дилемами, для чого запрошуються компетентні незалежні сторонні фахівці з етики бізнесу.

Безумовно, найголовніше - це щоб етичне кредо і кодекси співробітників корпорацій запрацювали і приносили конкретну користь, а для цього необхідно щоб виконувалися певні умови:

- положення кредо або кодексів мають бути усвідомлено ухвалені усіма співробітниками фірми, а не тільки топ-менеджментом;
- важливо, щоб кредо (кодекс) час від часу коригувалося або хоч би обговорювалося в компанії;
- керівництво повинне само, щонайменше, не порушувати положення етичного кодексу.



## ТЕМА 4.

# ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН З ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ ПАРТНЕРСТВА ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

- 4. 1. Система соціальновідповідальних трудових відносин у бізнесі
- 4. 2. Соціальна відповідальність у системі регулювання соціально-трудова відносин
- 4. 3. Організація діяльності з СВБ
- 4. 4. Правила і норми регулювання внутрішньої СВБ

Якість трудового життя є найважливішим показником соціальновідповідальних трудових відносин, що визначає характеристику умов праці та дозволяє врахувати ступінь виконання інтересів працівника та використання його можливостей.

Сама концепція якості трудового життя ґрунтується на створенні умов, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини. У відповідних умовах трудовий потенціал отримує максимальний розвиток, а компанія (організація) - високий рівень продуктивності праці і, відповідно, високий прибуток.

### 4. 1. Система соціально-відповідальних трудових відносин у бізнесі

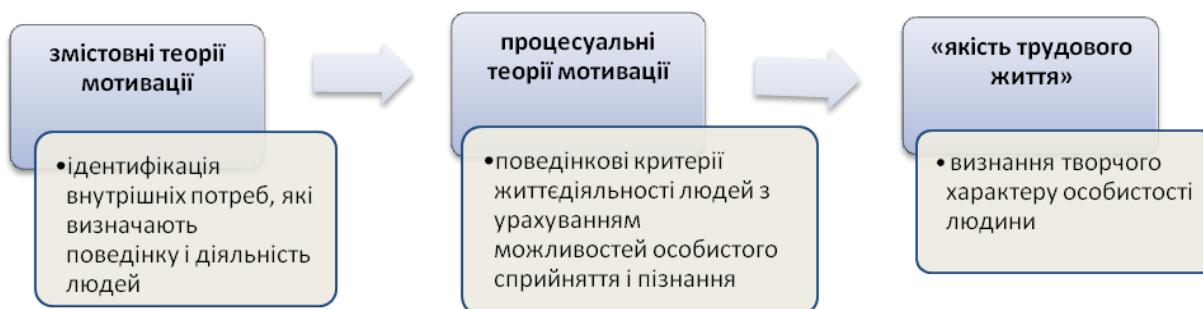
Поліпшення якості трудового життя передбачає підвищення рівня соціально-економічного змісту праці, розвитку внутрішніх соціально-психологічних характеристик трудового потенціалу, що дозволяє повніше використовувати інтелектуальні, творчі, організаторські, моральні здібності людини.

Формування концепції якості трудового життя розпочалося в західних країнах з підвищенням рівня індустріалізації та усвідомленням необхідності корінних змін щодо умов праці, її мотивації в цілому в соціально-трудова відносинах. Теоретичні підходи методології якості трудового життя почали формуватися в 1930-1970-і роки.

Спочатку поняття «якість трудового життя» було взаємопов'язане з теоріями мотивацій. У цей період основні теорії мотивації розділилися на дві групи: змістовні і процесуальні. Наприклад, змістовні теорії мотивації ґрунтуються на ідентифікації внутрішніх потреб, які визначають поведінку і діяльність людей. Найбільш відомою є теорія ієрархії потреб людини, розроблена в 1940 році А.Маслоу за принципом міри зростання потреб і важливості для людини. Відповідно до цієї теорії потреба наступного рівня починає впливати на поведінку людини після задоволення потреби більш низького рівня.



Процесуальні теорії дещо по-іншому трактують мотивації, ґрунтуючись на поведінковому критерії життєдіяльності людей з урахуванням можливостей особистого сприйняття і пізнання. Згідно з цими теоріями людина діє не тільки керуючись своїми потребами, але через очікування можливих наслідків або результату обраної нею поведінки.



*Рис. 4. 1. Етапи розгортання концепції якості трудового життя*

На Міжнародній конференції з проблем соціально-трудових відносин в 1972 році ввійшло в обіг поняття «якість трудового життя» і поступово набуло визнання світової спільноти. Базовим положенням концепції якості трудового життя є визнання творчого характеру особистості людини. Головним завданням при розробці цієї концепції було створення таких умов праці, при яких працівник може повністю розкрити свій особистісний потенціал, реалізувати всі свої професійні навички та творчі можливості, але при цьому не порушуючи культурні, національні, моральні та побутові аспекти життєдіяльності.

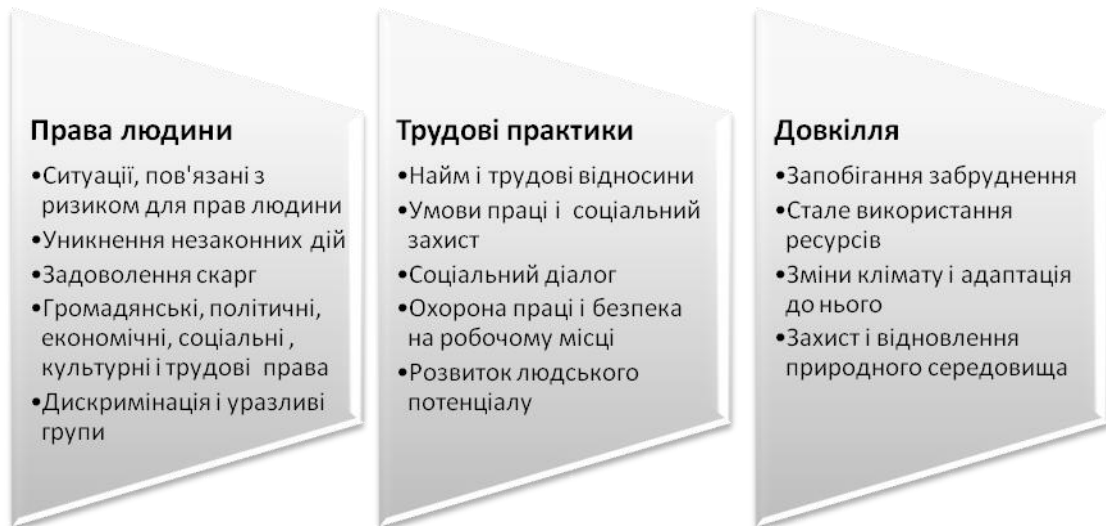
Методологія якості трудового життя особливо передбачає створення необхідних умов праці, її охорони та безпеки. Цьому аспекту приділяє постійну увагу Міжнародна Організація Праці (МОП) - світовий центр соціально-трудового законодавства. У рамках цього аспекту проблеми якості трудового життя МОП розробляє широке коло проблем щодо організації та охорони праці, пожежної безпеки, техніки безпеки, розробляються механізми соціального захисту та системи соціально-трудоових гарантій.

Відповідно до Конституції України кожен громадянин має право на працю в умовах, що відповідають вимогам безпеки та гігієни праці. При цьому відповідальність за стан умов та охорони праці на підприємстві покладається на роботодавців. При виконанні зазначених завдань власник (уповноважений ним орган) має керуватися такими статтями як 153, 160, 161, 163—168 Кодексу Законів про працю України, Законом України «Про охорону праці», а також нормативними актами з перелічених питань, розробленими, затвердженими відповідними органами та зареєстрованими в установленому порядку в Державному Реєстрі міжгалузевих та галузевих нормативних актів про охорону праці, затвердженому наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 6 лютого 1995 року № 12.

Дотримання прав робітників на охорону з здоров'я і життя передбачає виконання такого комплексу заходів:

➤ проведення попередніх і періодичних медичних оглядів, у відповідності з нормативними актами, затверджених Міністерством охорони здоров'я України;

➤ обов'язкове інформування працівників при укладенні трудового договору (контракту) про стан умов та охорони праці на їхніх робочих місцях, про існуючий ризик ушкодження здоров'я, а також про вжиті заходи щодо захисту від впливу шкідливих і небезпечних виробничих факторів;



*Рис. 4. 2. Ключові аспекти і проблеми СВБ щодо прав людини та довкілля*

➤ забезпечення безпеки будівель, споруд, обладнання, сировини і матеріалів, ефективну експлуатацію засобів колективного та індивідуального захисту, а також відповідних вимог законодавства про охорону праці умов на робочому місці;

➤ навчання та інструктаж, перевірка знань з охорони праці;

➤ забезпечення працівників засобами колективного та індивідуального захисту;

➤ розслідування нещасних випадків на виробництві;

➤ відшкодування шкоди, заподіяної працівникам каліцтвом, професійним захворюванням або іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням ними трудових обов'язків;

➤ обов'язкове страхування працівників з тимчасової непрацездатності в результаті захворювання, а також від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань;

➤ організація належного санітарно-побутового та лікувально-профілактичного обслуговування працівників.

Якість трудового життя є багатоаспектним поняттям і його неможливо визначити тільки одним якимсь показником. Як відомо, у виробничих умовах взаємодіють два суб'єкти відносин: роботодавець і працівник. Нижче наведені взаємні вимоги роботодавця та працівника щодо якості трудового життя.

Основоположник теорії наукового менеджменту Ф. Тейлор визначив два концептуальних моменти: «що досягає роботодавець» і «що досягає

працівник», тобто роботодавець і працівник у своїх перевагах повинні рухатися назустріч і враховувати інтереси один одного. Особливого наголосу отримала важливість справедливого ставлення саме до кожного працівника.



Рис. 4. 3. Взаємні вимоги суб'єктів відносин щодо трудового життя

Але на думку Ф. Тейлора, якщо робітники підприємства оплачуються за особистими ставками відповідно до своїх індивідуальних достоїнств (причому одні виявляються нижче середнього рівня, а інші вище), то в інтереси високооплачуваних робітників не може входити союз з низькооплачуваними.

Безумовно, якість трудового життя працівника складається з таких нюансів виробничого життя, як особисті стосунки з керівником. У зв'язку з цим Ф. Тейлор наполягав, що ніяку благодійність (як би широкою вона не була) працівник не цінує так, як дрібні прояви особистої доброзичливості і симпатії, що встановлюють дружельобне почуття між ним і начальством.

#### 4. 2. Соціальна відповідальність у системі регулювання соціально-трудових відносин

Процес інтеграції багатьох елементів «соціального» та «економічного» призвів до появи нового наукового напрямку - соціальна економіка. З'явилися нові соціально-економічні категорії:

людський капітал, соціальні інвестиції, соціальна держава, соціальне партнерство, соціальна відповідальність.

У 1948 року Генеральною Асамблеєю ООН ухвалена Загальна Декларація Прав людини, а в листопаді 1950 року, у Римі, Радою Європи була прийнята Європейська конвенція про захист прав людини. На її основі в 1961 році ухвалена Європейська Соціальна Хартія, що вже в 1969 році трансформувалася в розгорнутий документ, який детально встановлює цілі діяльності для захисту прав працівників різних категорій. У 1998 році була ухвалена спільна Декларація ООН та Міжнародної Організації Праці «Про основоположні принципи і права у сфері праці», у якій, зокрема визначено поняття «гідна праця». У контексті стандартів якості було прийнято «Керівництво з соціальної

відповідальності» (Guidance on Social Responsibility - стандарт ICO 9000), що визначає соціальну відповідальність будь-якого господарюючого суб'єкта.



Рис. 4. 4. Принципи соціальної відповідальності господарюючого суб'єкта

На Всесвітньому економічному форумі в Давосі (Швейцарія) у 1999 році Генеральний секретар ООН звернувся з пропозицією Глобального договору в галузі соціальних відносин, а в липні 2000 року відбулося звернення до лідерів найбільших компаній світу із закликом приєднатися до цього документа. На підставі згаданих вище документів було сформульовано десять принципів Глобального договору ООН.

До появи цього стандарту найбільш часто вживаною формою цієї демонстрації використовувався річний соціальний звіт (нефінансовий звіт), який може складатися відповідно до керівництвами GRI і AA1001. Великі компанії щорічно розміщують на своїх сайтах такі звіти. Безумовно ці компанії діють на глобальному ринку і дуже стурбовані станом свого соціального іміджу. Підготовка такого звіту вимагає особливої кваліфікації персоналу та значних матеріальних витрат.

Економічний потенціал компаній може бути визначений двома способами: за обсягом доходів і за їхньою ринковою вартістю. Наприклад, за даними журналу Fortune за 2008 рік, з 500 найбільших компаній світу 153 базувалися в США, 64 - у Японії. Значне число компаній було зареєстровано у Франції та Німеччині. Низький світовий рейтинг вітчизняних компаній також не сприяє становленню цього інституту в середньому і малому бізнесі. Значна частина українських компаній поки не мають своєї стабільної внутрішньої політики щодо соціального інвестування, що не несе швидкий успіх, проте корисне в довгостроковій перспективі.

Щодо сучасної української бізнес-спільноти, то наразі ще не відбулося усвідомлення того, що дотримання принципів СВБ – вигідна справа. Саме це

створює сталий позитивний імідж компанії і враховується при укладанні ділових контрактів, отриманні кредитів, страхування, при взаємодії з органами влади.



Рис. 4. 5. Обов'язки підприємців щодо соціальної відповідальності

Оте, у вітчизняній бізнес-практиці поки не домінує думка, що капіталізація і ринкова вартість акцій оцінюється в багатьох випадках на підставі соціальновідповідального характеру діяльності компаній. Іншими словами, становлення філософії корпоративної соціальної відповідальності знаходиться на початковій стадії і поки не набула широкого розповсюдження.

### 4. 3. Організація діяльності з СВБ

Основним спільним інтересом корпорації є довгостроковий комерційний успіх, тобто прибуток, заснований на стабільності і рентабельності. Таке розуміння корпорації є для суспільства основним орієнтиром. Потрібно відзначити, що при цьому інтерес корпорації може не збігатися (як правило, не збігається) на практиці з інтересами її учасників, працівників та інших, пов'язаних із суспільством осіб, зокрема його керуючих, а також з громадськими та державними інтересами.

Топ-менеджмент корпорації має виявляти лояльність щодо корпорації (корпоративного співтовариства). Це, передусім, передбачає заборону на використання свого впливу в особистих цілях, неприпустимість зловживання задля збагачення за рахунок корпорації. У статуті товариства (корпорації) повинні бути відображені напрямки діяльності з виконання зобов'язань соціальної відповідальності (благодійність, філантропія тощо). Тому, здійснення топ-менеджерами діяльності з виконання заходів, пов'язаних з корпоративною соціальною відповідальністю, має бути в рамках статуту товариства. Звичайно, принцип сумлінності і розумності в діяльності органів, що здійснюють управління корпорацією, як і кожна з його вимог діяти в інтересах корпорації, здійснювати свої права і виконувати обов'язки щодо товариства сумлінно і розумно, - є основним об'єктивним правилом для всіх керуючих і водночас критерієм їхньої оцінки.

Створення та організація діяльності органів управління відбувається відповідно до певних принципів (див. рис. 4. 6).

Принцип демократичності полягає в тому, що всі керівні посади в господарських товариствах є виборними (за винятком тих випадків, коли члени виконавчого органу товариства призначаються або коли за рішенням загальних зборів учасників повноваження виконавчого органу передаються за договором керуючій організації або керуючому).

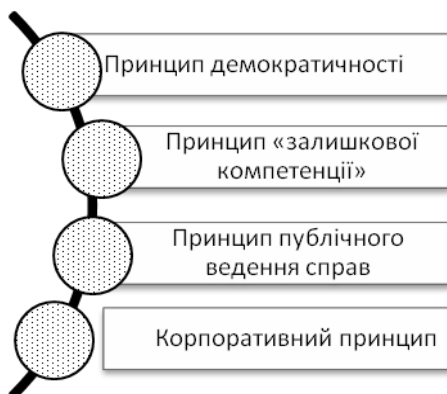


Рис. 4. 6. Загальні принципи розбудови органів управління корпорації

Принцип «залишкової компетенції» передбачає формування компетенції кожного органу управління за такою формулою: у компетенції включаються повноваження щодо вирішення тих питань, які не відносяться до виключної компетенції вищого органу. Звідси випливає, що питання, які належать до виключної компетенції загальних зборів учасників, не можуть бути передані на вирішення раді директорів (за винятком окремих випадків, передбачених самим законодавством).

Принцип публічного ведення справ в імперативному порядку зобов'язує корпорації у визначених законом випадках публікувати для загального ознайомлення відомості річного звіту організації (наприклад, бухгалтерський баланс, рахунки прибутків і збитків, проспект емісії акцій товариства тощо).

Принцип публічності корпоративного управління передбачає, що керуючий орган корпорації зобов'язаний представити в розумні терміни будь-якій заінтересованій особі можливість ознайомитися з установчими документами товариства.

Корпоративний принцип організації діяльності акціонерних товариств унеможливорює для учасників товариства ухвалювати рішення безпосередньо, а не через відповідні органи управління в межах їхньої компетенції.

#### 4. 4. Правила і норми регулювання внутрішньої СВБ

Наразі існує два типи правил, якими керується топ-менеджмент компаній при реалізації внутрішньої соціальної політики. Перш за все, це формальні правила, які зафіксовані в колективних договорах і неформальні правила надання соціальних благ для різних груп персоналу, які можуть бути відображені, а можуть бути і не відображені в контрактах, укладених при прийомі на роботу в компанію.

Колективні договори містять так звану обов'язкову і добровільну частину соціальних пільг для свого персоналу. Під особливим захистом колективних договорів опиняються працівники шкідливих виробництв, вагітні, матері-одиначки, іноді інваліди та пенсіонери. Обов'язкова частина охоплює всі пільги, які передбачені Трудовим кодексом України і, як правило, їхнє виконання є обов'язковим для топ-менеджменту компанії. Колективні договори - це інструмент регулювання конфліктних ситуацій, стандартизація соціальної політики в холдингових структурах.

Зобов'язання, що формулюються в галузі внутрішньої соціальної політики компанії і прописані в колективних договорах, закріплюються не завжди жорстко і часто супроводжуються умовою «за наявності фінансових коштів». Структура договорів, як правило, універсальна, але може мати додатки, у яких конкретизуються ті чи інші напрями роботи.

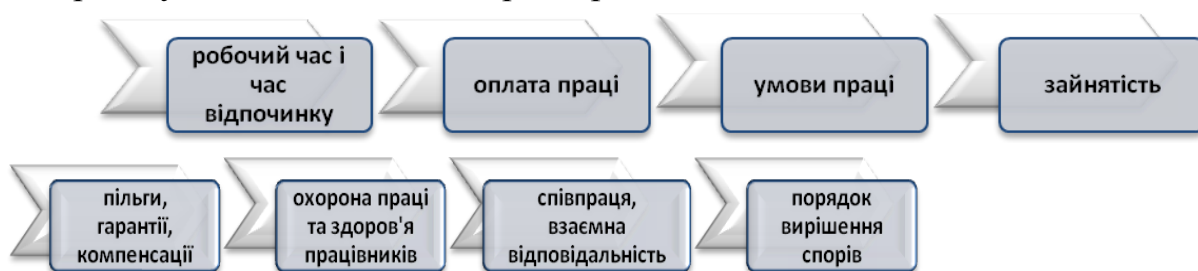


Рис. 4. 7. Обов'язкові напрями колективного договору

Інститутом, який стежить за прийняттям та виконанням колективних договорів, донині залишається профспілка, хоча її позиції на підприємстві змінилися. Керівники компаній намагаються послабити вплив профспілок, а щодо прописаних у колективних договорах пільг - мінімізувати і обмежувати термін їхньої дії. Це пояснюється, як правило, інтересами модернізації виробництва задля розвитку компаній.

Крім колективного договору на підприємстві можуть діяти й інші формалізовані практики надання соціальних пільг, коли всі працівники компанії поставлені в рівні умови їхнього отримання від підприємства: матеріальна допомога у форс-мажорних обставинах для придбання дорогих ліків, для проведення дорогого лікування, у випадку смерті близьких тощо.

До правил, що реально регулюють соціальну політику на підприємстві, відносяться так звані неформальні правила, за якими здійснюється розподіл соціальних пільг для різних груп працівників. Неформальні практики розподілу соціальних пільг для працівників становлять не менше вагому частину при їхньому регулюванні, ніж такі, що обумовлені в колективних договорах. Більше того, багато позицій, описаних у колективних договорах, працюють на основі неявних правил, які в колективних договорах просто не озвучуються.

Неформальні правила у наданні соціальних пільг фактично є додатковими управлінськими важелями, що дозволяє забезпечувати керованість компанії і насамперед її керівного складу. У той же час формальні процедури і правила, що закріплюються, насамперед, за допомогою прийняття колективних договорів, більшою мірою захищають рядовий персонал.



## ТЕМА 5.

# СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНОВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ В РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

- 5. 1. Поняття соціальновідповідального маркетингу
- 5. 2. Принципи добросовісної конкуренції
- 5. 3. Етична поведінка щодо контрагентів по бізнесу
- 5. 4. Екологічна відповідальність бізнесу

У результаті посилення конкуренції, глобалізації фінансових, трудових, товарних потоків, зростання впливу крупних транснаціональних компаній, переходу до інноваційної економіки, загострення екологічних і соціальних проблем відбувається переосмислення значення бізнесу в соціальному середовищі.

Замість традиційного розуміння бізнесу як діяльності, направленої на отримання прибутку від виробництва, реалізації товарів і послуг і розподілу її між учасниками, приходить бачення бізнесу як джерела зростання суспільного добробуту, що досягається шляхом виробництва і реалізації товарів і послуг.

### 5. 1. Соціальновідповідальний маркетинг

Незважаючи на зміну розуміння, вітчизняний бізнес донині має неоднозначне сприйняття у населення, держава не може повною мірою ефективно фінансувати соціальні

потреби, а масштаби українського бізнесу не дозволяють створювати суспільні багатства в достатньому об'ємі.

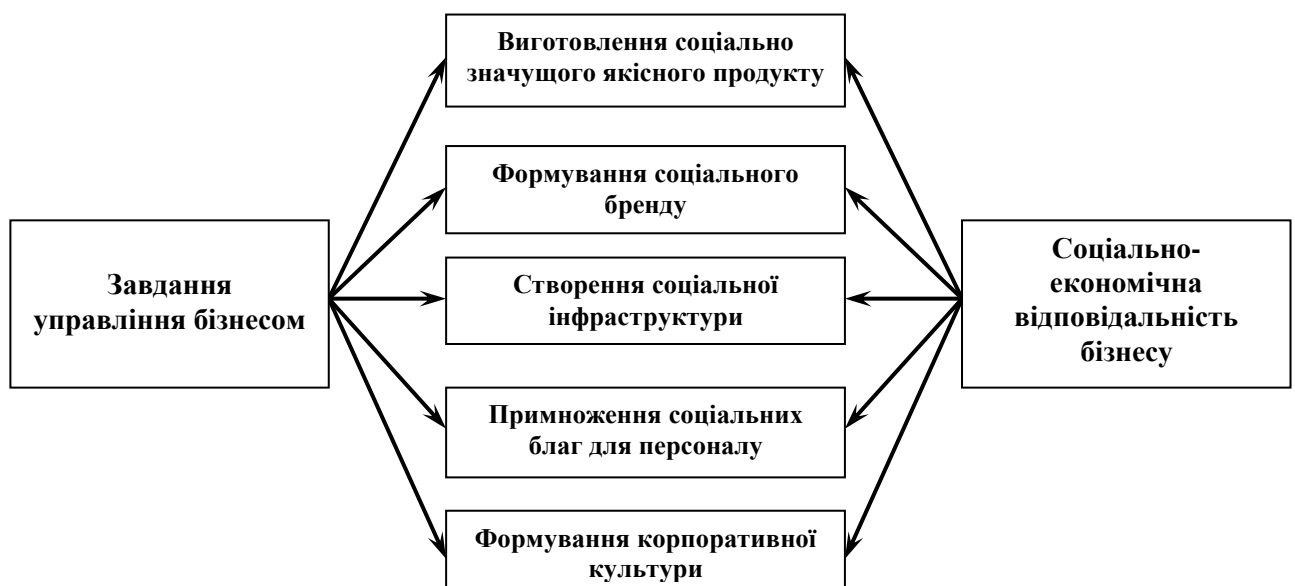


Рис. 5. 1. Структура соціально-орієнтованого бізнес-середовища організації



Споживачі, за інших рівних умов, віддають перевагу товарам підприємства, що враховує інтереси суспільства. Об'єм продажів, розвиток бізнесу, капітал і вартість бренду, а також кредитний рейтинг підприємства так чи інакше залежать від соціального рейтингу, що формується на підставі ставлення підприємства до інтересів суспільства.

Концепція соціально-етичного (societal marketing concept) передбачає соціальну відповідальність у стратегії маркетингу і вимагає від бізнесу ув'язки трьох чинників: прибутків підприємства, потреб споживачів і інтересів суспільства. Таке розширення концепції маркетингу було вперше запропоноване Філіпом Котлером і Сідні Леві в 1969 році: «Концепція соціальновідповідального маркетингу проголошує завданням організації встановлення потреб і інтересів цільових ринків і задоволення споживачів ефективнішим, ніж у конкурентів, способами при збереженні або зміцненні благополуччя споживача і суспільства в цілому».

Концепція соціальновідповідального маркетингу покликана замінити традиційну концепцію маркетингу з метою раціоналізації споживання і екологічної захищеності суспільства від небажаних процесів виробництва. Актуалізується комплексна маркетингова діяльність, що направлена на задоволення потреб цільового ринку і водночас враховує соціальні і етичні потреби суспільства в цілому. У рамках концепції соціальновідповідального маркетингу компанія, поряд із дослідженням потреб потенційних і реальних покупців, виявляє суспільні інтереси і прагне їхнього задоволення.

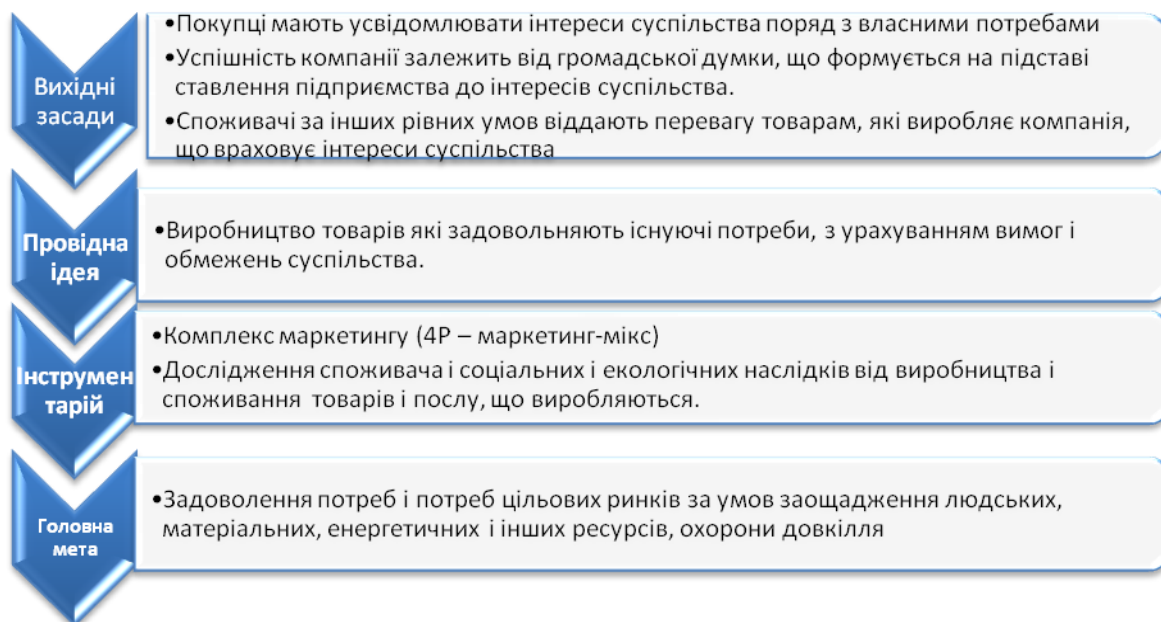


Рис. 5. 2. Сутність концепції соціальновідповідального маркетингу

На початку нового тисячоліття ідея соціальновідповідального маркетингу зазнала нового якісного розвитку, коли Філіп Котлер і Ненсі Лі включили в поняття корпоративної соціальної відповідальності (corporate social responsibility) такі шість типів ініціатив:

- просування соціально значущої проблеми (cause promotions);

- соціально значущий (добродійний) маркетинг (cause-related marketing);
- корпоративний соціальний маркетинг (corporate social marketing);
- корпоративна філантропія (corporate philanthropy);
- волонтерська робота на користь суспільства (community volunteering);
- соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу (socially responsible business practices).

Лідруючі компанії у всьому світі успішно використовують дані ініціативи, що дозволяють розвивати бізнес найефективніше. Будь-які соціальні програми в рамках цих ініціатив плануються, управляються, контролюються і оцінюються за допомогою інструментів, широко вживаних у бізнесі і маркетингу.

## 5. 2. Принципи добросовісної конкуренції

На сьогодні не існує загальноприйнятого визначення поняття «конкуренція», проте, всі одноставно визнають, що конкуренція є однією з найбільш яскравих відмітних особливостей бізнесу, рушійною силою економічного прогресу, механізмом саморегуляції ринкової економіки.

Англomовне поняття «competition» – це одночасно і «конкуренція», і «змагання», і «суперництво». У перекладі з латинської (*concurrentia*, від лат. *concurro*) це слово означає «сходитися», «стикатися». Конкуренція — це суперництво між суб'єктами ринкової економіки за найкращі умови виробництва, вигідну позицію на ринку тощо. Вона є тією ринковою силою, що забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, яка урівноважує ринкові ціни.

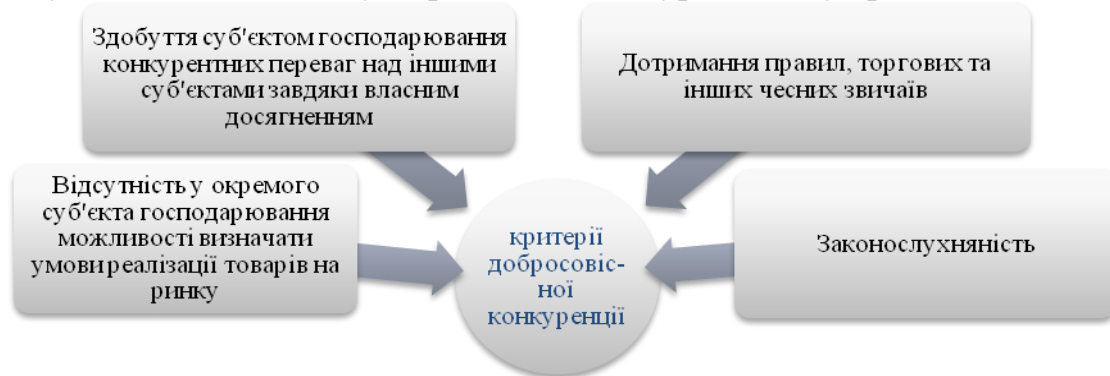


Рис. 5. 3. Критерії добросовісної конкуренції

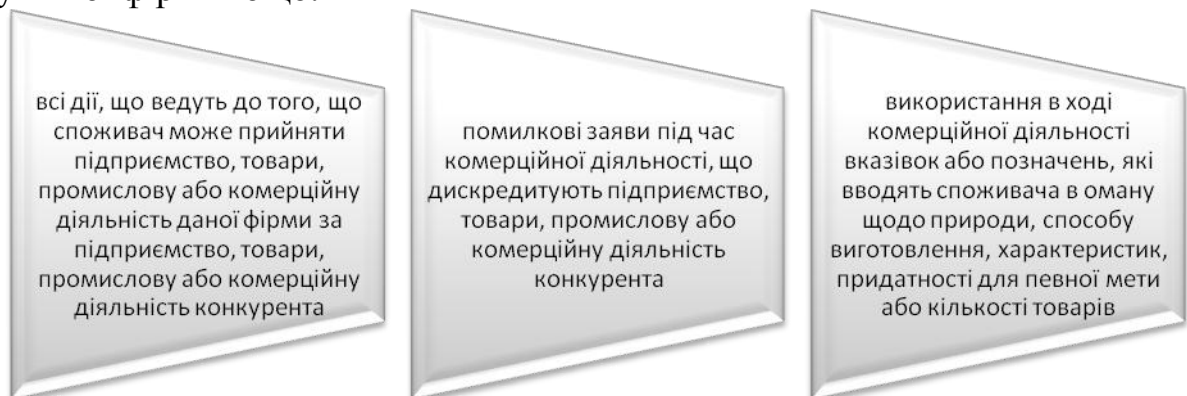
Конкуренція відбиває зв'язок між виробництвом і реалізацією продукту. Цей зв'язок є причинно-наслідковим, суттєвим, необхідним і повторюваним, тобто об'єктивним економічним законом. Закон конкуренції відображає причинно-наслідковий зв'язок між можливостями створити продукт, потрібний споживачам і можливостями реалізувати його з вигодою насамперед для покупця, а потім уже для виробника. Змагання підприємців, коли їхні самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач.

З урахуванням вищезазначеного, можна виокремити три підходи до визначення конкуренції.

По-перше, конкуренція визначається як змагальність на ринку. Такий підхід ґрунтується на повсякденному розумінні конкуренції як суперництва за досягнення кращих результатів і характерному для вітчизняної літератури. По-друге, конкуренція розглядається як елемент ринкового механізму, який дозволяє зрівноважити попит і пропозицію. Цей підхід характерний для класичної економічної теорії. По-третє, конкуренція визначається як критерій, за яким у свою чергу визначається тип галузевого ринку. Цей підхід ґрунтується на сучасній мікроекономічній теорії, згідно якої «конкуренція» розуміється як властивість ринку, тобто під конкуренцією мається на увазі не суперництво, а швидше ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку.

У зв'язку з цим важлива відмінність термінів «конкуренція» і «суперництво». У сучасному розумінні термін «суперництво» відноситься до дійсної поведінки (пропозиції нових продуктів, поліпшення якості продукції, що вже випускаються, рекламування своєї продукції, просування її на ринок тощо), тоді як термін «конкуренція» стосується того, що визначає розбудову ринку, моделі, що використовується для прогнозу поведінки на певному ринку.

У практиці ринкових відносин традиційно розрізняють добросовісну і недобросовісну конкуренцію. Добросовісна конкуренція передбачає дотримання правових і етичних норм розбудови взаємин з партнерами. В арсеналі недобросовісної конкуренції такі засоби, як технічне шпигунство, підкуп працівників конкурента, помилкова реклама, несанкціоноване використання чужого товарного знаку, копіювання зовнішнього оформлення товару іншої фірми тощо.



*Рис. 5. 4. Види недобросовісної конкуренції*

Сорок друга стаття Конституції України встановлює конституційний обов'язок держави бути гарантом захисту конкуренції у підприємницькій діяльності та визначає принцип вільної конкуренції, при цьому наголошується на неприпустимості недобросовісних конкурентних дій в економічній діяльності. Тобто йдеться про гарантійне стимулювання з боку держави розвитку саме правомірної, добросовісної конкуренції, метою якої є

встановлення таких правил у конкуренції, які б відповідали правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. Досягнення зазначеної мети на міжнародному та національному рівні можливо, перш за все, при правовому забезпеченні захисту від недобросовісної конкуренції.

Приєднання України до Паризької конвенції про охорону промислової власності та прийняття Закону України "Про захист від недобросовісної конкуренції" засвідчили факт зацікавленості суспільства в установленні прозорих та добросовісних взаємовідносин між суб'єктами господарювання, а також у захисті інтересів споживачів.

У зв'язку з цим виникає питання: що в українському законодавстві вкладається в поняття "добросовісна конкуренція"? Відповідь на це питання можна знайти в Законах України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності»; «Про захист від недобросовісної конкуренції»; «Про захист економічної конкуренції».

Під добросовісною конкуренцією слід розуміти таку ситуацію на ринку, яка реально забезпечує рівні умови всім суб'єктам ринкових відносин, охороняє збалансованість їхніх інтересів. В основу ознак розмежування добросовісної і недобросовісної конкуренції може бути також покладений такий критерій, як відмінність правомірного здійснення своїх прав від зловживання правом. За цією ознакою недобросовісна конкуренція підприємницької діяльності може бути визначена як зловживання правом вільної конкуренції для отримання прибутку.

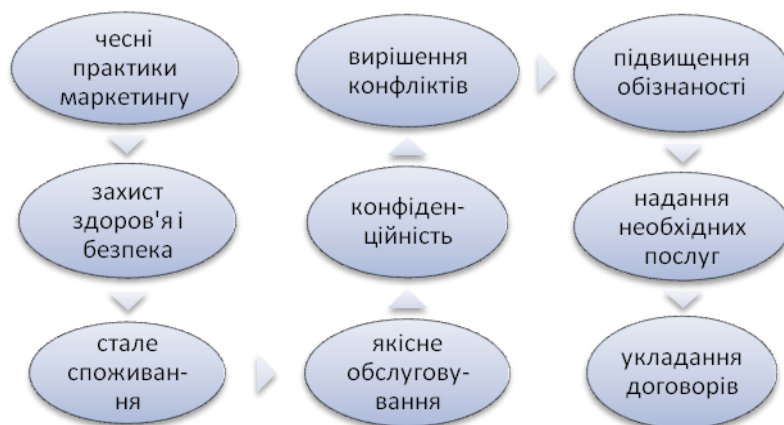


Рис. 5. 5. Ключові аспекти та проблеми СВБ щодо споживачів

Спектр діяльності, яку можна назвати нечесною, дуже широкий. Паризька конвенція визначає як «недобросовісна конкуренція» такі три її види (див. рис. 5. 4). Ще 12 видів діяльності визначаються як «недобросовісна конкуренція» в коментарі до Типового закону щодо товарних знаків, фірмових найменувань і актів недобросовісної конкуренції для країн, що розвиваються:

- підкуп покупців конкурентів, направлений на те, щоб приваблювати їх як клієнтів і зберегти на майбутнє їхню вдячність;
- з'ясування виробничих або комерційних таємниць конкурента шляхом шпигунства або підкупу його службовців;

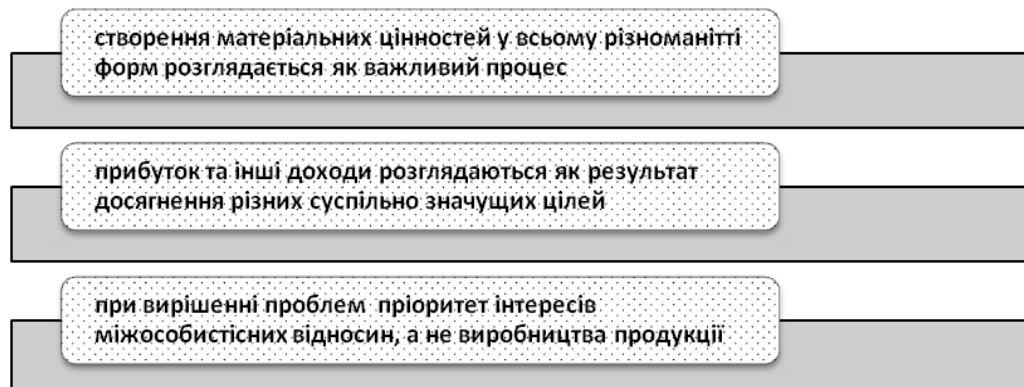
- неправомочне використання або розкриття ноу-хау конкурента;
- спонукання працівників конкурента до порушення або розриву їхніх контрактів із наймачем;
- загроза конкурентам позовами про порушення патентів або товарних знаків, якщо це робиться недобросовісно і з метою протидії конкуренції у сфері торгівлі;
- бойкот торгівлі іншої фірми для протидії або недопущення конкуренції;
- демпінг, тобто продаж своїх товарів нижче за вартість з наміром протидії конкуренції;
- створення враження, що споживачеві надається можливість покупки на незвичайно вигідних умовах, коли насправді цього немає;
- навмисне копіювання товарів, послуг, реклами або інших аспектів комерційної діяльності конкурента;
- заохочення порушень контрактів, укладених конкурентами;
- випуск реклами, у якій проводиться порівняння з товарами або послугами конкурентів;
- порушення правових положень, що прямо не стосується конкуренції, коли таке порушення дозволяє набути невиправдану перевагу перед конкурентами.

Отже, недобросовісна конкуренція - це конкурентна боротьба, методи якої пов'язані з порушенням прийнятих норм і правил.

### 5. 3. Етична поведінка щодо контрагентів по бізнесу

Останнім часом все більшу увагу роботодавці приділяють питанням етики корпоративних і особистісних взаємин при відборі персоналу і прийомі на роботу, а також у процесі безпосереднього виконання співробітниками своєї професійної ролі. Дотримання етики

ділових відносин є одним з головних критеріїв оцінки професіоналізму як окремого співробітника, так і організації в цілому.

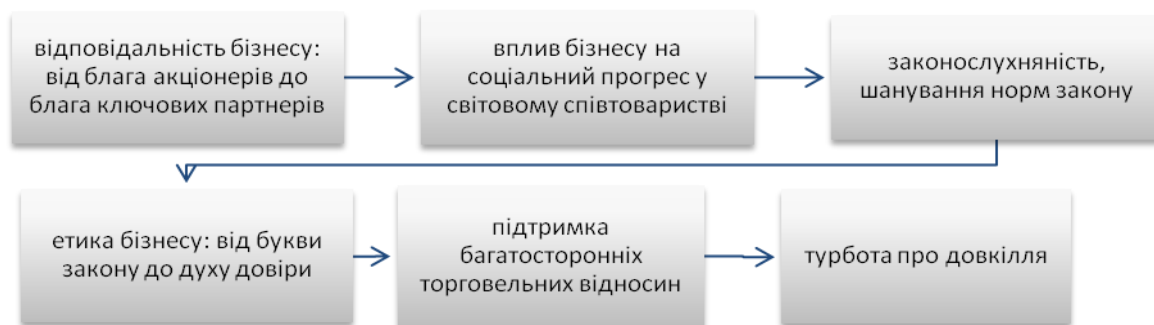


*Рис. 5. 6. Базові принципи сучасної корпоративної етики*

Практично всі напрямки корпоративної етики керуються правилами, що відповідають нормам поведінки в широкому сенсі. Крім того, всі без винятку напрямки ділової етики базуються на основоположних нормах етики. До них

можна віднести повагу почуття власної гідності і особистого статусу іншої людини, розуміння інтересів і мотивів поведінки оточуючих, соціальну відповідальність за їхню психологічну захищеність тощо.

Принципи етики корпоративних відносин - узагальнене вираження моральних вимог, вироблених в моральній свідомості суспільства, які вказують на норми поведінки учасників ділових відносин. В основу сучасної корпоративної етики, на думку більшості вчених, повинні бути покладені три найважливіших положення (див. рис.5.6).



*Рис. 5. 7. Головні принципи міжнародного бізнесу (макрорівень)*

У роботі американського соціолога Л. Хосмера сформульовані сучасні етичні принципи ділової поведінки, які спираються на аксіоми світової філософської думки з багатовіковою апробацією теорією і практикою.

Таких принципів і, відповідно, аксіом - десять:

1. Ніколи не роби того, що не у твоїх довгострокових інтересах або інтересах твоєї компанії.

2. Ніколи не роби того, про що не можна було б сказати, що це дійсно чесне, відкрите і щире, про що не можна було б з гордістю оголосити на всю країну.

3. Ніколи не роби того, що не сприяє формуванню почуття причетності, праці заради спільної мети.

4. Ніколи не роби того, що порушує закон, бо в законі представлені основні моральні норми суспільства.

5. Ніколи не роби того, що не веде до блага суспільства, у якому ти живеш.

6. Ніколи не роби того, чого ти не бажав би рекомендувати робити іншим, які опинилися у схожій ситуації.

7. Ніколи не роби того, що порушує встановлені права інших.

8. Завжди роби так, щоб максимізувати прибуток у рамках закону, вимог ринку і з повним урахуванням витрат, оскільки максимальний прибуток при дотриманні цих умов свідчить про найбільшу ефективність виробництва.

9. Ніколи не роби того, що могло б зашкодити слабшим у суспільстві.

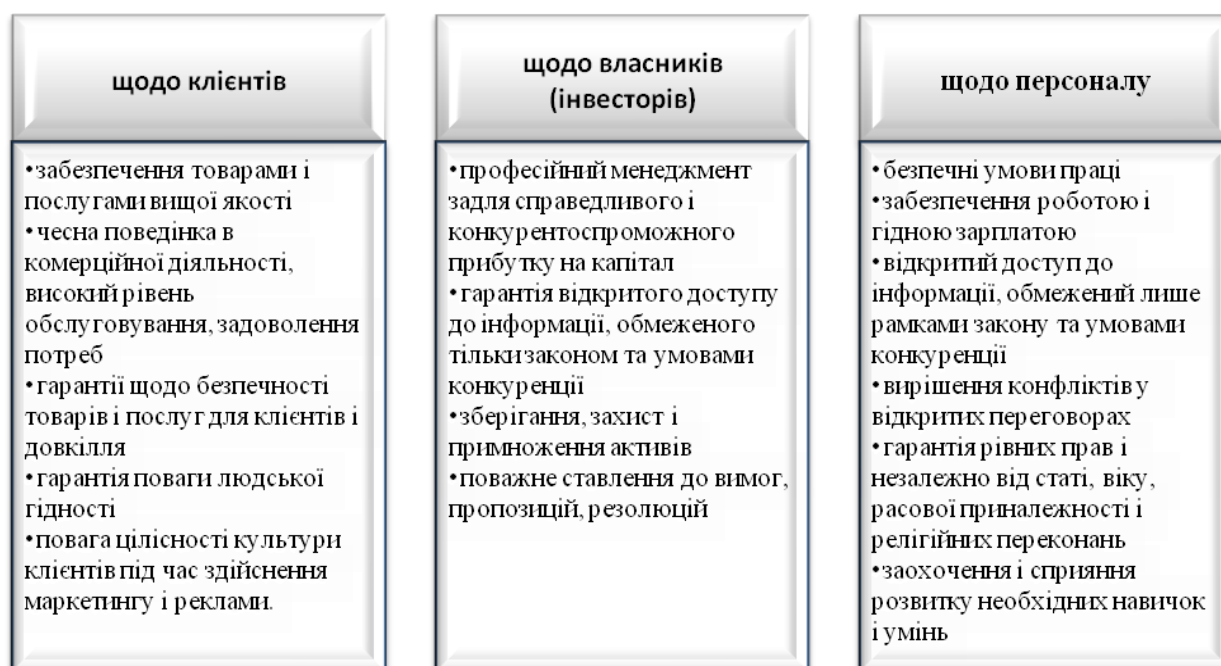
10. Ніколи не роби того, що перешкоджало б праву іншої людини на саморозвиток і самореалізацію.

Зазначені принципи в тій чи іншій мірі присутні і визнаються справедливими в різних ділових культурах. Ідеальною, хоча і вельми

віддаленою, метою світового ділового співтовариства стає тип відносин, заснований на пануванні морально-етичних принципів. Одним з найважливіших кроків у цьому напрямку можна вважати ініційовану керівниками найбільших національних і транснаціональних корпорацій США, Західної Європи і Японії в 1994 році у швейцарському місті Ко (Саух) Декларацію Ко - «Принципи бізнесу», у якій зроблена спроба об'єднати основи Східної і Західної ділових культур.

Загальні корпоративні етичні принципи можуть бути використані для розбудови будь-якою організацією та керівниками власних етичних систем спілкування і впливу на людей. Але не завжди вироблені таким досвідченим шляхом навички є оптимальними, оскільки досвід окремої людини завжди в чомусь обмежений, а сприйняття - недосконале. Існують і типові помилки поведінки, які особистістю просто не усвідомлюються. Тому в цій сфері пропонується ціла низка рекомендацій.

Перший критерій вибору моделі поведінки пов'язаний з відповідністю цієї поведінки чинному закону, правопорядку, встановленому в суспільстві. Другим критерієм вибору моделі поведінки є моральність. При всій схильності людей до суб'єктивного трактування моралі, існують загальноприйняті підходи до тлумачення основних понять цієї категорії. Зокрема, йдеться про чесність, справедливість, совісність. Їхня однозначна інтерпретація і неухильне дотримання - гарант вірності обраній людиною моделі поведінки.



*Рис. 5. 8. Принципи поведінки компанії щодо клієнтів, власників (інвесторів) і персоналу (мікрорівень)*

Третім критерієм слід визнати оцінку конкретної ситуації, у якій особистість діє або опинилася в результаті збігу обставин. Четвертий критерій - мета, що ставить перед собою людина. Чим значніше власна мета, тим більше вона стимулює. П'ятий критерій - самокритична оцінка власних можливостей

використання конкретної моделі поведінки. Будь-яке копіювання чужого стилю в спілкуванні небезпечно. Шостим критерієм можна вважати виділення і конкретизацію власних можливостей. Беручи до уваги надзвичайну важливість цього, необхідно окремо розглянути все, що стосується вашого вміння використовувати людинознавчі технології, передусім комунікативні.

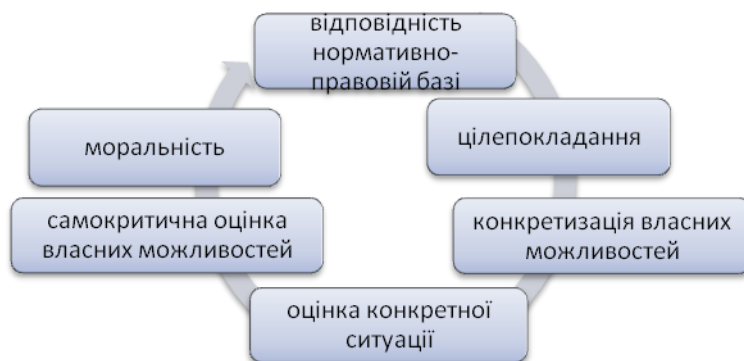


Рис. 5. 9. Критерії вибору моделі поведінки

Для вибору моделі поведінки важливу роль відіграють також психологічні якості, які партнери по спілкуванню очікують від людини, якщо вона зацікавлена в їхньому розташуванні. Тому рекомендується проявляти ті особистісно-ділові якості, які вони очікують у вас знайти.

#### 5. 4. Екологічна відповідальність бізнесу

Початок активного громадського обговорення екологічної проблематики датується 1970-ми роками, коли в доповіді Римському клубу група «Межі зростання» під керівництвом Д. Медоуза представила апокаліптичні прогнози зміни довкілля і майбутнього людської цивілізації, підготовлені з використанням методів математичного моделювання. Серед чинників, що стимулюють бізнес до екологічної відповідальності, доцільно зазначити такі.

*Природоохоронне законодавство.* Регулює інтенсивність використання природних ресурсів, встановлює нормативи гранично допустимого навантаження на довкілля, визначає економічні (штрафи, пільги) і організаційні (екологічний моніторинг і контроль) заходи на захист навколишнього середовища тощо. Зниження ризиків невідповідності нормативно-правовим вимогам, крупні штрафи і майбутні судові позови є достатнім аргументом для підвищення екологічної відповідальності.

*Добровільні міжнародні стандарти екологічного менеджменту,* за допомогою яких діяльність з охорони навколишнього середовища можна поставити на системну основу. До них відносяться, перш за все, стандарти серії ISO (ISO 14000, Система екологічного менеджменту). Впроваджуючи такі системи управління, компанія отримує інструмент для розробки екологічної політики, а також визначення і планування завдань скорочення негативного впливу на навколишнє середовище.





Рис. 5. 10. Основні міжнародні документи з питань СВБ щодо охорони довкілля

Сучасні екологічні і водночас економічно вигідні технології, що дозволяють модернізувати виробництво, скоротити витрати або навіть збільшити прибутковість підприємства.

До теперішнього часу сформувалися низка концептуальних підходів і створених на їхній основі механізмів і інструментів її реалізації. Представлений нижче перелік цих підходів у цілому відображає еволюцію змісту і інструментів реалізації екологічної відповідальності (див. табл. 5.1).

Компанія дотримується природоохоронного законодавства: проводить державну екологічну експертизу нових об'єктів, здійснює моніторинг і оцінку дії порівняно із законодавчо встановленими нормативами, упроваджує якнайкращі наявні технології тощо. Наявна система управління дією і стратегія (або політика) у царині охорони довкілля, реалізація системних технологічних і/або організаційних рішень дозволяють мінімізувати негативну дію підприємств і продукції і регулярно проводити оцінку і аналіз дії технологічних процесів і продукції на навколишнє середовище і здоров'я людини. Результати цієї роботи враховуються при постановці нових природоохоронних завдань.

У системі менеджменту присутні елементи, що дозволяють враховувати екологічні аспекти діяльності на рівні ухвалення будь-яких рішень. Наприклад, при закупівлі паперу для офісу свідомо вибирається папір з переробленої макулатури; або при виборі постачальника устаткування враховується не тільки його вартість і якість, але і можливість повернути його після закінчення терміну служби на переробку. Одним із найважливіших елементів системи є екологічне навчання або освіта співробітників.

Прозорість екологічної інформації і діалог із заінтересованими сторонами забезпечуються різними способами, зокрема можна назвати такі:

- публічні звіти компанії за екологічними показниками;
- громадські обговорення планів і проектів розвитку компанії, включаючи проведення слухань матеріалів щодо оцінки дії на навколишнє середовище для нових підприємств;
- реагування на теми, що викликають найбільшу напругу в суспільстві, шляхом викладення публічно своєї позиції з цих питань.
- належна увага науковим дослідженням у царині охорони довкілля, новим екологічним технологіями і рішенням;

➤ фінансова і інша підтримка відповідних наукових розробок і суспільних ініціатив.

Таблиця 5. 1.

**Концептуальні підходи до екологічної відповідальності компанії**

назва підходу	сутність
Трансформація зовнішніх негативних екологічних ефектів, діяльністю фірми, в її внутрішні витрати	з використанням податку ППГУ і похідних від нього інструментів вирішуються проблема контролю соціальних проблем через коригування впливу негативних зовнішніх ефектів
Методи і механізми, що забезпечують екологічно сталий економічний розвиток	дозволяють розширити тимчасові рамки відповідальності бізнесу за рахунок соціально-екологічних зобов'язань перед майбутніми поколіннями і стейкхолдерами, не знімаючи при цьому завдання підвищення фінансово-економічної результативності
Інтерналізація зовнішніх екологічних витрат у внутрішні витрати фірми	здійснюється відповідно до теорії Р. Коуза шляхом прямих ринкових переговорів між «жертвами» забруднення довкілля і його винуватцем в умовах чітких певних майнових прав і мінімізації державної присутності
Економіко-правовий метод реалізації екологічної відповідальності	обов'язкове і добровільне страхування екологічної відповідальності підприємців ризикових секторів економіки, реалізація відповідальності за допомогою накладення адміністративних і кримінальних покарань у ході судових розглядів
Участь бізнесу в купівлі-продажу квот на викиди парникових газів	відбувається в рамках міждержавних механізмів вирішення сучасних глобальних екологічних проблем
Добровільні екологічні угоди і партнерства (бізнес - держава, бізнес - бізнес, бізнес - неурядові організації)	гнучкий інструмент виходу бізнесу за межі законодавчих зафіксованих норм екологічної безпеки і раціонального природокористування, вирішення міжгалузевих ресурсно-екологічних проблем (утилізація і рециклінг великогабаритної техніки: залізничних вагонів, літаків тощо) за умов високого ступеня невизначеності інформації

Як правило, вступаючи на шлях екологічної відповідальності, компанія починає з впровадження одного або декількох перерахованих елементів, але в міру можливості поступово реалізує усі з них.

Бути «ідеальною» екологічно відповідальною компанією непросто, але важливе прагнення до постійного вдосконалення. Екологічна відповідальність компаній є необхідною умовою виживання людей. Саме тому вона є важливим аспектом СВБ.



## ТЕМА 6.

### **СОЦІАЛЬНОВІДПОВІДАЛЬНІ ВІДНОСИНИ БІЗНЕСУ З ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ**

- 6. 1. Взаємодія суспільства, влади і бізнесу на регіональному рівні**
- 6. 2. Інструменти реалізації регіональних соціальних програм**
- 6. 3. Стратегія взаємодії з територіальними громадами**
- 6. 4. Співпраця бізнесу і неурядових організацій**

Найчастіше соціальна активність бізнес-структур проявляється в тому регіоні, де вони знаходяться і де здійснюється основна діяльність. Поняття «територіальна громада» у контексті соціальної відповідальності бізнесу включає населення і ту територію, на якій компанії здійснюють свою діяльність. Залежно від масштабів цієї діяльності та її спрямованості територіальна громада може охоплювати різні групи людей, об'єднаних за будь-якою ознакою - географічною, культурною, історичною тощо. Для компаній основним тут є той факт, що до складу будь-якої територіальної громади входять ключові зацікавлені сторони (місцева влада, акціонери, споживачі, члени сімей співробітників, некомерційні організації тощо), думка переважно залежить від думки локальної спільноти в цілому.

Дії корпоративного сектора, спрямовані на досягнення балансу інтересів з різними групами суспільства, називаються «взаємодією з місцевим співтовариством», хоча цей термін не є універсальним. У світі використовується сталий термін «corporate community involvement» («корпоративне залучення у справи місцевого співтовариства»), що передбачає реалізацію бізнесом такої діяльності, яка враховує місцеві закони, потреби і традиції.

#### **6. 1. Взаємодії суспільства, влади і бізнесу на регіональному рівні**

Формування концепції взаємодії з місцевим співтовариством пов'язано з розвитком СВБ у ряді західних країн у 1970-80-х роках. Причому, ініціатива в цьому питанні належала не бізнесу, а державній владі. Так, у 1977 році Конгрес США ухвалив документ, що зобов'язує американські банки інвестувати в розвиток тих територій, на яких вони працюють.

Практично всі компанії відзначають важливість взаємодії з місцевим співтовариством. Проте, дослідження показують суттєві розбіжності в пріоритетах вибору учасників взаємодії на території присутності компанії. Там, де ця взаємодія обмежена контактами з адміністрацією регіону (міста, району), територіальна громада безпосередньо ототожнюється з місцевою владою, яка монополює представництво її інтересів.

Залучення до діалогу представників груп соціальних інтересів у вигляді некомерційних організацій розширює не тільки розуміння інтересів спільноти, а й арсенал інструментів взаємодії, з'являються форми багатостороннього

діалогу тощо. При цьому найважливішим завданням залишається виявлення потенційних партнерів - представників громадянського суспільства і стимулювання зростання числа таких партнерів за напрямками, які є значущими для самого бізнесу.



*Рис. 6. 1. Ключові аспекти СВБ щодо територіальних громад*

Для визначення способу взаємодії з місцевим співтовариством і основних точок дотику інтересів бізнесу необхідно налагодити постійний діалог з населенням та місцевою владою. Звичайно це відбувається в процесі основної діяльності компанії: розміщення замовлень у місцевих постачальників; координація власної стратегії розвитку з планами соціально-економічного розвитку території, особливо в тих випадках, коли планується прийняття рішень, які можуть істотно змінити умови життя населення (закриття або перепрофілювання підприємства), врахування інтересів місцевих споживачів тощо.

Однак участь у житті місцевого співтовариства може і не бути прямо пов'язана з основним бізнесом компанії. Як правило, у таких випадках говорять про благодійність або соціальні інвестиції, які можуть включати:

- участь у розвитку місцевої інфраструктури, що надає життєво важливі послуги або можливості для мешканців території, або розвиток малого бізнесу;
- освітні та стипендіальні програми, спрямовані на підвищення рівня освіти населення;
- благодійні програми;
- програми, спрямовані на поліпшення екологічної ситуації в регіоні.

У разі успішного діалогу з місцевою владою, некомерційні організації та ЗМІ компанії набувають можливість знизити ризик репутаційних воєн та інших несприятливих наслідків негативного ставлення локальної спільноти.

Багато великих компаній намагаються залучити до роботи з місцевим співтовариством і своїх працівників. Такі програми не тільки «олюднюють» компанію в очах місцевого населення, а й розвивають у персоналу навички спілкування в різному культурному середовищі і командної роботи.

## **6. 2. Інструменти реалізації соціальних програм на регіональному рівні**

Вітчизняна практика соціальної відповідальності, а також передовий зарубіжний досвід дозволяють виділити такі основні інструменти реалізації

соціальних програм на регіональному рівні (див. табл. 6.1). За сучасних умов у реальній практиці використовуються лише кілька з нижче перерахованих інструментів реалізації соціальних програм, спрямованих на розвиток зовнішнього середовища.

Таблиця 6. 1.

### Інструменти реалізації соціальних програм на регіональному рівні

Назва	Зміст
<b>Соціальні інвестиції</b>	новітній і перспективний інструмент, що характеризується довгостроковими, планомірними і послідовними діями.
<b>Благодійність</b>	добровільна діяльність громадян та юридичних осіб з безкорисливої (безоплатної або на пільгових умовах) передачі громадянам або юридичним особам майна, грошових коштів, безоплатного виконання робіт, надання послуг, надання іншої підтримки
<b>Благодійний фонд</b>	некомерційна організація, заснована громадянами і (або) юридичними особами на засадах добровільних майнових внесків із соціальними, благодійними, культурними, освітніми чи іншими суспільно корисними цілями; його різновидами є: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ приватний фонд - благодійний фонд, заснований за бажанням і на кошти приватної особи, може бути створений як однією людиною, так і групою осіб;</li> <li>➤ корпоративний фонд - створюється на кошти бізнес-компанії;</li> <li>➤ фонд місцевого співтовариства - створюється за рахунок коштів муніципального бюджету, бізнесу та збору пожертвувань від населення</li> </ul>
<b>Гранти</b>	грошові кошти або інше майно у разі, якщо їхня передача (отримання) задовольняє умовам надання на безоплатній основі вітчизняними фізичними особами, некомерційними організаціями, а також іноземними і міжнародними організаціями та об'єднаннями; перелік таких організацій затверджується Урядом з метою здійснення конкретних програм у галузі освіти, мистецтва, культури, охорони здоров'я населення, охорони навколишнього середовища, захисту прав і свобод людини і громадянина, передбачених законодавством України, соціального обслуговування малозабезпечених і соціально незахищених категорій громадян, а також на проведення конкретних наукових досліджень
<b>Опікування</b>	згідно з чинним законодавством створювати опікунську раду повинні тільки некомерційні організації, зареєстровані у формі фонду; інші НКО вільні у виборі: мати або не мати свою опікунську раду
<b>Пайове фінансування</b>	форма адресної фінансової допомоги, що полягає у спільному фінансуванні соціальних програм; дозволяє ефективно та оперативно реагувати на потреби суспільства при вирішенні соціальних проблем шляхом залучення додаткових ресурсів, коли можливостей одного з учасників виявляється недостатньо
<b>Соціально-відповідальний маркетинг</b>	форма адресної фінансової допомоги, що полягає у використанні відсотка від продажів конкретного товару або послуги на проведення соціальних програм компанії
<b>Делегування співробітників компанії</b>	залучення на принципах добровільності співробітників компанії в соціальні програми зовнішньої спрямованості через безоплатне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів і зв'язків співробітників

<b>Адміністративний (соціальний) бюджет</b>	фінансові кошти, що виділяються компанією на реалізацію власних соціальних програм
<b>Соціальний консалтинг</b>	невід'ємна частина філантропічного ринку та послуг, необхідна в тій чи іншій мірі для всіх учасників благодійної діяльності
<b>Спонсорська допомога</b>	спонсор - особа, що надала кошти або забезпечила надання коштів для організації та (або) проведення спортивного, культурного або будь-якого іншого заходу, створення і (або) трансляції теле- чи радіопередачі або створення і (або) використання іншого результату творчої діяльності

Наразі існує ряд перешкод для подальшого розвитку ефективних відносин корпорацій і суспільства, що ускладнюють взаємодію бізнесу, суспільства і державних органів влади на муніципальному рівні управління. Зокрема доцільно зазначити і недосконалість необхідної інституційної та законодавчої бази, і відсутність у бізнесу і держави узгодженої соціальної політики, і недостатня участь у висвітленні позитивного досвіду більшості ЗМІ, особливо державного рівня. Усе це не сприяє розвитку корпоративних і муніципальних соціальних програм.

У компанії в регіоні присутності є дві основні програми, які умовно можна визначити як обов'язкова і довільна. До «обов'язкової» програми слід також віднести такі види соціальних витрат, як:

- сплата податків (місцевий бюджет не менш важливий, ніж державний);
- виплата зарплати і забезпечення соціального пакету (внутрішня і зовнішня соціальна політика, оскільки співробітники теж мешкають на прилеглий території);
- договірні зобов'язання щодо виплат на соціальні програми до місцевого бюджету;
- прямі перерахування до бюджету на недофінансовані соціальні витрати;
- підтримка соціальних установ (лікарень, дитячих будинків, шкіл тощо);
- фінансування будівництва або ремонту соціально значимих об'єктів;
- перерахування грошей у позабюджетні, громадські та соціальні фонди.

Щодо «довільної» програми, то вона передбачає такі інструменти реалізації зовнішньої соціальної політики компанії:

- угоди про соціальне партнерство як відкритий і досить прозорий інструмент, що регламентує відносини компанії з регіональною владою;
- комплексна програма соціально-економічного розвитку території як вагомий внесок бізнесу завдяки наявному інтелектуальному і менеджерському ресурсу у створення стратегічних планів розвитку території і тим самим забезпечення для себе сталий розвиток у регіоні;
- підвищення ефективності фінансування галузей соціальної сфери шляхом участі компанії в розробці пропозицій щодо оптимізації роботи, наприклад, установ освіти та охорони здоров'я;
- оптимізація формування бюджету соціальної сфери завдяки навчальним семінарам для представників державних та муніципальних установ,

що проводить бізнес-компанія для зниження адміністративних витрат і впровадження інноваційних механізмів проектної діяльності;

➤ проектна соціальна діяльність компаній як базовий елемент соціальної політики сучасного бізнесу, при цьому розробником соціальних проектів є місцева адміністрація;

➤ конкурси, що проводяться компаніями серед органів місцевого самоврядування, некомерційних організацій та окремих громадян;

➤ фонди місцевих громад або ж міські благодійні фонди;

➤ корпоративні та приватні фонди;

➤ пільги в обмін на інвестиції, тобто один з можливих способів надати соціальні інвестиції в регіон на взаємовигідній основі.

Безумовно, описаний перелік методів не є вичерпним. Кожна компанія повинна сама визначитися з можливими способами фінансової взаємодії з регіональними органами влади та територіальною громадою у цілому.

### 6. 3. Стратегія взаємодії з територіальними громадами

Вибір стратегії взаємодії з територіальною громадою набуває важливого значення для бізнес-структури, що розпочинає працювати в конкретному регіоні. При цьому визначення можливих сфер перетину інтересів компанії та місцевого

співтовариства починається з оцінки потреб компанії.

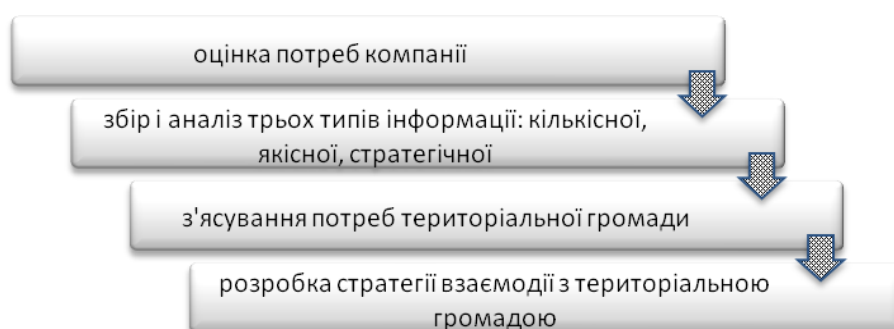


Рис. 6. 2. Етапи розбудови стратегії взаємодії бізнесу з територіальною громадою

Для цього треба задати собі чотири традиційних питання і спробувати чесно на них відповісти: Де ми зараз? Де ми хочемо бути? Як і яка діяльність компанії впливає на ставлення до неї населення? Як створити систему виконання стратегії компанії в територіальній громаді?

Для відповіді на ці питання здійснюється збір і аналіз трьох типів інформації: кількісної (дозволяє оцінити характер і розмір виділених благодійних пожертвувань, волонтерських програм, партнерських програм з місцевими організаціями); якісною (дозволяє оцінити, як сприймається компанія в місцевому співтоваристві, розвіяти міфи, з'ясувати очікування і ставлення до цього питання всередині компанії); стратегічної (дозволяє виявити сильні і слабкі сторони самої компанії).

Далі потрібно з'ясувати потреби локальної спільноти, також виходячи з аналізу трьох типів інформації. Кількісна інформація дозволяє описати місцеве співтовариство і його потреби, якісна - уможливує виявлення ставлення спільноти до компанії, стратегічна - визначає загрози і можливості щодо компанії з боку територіальної громади.

З'ясування потреб компанії і місцевого співтовариства не має жодної цінності, якщо отримана інформація не використовується для розробки стратегії компанії в регіоні. Американський вчений Едмонд Бурк пропонує розглядати три можливих стратегії. Перша - розбудовувати відносини довіри в локальній спільноті. Друга - відштовхуватися від потреб місцевого співтовариства і намагатися на них реагувати. Третя - розробити програми, які відповідають потребам компанії і місцевої громади.



Рис. 6. 3. Чинники формування регіональної стратегії бізнесу

Суть першої стратегії полягає в тому, що компанія відкриває і постійно поповнює своєрідний трастовий рахунок у місцевому співтоваристві. Мета стратегії - вибудовуючи відносини з ключовими гравцями на місцевому рівні, створити своєрідний резерв довіри локальної спільноти і при необхідності використовувати його в кризових ситуаціях. Ця модель спирається на визнання психологічного контракту між компанією і місцевим співтовариством. Такий контракт існує завжди, достатньо тільки виявити (іноді приховані) взаємочікування і оформити (нехай усно) угоду сторін. Важливо при цьому розуміти: коли ми з'ясовуємо очікування місцевого співтовариства, ми не підписуємось під зобов'язанням вирішити всі проблеми. Ми принаймні визнаємо, що вони існують.

Суть другої стратегії полягає в необхідності прояву реакції з боку компанії на ті чи інші проблеми локальної громади. Деякі з них виникають через рішення на державному рівні, інші проблеми можуть бути пов'язані з діяльністю бізнес-компаній. Наприклад, скорочення обсягів виробництва веде до виникнення проблеми зайвих робочих рук. Напевно бізнес змусить про це подумати і робітники, і їхні сім'ї, і місцева влада. Прогноз можливих зовнішніх соціально зумовлених загроз у наших умовах представляється досить складним, тому що потрібний аналіз як місцевої ситуації та можливих змін політики на



державному рівні, так і можливих соціальних наслідків діяльності самої компанії.

Сутністю третьої стратегії є програмна діяльність компанії задля створення відносин довіри з боку місцевого співтовариства. Отже, враховуючи усталену світову практику при формуванні політики зміцнення взаємин з локальною громадою, слід діяти поетапно: аналіз потреб; розробка стратегії; розробка проектів.

Виділимо низку факторів, що впливають на формування регіональної соціальної стратегії бізнес-структур.

*Розмір компанії.* Від великої компанії завжди очікують більше. Але і рівень домовленостей з владою і гарантій від влади вище.

*Галузева приналежність.* Компанії сировинного сектора більш уразливі в питаннях екології. Очікування від цієї сфери соціальної відповідальності та пов'язані з цим ризики досить високі. Часто саме ці компанії стають лідерами в створенні інноваційних механізмів регіональної соціальної політики.

*Соціально-економічний стан території.* До певної міри соціальна політика компанії визначається потребами регіону у тому вигляді, як вони транслюються місцевою владою або населенням. Часто соціальна діяльність бізнесу спрямована на вирішення актуальних проблем територій, співпадаючих із запитамі самих компаній.

реактивний	проактивний	інтерактивний
<ul style="list-style-type: none"> <li>-прямі перерахування до бюджету на соціальні потреби,</li> <li>-безпосередня підтримка соціальних установ,</li> <li>-перерахування грошей у позабюджетні фонди,</li> <li>- фінансування будівництва або ремонту соціально-значимих об'єктів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- угоди про соціальне партнерство,</li> <li>- розробка комплексних програм соціально-економічного розвитку територій,</li> <li>- підвищення ефективності фінансування галузей соціальної сфери;</li> <li>- проектна діяльність та впровадження конкурсних механізмів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- участь бізнесу в роботі фондів місцевих громад,</li> <li>- створення реально діючих громадських рад та інших інституційних форм роботи на території присутності,</li> <li>- підтримка особливого класу некомерційних організацій - соціальних брокерів.</li> </ul>

Рис. 6. 4. Підходи до розбудови стратегії СВБ на регіональному рівні

*Рівень «вкоріненості» у регіоні.* Стратегія компанії на території в умовах експансії націлена на придбання (захоплення) активів. Після цього вона починає забезпечувати мінімальні або достатні соціальні гарантії для співробітників і лише потім - замислюватися про сталий розвиток у регіоні та інвестувати в стратегічні проекти в сфері освіти, культури, спорту.

*Існуючі моделі відносин з владою в регіоні.* В умовах залежності бізнесу від влади його готовність до цивілізованих стандартів більш формалізованих відносин може наштовхуватися на стійку неприязнь регіональної влади. Відтак, бізнес змушений або погоджуватися з існуючою моделлю відносин, або намагатися поступово змінювати ситуацію.

*Ступінь зрілості керівництва компанії.* Роль особистості в історії відносин компанії з місцевою владою велика. Запропонувати і провести усвідомлену модернізацію регіональну соціальну політику на рівні стратегії, розробити нові принципи і пріоритети під силу сильному лідерові. Ризики такого рішення завжди великі. У своїй регіональній політиці компанії, як показує практика, поступово переходять від реактивного до проактивного, а ряд компаній успішно демонструє навіть інтерактивний підхід.

Підводячи підсумок вищевикладеного, слід зауважити, що всі описані стратегії соціальної активності компаній засновані на американському досвіді. Вітчизняна практика показує, що елементи цих стратегій, форми і методи соціальної роботи бізнесу на місцевому рівні вже застосовуються українськими компаніями. Різні стратегії не суперечать, а можуть доповнювати одна одну або ж включати інші в якості елементів. Але все ж стратегія означає розробку одного напрямку розвитку і концентрації всіх ресурсів компанії і місцевого співтовариства на цьому напрямку.

#### **6. 4. Співпраця бізнесу і неурядових організацій**

Неурядові (некомерційні) організації (НКО) є посередником між владою і бізнесом, тому безумовно зацікавлені в успішному реформуванні соціальної сфери.

Представники НКО надають адресну підтримку найбільш нужденним, розробляють інноваційні види соціальних послуг і допомоги і особливо там, де місцеве самоврядування не здатне діяти через бюджетні обмеження або не встигає реагувати на виклики часу. Розглянемо деякі види таких неурядових організацій.

*Фонд місцевого співтовариства* - некомерційна організація, заснована уповноваженим на те органом місцевого самоврядування, однією або декількома комерційними організаціями та однією чи кількома некомерційними організаціями, що працюють у одному муніципальному утворенні. Ця організація формує майно та управляє ним з метою підтримки соціальних програм і проектів у муніципальному утворенні. До органів управління фонду входять представники всіх секторів суспільства. Головним організаційним принципом стає однакове співвідношення представників бізнес-структур, місцевих органів самоврядування та представників громадськості, що забезпечує рівні партнерських відносин і прозорість прийняття рішень.

Фонди, постійно підтримуючи діалог між бізнесом і владою, сприяють синергії різних сил у питаннях розвитку місцевого співтовариства. Цей синергетичний ефект стимулює інноваційні проекти та відкриває нові горизонти місцевого розвитку. Фонд не конкурує з іншими благодійними організаціями, так як стосовно них перебуває в позиції донора, але, будучи також представником третього сектору, набагато краще розуміє їхні цілі та завдання і сприяє правильному оформленню наявних ідей та ініціатив.

Причому стабільність у прагненні фондів стати постійним джерелом ресурсів для спільноти зумовлює створення постійного (недоторканного) грошового капіталу, а інноваційність передбачає пошук нових ідей та підходів у роботі з донорами, НКО і місцевим співтовариством у цілому.



Рис. 6. 5. Відмінні ознаки фондів місцевих громад

Поряд з фондами територіальних громад наразі стає все більш визнаною і така форма, як експертна (громадська) рада. *Громадська рада* - це колектив представників некомерційних та / або комерційних організацій, а також широковідомих осіб, що не входять до організації, а запрошені державним чи муніципальним органом для здійснення консультативних та/або експертно-аналітичних функцій.

Успішність таких рад безпосередньо залежить від моделі взаємовідносин влади і громадянського суспільства. У системі соціального партнерства такі ради стають дієвим інструментом при ухваленні муніципальних рішень. Ця технологія може бути в різних формах: як вузловий елемент системи міського стратегування, як галузеві ради при виконавчому органі муніципальної (або іншого рівня) влади і як інструмент лобіювання громадських інтересів при законодавчому органі муніципальної (або іншого рівня) влади.



## ТЕМА 7.

# СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ РІЗНИХ СУБ'ЄКТІВ СУСПІЛЬНОГО РОЗВИТКУ

7. 1. СВБ у контексті концепції корпоративного громадянства
7. 2. Менеджмент СВБ
7. 3. Формування ефективної багаторівневої системи СВБ
7. 4. Інтереси власників і топ-менеджменту в процесі реалізації соціальних програм
7. 5. Соціальна відповідальність малого бізнесу

У світовій практиці 1990-х років з'явився ряд великих корпорацій, які вирішення соціальних проблем в умовах глобалізації визначили в концепції «корпоративного громадянства» - свого роду формі вищого ступеня відповідальності бізнесу перед суспільством.

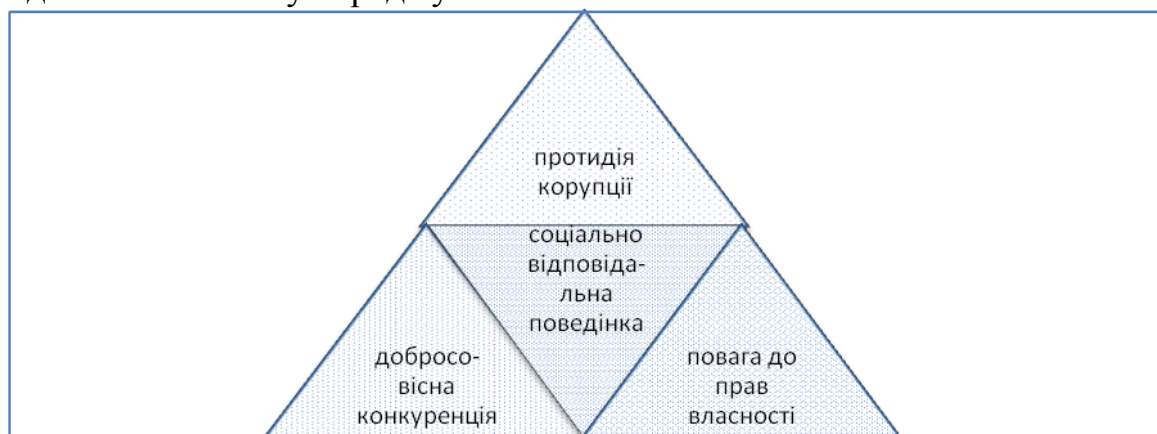


Рис. 7. 1. Ключові аспекти і проблеми СВБ щодо ділових практик

Сучасна практика СВБ стала складовою частиною стратегії і тактики корпоративного управління, відбивається в системі економічних, екологічних та соціальних показників сталого розвитку, здійснюється через регулярний діалог із суспільством, є частиною стратегічного планування та управління компаніями.

### 7. 1. СВБ у контексті концепції корпоративного громадянства

Умовою забезпечення сталого функціонування активного соціально-економічного простору є активне залучення не тільки бізнесу, а й усього суспільства в процес його формування.

Важливо також розробити механізм формування нової системи суспільновизнаних цінностей, заснований на принципах соціальної справедливості. Це вимагає, у свою чергу, зважену соціально-орієнтовану

політику держави, з поміркованою і точковою дією на учасників соціально-економічного простору з метою його поступового розширення і активізації.

Як правило, формальне визначення корпоративної соціальної відповідальності вбачається як обов'язок менеджменту організації приймати рішення і здійснювати дії, що збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як суспільства, так й спільноти самої компанії.



*Рис. 7. 2. Напрямки сучасної концепції стратегічного розвитку компанії щодо СВБ*

У 1995 році на території Європи, за прикладом американців і канадців, була утворена мережа Євробізнесу з корпоративної соціальної відповідальності (European Business Network - CSR Europe), що зайнялася поширенням та популяризацією принципів СВБ на business-to-business («бізнес – бізнесу») основі. Після прийнятих десяти принципів Глобального договору ООН (про них ми згадували раніше), на Лісабонському європейському саміті в березні 2000 року, європринципи СВБ набули офіційного оформлення. У липні 2001 року Європейська комісія опублікувала так звану «Зелену книгу», що містила концептуальне призначення СВБ як «концепції інтеграції турботи про соціальний та екологічний розвиток у бізнес-операціях компаній у взаємодії зі своїми акціонерами і зовнішнім середовищем».

Наразі СВБ - це справжня управлінська філософська парадигма. У цьому зв'язку, рішення щодо СВБ приймаються всіма взаємопов'язаними рівнями корпоративного управління - безпосередньо власниками компаній, радами директорів і менеджментом, а всі без винятку виробничо-технологічні та економічні рішення приймаються з урахуванням їхніх соціальних та екологічних наслідків для компаній і для суспільства.

Така побудова СВБ перетворюється на потужний фактор стратегічного розвитку, зміцнення ділової репутації та конкурентоспроможності, а також зростання ринкової капіталізації компаній. Сама стратегія соціальної орієнтації корпорації надає впливає на форми і методи роботи менеджменту. За таких умов основним завданням стає залучення всього персоналу до соціальних та благодійних заходів корпорації.

## 7. 2. Менеджмент СВБ

Становлення активного соціально-економічного простору на засадах нових принципів докорінно впливає на взаємини між утворюючими його інститутами і сприяють поступовому зміщенню акценту на добровільність у порівнянні з попереднім є добровільно-примусовим характером.

Добровільність тут означає природність прагнень учасників соціально-економічного процесу до активної взаємної комунікації задля вирішення проблем соціального і іншого характеру, що неминуче супроводжується зміною природи людських відносин, залученням все більшої кількості учасників у активний соціально-економічний простір.



Рис. 7. 3. Етичні засади бізнесу

Відтак відбувається формування умов для сталого розвитку економіки в цілому, зокрема, через усвідомлення представниками ділового середовища і громадськістю своєї ролі у вирішенні соціально-економічних проблем суспільства. Отже, бізнес, держава і суспільство повинні по-іншому осмислити природу своїх взаємин, з метою активізації процесів, що протікають у соціально-економічному просторі.

Формування активного соціально-економічного простору передбачає застосування різних методів на засадах сучасних принципів управління. Таке поєднання дозволяє залучати до процесів, що відбуваються в соціально-економічному просторі, всю більшу кількість учасників. Зокрема, йдеться про соціальне і приватно-державне партнерство, саморегулювання, некомерційні організації тощо, а також поширені в зарубіжній практиці стандарти системи менеджменту соціальної відповідальності бізнесу.

Слід ще раз підкреслити поетапність процесу формування активного соціально-економічного простору. Якщо на перших порах у його формування будуть залучені лише окремі представники бізнесу, які більшою мірою готові до подібного роду змін, то згодом з'явиться можливість поступового збільшення кола учасників через передачу позитивних сигналів на різні рівні і елементи ланцюжка господарської діяльності, тим самим залучаючи не тільки

постачальників і покупців продукції даної фірми в цей процес, а також підприємства і організації інших видів економічної діяльності незалежно від їхнього розміру і форм власності.

Отже, наявна необхідність сучасних методів управління системою відносин між державою, бізнесом і суспільством, що передбачають гнучкість і можливість адаптації залежно від суб'єктів, визначаючих функціонування активного соціально-економічного простору. Зупинимось докладніше на *методах стандартів загальної системи менеджменту СББ*.

Стандартами системи менеджменту СББ є положення, які допомагають підприємстві в реалізації соціальновідповідальних дій, а також у формуванні системи соціальної відповідальності на конкретному підприємстві. Дані стандарти включають механізми взаємодії компанії з представниками держави, суспільства і іншими заінтересованими сторонами, а також систему звітності компанії перед ними.

Тим самим забезпечується інформаційна прозорість підприємства, що дозволяє формувати достовірну звітність і впливає, зрештою, на його кредито- і конкурентоспроможності.

Таблиця 7. 1.

### Міжнародні стандарти і проекти з СББ

Назва	Предмет
<i>Стандарт ICO 9000 Guidance on Social Responsibility</i>	визначає соціальну відповідальність будь-якого господарюючого суб'єкта
<i>Стандарт ISO 14000</i>	соціальна відповідальність корпорації в дотриманні екологічних вимог на виробництві
<i>Міжнародний Стандарт ISO 26000</i>	керівництво за принципами СББ, основними темами і проблемами, способами інтеграції соціальновідповідальної поведінки в стратегії, системи, практиці і процеси організації (Резолюція ISO / TMB / WG SR, Квебек, Канада, 18-05-2009-22)
<i>Стандарт відповідальності SA 8000</i>	акцентує права людини і здоров'я, встановлює вимоги до соціальних аспектів кадрової політики виробників і постачальників (розроблений Social Accountability International's)
<i>стандарт AccountAbility AA 1000</i>	передбачає інтеграцію соціальних аспектів в організацію бізнесу через підвищення його соціальної звітності перед суспільством завдяки максимальному залучення груп заінтересованих сторін; спирається на оцінку успіху організації в економічному, екологічному і соціальному середовищі
<i>IC CSR-08260008000</i>	охоплює всі сторони діяльності організації щодо соціальної відповідальності: соціальні права персоналу; соціальні гарантії персоналу; якість продукції, послуг та робіт; охорона довкілля; економне витрачання ресурсів; підтримка місцевого співтовариства; менеджмент соціальної діяльності

<b>GRI Global Reporting Initiative</b>	класичний стандарт звіту корпорації зі статусом соціальновідповідальної компанії; визначає соціально-економічний і екологічний прогрес компанії і спирається на три групи індикаторів: <i>економічні, соціальні, екологічні</i>
<b>OECD – OESР (Організація економічного співробітництва і розвитку – OESР)</b>	рекомендації урядам щодо організації діяльності ТНК з метою зміцнення взаємної довіри між ТНК і локальними громадами, поліпшення інвестиційного клімату і збільшення внеску ТНК до сталого розвитку
<b>Проект соціальної і етичної відповідальності корпорації» Q-RES (The Quality of the Social and Ethical Responsibility of Corporations)</b>	визначає систему менеджменту, розроблену університетом LIUC (Італія); ґрунтується на управлінні відносинами між корпорацією і об'єктом соціальної відповідальності (держава, суспільство і інші заінтересовані особи) відповідно до стратегії соціального контракту, з урахуванням принципів дієвості, ефективності і справедливості
<b>Проект менеджменту цінностей» VMS (Value Management System)</b>	система принципів і компонентів сталого розвитку, що розроблена Центром економічної етики (Німеччина); заснована на концепції управління етичною поведінкою корпорації, що, поряд з індивідуальними якостями підприємця і інших учасників організації, залежить від ефективності структури, яка формує мораль і моральність бізнесу
<b>Проект SIGMA (Лондон)</b>	побудований на цінностях, реалізованих у концепції сталого розвитку; спирається на модель «5 капіталів» (природний – natural; соціальний – social; виробничий – manufactured; фінансовий – financial; людський – human); допомагає організації інтегрувати сталий розвиток у процеси її менеджменту і зовнішньої взаємодії
<b>Міжнародний стандарт підтвердження достовірності (International Standard on Assurance Engagements - ISAE 3000)</b>	мета: встановлення базових принципів і основних процедур, надання рекомендацій для професійних аудиторів щодо виконання проектів з підтвердження достовірності звітності, що не включає первісну фінансову інформацію
<b>Глобальний договір ООН (Global Compact)</b>	містить десять універсальних принципів у сферах прав людини, стандартів праці, охорони довкілля і протидії корупції

Змістовно зазначені стандарти стосуються чотирьох основних блоків:

- цінності і принципи СВБ;
- процес менеджменту СВБ – загальний організаційний процес, що зв'язує воедино цінності, принципи і інструменти соціальної відповідальності, стратегію організації, її політику і методи управління;
- інструменти менеджменту СВБ – допомагають організації брати участь у процесі соціальної відповідальності (взаємодія з учасниками всього процесу, соціальні звіти тощо);



➤ гарантія (верифікація) – процедури внутрішнього аудиту і зовнішньої перевірки, направлені на підвищення кредитоспроможності загальної системи менеджменту.

Розглянемо ці чотири блоки. Нижче наведена низка близьких цінностей і принципів соціальної відповідальності компанії, які підтримують всі вищеназвані стандарти системи менеджменту соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 7. 2.

### Характеристика елементів стандартів менеджменту СВБ

Загальні елементи	Характеристика
<b><i>Корпоративні цінності</i></b>	організація повинна визначити і розвивати свої власні цінності, що повністю відповідають стратегії її бізнесу і соціальній відповідальності, зокрема такі внутрішні цінності, як сталість, зрілі переваги, справедливість
<b><i>Соціально-відповідальний підхід</i></b>	організація повинна належно розглядати інтереси і потреби всіх учасників соціальновідповідального процесу
<b><i>Управління</i></b>	цінності і принципи соціальної відповідальності повинні розумітися як основна система управління відносинами між організацією і всіма учасниками (включаючи власників)
<b><i>Інтеграція менеджменту</i></b>	організація повинна розвивати свою систему менеджменту СВБ в узагальненому вигляді з урахуванням її внутрішньої системи менеджменту бізнесу і процесів ухвалення рішень
<b><i>Звітність</i></b>	організація повинна звітувати перед учасниками соціально-відповідального процесу і реагувати – позитивно або негативно – на їхні законні скарги
<b><i>Контроль якості СВБ</i></b>	головною метою системи менеджменту СВБ є контроль і підвищення ефективності соціальної, етичної, економічної і екологічної діяльності корпорації

Загальний процес менеджменту необхідний для того, щоб різні компоненти системи менеджменту СВБ (цінності, принципи, інструменти) були взаємозв'язані в організаційному процесі і підтримувалися відповідними ресурсами, політикою і процедурами. Соціальновідповідальне управління організацію вимагає ухвалення базових цінностей і принципів, введення організаційного процесу для підтримки виконання зобов'язань відносно всіх учасників і використання низки інструментів менеджменту для вирішення різних завдань.

Щоб зв'язати разом усі ці елементи системи менеджменту СВБ, необхідно розвинути логічний, загальний процес, який буде значущим і зрозумілим. Ось це і є метою загальної системи менеджменту СВБ, яка заснована на корпоративних цінностях і сприяє їхньому впровадженню в кожен процес ухвалення рішення в бізнесі.

Процес менеджменту СВБ – це загальноорганізаційний процес, заснований на традиційній моделі систем менеджменту якості «*Plan-Do-Check-Act*» (План – Дія – Контроль – Звіт), направлений на з'єднання в одне ціле

цінностей і принципів соціальної відповідальності, інструментів менеджменту і будь-яких інших внутрішніх організаційних і бізнес-процесів і інтегруючий це все в руках керівництва.

Одна з найбільших небезпек у корпоративному підході до соціальної (зокрема, етичної і екологічної) відповідальності – це недостатня інтеграція програм СВБ із загальною бізнес-стратегією. У цьому випадку соціальновідповідальна діяльність входить в основний порядок денний як би за «залишковим» принципом.

Більш зрілий підхід до соціально-відповідальної діяльності вимагає інтеграції розгляду соціальних проблем і проблем навколишнього середовища в загальній бізнес-стратегії. Це бачення розділяють усі дані стандарти загальної системи менеджменту СВБ, що й показано в таблиці 7. 3.

Інструмент менеджменту соціальної відповідальності бізнесу – це організаційний процес (наприклад, програма етичного тренінгу), керівний документ (наприклад, керівництво GRI), стандартизована методика (наприклад, оцінка життєвих циклів) і інші типи керівництва, направлені на те, щоб допомогти організації при розробці специфічних, високоспеціалізованих положень, які повинні відповідати корпоративним цінностям і принципам, а також процесу менеджменту СВБ при вирішенні проблем у соціальній, етичній, економічній і екологічній роботі.

Таблиця 7. 3.

### Ключові дії процесу та інструменти менеджменту СВБ

Фаза процесу	Ключові дії процесу менеджменту СВБ	Інструменти менеджменту СВБ
<b>План</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ визначення місії, принципів і цінностей організації;</li> <li>➤ розвиток правил етики, політики і процедур;</li> <li>➤ визначення учасників і пріоритетних правил соціальновідповідальної діяльності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ методика Розвитку Етики за Кодом Q-RES;</li> <li>➤ інструменти Бізнес Справи SIGMA;</li> <li>➤ інструменти залучення учасників соціально-відповідального процесу SIGMA.</li> </ul>
<b>Дія</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ забезпечення взаємодії цінностей, стратегії і політики в організації;</li> <li>➤ навчання персоналу;</li> <li>➤ нагляд за дотриманням правил.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ методика Етичних Тренувань Q-RES;</li> <li>➤ інструменти постачань VMS;</li> <li>➤ інструмент сталого маркетингу SIGMA.</li> </ul>
<b>Контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ оцінка виконання;</li> <li>➤ забезпечення гарантії</li> <li>➤ моніторинг процесу ухвалення рішень.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ стандарт AA1000;</li> <li>➤ інструмент Зовнішнього Обліку SIGMA;</li> <li>➤ керівництво Сталого Обліку SIGMA.</li> </ul>
<b>Звітність</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ звіт перед учасниками соціально-відповідального процесу;</li> <li>➤ відповідність загальноприйнятими стандартам;</li> <li>➤ забезпечення навчання і інновації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ стандарт верифікації AA 1000;</li> <li>➤ керівництво по звітності в сфері сталого розвитку GRI.</li> </ul>

Затребуваність різних інструментів залежить від конкретних обставин, хоча більшість інструментів розроблена так гнучко, що організація може використовувати їх стосовно будь-якої ситуації. Кожен з даних стандартів розробляє свої власні інструменти, щоб допомогти організаціям реалізовувати свої системи менеджменту СВБ. Водночас існують інструменти, присутні в кожній ініціативі.

На різних фазах процесу менеджменту СВБ, а саме в моделі «План – Дія – Контроль – Звіт», інструменти соціальної відповідальності підприємства представлені залежно від специфічності об'єктів. Таблиця. 7. 3 показує розвиток цілої низки зрілих, взаємозамінюючих інструментів, які компанія може використовувати, і які відповідають загальній логіці СВБ. Даний перелік є не імперативом, а тільки переліком різних елементів, що організація повинна брати до уваги у своєму прагненні упровадити і підтримати ефективний процес СВБ.

То, як організація синтезує зазначені елементи зі своїми цінностями, культурою і інструментами загального менеджменту і зумовлює сталий і значущий процес, залежить тільки від неї. Дані стандарти системи менеджменту СВБ включають загальний процес, який організації повинні упорядкувати, щоб зв'язати воедино свої цінності, інструменти менеджменту і систему управління в цілому, сформувавши при цьому ефективну стратегію поведінки.

### **7. 3. Формування ефективної багаторівневої системи СВБ**

Формування ефективної багаторівневої системи соціальної відповідальності є результатом взаємодії влади, бізнесу і суспільства. Відповідно до закономірності взаємодії організації з навколишнім

середовищем підвищення соціальної відповідальності бізнесу значною мірою визначається соціальною політикою держави, тобто діями держави в соціальній сфері, що переслідують певні цілі, співвіднесені з конкретно-історичними обставинами, підкріплені необхідними організаційними і пропагандистськими зусиллями, фінансовими ресурсами і розраховані на певні соціальні результати.

Соціальна політика держави включає такі складові:

- суспільнопідтримувану соціальну доктрину, сформульовану в офіційних програмних документах;
- конституційні і законодавчо встановлені нормативні акти щодо окремих соціальних зобов'язань держави;
- інституційний каркас і механізми виконання соціальних зобов'язань;
- організаційну структуру моніторингу та контролю;
- ресурси для виконання соціальних зобов'язань.

Отже, ключова функція держави полягає у формуванні соціально-економічної інфраструктури, яка сприяє активній самореалізації кожного господарюючого суб'єкта в економічній сфері. Це відповідає як вимогам економічної ефективності, так і принципу соціальної справедливості.

Діалектичний взаємозв'язок між соціальною відповідальною поведінкою господарюючого об'єкта і суспільним розвитком проявляється у такий спосіб: з

одного боку, організація є частиною суспільства і, виходячи з цього, відповідальність посилює суспільну значимість її економічної діяльності, роль і вплив на соціальні норми і цінності на мікро- і макрорівні, що в цілому розвиває суспільство; з іншого - соціальновідповідальна поведінка організації винагороджується споживачами, які стають не просто цільовою групою, спрямованою на споживання, а фактично сподвижниками бізнесу.

Розвиток сучасної соціально орієнтованої економіки супроводжується її подальшою соціалізацією, тому одним із основних критеріїв розвиненості економіки можна вважати рівень соціального розвитку суспільства (ступінь задоволення його соціальних потреб). Соціалізація економіки виявляється також в оцінці кінцевих результатів функціонування економіки (створення умов для розвитку людини, задоволення її потреб, підвищення добробуту тощо), у прагненні до єдності і узгодженості дій при вирішенні соціальних і економічних завдань.

Це означає принципову відмову від практики вдосконалення однієї групи показників за рахунок погіршення стану іншої. І чим ефективніша держава здійснює соціально-економічну політику, в основі якої знаходиться не просто людина-працівник, а *багатогранна людина* (людина як працівник, споживач, суспільна істота), тим швидше і успішніше відбувається процес посилення її активної життєвої позиції, нерозривно пов'язаний з розвитком і проявом соціальної відповідальності. За сучасних умов формування ефективної соціальної політики неможливе без урахування результативності процесів становлення соціальної відповідальності.



Рис. 7. 4. Завдання та цілі менеджменту СВБ

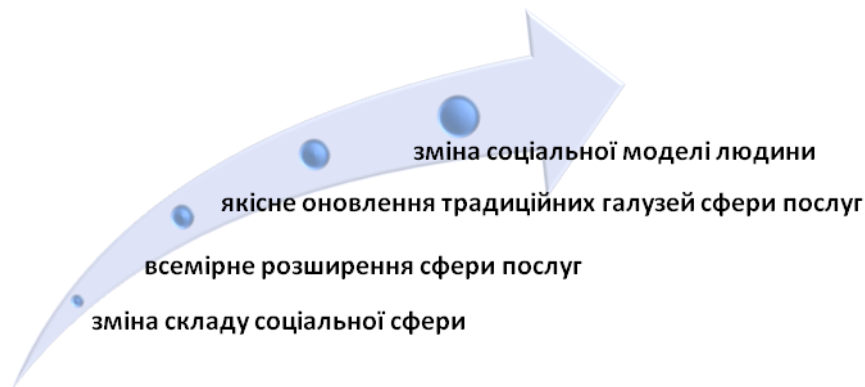
Функціонування багаторівневої системи соціальної відповідальності забезпечується активною соціально-відповідальною діяльністю всіх його елементів-інститутів (держави, суспільства і цивілізованого підприємництва на всіх рівнях національної економіки) як єдиної системи.

Оскільки соціальновідповідальна поведінка поширюється на суспільство в цілому (а не тільки на бізнес), то активізуються всі процеси становлення інститутів громадянського суспільства і формується активний соціально-економічний простір, що поступово розширюється і включає все нові і нові шари суспільства. Створюються умови для подальшого розвитку соціально орієнтованої економіки, її переходу на відповідні стадії постіндустріального суспільства (соціальну економіку, економіку індивідів). Тим самим забезпечується все в більшому і більшому ступені самоактуалізація не тільки людини, але і суспільства в цілому.

Багаторівневість пропонованої системи полягає не тільки в тому, що вона повинна не просто враховувати взаємодію держави, суспільства і бізнесу в процесі їхньої соціальновідповідальної поведінки, що формує активний соціально-економічний простір, але і в тому, що ця взаємодія здійснюється скоординовано, інтегруючись на всіх рівнях (макро-, мезо- і мікро-). Функціонування пропонованої багаторівневої системи соціальної відповідальності неможливе без активізації процесів формування і реалізації нового інституту – етичного (цивілізованого) підприємництва, якому властива відповідальна поведінка щодо держави, суспільства в цілому і людини зокрема.

*Соціальна відповідальність етичного підприємця щодо держави* полягає не тільки в дотриманні законодавства, добросовісній сплаті податків і так далі, але і в цілеспрямованій взаємодії з ним по створенню активного соціально-економічного простору.

*Соціальна відповідальність етичного підприємництва щодо суспільства в цілому і людині зокрема* полягає в диференційованому підході до різних шарів і/або груп населення.



*Рис. 7. 5. Ознаки соціалізації економіки*

Об'єктом соціальної відповідальності етичного підприємця є:

- людина, що зайнята трудовою діяльністю (соціальна відповідальність може виявлятися до людини, що працює на даному підприємстві і / або на іншому підприємстві);
- людина, що не зайнята трудовою діяльністю (відповідальність визначається причинами її незанятості, наприклад, через незалежні причини (фізичні обмеження) або залежні причини (небажання працювати);
- людина-споживач (наприклад, споживач продукції, споживач природи, споживач культури тощо).

Останніми роками в розвинених країнах з'явилися так звані *етичні споживачі*, тобто споживачі, які ухвалюють рішення про купівлю з огляду на етичні аспекти. Наприклад, за результатами досліджень, більше 80% споживачів роблять вибір на користь соціальновідповідальних компаній у світі.

Крім того, дотримання принципу соціальної відповідальності можливо і з точки зору відносин з іншою групою - інвесторами. Звичайно, з одного боку, соціальні заходи корпорації можуть в короткостроковій перспективі привести до зниження прибутковості акцій через зростання витрат. З іншого боку, у довгостроковій перспективі, як правило, відбувається зростання акцій соціальновідповідальних компаній. *Етичні інвестори* здійснюють етичні або соціальновідповідальні інвестиції. Нині вироблені основні критерії віднесення інвестицій до етичних: негативні і позитивні.

Учасниками багаторівневої системи соціальної відповідальності повинні стати держава (через державну політику), суспільство (через інститути громадянського суспільства), бізнес (через інститут цивілізованого, відповідального підприємництва). У процесі їхньої взаємодії утворюється активний соціально-економічний простір, що має бути постійно функціонуючим.



Рис. 7. 6. Багаторівнева система соціальної відповідальності

Проте в основу механізму формування і реалізації багаторівневої системи соціальної відповідальності не може бути покладений універсальний підхід. Йдеться наразі про можливість застосування диференційованого підходу до дії на того або іншого учасника, сприяючи його розумінню необхідності соціальновідповідальної поведінки. Диференційований підхід у реалізації механізму державної дії на тих або інших суб'єктів соціуму і бізнесу по залученню їх у соціальновідповідальний процес, а отже, розширення активного соціально-економічного простору, є визначальним у механізмі реалізації багаторівневої системи соціальної відповідальності.

Розглянемо можливі напрями дій держави:

*Дія держави на власників (підприємців, працедавців):*

➤ дія на власників-рантьє через механізми формування системи суспільних цінностей, реалізації соціальної справедливості, які створюють у

суспільстві нові переваги, відповідно до яких даній групі людей «незатишно» житиме в цьому суспільстві, поступово перетворюючись на його «ізгоїв»; відчуття ненормальності своєї життєвої позиції примусить поступово включатися в активний соціально-економічний простір;

➤ дія на власників-менеджерів, а також на власників, що мають активну позицію щодо своєї власності і людей, які працюють на об'єктах, що належать їм на правах власності, спирається на зацікавленість у сталому функціонуванні об'єктів власності.

Необхідно відзначити, що можливості участі кожного з господарюючих суб'єктів у соціальновідповідальних процесах неоднакові. Це залежить: від бажання власників брати участь у цьому процесі, від тієї політики, яку проводить держава з метою активізації представників ділового світу в напрямі соціальновідповідального, цивілізованого бізнесу, від розміру підприємства, його організаційно-правової форми, виду економічної діяльності.

Водночас не можна забувати про те, що можливість впливати на ухвалення рішень можуть мати також і інші учасники підприємства (менеджери, працівники).

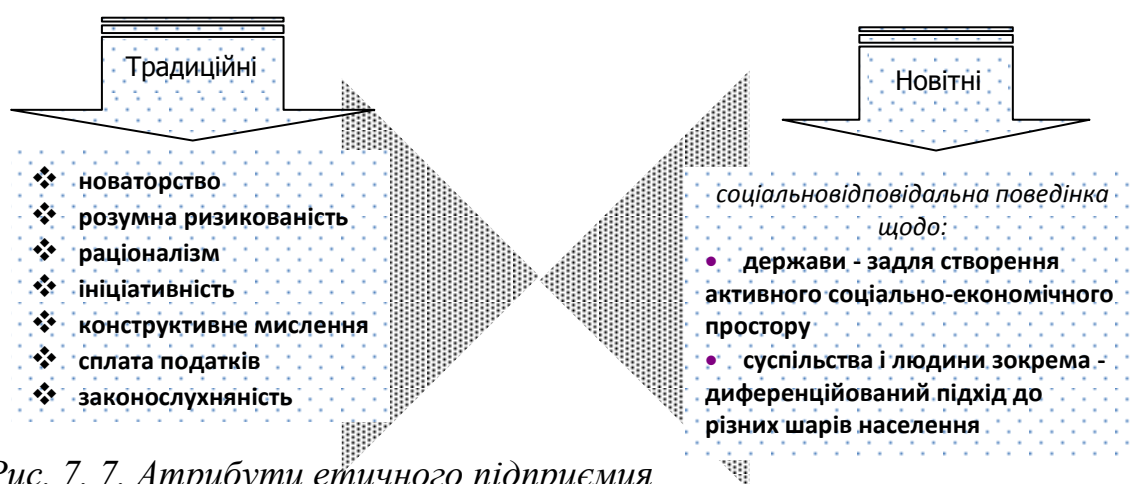


Рис. 7. 7. Атрибути етичного підприємця

Формування ефективної багаторівневої системи соціальної відповідальності передбачає аналіз організаційно-правового закріплення прав власності, що дозволяє виявити організаційно-правові форми, які необхідно розвивати або розвивати з певними застереженнями. Розширення активного соціально-економічного простору повинне супроводжуватися становленням і правовим закріпленням таких організаційно-правових форм власності, які відповідають таким критеріям:

➤ задоволення інтересів як власників і менеджерів, так працівників і суспільства в цілому;

➤ прозорість фінансово-господарської діяльності (обов'язкова умова – наявність фінансовою і соціальної звітності);

➤ залучення до розряду власників активних фізичних осіб, що мають не тільки вільні фінансові ресурси, але і бажання розвиватися, взаємодіючи з учасниками соціально-відповідального процесу.

Отже, поєднуючи економічні і директивні заходи по залученню підприємств до соціальновідповідального процесу залежно від того, хто ухвалює рішення, держава повинна враховувати три основні типи відносин: власники; власники і менеджери; власники, менеджери і працівники. Відповідно, повинні розрізнятися і методи дії держави на ті або інші типи підприємств для досягнення очікуваних результатів.

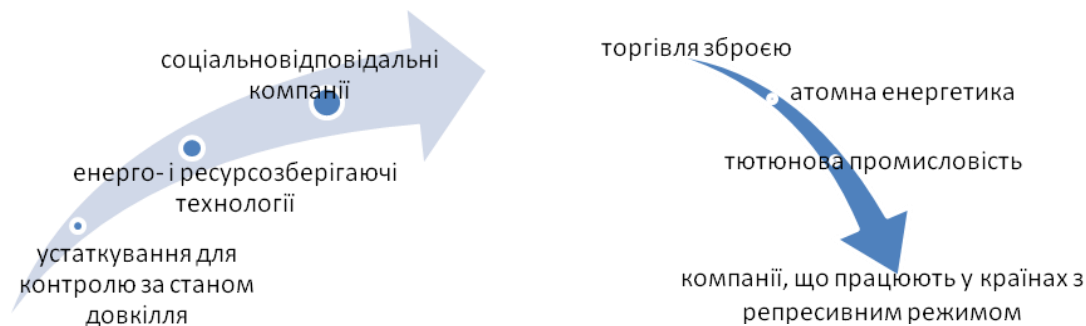
*Дія держави на найманих робітників:*

➤ дія на найманих менеджерів, які беруть участь у рішеннях з підвищення активності підприємства в соціальновідповідальному процесі, передбачає заходи по залученню не тільки в соціальновідповідальний процес, але і по створенню відповідних умов для залучення їх у категорію підприємців (власників);

➤ дія на працівників з прихованими і/або невживаними з певних причин творчими (зокрема підприємницькими) здібностями, які можуть організувати свою справу і бути корисними суспільству, взаємодіючи з ним і державою, передбачає здійснення з боку держави політики виявлення таких працівників і поступового залучення їх у розряд цивілізованих підприємців;

➤ дія на працівників з обмеженими фізичними можливостями через систему соціальної відповідальності, при якій формується відповідне ставлення в суспільстві (зокрема у працедавців), що не дозволяє даній групі відчувати себе на рівних з іншими людьми;

➤ дія на інші групи працівників здійснюється з використанням різних інструментів механізму багаторівневої системи соціальної відповідальності.



*Рис. 7. 8. Критерії позитивних і негативних інвестицій*

Отже, впровадження багаторівневої системи соціальної відповідальності, направленої на активізацію соціальновідповідальної поведінки всіх членів суспільства задля забезпечення подальшого розвитку соціально орієнтованої економіки за допомогою формування і поступового розширення активного соціально-економічного простору. Проте слід враховувати, що багаторівнева система соціальної відповідальності стане реальною, а не декларованою тільки за наявності нової системи цінностей на засадах суспільно визнаних принципів, відповідних сучасній Україні.



#### 7. 4. Інтереси власників і топ-менеджменту при реалізації соціальних програм

Процес прийняття ключових рішень у галузі соціальної політики компанії завжди є результатом рішень як мінімум двох керівних позицій у компанії: керівника (топ-менеджера) і власника, або групи власників (ради акціонерів).

Як складаються відносини між топ-менеджером і власником (радою акціонерів) з приводу реалізації внутрішньокорпоративної соціальної політики? Сьогодні в компаніях цілком сформувалися певні сценарії взаємодії між цими двома суб'єктами. За результатами дослідження можна виділити як мінімум три таких сценарії «пакт про невтручання», «контроль за негативними сигналами» і «формалізація правил».

Сценарій, у рамках якого здійснюється взаємодія з приводу соціальних програм, може носити вигляд «пакту про невтручання», якщо між керівниками сформувався певний рівень довіри, що вбачається як необхідна умова згоди найманого топ-менеджера працювати в компанії.

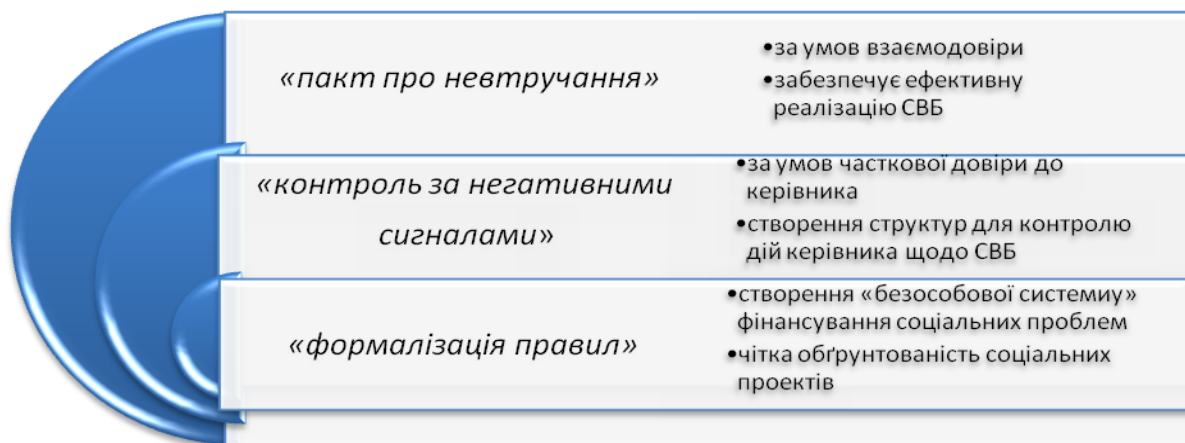


Рис. 7. 9. Сценарії взаємодії між топ-менеджером і власником щодо реалізації внутрішньокорпоративної соціальної політики

Даний «пакт» дає право менеджерів вирішувати всі питання, пов'язані з соціальною сферою на підприємстві, тоді як власник (як конкретна особа або як рада акціонерів) стежить тільки за кінцевими результатами діяльності компанії. Нерідко саме на цих умовах топ-менеджер погоджується брати на себе відповідальність за управління компанією. Реалізація даного сценарію є найбільш переважним напрямком розвитку відносин між топ-менеджером і власником. У ряді випадків власник змушений відмовлятися від даного сценарію, оскільки з часом з'ясовується, що контролю тільки за результатами явно недостатньо, більше того, потрібне втручання в поточне управління.

Взаємодія між власником і топ-менеджером може розвиватися за сценарієм «контроль за негативними сигналами». Такий сценарій взаємодії формується як відповідь на сигнали про неблагополуччя, які власник може отримувати, аналізуючи діяльність компанії. У разі, якщо власник відчуває недовіру до дій менеджера, він, найчастіше вдається до вибіркового перевірок,

використовуючи для цього спеціальні інститути контролю, наприклад, групу співробітників управлінської компанії, об'єднаних у комітет, що працює на громадських засадах.

Третій сценарій - «формалізація правил» - передбачає встановлення певних правил, за допомогою яких топ-менеджер отримує право ухвалювати рішення про фінансування тих чи інших проектів у рамках підприємства. Така взаємодія спирається на прагнення створити «безособову систему» розподілу грошей на вирішення соціальних проблем. Власник або рада акціонерів навмисно вдаються до формалізації процедури прийняття рішення, вимагаючи жорсткої обґрунтованості соціальних проектів, щоб мінімізувати зайві і невиправдані витрати. Власники згодні розглядати будь-які пропозиції менеджерів, але тільки тоді, коли ці пропозиції чітко прораховані і є чітким уявленням про те, якими будуть результати від реалізації тієї чи іншої ідеї, коли вони впевнені в тому, що ці пропозиції підтримуються широким колом осіб. Якби стратегічні завдання ні вирішувалися власником, головною фігурою для персоналу все одно залишається топ-менеджер. Саме тому йому належить основна роль у реалізації соціальних проектів, особливо тих, які здійснюються всередині підприємства і спрямовані на конкретну допомогу персоналу. Отже, соціальна політика компанії найчастіше є «зоною розділеної відповідальності», де значна роль належить як власнику, так і топ-менеджменту компанії.

У мотивації власників до реалізації внутрішньокорпоративних соціальних проектів домінують стратегічні інтереси, у мотивації топ-менеджерів - тактичні. Об'єднання зусиль цих двох суб'єктів створює умови для проведення ефективної соціальної політики. Це дозволяє говорити про те, що найбільш перспективним сценарієм взаємодії цих двох рівнів управління компанією є такий, при якому обидва суб'єкти не диктують умови, а підсумовують свої зусилля з урахуванням інтересів кожного з них.

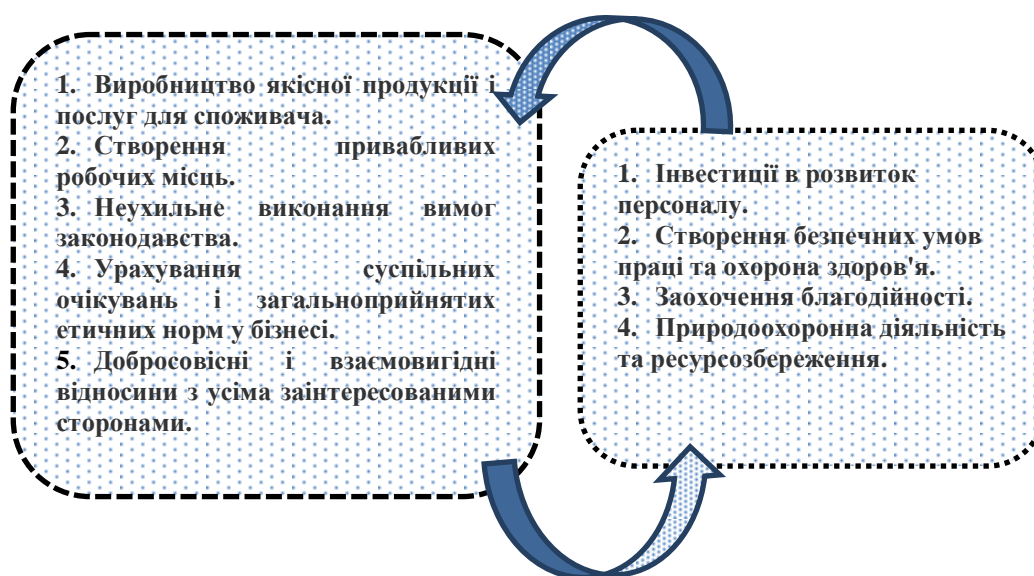
### **7. 5. Соціальна відповідальність малого бізнесу**

З інтенсивним розвитком у суспільстві малого і середнього бізнесу підвищується значення моральної компоненти бізнесу, зростає увага до соціальних проблем як всередині, так і поза корпорацією. Потрібно відзначити, що ці процеси стають факторами ділового успіху: місією корпорації має бути не тільки отримання прибутку, а й створення соціальних цінностей, точніше - отримання прибутку на основі соціальних цінностей.

Зміна панівної парадигми ведення бізнесу обумовлена низкою обставинам.

По-перше, це - підвищення значимості нематеріальних факторів економічного зростання, пов'язаних з розвитком людського потенціалу. Конкурентоздатність багатьох компаній визначається факторами, що стосуються якості, а не ціни. Найбільш суттєвими з них є здатність до інновацій і сприйняттю новітніх технологічних досягнень, що спираються на людський, інтелектуальний, соціальний капітал, тобто якість робочої сили і мотивація працівників. Саме ця обставина формує економічні підходи до соціалізації бізнесу.

По-друге, відкритий характер світової економіки визначає необхідність посилення ролі бізнесу у вирішенні соціальних завдань. При цьому глобалізація інформації підвищує обізнаність інвесторів і фінансових інститутів про діяльність компанії і особливості ведення бізнесу, включаючи взаємини з співробітниками, місцевими громадами, владними структурами. Як результат: перевага віддається більш сталому бізнесу з огляду як на фінансові, так і на соціальні та екологічні показники. Отже, інформаційна глобалізація зробила існування безвідповідального бізнесу неможливим без шкоди для самого себе.

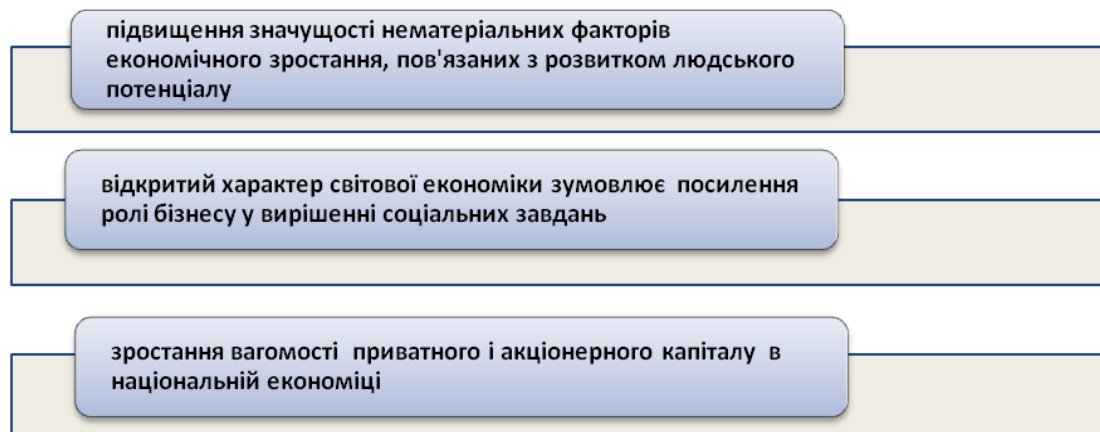


*Рис. 7. 10. Принципи і пріоритети менеджменту СВБ в Україні*

По-третє, належність більшої частини національної економіки (більше 80%) приватному сектору і акціонерного капіталу логічно створює ситуацію, коли бізнес розділяє з державою всю повноту відповідальності за соціально-економічний стан суспільства та задоволення життєвоважливих потреб населення. Тим більше, якщо бізнес не бере на себе частину відповідальності за вирішення нарастаючих проблем у соціально-трудовій сфері, він сам стає першою їхньою жертвою.

Ідеї соціальновідповідального підприємництва в Україні поки ще не стали популярними для малого та середнього бізнесу. Про це свідчить сфера соціально-трудових відносин, яка є індикатором соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. Низький рівень ділової культури в малому та середньому бізнесі є причиною розвитку неформальних відносин у цій сфері. За дослідженнями до 30% власників малих підприємств використовують працю робітників без укладання відповідного контракту. Майже 70% малих підприємств виплачують зарплату «в конвертах». І в цілому тіньовий сектор, поширений у країні, девальвує саме поняття «соціальна відповідальність бізнесу». Соціальновідповідальна поведінка - це не тільки турбота про власних співробітників, а й певні зобов'язання перед споживачами (передусім, виробництво якісної продукції за розумною ціною). Проте багато малих підприємств, що бажають мати контакти із зарубіжними партнерами, є неконкурентоспроможними, причому ця неконкурентоспроможність проявляється вже у власній країні.

Досить низьким є рівень соціальної відповідальності малого бізнесу в сфері екологічної безпеки. За наявними даними тільки 15% вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу включили у свої статутні документи екологічні заходи (наприклад, у Німеччині 85% підприємств малого та середнього бізнесу у своїй діяльності враховують екологічні аспекти). При цьому потрібно відзначити, що в розвинених країнах екологічні ініціативи є пріоритетними в діяльності малого та середнього бізнесу. Інвестиції в екологію - це джерело конкурентних переваг.



*Рис. 7. 11. Чинники зміни парадигми сучасного бізнесу*

Невисокий рівень соціальних зобов'язань вітчизняного малого бізнесу пояснюється, безумовно, низьким рівнем морально-етичних зобов'язань керівників малих підприємств. Така поведінка обумовлена щонайменше двома основними причинами. По-перше, йдеться про низький рівень прибутковості малого бізнесу. Це вельми важливо, тому що соціальновідповідальне підприємство, передусім, має бути прибутковим. Зазначимо, що за наявними даними, середній рівень рентабельності малого бізнесу в Україні становить 2,2%.

По-друге, соціальна безвідповідальність багатьох малих підприємств - це і результат соціальної безвідповідальності держави. Тільки в Україні існує такий феномен як «працюючі бідні». Навіть у країнах «третього світу» працююча людина не є бідною. Державою в Україні законодавчо встановлена величина мінімального розміру оплати праці (МРОТ), яка нижче прожиткового рівня для працездатного населення. Разом з тим, саме ці показники, що фіксують рівень бідності в країні, орієнтують підприємництво при визначенні величини оплати праці своїх працівників. Тим самим роботодавці порушують права громадян на гідну винагороду за працю, а держава мимоволі провокує бізнес до такої лінії поведінки.

Як вже вище зазначалося, для вітчизняного малого бізнесу першочерговим завданням є елементарне виживання, а це, як правило, здійснюється за рахунок згортання всіх соціальних проектів.



## ТЕМА 8.

# ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА І СОЦІАЛЬНА ЗВІТНІСТЬ

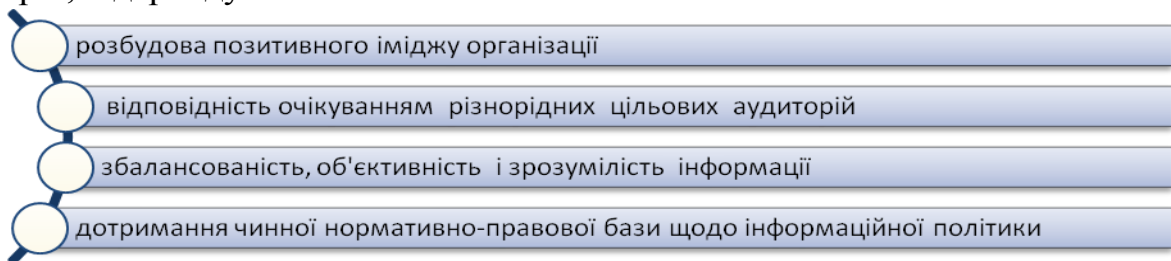
- 8. 1. Формування корпоративної інформаційної політики**
- 8. 2. Соціальні програми: сутність та спрямованість**
- 8. 3. Корпоративний соціальний звіт**
- 8. 4. Основні етапи соціальної звітності**
- 8. 5. Особливості соціальної звітності компаній в Україні**

Інформаційна політика компанії - поняття багатогранне і дуже емне. У широкому сенсі до нього можна віднести інформування всіх співробітників компанії про поточний стан, підтримку корпоративної лояльності, регламентацію доступу різних співробітників і підрозділів до корпоративної інформації (зокрема і такої, що є комерційною таємницею), своєчасне доведення наказів і розпоряджень керівництва. Інформаційна політика передбачає також зовнішню інформаційну роботу компанії - зв'язки з громадськістю (PR – public relations), які здійснюються в рамках суворо регламентованої системи.

### **8. 1. Формування корпоративної інформаційної політики**

Інформаційна політика – це цілий комплекс дій, заходів і регламентів, що дозволяє управляти не тільки процесом поширення корпоративної інформації, а і процесом сприйняття образу компанії в цільових аудиторіях.

Доцільно відносити інформаційну політику до стратегії розвитку зв'язків з громадськістю, де основним є звернення (безпосередньо або за допомогою інформаційних каналів) до певних представників цільової аудиторії - клієнтів, партнерів, лідерів думок.



*Рис. 8. 1. Принципи формування корпоративної інформаційної політики*

Є ще один, більш загальний, термін - «комунікаційна стратегія», яким іноді підміняють поняття «інформаційна політика». Проте, це не зовсім коректно. «Комунікаційна стратегія» - це, швидше, сукупність засобів просування компанії на ринку (маркетинг, PR та реклама) та особливості їхнього використання.

Генеральні напрями інформаційної політики (незалежно від розміру компанії - транснаціональний газовий гігант або ж середніх розмірів торгова мережа) має визначати керівництво компанії, тобто ті люди, що ухвалюють у компанії стратегічні рішення, впливають на розвиток бізнесу, визначають інвестиційну політику тощо. Керівництву необхідно чітко сформулювати цілі, досягненню яких повинна сприяти корпоративна інформаційна політика. А вже фахівці компанії, що відповідають за зв'язки з громадськістю, визначають засоби, за допомогою яких будуть досягнуті поставлені керівництвом завдання. Саме увагу керівництва до інформаційної політики і ставить сучасний бізнес-PR на одну планку з іншими напрямками роботи будь-якої компанії - продажами, бюджетним плануванням, підбором персоналу тощо.

Втім, найчастіше великі корпорації для розробки своєї інформаційної політики запрошують фахівців з консалтингових чи PR-агентств. Як правило, це відбувається за умов, коли компанія виходить на нові ринки і їй необхідно переглянути свою інформаційну політику, адаптувати принципи розповсюдження інформації для інших, переважно зарубіжних, аудиторій.



*Рис. 8. 2. Програми і заходи щодо соціальної відповідальності організації*

Необхідно враховувати, що будь-яка корпоративна інформаційна служба в інтересах компанії працює на кілька цільових аудиторій і використовує цілу систему каналів комунікацій. Завдання інформаційної служби - взаємодія з такими різнорідними цільовими аудиторіями, як кінцеві споживачі, бізнес-клієнти, партнери, існуючі та потенційні інвестори, акціонери тощо. І на кожную з цих аудиторій працює свій інформаційний канал. У зв'язку з цим при реалізації корпоративної інформаційної політики виникає ще одна проблема: як правильно розподілити інформаційні потоки, щоб у цільових аудиторій не відбулося «змішання» і кожен споживач, журналіст, аналітик або інвестор отримував саме необхідну йому інформацію.

Природно, що для послідовного здійснення інформаційної політики необхідний цілий набір регулюючих документів. Вони повинні не тільки прописувати основні положення інформаційної політики, сферу

відповідальності кожного відповідального за її реалізацію, а й визначати напрями її розвитку, чітко регламентувати інформаційні цілі, завдання і засоби їхнього вирішення, а також окреслити «правила гри» в інформаційному полі для компанії і її окремих представників.

Крім того, інформаційна політика повинна бути прозорою і об'єктивною. Така системність у роботі дозволить не тільки логічно вибудувати інформаційний потік, а й продемонструвати інформаційну відкритість і лояльність основними цільовими аудиторіями, а також зберегти свої позиції в конкурентній боротьбі за увагу ЗМІ - одним з головних об'єктів інформаційної політики.

Зважаючи на той факт, що багато вітчизняних компаній зараз опікуються не лише виходом на міжнародні ринки, а й залученням іноземного капіталу, проведення виваженої та зрозумілої для ринка інформаційної політики більш, ніж актуально. Адже це - невід'ємна частина їхньої капіталізації.

## 8. 2. Соціальні програми: сутність та спрямованість

Компанії заохочуються до впровадження або розвитку корпоративної соціальної відповідальності в результаті тиску з боку держави, споживачів, постачальників, співробітників, співтовариств, інвесторів, громадських організацій і інших заінтересованих сторін. Принцип корпоративної соціальної відповідальності, може виражатися в розробці і реалізації підприємствами і організаціями низки програм і заходів.

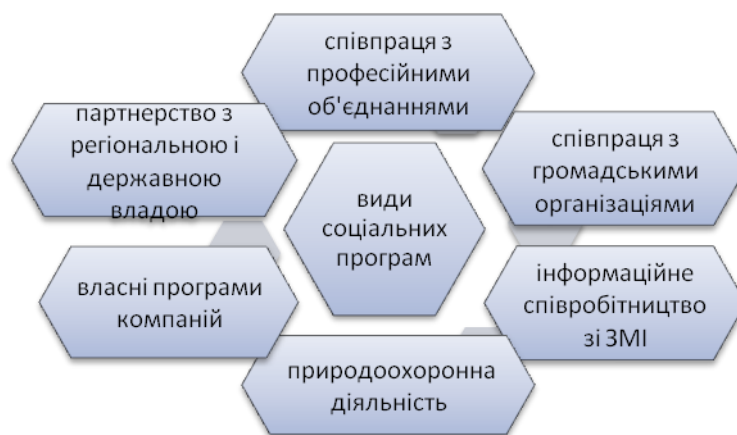


Рис. 8. 3. Типологія соціальних програм

Соціальні програми корпорації можуть бути двох типів: "з підписом" (Signature Program) і "без підпису" (Non-Signature Program). Перші мають логотип компанії і спрямовані в довгостроковій перспективі на отримання фінансових результатів від їхньої реалізації. Вони пов'язані з чотирма основними сферами діяльності компанії: турбота про здоров'я; дитяча охорона здоров'я; програми професійного навчання; соціальні програми, призначені для місцевих співтовариств. Програми другого типу покликані вирішувати

найзагальніші соціальні проблеми: охорона довкілля; допомога різним некомерційним організаціям тощо.

Соціальні програми з розвитку персоналу передбачають такі напрямки, як навчання та професійний розвиток, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання співробітникам соціального пакету, створення умов для відпочинку та дозвілля, підтримка внутрішніх комунікацій у організації, участь співробітників у прийнятті управлінських рішень тощо. Іноді для виконання власних соціальних програм з розвитку персоналу комерційні структури можуть користуватися послугами громадських організацій та їхніх фахівців.

Таблиця 8. 1.

### Інструменти реалізації соціальних програм

назва	сутність
<i>грошові гранти</i>	форма адресної фінансової допомоги, що виділяється компанією на реалізацію соціальних програм у галузі освіти та для проведення прикладних досліджень; пов'язані з основною діяльністю компанії і стратегічними цілями бізнесу
<i>благодійні пожертвування і спонсорська допомога</i>	форма адресної допомоги, що виділяється компанією для проведення соціальних програм як у грошовій, так і в натуральній формі (продукція, адміністративні приміщення, приміщення для проведення заходів, транспорт, обладнання, призові фонди, оплата рахунків організацій-одержувачів допомоги тощо)
<i>соціальнозначимий маркетинг</i>	форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в спрямуванні відсотка від продажів конкретного товару на проведення соціальних програм компанії
<i>еквівалентне фінансування</i>	форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у спільному фінансуванні соціальних програм з боку компанії, органів державного управління та некомерційного сектора
<i>соціальні інвестиції</i>	форма фінансової допомоги, що виділяється компанією на реалізацію довгострокових і, як правило, спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціальної напруги в регіонах присутності компанії і підвищення рівня життя різних верств суспільства
<i>делегування співробітників компанії</i>	добровільне залучення співробітників компанії в соціальні програми зовнішньої спрямованості через безоплатне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів і зв'язків співробітників
<i>адміністративний/соціальний бюджет</i>	фінансові кошти, що виділяються компанією на реалізацію власних соціальних програм

Охорона здоров'я та безпечні умови праці - це напрямок соціальних програм компанії по створенню і підтримці додаткових, законодавчо закріплених, норм охорони здоров'я та умов безпеки на робочих місцях.

Соціальноповідальна реструктуризація - це напрям соціальних програм компанії по забезпеченню проведення соціальноповідальної реструктуризації, насамперед, у інтересах персоналу компанії. Поширеною практикою є проведення подібних програм у партнерстві з об'єднаннями роботодавців та місцевими, регіональними, а в деяких випадках і державними органами влади.



Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження - це напрям соціальних програм компанії, ініційованих компанією, з метою скорочення шкідливого впливу на довкілля. Розвиток територіальної громади - це напрям соціальних програм компанії, який здійснюється на добровільній основі і покликаний зробити внесок у розвиток місцевого співтовариства. Сумлінна ділова практика як напрямок соціальних програм компанії має на меті сприяння та поширення добросовісної ділової практики між постачальниками, бізнес-партнерами та клієнтами компанії. Реалізація соціальних програм здійснюється як самими компаніями, так і при активному залученні заінтересованих сторін, що є соціальними партнерами компанії.

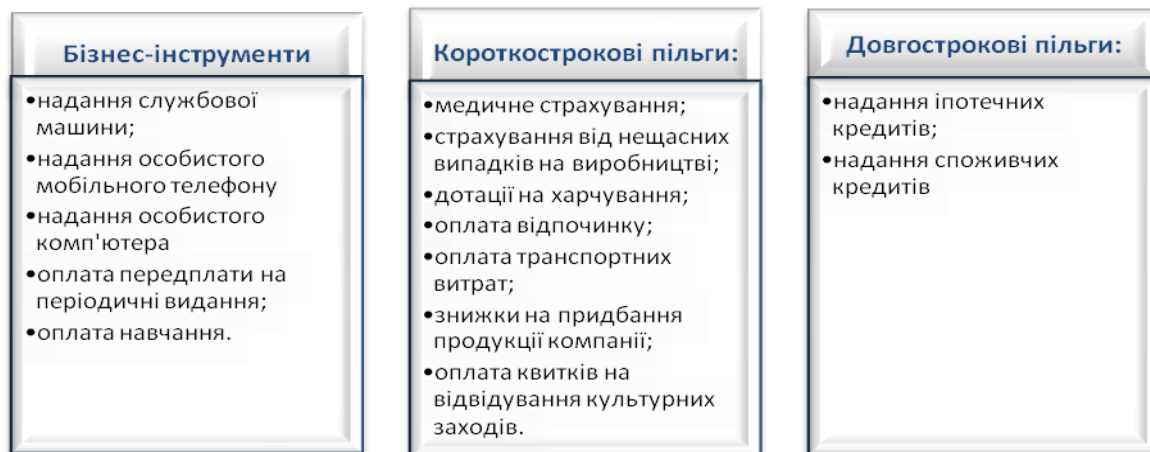


Рис.8. 4. Складові структури соціального пакету

Самою поширеною формою надання соціальної підтримки є соціальний пакет – так званий «стандартний соціальний пакет». Як свідчить практика, кожен вкладає свій зміст у це поняття. Більшість роботодавців США надають своїм співробітникам соціальні пакети, які включають:

- додаткові оплачувані свята і відпустки (число днів може варіюватися від 9 - після року роботи до 18 - після 20 років роботи);
- страхування життя і здоров'я, страхування від нещасних випадків;
- медична страховка;
- корпоративний пенсійний план (додаткове недержавне пенсійне забезпечення співробітників, або пенсійна програма);
- програма оздоровлення (фітнес, боротьба з палінням, стрес менеджмент);
- семінари для бажаючих схуднути (запобігання проблем, які можуть призвести до втрати здоров'я);
- програма «немовлята на роботі» (співробітники можуть приходити на роботу з дітьми у віці до 6 місяців; для цього передбачена спеціальна кімната з м'яким світлом, ліжечка, столики для зміни пелюшок тощо).

### 8. 3. Корпоративний соціальний звіт

Корпоративний соціальний звіт (social report) - це публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і суспільства в цілому про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені у своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо

економічної сталості, соціального благополуччя та екологічної стабільності. Соціальний звіт дає можливість співвіднести фінансові та нефінансові (соціальні, екологічні) показники компанії, що особливо важливо для інвесторів.

Існує два базові підходи до складання звітності, які використовуються сьогодні компаніями у світі.

Перший і, напевно, найпоширеніший на сьогоднішній день підхід - це звіт у вільній формі, або нестандартизований звіт: показники діяльності відображаються на розсуд підприємства. Такий підхід дає можливість самостійно визначити обсяг і набір розкритих даних і, відтак, надає велику свободу як з точки зору змісту звіту, так і в плані ресурсів, які підприємство готове виділити на підготовку звіту. Звіт у вільній формі може бути доцільний для компаній, що тільки починають реалізовувати програми сталого розвитку (економічна, екологічна та соціальна сталість) і звітувати за них.

Другий підхід - це складання та оцінки звітності за стандартами, рекомендованими сторонніми організаціями. Сьогодні існують три базових взаємодоповнюючих напрямки стандартизації соціальної звітності, її оцінки та підтвердження, які використовуються провідними компаніями світу: керівництва GRI щодо складання звітності (GRI Guidelines), система AA1000 (AA1000 Assurance Framework) і міжнародний стандарт підтвердження достовірності 3000 (ISAE 3000). У світі відчутно посилюються вимоги до розкриття нефінансової інформації. У Франції та Данії вони вже існують у вигляді законів. Введення подібні норм обговорювалося в 2005 році у Великобританії. Від дотримання правил залежать рейтинги соціальної відповідальності компанії - Dow Jones Sustainability Index, індекс FTSE4Good, розроблений спільними зусиллями газети Financial Times і Лондонської біржи, або Accountability Rating, що складає британська консалтингова компанія Csmetwork та інститут Accountability.

Саме виконанням зобов'язань перед стейкхолдерами має бути присвячений соціальний звіт компанії. Ідеальним прикладом можна вважати соціальний звіт компанії BP за 2005 рік, оприлюднений 6 квітня 2006 року. Там докладно досліджуються причини вибуху на НПЗ 23 березня 2005 року в Техасі і описуються заходи, прийняті компанією після трагедії: зміна керівництва заводу, прийняття п'ятирічної програми технічних перетворень та професійної перепідготовки (інвестовано близько \$ 1 млрд), створення нового підрозділу компанії, відповідального за вдосконалення заходів у галузі промислової безпеки.

Окремо зазначено, що посада старшого віце-президента з питань промислової безпеки зайняв співробітник, який очолював комісію компанії з розслідування причин аварії в Техасі, а на спеціально створену посаду віце-президента з техніки безпеки запрошений колишній співробітник компанії DuPont зі світовою репутацією в цій галузі. Звіт був завершений компанією Ernst & Young. Особливе зауваження аудитора свідчить, що він відвідав НПЗ в Техасі в грудні 2005 року і переконався, що відповідні заходи компанією BP були вжиті.

Розглянемо стандарти відповідальності. Global compact - добровільний договір ООН з діловим співтовариством, запропонований у 1999 році. Компанії беруть зобов'язання привести діяльність у відповідність з 10 принципами у сфері дотримання прав людини, трудового права, екології та протидії корупції.

У рамках Глобальної ініціативи з питань звітності (GRI) запропоновані принципи для широкого кола галузей, великих і дрібних підприємств, розташованих у різних регіонах і країнах світу. GRI - це незалежний інститут, що залучає різні заінтересовані сторони і завданням якого є розробка та поширення міжнародного Керівництва щодо складання звітності у сфері сталого розвитку бізнесу (керівництво GRI). Керівництво GRI було розроблено для того, щоб дозволити організації поступово вводити систему підготовки соціальної звітності або її компоненти. Звичайно потрібно близько трьох років для того, щоб компанія була готова представити повний, підтверджений незалежною організацією, звіт. Принципи GRI проходять червоною ниткою через усе Керівництво. Їх можна об'єднати в чотири групи таким чином:

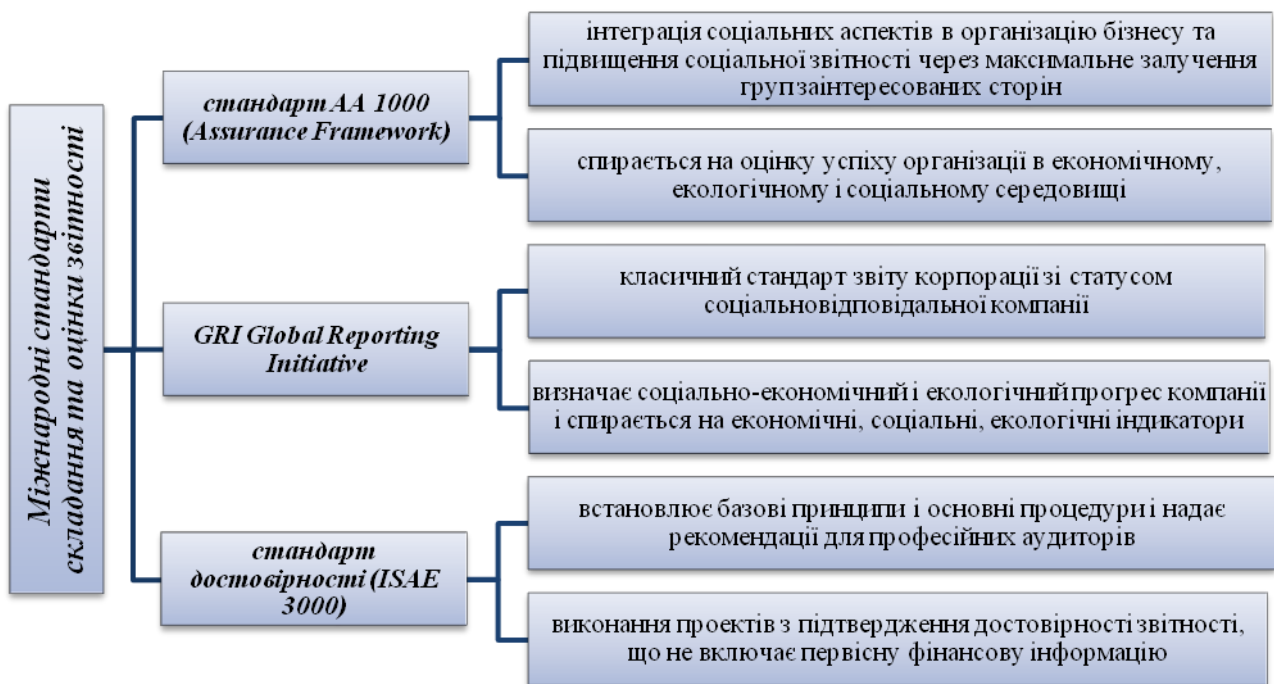


Рис. 8. 5. Міжнародні стандарти складання та оцінки корпоративної соціальної звітності

- структура звіту (прозорість, змістовність і аудит);
- інформація про те, що вирішено включити до звіту (повнота, актуальність, фактори стійкості);
- забезпечення якості і надійності (точність, нейтральність і порівнянність);
- рішення щодо доступності звіту (ясність і своєчасність).

Система AA1000 (AA1000 Framework) є набором принципів, методичних рекомендацій та стандартів верифікації, спрямованих на підвищення ефективності діяльності в галузі соціальної відповідальності, а також поліпшення якості оцінки, аудиту та звітності в даній сфері.

Головною особливістю стандартів AA1000 є їхня орієнтованість на процеси СВБ (на відміну від GRI, що надає вимоги до набору показників і якості самої звітності). Крім того, базовим принципом AA1000 є участь усіх заінтересованих сторін у процесі вдосконалення діяльності організації.

Метою прийняття стандарту з підтвердження достовірності інформації (International Standard on Assurance Engagements, ISAE) є встановлення базових принципів і основних процедур, а також надання рекомендацій для професійних дипломованих аудиторів щодо виконання проектів з підтвердження достовірності звітності, що не включає первісну фінансову інформацію.

Таблиця 8. 2.

### Зобов'язання організації та принципи соціальної звітності ( AA1000)

Зобов'язання	Принципи
виявляти і вивчати соціальний, екологічний та економічний вплив і відповідні показники своєї діяльності, а також думку про це стейкхолдерів	<b>суттєвість:</b> необхідність оцінки аудитором достатності набору показників, потрібних стейкхолдерам для обґрунтованих рішень
враховувати запити і потреби стейкхолдерів і адекватно реагувати на них у політиці та практичній діяльності організації	<b>повнота надання інформації:</b> передбачає оцінку достатності і зрозумілості інформації для стейкхолдерів щодо ефективності роботи підприємства в галузі соціальної відповідальності
надавати стейкхолдерам звіт про свої рішення, дії та їхні наслідки	<b>реагування:</b> оцінка аудиторської організації щодо адекватності звіту організації очікуванням стейкхолдерів

Серед складових компонентів зазначимо такі: етичні вимоги; контроль якості; прийняття до виконання і продовження виконання проекту; узгодження умов проекту; планування і виконання проекту; оцінка адекватності сутності проекту; оцінка застосовності критеріїв; рівень суттєвості і ризику, пов'язані з проектами з підтвердження достовірності; використання результатів роботи експертів; отримання підтверджень; заяви відповідальної сторони; розгляд подій після звітної дати; документація; підготовка звіту про підтвердження достовірності; зміст звіту про підтвердження достовірності; висновок; інша відповідальність, пов'язана з підготовкою звітності.

#### 8. 4. Основні етапи соціальної звітності

Фахівці міжнародної аудиторської фірми PwC наводять кілька порад, необхідних для успішної підготовки соціальної звітності. По-перше, складання звітності розпочинається лише за наявності чіткої організації всередині компанії процесу, що контролюється призначеним комітетом з представників топ-менеджменту компанії, відповідальних за основні сфери діяльності (соціальну, екологічну, економічну та виробничу діяльність), що підлягають звітуванню.

Необхідність керівництва даною ініціативою зверху не виключає вирішального значення розуміння і підтримки її на всіх рівнях організації. Це досягається проведенням роз'яснювальних заходів на всіх рівнях компанії.

По-друге, водночас зі створенням комітету повинен бути розроблений і прийнятий план дій з визначенням обсягу інформації, підходу до впровадження нової звітності, зокрема, щодо поетапного впровадження нової звітності за різними напрямками діяльності компанії чи різними географічними регіонами, або одночасне введення нової звітності в рамках всієї компанії.

Слід також визначити, з чого почати: з екологічної чи з соціальної звітності, або ж робота буде вестися одночасно в обох напрямках.

По-третє, компанія передусім повинна визначити свої поточні позиції в соціальній сфері. Які принципи, процедури, інструкції, програми наявні в компанії? Чи існують процедури звітності щодо нефінансової інформації? Які ключові показники діяльності використовуються? Чи є в компанії цілі щодо показників соціальної або екологічної діяльності? Якого роду інформація збиралася раніше і чи зберегла вона актуальність у зв'язку з тим, що планується робити тепер?

Таблиця 8. 3.

### Етапи процесу звітності відповідно до АА1000.

Етапи процесу звітності	Завдання етапу
<i>Планування</i>	організація визначає поточні цінності, цілі і завдання у сфері СВБ
<i>Облік</i>	визначення рамок процесу, збір і аналіз інформації, окреслення цілі в плані ефективності дій, складання плану удосконалення
<i>Звітність та аудит</i>	створення звіту, верифікація аудиторською організацією, надання звіту представникам стейкхолдерів, отримання думок про дані у звіті
<i>Впровадження</i>	розробка структури і системи для підтримки процесів обліку, звітності та аудиту та інтеграції їх у діяльність підприємства
<i>Залучення стейкхолдерів</i>	кожний з перерахованих вище етапів супроводжується обов'язковим залученням стейкхолдерів до процесу

Такий же аналіз повинен бути проведений у порівнянні з іншими компаніям. Результати аналізу можуть бути представлені у вигляді порівняльної таблиці з тим, щоб наочно довести, що обсяг наданої інформації наразі є таким же, як у інших компаній, або менше, або більше. Аналіз допоможе зрозуміти, що є прийнятною нормою для вашої галузі і в чому полягає ваше відставання.

Наступний, найважливіший, етап передбачає роботу зі стейкхолдерами - цільовою аудиторією компанії. Часто одна група акціонерів може голосно висловлювати свою думку, володіючи при цьому дуже обмеженим впливом на компанію. Або навпаки, інша група може вести себе дуже стримано і тому не привертати уваги, насправді володіючи досить значним впливом на компанію. Нагадаємо, що до прямих стейкхолдерів зазвичай відносять: акціонерів; співробітників; клієнтів; інвесторів; кредиторів; постачальників та інших партнерів. До непрямих - громадські та державні організації; професійні об'єднання; конкурентів; ЗМІ.

Далі необхідно переконатися в тому, що сформульовані в процесі підготовки звітності стратегічні цілі та завдання здійсненні фізично,

економічно або технологічно. Якщо якісь зміни неможливі з об'єктивних причин, слід зафіксувати це письмово і підготувати альтернативні пропозиції для подальшого обговорення на раді директорів. Кінцевий результат повинен відбивати всеосяжну стратегію компанії, що включає реалістичні й досяжні цілі і завдання. Тому деякі компанії готують «ескізний звіт», що дозволяє виявити помилки і недоліки і не обов'язково повинен мати великий обсяг інформації, а лише результати обговорень і домовленостей з акціонерами та партнерами і засновані на них стратегічні принципи, а також план майбутніх дій.

Перш ніж приступити до збору інформації, необхідно визначити, яку інформацію слід збирати. Компанія повинна вирішити, які саме ключові показники діяльності для неї важливі. За цими показниками стейкхолдери можуть відслідковувати прогрес компанії в досягненні поставлених цілей.

### **8. 5. Особливості соціальної звітності компаній в Україні**

Першочерговим завданням для більшості українських компаній, безумовно, є управління ростом і розвитком, а також вживання заходів, спрямованих на подолання наслідків економічної кризи.

Проте деякі компанії в Україні виділяють ресурси і час на підготовку своїх перших звітів зі сталого розвитку з урахуванням тенденції, що склалася протягом останніх десяти років для західноєвропейських компаній. Ця тенденція полягає в тому, що компанії приділяють додаткову увагу корпоративній відповідальності перед суспільством. Дані звіту «Сталий розвиток», опублікованого SAM (Sustainable Asset Management) і PricewaterhouseCoopers, свідчать про наявність позитивної взаємозв'язку між сталим розвитком і фінансовими результатами.

Існує обмежене число зовнішніх нормативних документів, що регулюють звітність зі сталого розвитку. Так у Південно-Африканській Республіці компанії, зареєстровані на Фондовій біржі Йоханнесбурга, зобов'язані готувати зведений звіт, що включає фінансову звітність та звіт зі сталого розвитку. У Данії найбільші приватні і державні підприємства повинні включати інформацію про корпоративну відповідальність у річний фінансовий звіт. Публічні компанії Великобританії зобов'язані готувати звіти з соціальних та екологічних питань.

Фактично багато компаній готують річні звіти, у які за своїм розсудом включають інформацію про сталий розвиток, використовуючи різні стандарти і нормативні бази звітності зі сталого розвитку, розроблені незалежними і неурядовими організаціями. В Україні найбільш часто використовуються дві нормативні бази звітності: Глобальна ініціатива зі звітності (Global Reporting Initiative – GRI) та Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй (United Nations Global Compact).

Українські компанії, які підготували звіти відповідно до стандартів GRI, як правило є великими організаціями. Проте, для збору необхідних даних і підготовки звіту їм знадобилося мінімум півроку. Тому обмежене застосування стандартів GRI вітчизняними компаніями може пояснюватися великою об'ємністю і складністю її настанов для застосування невеликими

організаціями. Статистика публікації звітності українськими організаціями згідно з положеннями Глобального договору ООН відповідає статистиці по країнах, що є основними торговельними партнерами України. Наразі в Україні не існує регулятивних вимог до публікації звітів про сталий розвиток.

Консультативна рада з розвитку Національної концепції соціальної відповідальності бізнесу в Україні випустила свій проект Національної концепції соціальної відповідальності бізнесу, але прийняття офіційного законодавчого акту, що регулює підготовку звітності про сталий розвиток, у найближчому майбутньому малоймовірно. Певна частина суспільства скептично оцінює процес підготовки звітності про сталий розвиток, що нерегульований законодавчо. Будь-яка комерційна компанія або організація має можливість публікувати звіти про сталий розвиток на основі вищезазначених міжнародних стандартів або інших концепцій, зокрема і звіти, підготовлені виключно в рекламних цілях.

Щирість таких звітів про сталий розвиток може викликати сумніви. Особливо це стосується звітності компаній, що займаються традиційно шкідливою для довкілля діяльністю, а також тих комерційних структур, вартість яких значно впала в результаті неефективного або непрозорого управління. Той факт, що стандарти застосовуються добровільно, а компанії вільні у своєму виборі критеріїв звітності, дозволяє компаніям розкривати у звітах тільки сприятливу для себе інформацію і уникати тим, які свідчать про негативну динаміку або вважаються занадто делікатними для відображення їх у звітності. Так, однією з найбільш значних проблем українських комерційних компаній є корупція, при цьому у звітах про сталий розвиток, підготовлених українськими компаніями, міститься надзвичайно мало інформації про те, які заходи вживають компанії у зв'язку з цим.

Доки не будуть прийняті законодавчі вимоги до підготовки звітності про сталий розвиток, існує лише один спосіб подолати наявні уявлення про програми корпоративної відповідальності та звітності зі сталого розвитку як про переслідуючих виключно комерційні та рекламні цілі, а саме: українські комерційні компанії повинні почати відображати у своїй звітності ті сфери, що потребують поліпшення, випускати таку звітність на регулярній основі, що дозволить засвідчити готовність і здатність компанії до безперервного вдосконалення.



## ПИТАННЯ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

### ТЕМА 1.

1. Охарактеризуйте соціокультурні і економічні умови виникнення і розвитку СВБ.
2. Які є підходи до розуміння сутності поняття соціальної відповідальності бізнесу?
3. У чому полягає сутність концепції «корпоративного егоїзму»?
4. Охарактеризуйте концепцію «корпоративного альтруїзму».
5. Назвіть відмінні риси концепції «розумного егоїзму».
6. Розкрийте зміст поняття «соціальна відповідальність бізнесу».
7. Назвіть принципи соціальної відповідальності бізнесу.
8. Які критерії є визначальними для соціально відповідальної поведінки організації?
9. Проаналізуйте переваги та недоліки соціальної відповідальності бізнесу.
10. Які моделі соціальної відповідальності бізнесу ви знаєте?
11. Порівняйте Північно-Американську та континентальну Європейську моделі СВБ на предмет загального та відмінного.
12. Назвіть відмінні риси вітчизняної моделі СВБ.

### ТЕМА 2.

1. У чому полягає ідея концепції заінтересованих сторін?
2. Які завдання покликаний вирішувати менеджмент заінтересованих сторін?
3. Охарактеризуйте класифікацію заінтересованих сторін.
4. Які міжнародні стандарти взаємодії із заінтересованими сторонами ви знаєте?
5. Назвіть елементи системи взаємодії бізнесу із заінтересованими сторонами.
6. У яких формах здійснюється взаємодія бізнесу і заінтересованих сторін?
7. Якими принципами керується процес взаємодії бізнесу і заінтересованих сторін?
8. Що таке матриця заінтересованих сторін?
9. Розкрийте сутність стратегії інформування, стратегії реагування і стратегії залучення.
10. Як здійснюється системний аналіз залученості груп заінтересованих сторін?

### ТЕМА 3.

1. Які напрями охоплює сучасна політика і концепція стратегічного розвитку компаній щодо СВБ?



2. Яка роль відводиться соціальній відповідальності в науковому менеджменті?
3. Які вектори спрямування соціальної відповідальності організації ви знаєте?
4. Охарактеризуйте роль соціальновідповідальної поведінки для стратегічного управління компанії?
5. Що таке реагуюча модель соціальної відповідальності організації?
6. У чому полягає стратегічна модель соціальної відповідальності організації?
7. Назвіть виміри стратегічної соціальної відповідальності організації?
8. Що є складовими моделями діяльності фірми і її оцінки внутрішніми і зовнішніми заінтересованими сторонами?
9. Чому вважається, що на рівні компаній поняття сталого розвитку фактично збігається з реалізацією концепції соціальної відповідальності бізнесу?
10. Як СВБ впливає на процес формування ділової репутації компанії?
11. Які існують прийоми підвищення соціальної відповідальності компанії?

#### **ТЕМА 4.**

1. Як поняття «якість трудового життя» взаємопов'язане з теоріями мотивацій?
2. Чому якість трудового життя розглядається як фактор розвитку системи соціальновідповідальних трудових відносин у бізнесі?
3. Визначить ключові аспекти і проблеми СВБ щодо прав людини, трудових практик та довкілля.
4. Які існують взаємні вимоги роботодавця та працівника щодо якості трудового життя?
5. Назвіть принципи і обов'язки підприємця щодо соціальної відповідальності, що передбачені в чинних міжнародних нормах і стандартах?
6. Як здійснюється організація діяльності з СВБ?
7. Якими правилами і норми регулюється внутрішня СВБ?
8. На яких принципових засадах відбувається розбудова органів управління корпорації?
9. Визначить обов'язкові напрямки колективного договору.
10. Розкрийте дію неформальних механізмів реалізації соціальної політики в компанії.

#### **ТЕМА 5.**

1. У чому полягає уявлення щодо призначення бізнесу в сучасному суспільстві?
2. Які складові структури соціально-орієнтованого бізнес-середовища організації ви знаєте?
3. Розкрийте сутність концепції соціально відповідального маркетингу.

4. Які шість типів ініціатив Ф. Котлер і Н. Лі включили в поняття корпоративної соціальної відповідальності у 21 столітті?

5. Які чинні нормативно-правові документи регулюють питання щодо конкуренції у світі та в Україні? Наведіть визначення поняття «конкуренція».

6. Які головні характеристики добросовісної конкуренції?

7. Визначить ознаки недобросовісної конкуренції?

8. Охарактеризуйте ключові аспекти та проблеми СВБ щодо споживачів.

9. У чому полягають базові принципи сучасної корпоративної етики?

10. Що є головними принципами міжнародного бізнесу?

11. На яких принципах формується поведінка компанії щодо клієнтів, власників (інвесторів) і персоналу?

12. Назвіть концептуальні підходи до екологічної відповідальності компанії.

### **ТЕМА 6.**

1. Окресліть ключові аспекти та проблеми СВБ щодо територіальних громад.

2. Розкрийте зміст і напрями взаємодії суспільства, органів влади та бізнесу на регіональному рівні.

3. Що є інструментами реалізації соціальних програм на регіональному рівні?

4. У чому полягає зміст «обов'язкової» соціальної програми присутності компанії в регіоні?

5. Які інструменти реалізації зовнішньої соціальної політики компанії забезпечують здійснення її «довільної» соціальної програми на регіональному рівні?

6. Що сприяє вибору стратегії у взаємодії бізнесу з місцевим співтовариством?

7. Охарактеризуйте етапи розбудови стратегії взаємодії бізнесу з територіальною громадою.

8. Які чинники впливають на формування регіональної стратегії бізнесу?

9. Які підходи до розбудови стратегії соціальновідповідальної поведінки бізнесу на регіональному рівні ви знаєте?

10. Що є метою співпраці бізнесу і неурядових (некомерційних) організацій?

### **ТЕМА 7.**

1. Яке місце відводиться СВБ у контексті концепції корпоративного громадянства?

2. Окресліть ключові аспекти і проблеми СВБ щодо ділових практик.

3. Визначить напрями сучасної концепції стратегічного розвитку компаній щодо СВБ.

4. Назвіть завдання, цілі та інструменти ключових дій процесу менеджменту СВБ.

5. Які принципи і пріоритетні напрямки менеджменту СББ в Україні ви знаєте?
6. Охарактеризуйте методи формування активного соціально-економічного простору.
7. Охарактеризуйте основні елементи міжнародних стандартів і проектів з менеджменту СББ.
8. Чому формування ефективної багаторівневої системи соціальної відповідальності є результатом взаємодії влади, бізнесу і суспільства?
9. Що вважається ознаками соціалізації економіки?
10. Які ви знаєте атрибути етичного підприємця, споживача та інвестора?
11. Яку роль відіграє держава при формування ефективної багаторівневої системи соціальної відповідальності?
12. За якими сценаріями відбувається взаємодія між топ-менеджером і власником (радою акціонерів) при реалізації внутрішньокорпоративної соціальної політики?
13. Охарактеризуйте особливості соціальної відповідальності підприємств малого бізнесу?
14. Якими принципами визначається соціальна відповідальність ЗМІ?

#### **ТЕМА 8.**

1. Що загальне і відмінне у поняттях «інформаційна політика компанії», «зв'язки з громадськістю» і «комунікаційна стратегія»?
2. Які принципи формування корпоративної інформаційної політики ви знаєте?
3. Які існують програми і заходи щодо СББ?
4. Наведіть класифікації соціальних програм?
5. Що є інструментами реалізації соціальних програм?
6. Які складові входять до структури соціального пакету?
7. Визначить базові підходи до складання корпоративної соціальної звітності.
8. Охарактеризуйте міжнародні стандарти складання та оцінки корпоративної соціальної звітності
9. Які існують основні етапи здійснення соціальної звітності?
10. У чому полягають особливості соціальної звітності компаній в Україні?



## ГЛОСАРІЙ

**Адміністративний (соціальний) бюджет** - фінансові кошти, що виділяються компанією на реалізацію власних соціальних програм.

**Акціонер** - особа, яка є власником акції організації.

**Акція** - цінний папір, що випускається акціонерним товариством і засвідчує право на участь в управлінні акціонерним товариством, отримання дивіденду по ній, а також частини майна товариства при його ліквідації.

**Благодійність** - добровільна діяльність громадян та юридичних осіб з безкорисливої (безоплатної або на пільгових умовах) передачі громадянам або юридичним особам майна, у тому числі грошових коштів, безкорисливого виконання робіт, надання послуг, надання іншої підтримки.

**Благодійний фонд** - некомерційна організація, заснована громадянами і (або) юридичними особами на основі добровільних майнових внесків з соціальними, благодійними, культурними, освітніми чи іншими суспільнокорисними цілями; його різновидами є:

- приватний фонд - це благодійний фонд, заснований за бажанням і на кошти приватної особи, може бути створений як однією людиною, так і групою осіб;
- корпоративний фонд - створюється на кошти бізнес-компанії;
- фонд місцевого співтовариства - створюється за рахунок коштів муніципального бюджету, бізнесу та збору пожертвувань від населення.

**Бренд** (англ. *brand*, синонім: *марка*) - назва фірми, товару, сімейства товарів, послуги тощо, їхній індивідуальний офіційний торговий знак; передбачає широку популярність певного об'єкту, впізнаваність, унікальність, глибоке впровадження в свідомість широкої цільової аудиторії, значну цінність в очах споживачів; дотичні словосполучення: *brand-name* - словесна частина бренду, *brand-image* - візуальний образ бренду, *brand-loyalty* - відданість бренду, *brand-equity* - гідність бренду, його торгова репутація.

**Брендинг** (англ. *branding*) - процес створення, посилення і підтримки бренду; включає спільну дію всіх елементів фірмового стилю, всіх видів маркетингових комунікацій (реклами, PR, стимулювання збуту, прямих листів), особистого спілкування і спонсорства.

**Венчурна філантропія** (англ. *venture philanthropy*) - заснована на інтеграції у філантропічну діяльність принципів і стратегій венчурного підприємництва; основними цінностями є: творчий, інноваційний підхід до вирішення соціальних проблем, довгострокове фінансування, партнерство тощо; як і соціальне інвестування, направлена не на поточні соціальні потреби і фінансування окремих соціальних проектів, а на зміцнення фінансової сталості.

**Відповідальне підприємництво** (англ. *responsible entrepreneurship* або *sustainable development*) - концепція, розроблена ООН і визначає роль бізнесу в забезпеченні сталого розвитку суспільства шляхом мінімізації екологічного втручання в навколишнє середовище при одночасному значному внеску в економічний і соціальний розвиток територіальних громад

**Виконавчий орган** (англ. *executive body*) – інститут, що здійснює поточне керівництво діяльністю компанії, зокрема реалізацію стратегічного плану розвитку суспільства, впровадження корпоративної культури у відповідності до стандартів ділової етики, розробляє внутрішні положення та інструкції товариства; може бути створений одноосібний виконавчий орган (напр., Президент) чи колегіальний (Правління).

**Глобальний пакт** (англ. *Global Compact*) - ініційований у 2002 році Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном, об'єднує компанії з установами ООН, трудовими,

неурядовими організаціями і іншими діячами громадянського суспільства в цілях стимулювання дій і партнерства на підтримку дев'яти принципів у царині прав людини, трудових відносин і навколишнього середовища.

**Глобальна ініціатива з наданням звітності** (англ. *Global Reporting Initiative, GRI*) - започаткована в 1997 році; місія - створення універсально застосовних керівних принципів підготовки звітів щодо сталості компаній, що включають соціальні індикатори і індикатори, що відносяться до зовнішнього середовища.

**Гранти** - грошові кошти або інше майно у разі, якщо їхня передача (отримання) задовольняє таким умовам: надання на безоплатній та безповоротній засадах вітчизняними фізичними особами, некомерційними організаціями, а також іноземними і міжнародними організаціями та об'єднаннями за переліком таких організацій, затверджується Урядом, на здійснення конкретних програм у галузі освіти, мистецтва, культури, охорони здоров'я населення, охорони навколишнього середовища, захисту прав і свобод людини і громадянина, передбачених законодавством України, соціального обслуговування малозабезпечених і соціально незахищених категорій громадян, а також на проведення конкретних наукових досліджень

**Громадянське суспільство** - "третій сектор" суспільства, окрім держави і ринку, що охоплює установи, групи та асоціації (або структуровані, або неформальні), які можуть бути в якості посередника між громадянами та органами державної влади; зазвичай охоплює неурядові організації та громадян; відповідний засіб для сприяння демократії в авторитарних державах або олігархіях.

**Діалог** - зустріч співробітників компанії із заінтересованими сторонами, на якій останні висловлюють свої побажання щодо поліпшення діяльності.

**Делегування співробітників компанії** - залучення на принципах добровільності співробітників компанії в соціальні програми зовнішньої спрямованості через безоплатне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів і зв'язків співробітників.

**Добродійний фонд** (англ. *charity foundation*) - некомерційна організація, що не має членства, заснована громадянами і (або) юридичними особами на основі добровільних майнових внесків. Цілі фонду реалізуються шляхом здійснення добродійної діяльності на користь суспільства в цілому або окремих категорій осіб відповідно до закону.

**Добродійна організація** (англ. *charity organization*) - неурядова (недержавна і немуніципальна) некомерційна організація, створена для реалізації передбачених законом цілей шляхом здійснення добродійної діяльності на користь суспільства в цілому або окремих категорій осіб; створюється у формах громадських організацій (об'єднань), фондів, установ і в інших формах, передбачених законами для добродійних організацій.

**Добродійна діяльність** - добровільна діяльність громадян і юридичних осіб щодо безкорисливої (безвідплатною або на пільгових умовах) передачі громадянам або юридичним особам майна, зокрема грошових коштів, безкорисливого виконання робіт, надання послуг, надання іншої підтримки

**Добродійність** (англ. *charity*) - добровільна, безвідплатна допомога (фінансова, майнова, інтелектуальна, організаційна тощо) людям (організаціям), які через різні причини не можуть забезпечити собі гідне існування (нормальне функціонування); благодійник (добродійна організація) не заявляє (не визначає) заздалегідь розраховану вигоду від своєї добродійної дії, навіть якщо ця вигода відбувається; на відміну від спонсорства, може бути прихованою (таємною або анонімною).

**Добросовісне управління** – поняття введено в обіг Світовим банком з метою підвищення ефективності використання державних коштів; існує тоді, коли взаємини і розподіл ролей між державою, громадянським суспільством і приватним сектором засновані на певних важливих принципах: участі, прозорості, недискримінації, ефективності та

надійності державних справ; мета – забезпечити для громадяни країни, як особисто, так і в групі, вибрати спосіб свого власного розвитку і повною мірою були обізнаними про свої права та обов'язки.

**Добродійний корпоративний фонд** - фонд підприємств і інших юридичних осіб, сформований за рахунок коштів цих підприємств і юридичних осіб; здійснює добродійну діяльність.

**Добродійний приватний фонд** - фонд, кошти в який поступають з одного джерела (від імені або сім'ї) і який субсидує переважно добродійні програми інших організацій.

**Добродійний грант** - цільові кошти, що надаються добродійній організації фізичними і юридичними особами на реалізацію добродійності.

**Добросовісна конкуренція** - ситуація на ринку, яка реально забезпечує рівні умови всім суб'єктам ринкових відносин, охороняє збалансованість їхніх інтересів і відповідає таким критеріям: відсутність у окремого суб'єкта господарювання можливості визначати умови реалізації товарів на ринку; здобуття суб'єктом господарювання переваг над іншими суб'єктами господарювання у конкуренції завдяки власним досягненням; дотримання у підприємницькій діяльності правил, торгових та інших чесних звичаїв, а також норм законодавства.

**Донорські кошти, що не витрачаються, або нерухомий капітал** (англ. *endowments*) - фінансові або матеріальні ресурси, які отримуються організацією від донора, але не витрачаються нею, а інвестуються; при цьому отримується певний відсоток і за рахунок його фінансується діяльність.

**Загальні збори акціонерів** (англ. *General meeting of shareholders*) - вищий орган управління товариства, що складається з акціонерів-власників простих акцій, а у випадках, передбачених чинним законодавством, також із власників привілейованих акцій і приймає рішення зі стратегічно важливих питань діяльності та розвитку акціонерного товариства.

**Залученість** (англ. *involvement*) - інтенсивність споживчої зацікавленості в товарі, посереднику або повідомленні.

**Заінтересовані сторони** (англ. *stakeholders - стейкхолдери*) - фізичні і юридичні особи, які впливають на те, як компанія здійснює свою діяльність, або такі, на яких впливає діяльність компанії: акціонери компанії, інвестори, співробітники, постачальники, субконтрактори, споживачі, клієнти, контрагенти, ділові об'єднання, громадські організації, держава тощо; поділяються на внутрішні (власники, співробітники) і зовнішні (споживачі, постачальники та інші ділові партнери, конкуренти, місцеві спільноти, органи державного управління, некомерційні та громадські організації, професійні об'єднання, активісти та ЗМІ).

**Інтегровані маркетингові комунікації** (англ. *integrated marketing communications*) - практика уніфікації всіх засобів маркетингової комунікації, від реклами до упаковки, для передачі цільовій аудиторії послідовного переконливого повідомлення, що сприяє реалізації цілей компанії.

**Ініціатива в сфері соціальної відповідальності** - принципи соціальновідповідального ведення бізнесу, що розробляються авторитетними міжнародними і національними організаціями і компаніями.

**Кодекс корпоративного управління АТ** - документ, що затверджується загальними зборами акціонерів товариства; регулює відносини, що виникають у процесі управління товариством, у тому числі між акціонерами та органами товариства, між органами товариства, суспільством і заінтересованими особами.

**Комітет ради директорів** (англ. *Board of Directors' Committee*) - допоміжний орган (секція, група) ради директорів, що створюється для попереднього розгляду питань, які належать до компетенції ради директорів, а також вироблення відповідних

рекомендацій раді директорів; найбільш поширеними видами комітетів є: комітет з аудиту, комітет з винагород і призначень, комітет зі стратегічного планування; відповідно до найкращої практики корпоративного управління рекомендується, щоб комітети склалися з членів ради директорів.

**Конфлікт інтересів** (англ. *Conflict of interests*) - ситуація, при якій будь-яка посадова особа або співробітник товариства має конкуруючі професійні або особисті інтереси в суспільстві, які можуть ускладнити неупереджене виконання посадових обов'язків.

**Корпоративна громадянська позиція** - управління усією сукупністю відносин між компанією і її головними спільнотами на місцевому, національному та глобальному рівнях; прихильність етичній поведінці в бізнес-стратегії, операціях і культурі; пов'язана, насамперед, з корпоративною репутацією

**Корпоративна соціальна відповідальність, КСО** (англ. *corporate social responsibility, CSR*) - відповідальність компанії як працедавця, ділового партнера, «громадянина», члена співтовариства (межі співтовариства визначаються географією діяльності компанії: на рівні району, міста, країни, світу); частина постійної стратегії компанії щодо збільшення своєї присутності в суспільстві і розвитку свого бізнесу; можливість позитивно впливати на територіальну громаду. Добровільний внесок бізнесу у соціальний, економічний та екологічно сталий розвиток суспільства шляхом максимізації позитивного та мінімізації негативного впливу бізнесу на суспільство; наприклад, виробництво якісної продукції і послуг для споживачів, мінімізація негативного впливу на екологію, контроль над відходами виробництва, створення привабливих робочих місць, турбота про персонал, дотримання інтересів місцевого співтовариства, прозорість, ефективне ведення бізнесу тощо.

**Корпоративна етика** - система відносин між акціонерами, Радою директорів і керівництвом компанії, як це визначено в статуті компанії, внутрішніми положеннями, офіційною політикою і нормами права.

**Корпоративне спонсорство** (англ. *corporate sponsorship*) - надання компанією (корпорацією) різних ресурсів для створення об'єктів або споруд, підтримки організацій або заходів, як правило, що носять публічний характер, з метою своєї реклами.

**Корпоративна філантропія** (англ. *corporate philanthropy*, синонім: *корпоративна добродійність*) - надання компанією (корпорацією) разової або систематичної безвідплатної допомоги, різних ресурсів окремим громадянам, групам громадян або організаціям для вирішення конкретних соціальних проблем, підтримка суспільно значущих ініціатив, що не переслідують комерційні цілі.

**Корпоративне управління** - сукупність методик, діяльності та процесів, через які рада директорів, спостережна рада та керівництво компанії на найвищому рівні гарантують захист цінностей і майна власників, цілісності, етики поведінки та прозорості у всіх сферах; комплекс заходів і правил, що забезпечують захист прав і законних інтересів акціонерів компанії та інвесторів, а також рівномірний розподіл віддачі від діяльності компанії; структури і процеси, за допомогою яких здійснюється керівництво діяльністю компаній і контроль над ними, що забезпечують захист прав акціонерів і ефективність системи взаємовідносин між загальними зборами акціонерів, радою директорів і виконавчим органом (менеджментом вищої ланки).

**Корпоративні соціальні інвестиції** - це матеріальні, технологічні, управлінські, фінансові та інші ресурси компанії, що направляються на реалізацію корпоративних соціальних програм, здійснення яких в стратегічному відношенні передбачає отримання підприємством певного економічного ефекту.

**Корпоративний фонд** (англ. *corporate foundation*) - фонд, що створюється компанією (корпорацією) з метою реалізації своєї соціальної діяльності.

**Корпоративний конфлікт** (англ. *corporate conflict*) - конфлікт, що виникає у зв'язку з управлінням діяльністю товариства та / або контролем над суспільством; учасниками конфлікту можуть бути компанія, акціонери, посадові особи, менеджери.

**Корпоративне громадянство** (англ. *corporate citizenship*) - етична концепція ведення бізнесу, управління сукупністю відносин між компанією і громадою на всіх рівнях, від місцевого до міжнародного.

**Ліцензування** (англ. *licensing*) - право використовувати логотипи і термінологію зареєстрованої марки у виробках роздрібного продажу; водночас спонсор, зазвичай отримуючи право використовувати офіційно зареєстровану марку в упаковці і рекламі, не стає автоматично особою, що має право на виробництво.

**Логотип** (англ. *logotype, logo*) - друкований фірмовий або товарний знак компанії або продукту (може бути представлений у вигляді емблеми або рекламного девізу - слогану), який використовується для їхньої негайної ідентифікації.

**Лояльність споживачам** (англ. *customer loyalty*) - нова рушійна сила маркетингу; через перенасиченість ринку товарами, влада переходить від продукту до споживача, лояльність бренду зникає; щоб вижити, компанії вимушені створювати лояльні відносини зі своїми клієнтами, з кожним з них водночас.

**Лояльність бренду** (англ. *brand loyalty*) - прихильність споживача певному бренду товару або послугі, сприяюча новим покупкам товарів даного бренду.

**Маркетинг** (англ. *marketing*) - осмислена діяльність щодо надання необхідних товарів і послуг населенню і організаціям, які цих товарів (послуг) потребують; основні завдання - вивчення і формування попиту і стимулювання збуту - здійснюються через маркетингові комунікації.

**Маркетингові дослідження** (англ. *market research*) - збір і аналіз інформації про цільову аудиторію; використовуються традиційні соціологічні і психологічні методи досліджень (опитування, контент-аналіз, вивчення особистих документів, природний і лабораторний експеримент, фокус-групи, тести тощо); здійснюється для прогнозування і оцінки ефективності спонсорства.

**Маркетинг добродійний** (англ. *cause marketing*) - сприяюча стратегія, що пов'язує ім'я компанії-спонсора із заходами, які вирішують суспільні проблеми у сподіванні, що асоціація з ними призведе до позитивної громадської думки щодо компанії; при цьому стратегія продажів компанії зазвичай зв'язується з некомерційною організацією (спонсор пропонує зробити їй пожертвування у разі придбання організацією товару або послуги спонсора); на відміну від добродійності, кошти, витрачені на добродійний маркетинг, є не пожертвування, а вкладення коштів, оскільки передбачають повернення інвестиції.

**Меценатство** - напрям добродійності, пов'язаний із підтримкою культури, мистецтва, науки, як і добродійність у цілому, меценатство не передбачає запланованої, заздалегідь наміченої вигоди.

**Модератор** - незалежна фізична або юридична особа, що сприяє організації і здійсненню діалогу; виступає в ролі посередника між компанією і заінтересованими сторонами.

**Опікування** - передбачає турботу, спостереження, опіку, організовану добродійність, добродійну організацію; сьогодні уживається рідко, хоча і увійшло до законодавства.

**Оцінка суспільного впливу** (англ. *social impact assessment*) - систематичний аналіз впливу бізнес-проектів на суспільну і культурну ситуацію в співтовариствах, у яких вони виконуються.

**Пайове фінансування** - форма адресної фінансової допомоги, що полягає у спільному фінансуванні соціальних програм; дозволяє ефективно та оперативно реагувати на



потреби суспільства при вирішенні соціальних проблем шляхом залучення додаткових ресурсів, коли можливостей одного з учасників виявляється недостатньо.

**Підзвітність** – у співпраці з метою розвитку ця концепція з'являється завжди, коли будь-кого закликають до відповідальності, або коли будь-хто (уряд чи міністерство, Світовий банк, менеджер або окремих керівник проекту) повинен пояснити або обґрунтувати проект, захід або програму; спосіб виконання відповідного припису щодо використання коштів, якою мірою були досягнуті цілі і виконані очікування

**Принцип відповідальності** (англ. *responsibility*) - один з основних принципів системи корпоративного управління (поряд з принципами підзвітності, прозорості та справедливості полягає в тому, що система корпоративного управління має визнавати передбачені законом права заінтересованих осіб та сприяти активній співпраці між акціонерними товариствами та заінтересованими особами з метою створення добробуту, робочих місць та забезпечення сталості здорових, з фінансової точки зору, компаній.

**Принцип підзвітності** (англ. *accountability*) - система корпоративного управління має забезпечувати стратегічне керівництво акціонерним товариством, ефективний контроль над керуючими з боку ради директорів, а також підзвітність ради директорів акціонерному товариству та його акціонерам.

**Принцип прозорості** (англ. *transparency*) - система корпоративного управління має забезпечувати своєчасне розкриття достовірної інформації з усіх істотних питань, що стосуються акціонерного товариства, у тому числі про його фінансовий стан, результати діяльності, структуру власності та управління.

**Принцип справедливості** (англ. *fairness*) - система корпоративного управління має забезпечувати захист прав акціонерів і рівне ставлення до всіх акціонерів, у тому числі, міноритарним та іноземним. Всі акціонери повинні мати доступ до ефективних засобів захисту у разі порушення їх прав.

**Профспілки** - організація за принципом професійної приналежності, яка підтримує і захищає інтереси своїх членів у таких питаннях, як заробітна плата та умови праці, особливо шляхом переговорів з роботодавцями.

**Рада директорів** - орган управління, який діє в інтересах суспільства і акціонерів, що визначає стратегію розвитку акціонерного товариства та здійснює контроль над діяльністю виконавчого органу та фінансово-господарською діяльністю товариства.

**Ризик** - міра ймовірності того, що результатом даної небезпеки буде шкода, заподіяна життю, здоров'ю, майну та / чи довкіллю; вимірюється з точки зору впливу та ймовірності; введення змін або заходи контролю з метою ліквідації або зниження рівня ризику, пов'язаного з небезпекою в прийнятних межах.

**Римський клуб** - міжнародна громадська організація, створена в 1968 році; об'єднує представників світової політичної, фінансової, культурної і наукової еліти; одним з головних своїх завдань спочатку вбачав залучення уваги світовій громадськості до глобальних проблем за допомогою своїх доповідей; визначає тільки тему доповіді і гарантує фінансування наукових досліджень, але у жодному випадку не впливає ані на хід роботи, ані на її результати і висновки; готова доповідь розглядається і затверджується на щорічній конференції, нерідко у присутності представників громадськості, науки, політичних діячів, преси, а потім результати досліджень поширюються і проводиться обговорення доповіді в різних країнах світу.

**Соціальна відповідальність бізнесу** - філософія поведінки і концепція розбудови ділового співтовариства компаніями та окремими представниками бізнесу своєї діяльності, спрямованої на задоволення очікувань заінтересованих сторін з метою сталого розвитку та збереження ресурсів для майбутніх поколінь з огляду на такі пріоритети:

- виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;

- створення привабливих робочих місць, інвестиції в розвиток виробництва та людського потенціалу;
- неухильне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного;
- розбудова добросовісних і взаємовигідних відносин з усіма заінтересованими сторонами;
- ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості та підвищення національної конкурентоспроможності в інтересах акціонерів і суспільства;
- урахування суспільних очікувань і загальноприйнятих етичних норм у практиці ведення справ;
- внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку.

**Соціальна інтеграція** - інтеграція осіб, або груп, у суспільство в якості громадян або членів різних громадських соціальних мереж; принципово корениться в ринку праці або економічній інтеграції.

**Соціальна звітність** - нефінансові дані, що охоплюють питання персоналу, суспільний економічний розвиток, участь заінтересованих сторін, може включати екологічні показники.

**Соціальна віддача від інвестицій** (англ. *SROI*) - спосіб допомогти донору зрозуміти відчутний вплив даного ним пожертвування; конкретні, вимірні результати демонструються двома способами: по-перше, необхідно відстежувати скільки людей отримали користь з субсидій і як їхнє життя вимірно покращилось, розрахувати унікальну цифру витрат на одне життя; по-друге, власні показники для вимірювання дозволяють донорам зрозуміти, чи піддаються кількісній оцінці соціальні наслідки внеску як фінансової віддачі даному співтовариству та оцінити вплив одного проекту в порівнянні з іншим, навіть якщо проекти не схожі.

**Соціальна реклама** (англ. *social advertising*) - вид реклами, що представляє суспільні і державні інтереси, спрямований на досягнення добродійних цілей; виключає згадування комерційних організацій і індивідуальних підприємців, конкретних марок товарів, що є результатом підприємницької діяльності некомерційних організацій.

**Соціальні інвестиції компанії** (англ. *social investment*, синоніми: *етичне або соціально-відповідальне інвестування*) - підтримка конкретної діяльності або напряду розвитку в співтоваристві шляхом прямих або опосередкованих інвестицій.

**Соціальні партнери** - організації заінтересованих сторін, що беруть участь у процесі соціального діалогу (об'єднання роботодавців, професійні спілки, державні органи та / або представники громадянського суспільства, неурядові організації тощо).

**Соціальні підприємства** - це бізнеси, які мають соціальну та / або природоохоронну мету в рамках своєї основної місії; часто використовують бізнес-моделі зі змішаними цінностями, які поєднують дохід від комерційної діяльності зі структурою або елементом, що породжує соціальні цінності; спрямовані на соціальні та природоохоронні цілі.

**Соціальні програми** - це добровільно здійснювана компанією діяльність в економічній, соціальній та екологічній сферах, спрямована на задоволення відповідних очікувань внутрішніх і зовнішніх заінтересованих сторін.

**Соціальний звіт** (нефінансовий звіт) (англ. *social report*) - публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів і всього суспільства про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені у своїй місії або стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної сталості, соціального благополуччя та екологічної стабільності.

**Соціальний капітал** - фонд загального сенсу і довіри в даному співтоваристві; необхідна умова для співпраці та організованої людської поведінки, зокрема, бізнесу; може трансформуватися, споживатися або поповнюватися як і фінансовий капітал.

**Соціальний підприємець** - той, хто визначає і втілює в життя нові можливості для бізнесу, але спонукуваний громадським та соціальним благом, а не потребою отримати особисту вигоду.

**Соціальне партнерство** (англ. *social partnership*) - по-перше, конструктивна взаємовигідна співпраця між трьома секторами суспільства – державними структурами, комерційними підприємствами і некомерційними організаціями з метою вирішення проблем соціальної сфери на користь всього населення або його окремих груп, що проживають на даній території; по-друге - система взаємин між працівниками (представниками працівників), працедавцями (представниками працедавців), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, направлена на забезпечення узгодження інтересів працівників і працедавців з питань урегулювання трудових відносин і інших безпосередньо пов'язаних з ними відносин (так званий «трейдюніоністський» варіант визначення).

**Соціальне підприємництво** - практика прагнення одночасно до фінансової та соціальної віддачі з інвестицій ("подвійний підсумок"); підприємницька діяльність, націлена на пом'якшення або вирішення соціальних проблем, що характеризується такими основними ознаками: соціальний вплив (англ. *social impact*) - цільова спрямованість на вирішення / пом'якшення існуючих соціальних проблем, сталі позитивні вимірні соціальні результати; інноваційність - застосування нових, унікальних підходів, що дозволяють збільшити соціальний вплив; самоокупність і фінансова стійкість - здатність соціального підприємства вирішувати соціальні проблеми доти, доки це необхідно і за рахунок доходів, отриманих від власної діяльності; масштабованість і тиражованість - збільшення масштабу діяльності соціального підприємства (на національному та міжнародному рівні) і розповсюдження досвіду (моделі) з метою збільшення соціального впливу; підприємницький підхід - здатність соціального підприємця бачити проблеми ринку, знаходити можливості, акумулювати ресурси, розробляти нові рішення, які надають довгостроковий позитивний вплив на суспільство в цілому.

**Соціальновідповідальні інвестиції** (англ. *social responsible investment*) - інвестиції в соціальновідповідальні компанії

**Соціальновідповідальний маркетинг** - форма адресної фінансової допомоги, що полягає у використанні відсотка від продажів конкретного товару або послуги на проведення соціальних програм компанії

**Спонсорство** (англ. *sponsorship*) - здійснення юридичною або фізичною особою (спонсором) внеску (у вигляді надання майна, результатів інтелектуальної діяльності, надання послуг, проведення робіт) у діяльність іншої юридичної або фізичної особи (спонсорованого) на умовах розповсюдження спонсорованим реклами про спонсора, його товари.

**Сталий розвиток** (англ. *sustainable development*) - розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби.

**Стандарт AA1000** (англ. *AccountAbility 1000*) - міжнародний стандарт соціальної звітності, розроблений Інститутом з проблем соціально-етичної відповідальності (Institute of Social and Ethical Accountability), міжнародною організацією, що сприяє розвитку корпоративного бізнесу і підготовці професійних кадрів у сфері соціальноетичної відповідальності і звітності.

**Стандарти Саншайн за поданням корпоративних звітів для заінтересованих сторін** - ухвалені в 1996 році Альянсом стейкхолдерів (США), асоціацією, об'єднуючою природоохоронні і релігійні організації, а також організації по захисту прав споживачів; містять провідні принципи щодо того, яку інформацію корпорації повинні регулярно представляти в щорічному 'Корпоративному звіті для заінтересованих сторін', що надається клієнтам (про продукцію і послуги), співробітникам (гарантія

зайнятості, безпеки і охорони здоров'я, рівні можливості при наймі), місцевому співтовариству (структура власності, фінансові показники, вплив на зовнішнє середовище, об'єм податкових виплат, кількість створених робочих місць, інвестиції і добродійна діяльність), широкій громадськості (торгівля з недружніми країнами, виконувані державні замовлення, штрафи, які були стягнуті з компанії).

**Стандарт за поданням корпоративної соціальної звітності** - правила і показники розкриття інформації про соціальну активність компанії, принципи, що розробляються авторитетними міжнародними організаціями і мають рекомендаційний характер.

**Стандарт SA 8000** (англ. *Social Accountability 8000*) - розроблений Радою з економічних пріоритетів Акредитативного агентства; охоплює стандарти і моніторингові програми за такими тематичними напрямками: дитяча праця, примусова праця, дисциплінарна практика, недискримінація, зарплата і пільги, робочий час, охорона здоров'я і безпека, свобода об'єднання і укладення колективного договору тощо.

**Страховання D & O** (англ. *Directors and officers liability insurance, D & O insurance*) - страхування відповідальності посадових осіб компанії з метою відшкодування витрат компанії або її керівників за судовими позовами з боку акціонерів або третіх осіб.

**Суспільний аудит** (англ. *social audit*) - систематична оцінка суспільного впливу компанії порівняно з прийнятими стандартами і очікуваннями.

**Управління корпоративними соціальними програмами** - це процес, що безперервно протікає в компанії, який складається з таких етапів:

- визначення пріоритетів соціальної політики компанії;
- створення спеціальної структури управління соціальними програмами;
- проведення програм навчання у сфері соціальної відповідальності;
- реалізація соціальних програм компанії;
- оцінка і доведення до відома стейкхолдерів результатів соціальних програм компанії.

**Філантропія** (англ. *Philanthropy*, синонім: *добродійність*) - фінансова підтримка некомерційного заходу або організації, при якій не очікується жодної комерційної вигоди.

**Фандрайзінг** (англ. *fund-raising*) - цілеспрямований, систематичний пошук спонсорських (або інших) коштів для здійснення соціально значущих проектів (програм, акцій) і підтримки соціально значущих інститутів; може здійснюватися як бізнес, так і добродійна і спонсорська діяльність.

## ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Грішнова О.А. Людський розвиток: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2006.
2. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Гирик, О.Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смовженко, д-ра екон.наук, проф.А.Я. Кузнецової. — К.: УБС НБУ, 2009.
3. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект / под общей редакцией д.э.н., проф. Беляевой И.Ю., д.э.н., проф. Эскиндарова М.А. — М.: КноРус, 2008.
4. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях і відповідях. - К: Вид. «Енергія», 2007.
5. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005.
6. Лазоренко О. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка: зб. статей та рекомендацій. — К.: СтилоС, 2007.
7. Петроє О.М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики: [монографія]. — К.: Центр учбової літератури, 2008.
8. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: розуміння та впровадження. — К: КНЕУ, 2005.
9. Фукуяма Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: [пер. с англ.]. — М.: АСТ Москва: Хранитель, 2006.
10. Шавкун І.Г. Філософія менеджменту. Монографія. - Запоріжжя: «ТандемАртСтудия», 2007.

### Додаткова

1. Декларация тысячелетия Организации Объединенных Наций. Утверждена резолюцией 55/2 Генеральной Ассамблеи от 8 сентября 2000 года // <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=3&user=1189972613552263>
2. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436 — IV.
3. Закон України «Про екологічну експертизу» від 09 лютого 1995 року № 46/95-ВР
4. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура. Навч. посібник / Колот В.М., Репіна І.М., Щербина — Вид. 2-ге, перероб. та доп. — К.: КНЕУ ім. Вадима Гетьмана, 2009.
5. Корпоративная социальная ответственность бизнеса. Экспертная оценка и практика в Украине. — К.: ТЭФ ОЛБИ, 2008.
6. Садеков А., Косова Т. Соціальні аспекти розвитку корпоративного управління в Україні // Економіка України. — 2008. — № 11. — С. 88–93.

7. Labour principles of the United Nations Global Compact : A Reference for Business / International Labour Office. — Geneva: ILO, 2008 // [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/multi/documents/instructionalmaterial/wcms\\_101246.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/multi/documents/instructionalmaterial/wcms_101246.pdf)

8. International Instruments and Corporate Social Responsibility: A Booklet to Accompany Training The Labour Dimension of CSR: from Principles to Practice Promoting responsible and sustainable enterprise-level practices at times of crisis a guide for policy-makers and social partners / Stephan Ulrich, Nikolai Rogovsky, David Lamotte ; International Labour Office, SustainableEnterprise Programme. - Geneva: ILO, 2009 // [http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS\\_101247/index.htm](http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_101247/index.htm)

9. Milller C. The Looking-Glass World of Nonprofit Money: Managing in For-Profits' shado Universe. The Nonprofit Quarterly, Spring, 2005 <http://www.nonprofitfinancefund.org/docs/Looking%20Glass,%20NPQ%20website.pdf>

10. Porter M., Kramer, M. Strategy & Society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 2006. [www.fsg-impact.org](http://www.fsg-impact.org)

11. Schwab K. Global Corporate Citizenship. Foreign Affairs, January/February 2008 <http://www.foreignaffairs.org/20080101faessay87108/klaus-schwab/global-corporate-citizenship.html>



## **КОРИСНІ САЙТИ**

1. «Круглый стол в КО» (Caux Round Table) <http://www.cauxroundtable.org>

2. Boston College Center for Corporate Citizenship <http://www.bcccc.net/>

3. BRASS –The ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society <http://www.brass.cf.ac.uk>

4. Business and Human Rights [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org)

5. Business Ethics Magazine magazine of Social Responsibility <http://www.business-ethics.com>

6. Business for Social Responsibility <http://www.bsr.org>

7. Business In The Community website <http://www.bitc.org.uk>

8. CSR Europe <http://www.csreurope.org>

9. CSRwire is a newswire service devoted solely to CSR issues <http://www.csrwire.com>

10. FTSE4Good is an index series for socially responsible investment designed by FTSE, one of the world's leading global index providers <http://www.ftse.com/ftse4good/>

11. Global Reporting Initiative [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

12. Links to environmental, social, CSR and sustainability reports <http://www.sustainability-reports.com>

13. OnPhilanthropy <http://www.onphilanthropy.com/>
14. Reputation Institute <http://www.reputationinstitute.com>
15. Social Accountability International (SAI) <http://www.sa-intl.org>
16. Sustainability <http://www.sustainability.com/>
17. The Chartered Institute of Public Relations CSR network <http://www.ipr.org.uk/csr/>
18. The Co-operative Bank, is recognised as one of the UK's leading organisation in terms of CSR <http://www.cooperativebank.co.uk>
19. The Dow Jones Sustainability Indexes <http://www.sustainability-index.com>
20. The Global Compact <http://www.unglobalcompact.org>
21. The Global Reporting Initiative was established in late 1997 with the mission of developing globally applicable guidelines for reporting on economic, environmental, and social performance, initially for corporations and eventually for any business, governmental, or non-governmental organisation <http://www.globalreporting.org>
22. The GoodCorporation is a global standard of corporate social responsibility designed to address the needs of all types and sizes of organisation <http://www.goodcorporation.com>
23. The Institute of Business Ethics (IBE) was established in 1986 to encourage high standards of corporate and business behaviour and the sharing of best practice <http://www.ibe.org.uk>
24. The UK government gateway to Corporate Social Responsibility [www.csr.gov.uk](http://www.csr.gov.uk)
25. The Work Foundation website - [www.theworkfoundation.com](http://www.theworkfoundation.com)  
<http://www.accountability.org.uk>
26. The World's Most Respected Companies. 2007 <http://www.reputationinstitute.com>
27. Transparency International <http://www.transparency.de>
28. Venture Philanthropy Partners <http://venturephilanthropypartners.org>
29. World Business Council for Sustainable Development <http://www.wbcsd.ch>
30. Глобальная инициатива ответственного лидерства (Global Responsible Leadership Initiative — GRLI) <http://www.grli.org>
31. Головний аналітичний медиа-портал про корпоративну соціальну відповідальність <http://www.csr-review.net/csrlife.html>
32. Европейская академия бизнеса и общества (European Academy for Business and Society — EABIS) <http://www.eabis.org>
33. Европейская ассоциация этики бизнеса (European Business Ethics Network — EBEN) <http://www.eben-net.org>
34. Корпоративна відповідальність "Ернст енд Янг" в Україні <http://www.youtube.com/watch?v=PhpAPaaS7ME>
35. Офіційний сайт Секретаріату мережі Глобального договору в Україні <http://www.globalcompact.org.ua>.

Навчальне видання  
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна  
Дибчинська Яна Станіславівна

## **СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ**

Навчальний посібник  
для студентів напряму підготовки «Менеджмент»  
денної та заочної форм навчання

Рецензент	<i>Л.Д. Кривега</i> , доктор філософ. наук, професор, завідувач кафедри філософії
Коректор	<i>І.Г. Шавкун</i> , доктор філософ. наук, професор, декан факультету менеджменту
Відповідальний за випуск	<i>І.Г. Шавкун</i> , доктор філософ. наук, професор, декан факультету менеджменту