

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

І. Г. Шавкун
Я. С. Дибчинська

**СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ТА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
У МЕНЕДЖМЕНТІ**

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм
«Бізнес-адміністрування»
«Менеджмент закладів освіти, культури та спорту»
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
«Менеджмент організацій і адміністрування»
«Логістика»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № 7 від 28.02.2023

Запоріжжя
2023

Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті: курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійних програм «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Менеджмент організацій і адміністрування», «Логістика». Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 119 с.

Викладено основні філософські, етичні, управлінські аспекти та проблеми концептуалізації і практики партнерства та соціальної відповідальності в менеджменті. У чіткій логічній послідовності розглядаються ключові поняття, їхні модуси, атрибути, типологія та інструментарій.

Особливий акцент зроблено на соціокультурні детермінанти управління, професійну етику, що мотивує потенціал організаційної культури та соціальне партнерство, теорію сталого розвитку суспільства, на підставі яких формуються та реалізується основні положення щодо управління внутрішньою та зовнішньою корпоративною соціальною відповідальністю для досягнення цілей сталого розвитку організації.

Рецензент

А. Почтовюк, доктор економ. наук, професор
декан факультету економіки і управління
Кременчуцького національного університету
імені Михайла Остроградського

Відповідальний за випуск

Я.С. Дибчинська, кандидат філологічних наук,
доцент, завідувач кафедри ділової комунікації

ЗМІСТ

Вступ	5
Змістовий модуль 1. Концептуальні засади формування соціальної відповідальності бізнесу	6
Лекція 1. Соціальна відповідальність бізнесу: філософські, етичні та управлінські аспекти.....	6
1. 1. Соціальна відповідальність як етико-філософська категорія	6
1. 2. Соціальна корпоративна відповідальність	9
1. 3. Етичні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності ...	11
1. 4. Організація відповідальності як фактор ефективності управління.....	14
Висновки.....	15
Питання для самоконтролю.....	15
Лекція 2. Відповідальність у системі соціального розвитку	17
2.1. Формування сучасних уявлень про корпоративну соціальну відповідальність	17
2. 2. Джерела, або «сили», соціальної відповідальності бізнесу	21
2.3. Концепція сталого розвитку організації.....	23
2.4. Соціальна відповідальність як чинник реалізації концепції сталого розвитку компанії.....	25
Висновки.....	27
Питання для самоконтролю.....	28
Змістовий модуль 2. Моделі, атрибути і модуси соціальної відповідальності в менеджменті	29
Лекція 3. Формування комплексної моделі соціальної відповідальності бізнесу	29
3. 1. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності	29
3. 2. Базові концепції корпоративної соціальної відповідальності.....	31
3. 3. Сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності.....	34
Висновки.....	39
Питання для самоконтролю.....	40
Лекція 4. Атрибути і модуси соціальної відповідальності бізнесу.....	41
4. 1. Принципи, суб'єкти і об'єкти соціальної відповідальності бізнесу	41
4. 2. Основні характеристики і структура соціальної відповідальності бізнесу.....	44
4. 3. Моделі соціальної відповідальності бізнесу.....	45
4.4. Соціальні програми бізнесу як форма соціальної відповідальності.....	48
Висновки.....	52
Питання для самоконтролю	54
Змістовий модуль 3. Соціальна відповідальність бізнесу в системі управління організації	55
Лекція 5. Соціальне партнерство в організації.....	55
5. 1. Суть і функції соціального партнерства в організації.....	55

5. 2. Система регулювання соціально-трудових відносин у організації	67
5. 3. Колективний договір як основа соціального партнерства	59
5. 4. Світова практика соціального партнерства	61
Висновки.....	65
Питання для самоконтролю	66
Лекція 6. Корпоративна соціальна відповідальність як система.....	67
6. 1. Складові системи корпоративної соціальної відповідальності	67
6. 2. Принципи побудови і планування системи корпоративної соціальної відповідальності	69
6. 3. Корпоративна соціальна відповідальність у антикризовому управлінні	73
6. 4. Комунікації у системі соціальної відповідальності бізнесу.....	76
Висновки.....	78
Питання для самоконтролю.....	79
Змістовий модуль 4. Управління компанією з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності.....	80
Лекція 7. Інструменти соціальновідповідального управління компанією...	80
7. 1. Стандартизація відносин корпоративної соціальної відповідальності...	80
7. 2. Внутрішня соціальна політика компанії	85
7. 3. Розвиток людського капіталу корпораціями	87
Висновки.....	90
Питання для самоконтролю.....	91
Лекція 8. Методи та процедури оцінювання ефективності програм соціальної відповідальності бізнесу	92
8. 1. Соціальні інвестиції: сутність і спрямованість.....	92
8. 2. Соціально орієнтований маркетинг	94
8. 3. Верифікація та аудит соціальної звітності компаній	97
8.4. Ефекти від соціально відповідальної поведінки компанії.....	98
Висновки.....	100
Питання для самоконтролю.....	101
Додаток 1. Стандарт ISO 26000.....	102
Додаток 2. Соціальний паспорт компанії	103
Глосарій.....	104
Рекомендована література	117
Використана література.....	118

Вступ

Метою викладання навчальної дисципліни «Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті» є: формування у студентів базових знань з теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу (СВБ) і набуття ними відповідних професійних компетенцій, що забезпечують формування соціально відповідальної поведінки.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті» є:

- усвідомити поняття соціальної відповідальності корпорацій у суспільстві,
- отримати уявлення про міжнародну і вітчизняну практику формування правил корпоративної поведінки в компаніях при ухваленні рішень про соціальну відповідальність і партнерство бізнесу;
- уявити роль наукового менеджменту в проведенні політики корпоративної соціальної відповідальності;
- ознайомитися з основами гуманістичної поведінки членів корпорацій у взаєминах із суспільством;
- проаналізувати роль стратегічного менеджменту при здійсненні корпоративної соціальної відповідальності;
- вивчити роль корпоративної соціальної відповідальності в розвитку людського капіталу суспільства і проведенні соціальної політики.

Соціальна відповідальність бізнесу - це філософія розвитку компанії та досягнення комерційного успіху шляхами, що ґрунтуються на етичних нормах та повазі до людей, спільнот, навколишнього середовища. Пусковим механізмом соціальної відповідальності є усвідомлення суспільних проблем та подальше добровільне прийняття на себе зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виділяючи корпоративні ресурси.

Соціальна відповідальність менеджерів корпорації (топ-менеджерів), відтак, полягає в організації та успішному управлінні бізнесом, постійному пошуку вигідних взаємодій з державою. Це – реалізація інтересів компанії (корпорації) за допомогою забезпечення соціального розвитку її колективу та активної участі компанії у розвитку соціуму. Плодами цієї співпраці є збалансоване суспільство, що динамічно розвивається, у якому діяльність кожного є передумовою для загального добробуту. Отже, у широкому значенні – це вплив бізнесу на суспільство.

Вивчення навчальної дисципліни майбутніми менеджерами сприятиме становленню їхнього загального та професійного світогляду, фахово важливих компетенцій та особистісних якостей, здатності та готовності, насамперед, до розуміння концепції соціального партнерства та відповідальності та її ефективного використання в своїй управлінській діяльності.

Змістовий модуль 1. Концептуальні засади формування соціальної відповідальності бізнесу.

Лекція 1.

Соціальна відповідальність бізнесу: філософські, етичні та управлінські аспекти

Мета вивчення теми: з'ясувати етико-філософські засади категорії соціальної відповідальності, ознайомитися з етичними засадами соціальної корпоративної відповідальності, усвідомити важливість для організації відповідальності як фактора ефективності управління.

План

- 1.1. Соціальна відповідальність як етико-філософська категорія.
- 1.2. Соціальна корпоративна відповідальність.
- 1.3. Етичні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності.
- 1.4. Організація відповідальності як фактор ефективності управління.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: відповідальність, корпорація, соціальна відповідальність, корпоративна соціальна відповідальність, етичний кодекс.

1.1. Соціальна відповідальність як етико-філософська категорія.

Умовою людської відповідальності є свобода самоздійснення. Свобода – одна з основоположних для європейської культури ідей, що відображає здатність суб'єкта діяти відповідно до своїх цілей (інтересів), спираючись на знання, які дають можливість вибору, визначають ясне уявлення про наслідки власних дій, дають можливість їх оцінити.

Усвідомлення – необхідна умова вільного вибору. Основа моральності як особливого механізму регулювання людських відносин – це вільний вибір власних орієнтирів: цінностей, цілей, ідеалів. Обсяг людської свободи може бути мірою суспільного прогресу. Разом з тим, темпи цього прогресу безпосередньо залежать від ступеня свободи, якою володіють люди і яка визначає їхню творчу активність.

Свобода самоздійснення в суспільстві – це вільний вибір теренів, зокрема вибір професії та роботи, шляхів самовизначення щодо власності, споживання, особистого простору, місця проживання чи пересування. При цьому за жодних відомих соціально-економічних і політичних обставин ці свободи не досягають бажаної повноти і навіть у своїй неповноті можуть неоднаково освоюватися всіма громадянами, які залишаються нерівними як члени громадянського суспільства.

Саме в контексті громадянського суспільства ці свободи можуть тією чи іншою мірою обмежуватися залежно від можливостей та пріоритетів суспільства. Але важливо, щоб обмеження соціальних свобод мали правозаконний, а не волюнтаристський чи кон'юнктурний характер. Реальна, практична свобода особи вибирати свою лінію поведінки покладає на неї відповідальність за свої вчинки.

Відповідальність – зворотний бік свободи. Поводитися відповідально – це бути здатним до активності, приймаючи виклики ситуації, розуміючи, як відгукнуться твої дії на тобі та інших, це вміти передбачати наслідки вчинку та прагнути запобігти можливим втратам як матеріальним, так і ідеальним (культурним), можливим негативним перебігам подій. Ця здатність пов'язана з розумінням себе та інших людей: їхніх потреб та прагнень до добра, збереження та розвитку кращого.

Благо (як і поняття добра) висловлює те, що дозволяє людині та суспільству в єдності жити, розвиватися, досягати досконалості і гармонії.

З урахуванням вищезазначеного, соціальна відповідальність – це усвідомлене та добровільне покладання суб'єктом на себе наступних зобов'язань:

- прогнозувати та враховувати у своїй діяльності соціально значущі її наслідки;
- запобігати або мінімізувати ризики та збитки щодо інших суб'єктів та природи;
- піклуватися про інших членів суспільства.

Специфіка соціальної відповідальності у тому, що вона має ініціативний характер, тобто. мотивується не загрозою санкцій, а суб'єктивної волею, почуттям співпереживання і сумлінням. Реалізація соціальної відповідальності передбачає досить високий рівень розвитку здібностей відповідно до можливостей суб'єкта дії. Процес реалізації соціальної відповідальності включає три складові: мотиваційно-цільову сферу; особистісно-психологічну (афективно-вольову сферу та ієрархію особистісних смислів); практичну область (вчинки та реальні досягнення).

У першому випадку йдеться про визначення, усвідомлення інтересів і цінностей, вибір цілей. Безпосередній зв'язок ціннісних орієнтацій з можливими соціальними наслідками, прийняттям відповідальності за них виникає в ситуації вибору, необхідності рішення. В основі соціально орієнтованої діяльності лежить загальний філософський принцип поваги до людини, а також прагнення загального добра.

Особистісно-психологічна сфера включає ієрархію особистісних смислів, ініціативу, вольове зусилля. Важливо те, що особливістю соціально відповідальної поведінки є її ініціативність і добровільність, коли вольове зусилля спрямоване на подолання обставин, що утруднюють (страх, упередження оточуючих, необхідність небажаних взаємодій, витрата ресурсів тощо). Мотиви соціально відповідальної поведінки характеризуються низьким рівнем прагматизму спонукальної функції, оскільки витрати зусиль і ресурсів

переважають над вигодою за водночас високий рівень смислоутворення: формування особистісних (навіть вищих, граничних) смислів.

Вищим проявом соціальної відповідальності є вчинок як цілісна особистісно-значуща і морально забарвлена дія людини, орієнтована на соціальне благо, реалізацію екзистенційних цінностей та свобод.

Соціальна відповідальність – етичний принцип людської поведінки, що забезпечує гармонію суспільних та особистих інтересів та спрямований на досягнення соціального блага. Кантовський категоричний імператив: «Вчини так, якби ти хотів, щоб твоя максима стала універсальним законом», – перегукується з категоричним імперативом соціальної відповідальності: «Вчини так, щоб результати твоєї діяльності не виявилися згубними для можливості майбутнього життя на Землі» або «Роблячи вибір сьогодні, думай про майбутнє Людини, яке залежить від твого вольового рішення».

Головний сенс соціальної відповідальності полягає в спонуканні суб'єкта до суспільно корисної діяльності в різних сферах суспільного життя. З розвитком суспільства соціальна відповідальність змінюється, з одного боку, у напрямі вироблення механізмів, що перешкоджають розпорошенню (дифузії) колективної відповідальності, з іншого – у напрямі диференціації її форм. Це призводить до появи нових форм соціальної відповідальності:

- корпоративна;
- екологічна та інформаційна (обумовлена необхідністю вирішення глобальних проблем в умовах соціальних ризиків);
- запобігаючи, або охороняючи (важко прогнозовані, але потенційно небезпечні види діяльності, наприклад, пов'язані з генною інженерією).

При цьому поява кожного нового виду соціальної відповідальності зумовлює виникнення цивілізаційних механізмів, що її підтримують. Для становлення соціальної відповідальності як норми життя необхідно новий спосіб організації соціального порядку, термінологічно закріплений у понятті «соціально орієнтована держава», метою якого є досягнення соціального благополуччя.

Соціальна відповідальність як принцип практичної поведінки може розглядатися як така основа всього життя суспільства, яка задає вимоги до людського співіснування в цілому, соціальних відносин і конкретних норм. Гранична форма соціальної відповідальності пов'язана з вимогою, згідно з якою люди повинні прийняти на себе глобальну відповідальність у планетарному масштабі за можливі незворотні наслідки колективної діяльності людей у науці та техніці, політиці та економіці.

Глобальна відповідальність не виключає своєрідного «суспільного поділу відповідальності» (за аналогією з суспільним поділом праці). Вона розгалужується на серію конкретних взаємопов'язаних мікрорішень у тих галузях, які зачіпають основи існування, область передової техніки, космос, генетику, інформатику тощо. Соціально відповідальна поведінка визначається переважно очікуваннями інших щодо соціальної позиції даного суб'єкта. Це вимагає виходу за звичні рамки розуміння соціальної відповідальності як

результату компромісу різних інтересів та цілей (суспільних, індивідуальних, професійних тощо) і не обмежує можливість та механізм соціально відповідальної поведінки виключно формами соціального контролю.

Отже, пусковим механізмом соціальної відповідальності є усвідомлення суспільних проблем та подальше добровільне прийняття на себе представниками різних соціальних груп відповідальності за наслідки своїх (іноді чужих) суспільних діянь.

Будь-яка ініціатива спочатку походить від конкретної особи. Незважаючи на це, відповідальність може мати статус солідарної, яка не звільняє людину від особистої відповідальності та не протиставляється їй. Вона виявляється формою відповідальності за виявлені небезпеки та передбачає участь у суспільній практиці, спрямованій на їхнє запобігання. Солідарна відповідальність здатна формуватися у межах соціального феномена корпорації у найширшому розумінні цього терміна.

1. 2. Соціальна корпоративна відповідальність.

Корпорація (лат. corporatio – об'єднання, спільнота) – багатозначний термін у сучасній мові, має специфічний зміст у соціально-філософських, економічних та політичних концепціях.

Корпоративізм визначається як система і цінностей, відповідних їм механізмів управління, звичаїв у соціально закритому, добровільному співтоваристві, створеному для спеціалізованої діяльності для соціалізації окремого індивіда у цьому співтоваристві через єднання з іншими, задовольняючи внутрішню потребу групової ідентичності. Соціальні групи, з якими асоціює себе людина, реально існують як відокремлені спільності, як носії приватних, партикулярних інтересів.

Корпоративізм у негативному значенні цього терміну притаманний такому об'єднанню, у якому власні корпоративні інтереси затверджуються як пріоритетні як щодо суспільних, так і індивідуальних інтересів. Тому він нерідко сприймається як синонім групового егоїзму, єднання у відокремленості, обмеженості групових (відомчих тощо) інтересів. Корпорація в ідеалі формується на принципах згуртованості, внутрішньої єдності та має тяжіння до патерналістської моделі взаємовідносин своїх членів. Вона покликана проявляти батьківську турботу про них, спонукаючи цим вносити максимальний внесок у справу корпорації.

Непотизм, або «сімейність», як груповий клімат, обмежений локальними цілями та завданнями, відмінними від універсальних (що спочатку властиво корпорації), може бути руйнівним для призначення, функції самого об'єднання як соціального агента. Для свідомості членів подібного об'єднання найчастіше характерне протиставлення «своїх» «чужим», подібно до менталітету члена середньовічної корпорації. Почуття «ми» конструюється як домінування (зокрема – моральне) над іншими. Феномен командного духу, у якому виражається етична цінність функціональної взаємозалежності, солідарної відповідальності і натомість колективних успіхів у досягненні зовнішньої

організаційної мети, протистоїть груповому егоїзму, що заміщує орієнтовані зовні мети.

Корпоратизм з економічної точки зору – це подолання власністю корпоративної спільноти або партнерські, договірні відносини у задоволенні особистих та суспільних інтересів. Корпоратизм є компромісне господарювання з метою забезпечення балансу інтересів. Можливість досягнення відносної рівноваги інтересів з урахуванням консенсусу, компромісів – відмінна риса корпоратистської моделі.

Корпорація в економічному сенсі – це, по-перше, сукупність осіб, які об'єдналися задля досягнення спільних цілей, здійснення спільної діяльності та утворюють самостійний суб'єкт права – юридична особа; по-друге, поширена у розвинених країнах форма організації підприємницької діяльності, що передбачає пайову власність, юридичний статус і зосередження функцій управління у професійних найманих керівників (менеджерів).

Корпорація часто приймає обов'язкові умови соціальної взаємодії у вигляді правил та норм поведінки, які публічно декларуються та закріплюються в офіційних документах, схвалених та підтримуваних членами корпорації, а також громадською думкою.

Існує проблема вироблення системи взаємовідносин між управлінцями компанії, їхніми власниками (акціонерами/інвесторами), а також іншими заінтересованими сторонами (кредиторами, органами влади, службовцями компанії, партнерами компанії), яка спрямована на забезпечення ефективності діяльності компанії та інтересів власників та інших заінтересованих сторін. Така система дістала назву системи корпоративного управління. У вузькому розумінні корпоративне управління – це система правил і стимулів, що спонукають керівників компанії діяти на користь акціонерів. У широкому – це система організаційно-економічних, правових та управлінських відносин між суб'єктами економічних відносин, інтерес яких пов'язаний із діяльністю компанії.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ), або корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це система послідовних економічних, екологічних та соціальних дій компанії, що реалізуються на основі відносин із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) та спрямовані на зниження нефінансових ризиків, довгострокове покращення іміджу та ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість та сталий розвиток підприємства. Це – реалізація інтересів компанії (корпорації) за допомогою забезпечення соціального розвитку її колективу та активної участі компанії у розвитку суспільства.

Поняття КСВ включає: відповідальність організації перед партнерами; соціальні аспекти взаємодії з постачальниками та покупцями продукції та послуг; корпоративний розвиток (проведення реструктуризації та організаційних змін за участю представників вищого менеджменту компаній, персоналу та громадських організацій); здоров'я та безпеку персоналу на робочому місці; відповідальну політику щодо працівників, управління

розвитком персоналу; екологічну відповідальність, екологічну політику та використання природних ресурсів; взаємодію з місцевими органами влади, державними структурами та громадськими організаціями для вирішення спільних соціальних проблем; відповідальність організації перед суспільством загалом.

Це визначення КСВ з позицій економічних концепцій менеджменту розкриває діалогічний характер, властивий цьому феномену, оскільки передбачає створення механізму постійної взаємодії, діалогу організації (компанії) із суспільством та іншими заінтересованими сторонами, тобто. каналу двостороннього зв'язку. У цьому визначенні підкреслюється необхідність віддачі від цих процесів для підприємств у вигляді прибутку, здатного як покрити витрати на реалізацію подібних проектів, так й принести додатковий дохід.

Цей факт вказує на те, що подібний механізм діалогічної комунікації аж ніяк не безкорисливий, а отже, і не вільний від маніпуляцій. І це визначає основне протиріччя оцінці справжності відповідальної позиції підприємств. Виходить, що КСВ має «добровільно-примусовий характер», оскільки компанії вважають за краще займатися соціальною діяльністю частіше не з благородства, а скоріше через комерційний характер.

Багато країн своїм законодавством стимулює подібну діяльність компаній через податкові пільги та інші механізми. Для власників бізнесу демонстрація КСВ – це, по-перше, спосіб запобігти страйкам і відповідним втратам, а також можливість заощадити на податках; по-друге, можливість отримання вищого соціального статусу шляхом створення привабливого іміджу компанії, що дбає про суспільство та довкілля; по-третє, це засіб запобігання втручанню держави, що може бути набагато «болючішим» або навіть критичним за своїми наслідками, ніж усі витрати на соціально-екологічні ініціативи компанії.

Соціальна відповідальність менеджерів корпорації (топ-менеджерів), відтак, полягає в організації та успішному управлінні бізнесом, постійному пошуку вигідних взаємодій з державою. Плодами цієї співпраці є збалансоване суспільство, що динамічно розвивається, у якому робота кожного члена суспільства є передумовою для загального добробуту.

1.3. Етичні засади реалізації корпоративної соціальної відповідальності

Сучасна ділова етика передбачає не лише певні моральні норми ведення бізнесу щодо відносин організації із зовнішнім оточенням, а й внутрішню – корпоративну етику щодо основ організаційної поведінки працівників.

Корпоративна етика – один із найважливіших елементів, що об'єднують працівників організації в єдиний соціальний організм. Вона сприяє організації та координації діяльності працівників, оскільки їхня внутрішня готовність відповідати прийнятим у колективі цінностям найчастіше діє на виробничий процес ефективніше, ніж прямі накази керівництва. Єдність ціннісних

установок працівників організації створює найбільш гармонійну та динамічну форму ділової спільноти.

Сучасну ділову етику можна розглядати на трьох ієрархічних рівнях.

1. Світовий рівень (гіпернорми) – ґрунтується на загальнолюдських цінностях. Норми цього рівня сформульовані та зафіксовані, наприклад, у «Принципах міжнародного бізнесу» – всесвітньому етичному кодексі, прийнятому 1994 році в Швейцарії представниками провідних компаній та консультантами бізнесу із США, Західної Європи та Японії.

Гіпернорми, зафіксовані у зазначеному документі, мають узагальнений, декларативний характер. Зокрема, вони визначають:

- соціальну відповідальність організації (створення суспільних благ, робочих місць, підвищення рівня життя клієнтів, службовців та акціонерів, а також населення в цілому);

- модернізацію технологій, методів виробництва, маркетингу та комунікацій;

- підвищення довіри до бізнесу;

- повагу до правових норм та забезпечення рівних можливостей у конкуренції;

- визнання верховенства етичних норм (деякі угоди, дозволені законом, може бути неприйнятні з погляду моралі);

- сприяння свободі багатосторонньої торгівлі;

- шанобливе ставлення до довкілля;

- відмову від протизаконних дій (хабарництва, відмивання грошей, продажу зброї терористам, наркоторгівлі).

Гіпернорми створюються загальні, глобальні правила поведінки в сфері бізнесу, що поширюються усім без винятку учасників процесу виробництва та реалізації товарів та послуг у всьому світі. При цьому норми світового рівня мають бути чільними щодо національних і корпоративних етичних кодексів та норм.

2. Макрорівень – норми, що встановлюються в масштабі галузі або національної економіки. Етичні постулати цього рівня також є загальними, але, на відміну від гіпернорм, реалізуються на нижчому рівні і тому створюють галузеві чи національні кодекси етики бізнесу. До етичних норм макрорівня можуть входити положення про повагу приватної власності та ринкову конкуренцію, достовірність інформації, відсутність несправедливої дискримінації на ринку праці тощо.

3. Мікрорівень – норми, що встановлюються на рівні окремої організації. Вони визначають реалізований набір моральних принципів і цінностей. Наприклад, довіра та відсутність дискримінації у відносинах працівників, чесність та обов'язковість щодо постачальників, клієнтів, партнерів тощо.

У разі конфлікту між етичними нормами різних рівнів його рекомендується вирішувати за принципом пріоритетності. Такий конфлікт можливий при розміщенні філій компанії у країнах чи регіонах з іншою культурою.

Дії працівника організації визначаються трьома системами норм:

- системою правових норм, які письмово закріплені в законодавстві та підтримуються судовою системою держави;

- моральними принципами та системою цінностей працівника, не закріпленими в жодних документах і що знаходяться лише у його свідомості;

- системою етичних норм організації, тобто соціальними нормами, заснованими на принципах і цінностях, що поділяються працівниками.

У деяких випадках ці норми закріплюються у відповідних документах. Практика управління використовує цілий ряд методів, спрямованих на формування етичних норм у діяльності організацій. Реалізація етичних норм трудової поведінки працівників потребує повсякденної діяльності керівників щодо їхньої підтримки.

Таблиця 1.2. – Методи формування етичної основи менеджменту

Метод	Зміст та мета методу
Створення Корпоративних кодексів	Корпоративні кодекси є зведенням принципів і правил ділової поведінки, центральним елементом корпоративної етики.
Розробка «Карти етики»	“Карта етики” - набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс для кожного співробітника компанії.
Створення комітету чи посади спеціаліста з етики	Вироблення етичної політики підприємства, вирішення конкретної етичної проблеми, що виникає під час щоденної практики управління.
Навчання співробітників основ етичної поведінки	Проводиться, як правило, на базі семінарів та короткострокових курсів; етична проблематика також активно інтегрується в систему вищої освіти
Проведення етичної експертизи	Всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності підприємства чи окремого проекту з метою створення системи заходів, спрямованих на покращення морального клімату, публічного іміджу підприємства.

Одним з основних, найпоширеніших документів, що визначають етичні норми лише на рівні організації, є етичний кодекс. Він розробляється з метою формулювання та фіксування норм етичної поведінки працівників.

Етичний кодекс – зведення моральних норм, що призначені для виконання працівниками організації. Під час розробки етичного кодексу слід враховувати такі рекомендації:

- наявність науково обґрунтованих та реалістичних положень;
- урахування провідної ролі людського фактору;
- вибіркове та творче використання передового зарубіжного та вітчизняного досвіду для забезпечення етико-морального клімату організації згідно найсучасніших вимог соціального менеджменту;

- урахування специфіки конкретного виробництва для максимального наближення декларованих цінностей до життя організації.

Універсальної форми корпоративного етичного кодексу не існує, однак є рекомендації щодо його принципів.

Принцип відкритості. Корпоративний кодекс етики має бути викладений ясною та доступною мовою для ознайомлення усіма співробітниками підприємства.

Принцип людської гідності. Необхідно пам'ятати, що корпоративний кодекс закладає основи взаємин між співробітниками, визначає норми взаємодії та спілкування керівника та підлеглих, робітників та адміністрації.

Принцип співучасті. Цей принцип передбачає, що етичні норми поведінки, закладені в кодексі, підтримуватимуть співпрацю працівників, можливість їхньої участі в прийнятті рішень, недопущення грубого тиску на працівників.

Розробка корпоративних документів, що формулюють правила етичних відносин із різними групами осіб та іншими організаціями, надає великий вплив на формування організаційної культури, що підтримує соціально відповідальну поведінку.

1.4. Організація відповідальності як фактор ефективності управління.

Відомо, що загальний зміст управління відбивають основні функції, що характеризують особливість цього виду діяльності. До них відносяться функції передбачення та планування, організації, контролю, регулювання, координації (керівництва), мотивування, а також необхідна для будь-якого менеджменту в сучасних умовах розвитку соціально-економічної системи функція дослідження. Ці функції є основою інтеграції всієї управлінської діяльності. Проте є й функції її диференціації, тобто. поділу з метою підвищення професіоналізму менеджменту та підвищення 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 має супроводжуватися факторами відповідальності. Відповідальність – один із мотивів та обмежувачів діяльності, умова дисципліни, без якої, у свою чергу, не можлива спільна діяльність людей. Відповідальність відтак виступає як інтегруючий чинник функцій менеджменту. Більше того, відмінність міри та видів відповідальності за кожною з функцій менеджменту характеризує особливості та можливості його ефективної реалізації.

Відповідальність має бути належним чином організована. В основі її організації лежить система як сукупність взаємозалежних видів відповідальності, що відповідає цілям організації, її внутрішньому і зовнішньому середовищу. Ця система мусить мати організаційне оформлення, тобто кожен із видів відповідальності повинен мати певний організаційний статус. Організаційний статус виду відповідальності – це закріплення його в положенні обов'язкової вимоги та реалізація в процесах менеджменту. Організаційні статуси – зауваження, покарання заохочення, накопичення фактів осуду, усунення (зокрема з посади) тощо.

Як система відповідальності, так і її організаційне оформлення істотно впливають на ефективність менеджменту, яку узагальнено можна розглядати як ступінь досягнення цілей організації, а в більш конкретному поданні –

порівняння результатів та витрат при отриманні певного результату управлінської діяльності.

Від системи відповідальності залежать шляхи досягнення мети і тенденції до неї. Адже відповідальність характеризує рівень організованості діяльності, мінімальні відхилення, а отже, і темпи розвитку. Ці чинники й складається визначають ефективність менеджменту.

Можна також розглядати вплив відповідальності на ефективність менеджменту і щодо його економічних параметрів. Система та організація відповідальності вимагають певних економічних витрат, і реалізація цієї системи та організації проявляється й у економічних параметрах менеджменту. Звідси зіставлення економічних результатів і витрат на формування, підтримку та розвиток відповідальності дає економічну оцінку ефективності менеджменту.

З усією впевненістю можна стверджувати, що зміцнення та розвиток системи відповідальності в організації сприяє підвищенню ефективності менеджменту. Сучасні умови розвитку економіки та виробництва вимагають підвищеної уваги до системи відповідальності.

Висновки

Соціально відповідальна поведінка визначається переважно очікуваннями інших щодо соціальної позиції даного суб'єкта. Це вимагає виходу за звичні рамки розуміння соціальної відповідальності як результату компромісу різних інтересів та цілей (суспільних, індивідуальних, професійних тощо) і не обмежує можливість та механізм соціально відповідальної поведінки виключно формами соціального контролю.

Отже, пусковим механізмом соціальної відповідальності є усвідомлення суспільних проблем та подальше добровільне прийняття на себе представниками різних соціальних груп відповідальності за наслідки своїх (іноді чужих) суспільних діянь.

Соціальна відповідальність бізнесу (СВБ), або корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це система послідовних економічних, екологічних та соціальних дій компанії, що реалізуються на основі відносин із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) та спрямовані на зниження нефінансових ризиків, довгострокове покращення іміджу та ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість та сталий розвиток підприємства.

Це – реалізація інтересів компанії (корпорації) за допомогою забезпечення соціального розвитку її колективу та активної участі компанії у розвитку суспільства.

Корпоративна етика – один із найважливіших елементів, що об'єднують працівників організації в єдиний соціальний організм. Вона сприяє організації та координації діяльності працівників, оскільки їхня внутрішня готовність відповідати прийнятим у колективі цінностям найчастіше діє на виробничий

процес ефективніше, ніж прямі накази керівництва. Єдність ціннісних установок працівників організації створює найбільш гармонійну та динамічну форму ділової спільноти.

Практика управління використовує цілий ряд методів, спрямованих на формування етичних норм у діяльності організацій. Одним з основних, найпоширеніших документів, що визначають етичні норми лише на рівні організації, є етичний кодекс. Він розробляється з метою формулювання та фіксування норм етичної поведінки працівників.

Відповідальність виступає як інтегруючий чинник функцій менеджменту, один із мотивів та обмежувачів діяльності, умова дисципліни, без якої неможлива спільна діяльність людей.

Питання для самоперевірки

1. Чому свобода само здійснення є основою людської відповідальності?
2. Що передбачає соціальна відповідальність?
3. Які є види соціальної відповідальності?
4. Що означає соціальна відповідальність бізнесу?
5. Чому корпоративна соціальна відповідальність має «добровільно-примусовий характер»?
6. Що виступає етичними засадами реалізації корпоративної соціальної відповідальності?
7. Які методи формують етичну основу менеджменту?
8. За якими рекомендаціями і принципами розробляється етичний кодекс компанії?

Лекція 2.

Відповідальність у системі соціального розвитку.

Мета вивчення теми: розглянути процес формування сучасних уявлень про корпоративну соціальну відповідальність, ознайомитися з джерелами, або «силами», соціальної відповідальності бізнесу, зрозуміти концепцію сталого розвитку організації і роль соціальної відповідальності для її реалізації.

План

2.1. Формування сучасних уявлень про корпоративну соціальну відповідальність.

2.2. Джерела, або «сили», соціальної відповідальності бізнесу.

2.3. Концепція сталого розвитку організації.

2.4. Соціальна відповідальність як чинник реалізації концепції сталого розвитку компанії.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: Глобальний договір ООН, «сили», соціальної відповідальності бізнесу; піраміда Керолла; концепція сталого розвитку організації; макрорегулятори сталого розвитку компанії.

2.1. Формування сучасних уявлень про корпоративну соціальну відповідальність.

Уявлення про роль відповідальності в розвитку суспільства існують з давніх часів. Ще Аристотель розглядав феномен відповідальності в системі трьох координат: економічних, юридичних та етичних відносин.

Одним з перших проявів соціальної відповідальності, що сягають своїм корінням у минуле, можна вважати благодійність. Спочатку це явище мало приватний характер, оскільки пожертвування, матеріальна допомога бідним, піклування над сирітськими будинками, лікарнями вважалися богоугодною справою для заможних представників суспільства. Однак у міру збільшення масштабів промислової діяльності коло питань, що належать до сфери соціальної відповідальності бізнесу, поступово розширювалося. Індустріальний переворот кінця XVIII–XIX ст, що призвело до посилення конкуренції та зростання робочого руху, став причиною, що спонукала власників фабрик, заводів, промислових компаній піти на пом'якшення умов праці найманих працівників та надання додаткових гарантій діловим партнерам.

Ідеї необхідності поєднання інтересів бізнесу та суспільства з'явилися в період розвитку індустріального та становлення постіндустріального суспільства як реакція на нові вимоги до людського капіталу. Так, на початку XX ст. у бізнес-спільноті виникли ідеї про те, що потрібно використовувати свої ресурси, забезпечуючи добробут суспільства загалом. Прийнято вважати,

що однією з перших спроб реалізації принципів соціальної відповідальності була соціальна програма Генрі Форда 1914–1920 рр., центральним пунктом якої було встановлення найвищої на той час оплати праці промислових робітників за дотримання ними певних умов, а також будівництво малих підприємств у сільській місцевості.

За традиційними уявленнями ідея КСВ виросла з профспілкового руху наприкінці XIX століття і стала тоді ж популярною благодійністю. КСВ – продукт розвитку економічних та соціальних відносин між різними суб'єктами, що виникає внаслідок формування постійних та стійких зв'язків, взаємозалежності між державою, приватними компаніями та іншими суб'єктами економіки, такими як некомерційні асоціації, міжнародні організації.

Поворотним моментом щодо бізнесу та суспільства стали Велика депресія 1930-х років у США. Президент Рузвельт створив Адміністрацію відновлення національної промисловості для нагляду за підготовкою «кодексів чесної конкуренції». Передбачалися урядовий контроль за захистом суспільних інтересів, гарантія прав робітників створювати власні організації, а також участь у укладанні колективних договорів. Аналогічні кроки захисту прав працівників робили у цей період і багато європейських країн.

Криза економік країн Європи, спустошених Другою світовою війною, породила шквал законопроектів, спрямованих на посилення захисту суспільних інтересів та гарантій прав робітників. У результаті стало зрозуміло, що класичні уявлення А. Сміта про ринкову економіку як самодостатню систему зазнали невдачі, а провали державного управління того часу породили необхідність розвитку механізмів громадського контролю та перетворення теоретичних уявлень про баланс ринкової економіки та державного управління.

Паралельно із тиском з боку держави корпорації стали об'єктами впливу нових суб'єктів економіки – недержавних/некомерційних та міжнародних організацій. До них належить ООН та інші міжнародні інституції, задумані як механізми побудови єдиної міжнародної системи, що ґрунтується на загальних правилах. Проведена в 1972 р. у Стокгольмі Конференція ООН з навколишнього середовища та створення Програми ООН з навколишнього середовища зафіксували включення міжнародного співтовариства на державному рівні у вирішення екологічних проблем на шляху соціально-економічного розвитку людства.

Глобальний договір ООН зафіксував найважливіші засади відповідальної поведінки бізнесу:

- підтримка та повага до захисту міжнародних прав людини.
- підтримка свободи асоціацій та ефективне визнання права на колективний договір.
- ліквідація всіх форм примусової та обов'язкової праці.
- ліквідація дитячої праці.
- ліквідація дискримінації під час найму на роботу та в професійній діяльності.

– відповідальний підхід до екологічних питань, заохочення, розробка та розповсюдження екологічно безпечних технологій.

– боротьба з усіма проявами корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

Соціальна відповідальність бізнесу перед суспільством стала звичайною практикою в розвинених країнах у другій половині XX ст. Термін “корпоративна соціальна відповідальність” сягає своїм корінням у вчення Г. Боуена, Г. Л. Ганта, Р. Оуена, Г. Форда, Р. Коуза та інших авторів. Так, у 50-ті роки XX століття Говард Боуен (Howard R. Bowen) вперше торкнувся цієї проблематики у своїй книзі “Соціальна відповідальність бізнесмена”, наголосивши на необхідності включення низки соціальних питань у сферу відповідальності бізнесу.

Істотний внесок у розвиток категорії КСВ зробили такі автори, як К. Девіс, В. Фредерік, Р. Бломстром, Дж. Макгуїр, С. Сеті, П. Друкер, А. Керролл та ін. Економісти Т. Дональдсон та Н. Боуї запровадили поняття соціальної угоди між бізнесом та суспільством. А підхід Арчі Керролла (Archie B. Carroll) отримав широкий резонанс завдяки надання логічної послідовності концепціям попередників, визначив форми сучасних економічних досліджень у галузі КСВ.

КСВ у системі соціального розвитку прийнято розглядати з урахуванням трьох найпоширеніших підходів.

Відповідно до традиційного (вузькоекономічного) підходу до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу, сформульованого Мілтоном Фрідманом (Milton Friedman), корпоративна соціальна відповідальність передбачає просте виконання вимог законодавства: податкового, природоохоронного, трудового. Якщо компанія не порушує закон і виконує всі взяті зобов'язання, вона і є соціально відповідальною.

Компанія – це юридична особа. У неї може бути почуття провини через те, що вона компенсує суспільству витрати негативних екстерналій (ідея, висловлена вперше Мілтоном Фрідманом). У рамках цього підходу наголошується на тому, що питання розвитку суспільства можуть згубно впливати на конкуренцію, економічну свободу та ринкову економіку. Це і є сутність аргументів проти широкої соціальної відповідальності.

З позицій другого підходу соціально відповідальні компанії повинні, по-перше, здійснювати свою діяльність відповідно до законів та принципів сталого розвитку, по-друге, забезпечувати розвиток соціального капіталу. Експерти Світового банку визначають сталий розвиток як процес управління активами, спрямований на збереження та розширення можливостей, що є у людей. Активи у цьому визначенні включають фізичний, природний і людський капітал. Соціально відповідальним компаніям необхідно забезпечувати як економічне зростання, так і розвиток всіх цих активів.

Згідно з третім підходом соціальна відповідальність лише спосіб поліпшення іміджу компанії в суспільстві. Це – маркетинговий хід, покликаний зацікавити та залучити споживачів, партнерів, інвесторів, державу. Адже за результатами споживач віддає перевагу саме продукції соціально

відповідального бренду. Широко поширену сьогодні теорію стейкхолдерів (заінтересованих сторін взаємодії: груп, організацій або індивідуумів, на які впливає компанія і від яких вона залежить) сформулював Роберт Едвард Фріман у 1984 – 1986 роках.

Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності показує прагнення підприємств добровільно і самостійно вирішувати найбільш насущні проблеми суспільства. Наприклад, Європейська комісія дає таке визначення КСВ: “Корпоративна соціальна відповідальність є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у покращенні суспільства та захисту навколишнього середовища”. Дане визначення КСВ підкреслює добровільний характер заходів, що проводяться компаніями суспільно орієнтованих заходів.

Інші підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1. – Підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності

1. Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та довкілля через прозору та етичну поведінку, яка: — сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; - враховує очікування зацікавлених сторін; - відповідає застосовуваному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки; - втілена в діяльність усієї організації	Міжнародний стандарт ISO 26000 “Посібник із соціальної відповідальності” (2010 р.)
2. Концепція, яка дозволяє інтегрувати у повсякденну діяльність комерційних підприємств соціальні та екологічні аспекти, а також враховувати їх у процесі добровільної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами, групами впливу)	“Зелена книга” Європейської комісії
3. Досягнення комерційного успіху засобами, що ґрунтуються на етичних нормах та повазі до людей, спільнот, довкілля	Об'єднання корпорацій США “Business for Social Responsibility”
4. Довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично і сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх сімей, громади та суспільства в цілому	Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку — WBCSD
5. Просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу та суспільству та сприяють соціальному, економічному та екологічному сталому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство та мінімізації негативного навантаження на навколишнє середовище	Міжнародний форум лідерів бізнесу - IBLF

Подані в табл. 2.1 визначення корпоративної соціальної відповідальності різняться тематично та географічно. Деякі активно пов'язує КСВ з розвитком стійких громад. Якщо у США соціальну відповідальність часто пов'язують із програмами волонтерства працівників компаній та благодійністю, то її європейське розуміння полягає у веденні бізнесу з урахуванням соціальної відповідальності.

Таким чином, у загальному вигляді корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це система послідовних економічних, екологічних та соціальних заходів компанії, що реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) та спрямовані на зниження

нефінансових ризиків, довгострокове покращення іміджу та ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість та сталий розвиток підприємства.

2.2. Джерела, або «сили», соціальної відповідальності бізнесу.

Джерела КСВ - це «сили», які визначають для корпорації та менеджерів належні обов'язки відповідальної поведінки. Зовнішні джерела КСВ зумовлюють відповідальну поведінку бізнесу в рамках існуючого в суспільстві негласного договору, який узгоджує поведінку бізнесу з цілями та цінностями всього суспільства. Внутрішні джерела КСВ передбачають відповідальність, що спричинена існуючою реальною владою бізнесмена (рисунок 2.1).

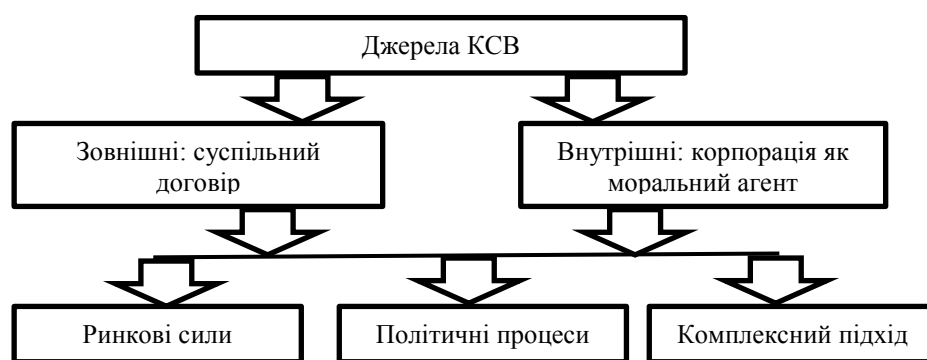


Рисунок 2.1. – Джерела КСВ

На розвиток ідеї соціальної відповідальності бізнесу пропонуються різні трактування джерел КСВ, що визначають обов'язки відповідальної поведінки:

- ринкові сили;
- політичні процеси;
- комплексні - зовнішні (визначає інститут бізнесу) та внутрішні (визначає реальна соціальна влада бізнесмена).

Перше трактування належить неокласичним економістам Т. Левітту (Гарвардська школа бізнесу) і вже згаданому вище М. Фрідману. Так, Теодор Левітт (Theodore Levitt) писав, що одна (головна) відповідальність бізнесу – прагнення матеріальної вигоди, а інша – дотримання елементарних канонів повсякденного цивілізованого спілкування, таких як чесність, сумлінність тощо. При цьому зростаючу увагу до розвитку шкіл, лікарень і соціальних служб Т. Левіт критикував як концепцію, широке застосування якої веде до загибелі капіталізму.

Нобелівський лауреат М. Фрідман розвивав той самий погляд. На його думку, у вільному суспільстві існує одна і лише одна соціальна відповідальність бізнесу – використання своїх ресурсів для участі в діяльності, спрямованій на підвищення його прибутків, тією мірою, якою вона відповідає правилам ігри, що забезпечують відкриту та вільну конкуренцію без обману та

шахрайства. Своїх визначень КСВ ці автори не давали і розглядали відповідальність бізнесу як обов'язки синоніму.

Друге трактування політичних процесів як джерел КСВ розроблено інституційними економістами, зокрема Джоном Гелбрейтом (John Kenneth Galbraith). Суспільство, держава мають впливати на корпорацію за допомогою інструментів держрегулювання, щоб інтереси “анонімної техноструктури” не домінували над інтересами суспільства. Дж. Гелбрейт підкреслював, що необхідно створити жорсткі рамки, які зможуть привести владу корпорацій у відповідність до громадських цілей. Визначення КСВ Дж. Гелбрейт не дав, але побічно трактував соціальну відповідальність корпорацій як обов'язок слідувати зовнішньому регулюванню.

Третє трактування виходить із комплексного підходу до аналізу джерел КСВ. Автор Кейт Девіс (Keith Davis), професор Університету Аризони, розглядає КСВ і на системному рівні, і на рівні фірми – в управлінському контексті. Конкретні управлінські рішення приймає бізнесмен, а відповідний інститут бізнесу визначає лише “культурні рамки, напрями діяльності та специфічні інтереси”. Відтак, “першою соціальною відповідальністю бізнесменів є пошук можливих рішень, що стосуються природи та змісту їхньої власної соціальної відповідальності”.

Своєрідною вершиною розвитку комплексного підходу, що багато в чому стала завершальним етапом формування першої позиції в дискусії про сутність КСВ, заснованої на визнанні визначальної ролі суспільного договору, виявилася модель А. Керролла. На думку автора, соціальна відповідальність бізнесу включає економічні, юридичні, етичні, а також дискреційні очікування, які суспільство пред'являє організаціям у певні моменти. КСВ описується ним у вигляді моделі, згідно з якою КСВ – багаторівнева відповідальність.

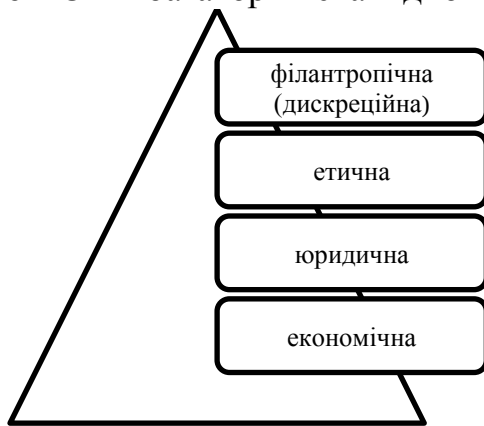


Рисунок 2.2. – Піраміда Керолла: сукупна соціальна відповідальність

Економічна відповідальність в основі піраміди Керолла означає безпосередній обов'язок організації на ринку як виробника товарів і послуг задовольняти будь-які потреби споживачів і так отримувати свій прибуток. Правова відповідальність передбачає необхідність законослухняності бізнесу в умовах ринкової економіки, відповідність діяльності компанії тим очікуванням суспільства, які зафіксовані у правових нормах. Етична відповідальність

вимагає від ділової практики організації відповідності тим очікуванням суспільства, які обумовлені правових нормами, але засновані на існуючих нормах моралі. Філантропічна або дискреційна, відповідальність спонукає фірму до благодійних дій, спрямованих на надання допомоги нужденним, у тому числі при реалізації соціальних програм.

2.3. Концепція сталого розвитку організації.

Особливу роль для розвитку ідеї КСВ зіграла робота Римського клубу, заснованого в 1968 р. як міжнародна громадська організація, до якої входять провідні представники світової політичної, економічної, культурної, екологічної та наукової еліти. Організація здійснила низку досліджень із широкого кола питань (енергетика, світова демографія, міжнародна політика, екологія, ресурсозабезпечення, світова економіка, охорона здоров'я тощо).

У 1970-ті роки її діяльність сприяла виникненню нової концепції управління, що дістала назву «сталий розвиток» (Sustainable Development). Формування концепції сталого розвитку пов'язують із погіршенням стану навколишнього середовища, причому таким, що викликало необхідність переосмислення тенденцій еколого-економічного розвитку, що склалися. За умов збереження існуючих тенденцій науково-технічного прогресу, масштабного та непомірного використання природних ресурсів, зростання чисельності населення планети та економічного розвитку призведе до неминучої катастрофи для всього людства у першій половині XXI століття.

Доповідь Міжнародного союзу охорони природи та природних ресурсів “Всесвітня стратегія охорони природи” (1980 р.) наголосила, що для сталого розвитку слід враховувати не тільки його економічні аспекти, а й соціальні та екологічні фактори. У 1987 році в доповіді Комісії Брундтланд було вперше визначено поняття “сталого розвитку”, яке розглядалося як “розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби”.

Концепція сталого розвитку передбачає турботу про навколишнє середовище та справедливий розподіл ресурсів, а також про благополуччя та можливості майбутніх поколінь. Базовими є п'ять основних положень:

- людство потенційно може надати розвитку сталий і довготривалий характер, щоб відповідати потребам людей, що нині живуть, не позбавляючи при цьому майбутні покоління можливості задовольнити свої потреби;
- виниклі обмеження у процесі експлуатації природних ресурсів відносні, оскільки вони пов'язані з сучасним рівнем розвитку технологій та соціальної організації, а також із здатністю біосфери справлятися з наслідками людської діяльності;
- життєво важливо задовольнити елементарні потреби всіх людей і всім надати можливість реалізації благополучного життя;

– необхідно узгоджувати діяльність суб'єктів економіки, пов'язану із споживанням ресурсів, з екологічними можливостями планети, зокрема у питаннях споживання енергії;

– зростання чисельності населення необхідно узгоджувати з мінливим виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі.

Отже, сталий розвиток характеризується станом динамічної рівноваги. Тому масштаби експлуатації ресурсів, рівні капіталовкладень, технологічний розвиток та інституційні зміни необхідно узгоджувати не лише з нинішніми, а й із майбутніми потребами людства. Сталий розвиток компанії розуміється як вид добровільного ведення бізнесу, який задовольняє як економічним критеріям, така й екологічним, соціальним, етичним.

Поняття корпоративної сталості включає три аспекти потреб, відомих як “триєдиний результат”: економічне процвітання, соціальна справедливість і підвищення якості життя, збереження та відтворення природних ресурсів. Складові структури моделі триєдиного підсумку – соціальна, економічна та екологічна, спираються на принципи:

– терпимості - гармонійний розвиток суспільства та навколишнього середовища;

– справедливості - гармонійний розвиток суспільства та економіки;

– життєздатності - гармонійний розвиток навколишнього середовища та економіки;

– сталості - інтеграція та досягнення балансу між усіма сферами.

Гармонійний розвиток трьох компонентів моделі відповідно до цих принципів становить суть сталого розвитку. Компанії в процесі здійснення діяльності важливо досягати цієї гармонії.

Спираючись на модель триєдиного підсумку, Дж. Елкінгтон (John Elkington) у 1997 р. розробив модель потрійної мети сталого розвитку для бізнесу, або модель “3Р”: Люди (People), Планета (Planet), Прибуток (Profit):

– люди – це соціальна складова сталості розвитку, яка спрямована на людину та збереження стабільності соціальних і культурних систем, зокрема скорочення кількості руйнівних конфліктів у суспільстві;

– планета – це, з екологічної точки зору, цілісність біологічних і фізичних природних систем, яким необхідно забезпечити сталий розвиток з особливим акцентом на збереження здатності до самовідновлення і динамічної адаптації таких систем до змін;

– прибуток символізує економічний підхід до концепції сталого розвитку з погляду критерію максимізації сукупного доходу за умов збереження сукупного капіталу, що забезпечує цей дохід шляхом оптимального використання обмежених ресурсів та застосування екологічних природо-, енерго- та матеріалозберігаючих технологій на стадіях видобутку та переробки сировини, створення екологічно прийнятної продукції, мінімізації, переробки та знищення відходів.

Ці компоненти моделі “3Р” є стовпами сталого розвитку компанії. Між ними відбувається постійна взаємодія, руйнація одного з них веде до втрати

сталості стану. Виходячи з цього компаніям необхідно приділяти однакову увагу підвищенню ефективності діяльності (прибутку), турботі про персонал, партнерів, клієнтів (людей), розробці заходів щодо зниження негативного впливу на навколишнє середовище (планета). Це завдання вирішується в рамках корпоративної соціальної відповідальності, що є інструментом досягнення сталого розвитку.

2.4. Соціальна відповідальність як чинник реалізації концепції сталого розвитку компанії.

Макрорегулятори сталого розвитку компанії можуть розглядатися у двох основних формах:

- як внутрішній механізм компанії, який вимагає зовнішнього втручання і забезпечення балансу між економічним, екологічним та соціальним аспектами стану;

- як процес впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії, що проявляється у впливі суспільства, законодавчих норм, природного середовища, технологічних, ринкових та культурних факторів.

Дамо характеристику макрорегуляторів сталого розвитку.

1. Вплив громадськості сприяє підвищенню рівня сталого розвитку компанії. Це, по-перше, пов'язане з відповідальністю її органів управління за їхню діяльність, оскільки з боку громадськості посилюється можливість контролю якості прийнятих рішень та наслідків їх виконання. По-друге, підвищується довіра населення та інститутів громадянського суспільства до діяльності сталої компанії, оскільки відбувається краще розуміння її дій, що створює передумови для суспільної згоди. По-третє, відкритість та прозорість корпоративної політики сприяють привабливості інвесторів.

2. Законодавче регулювання включає державні та місцеві законодавчі акти, а також політичні дії, спрямовані на встановлення контролю за поведінкою компанії. Запровадження багатьох екологічних обмежень стимулює економічний розвиток підприємств, оскільки відкриває нові перспективи розвитку. Наприклад, заміна морально застарілого обладнання, розробка нових зразків продукції, які здійснюються на основі директивних міжнародних установок.

3. Природне середовище, якому діяльність підприємств надає загрозливий вплив. Загострюються проблеми виснаження природних ресурсів, забруднення довкілля, втрати біологічного розмаїття, отже, скорочується здатність екологічних систем до самовідновлення. Це змушує компанії, особливо сировинні, знаходити нові шляхи свого розвитку: використовувати енергозберігаючі технології, розробляти нетрадиційні запаси, ставати все більш технологічно складними, переходити в наукомістку та капіталомістку галузь.

4. Технології передбачають наукові та технологічні нововведення в окремій компанії та в суспільстві в цілому. Насамперед, йдеться про технології, що сприяють вирішенню проблем у галузі енергетики, комунікацій, інформації,

мережевого управління, виробництва дешевих та безпечних матеріалів, виробництва продовольства, здоров'я населення, чистої екології тощо.

5. Ринок охоплює споживачів, конкурентів, постачальників, найманих працівників, кожен із цих суб'єктів може стимулювати компанію розвитку. Так, компанії, що працюють у секторі обробної промисловості, переводять виробництво країни з нижчими операційними витратами, зокрема з нижчою вартістю трудового потенціалу.

6. Культурні чинники утворюють демографічні показники, норми, звичаї та цінності населення регіону, країни, у якій оперують підприємства.

На рівні компанії використовують різноманітні інструменти сталого розвитку своєї діяльності, основними з яких стандарти системи управління якості, нефінансова звітність, залучення всіх структурних підрозділів у процес сталого розвитку компанії. Щодо перших двох, то їхня сутність буде висвітлена детально у наступних розділах. Щодо сталого розвитку, то цей процес потребує не лише компетентного менеджменту з боку керівництва компанії, фахівців-екологів і фахівців у цій галузі, а й вимагає залучення інших підрозділів у цей процес (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2. - Участь підрозділів компанії у процесі сталого розвитку

Характеристика	Структурні підрозділи				
	Робота з постачальниками	Управління персоналом	Маркетинг	Фінанси	Громадські / Корпоративні зв'язки
Об'єкт відповідальності	Управління ризиками. Відповідальність за продукцію	Наймання та утримання персоналу. Мотивація. Підвищення кваліфікації персоналу	Бренд. Репутація	Суспільна довіра. Відповідальність. Репутація.	Репутація
Фокусування уваги	Менеджмент. Постачальники. Організації із розробки стандартів. Некомерційні організації. Конкуренти.	Менеджмент. Співробітники. Бізнес-спільнота. Інститути. Регулюючі органи	Підрозділи з корпоративних зв'язків. Міжнародні агенції. Регулюючі органи. Конкуренти. Клієнти. Засоби масової інформації. Некомерційні організації	Конкуренти. Інвестори. Органи з оцінки діяльності. Регулюючі органи	Менеджмент. Співробітники. Некомерційні організації. Консультативні групи.

Використовувані інструменти / механізми	Підвищення ролі стратегічного планування. Аудит. Навчання. Дотримання стандартів та моніторинг. Створення робочих відносин	Взаємне навчання. Професійна підготовка та розвиток. Створення корпоративної культури серед працівників. Керівництво	Дослідження та розвиток. Взаємодія із стейкхолдерами. Аналітичні процедури. Зворотній зв'язок із клієнтами. Бенчмаркінг	Аналіз. Дослідження вимог інвесторів. Проведення щорічних загальних зборів.	Забезпечення взаємозв'язку бізнес-функцій та управління з інтересами стейкхолдерів
Зв'язки з іншими підрозділами	Продаж. Маркетинг. Відділ з корпоративних зв'язків. Розробка продукту.	Відділ з корпоративних зв'язків. Маркетинг	Підрозділи зв'язків із громадськістю. Відділ з корпоративних зв'язків	Розкриття інформації	Усі функціональні та структурні підрозділи
Результати	Забезпечення звітності системи постачання шляхом включення в стратегію розвитку	Забезпечення сталого розвитку з використанням інструментів маркетингу та підвищення продуктивності працівників	Створення більш конкурентоспроможних продуктів та послуг	Маркетинг. Відділ з корпоративних зв'язків	Побудова профілю корпорації

Взаємодія підрозділів компанії у процесі діяльності, орієнтованої на сталий розвиток, дає переваги, що виражаються у поліпшенні репутації та іміджу, підвищенні сталості за рахунок зниження ризиків, зростанні ефективності окремих бізнес-процесів, у поліпшенні інвестиційної привабливості через зростання довіри до компанії та підвищення її капіталізації, утримання кваліфікованих кадрів та багато інших плюсів.

Висновки

Корпоративна соціальна відповідальність у системі соціального розвитку – це сукупність послідовних економічних, екологічних та соціальних заходів компанії, що реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) та спрямовані на зниження нефінансових ризиків, довгострокове покращення іміджу та ділової репутації компанії, а також на зростання капіталізації та конкурентоспроможності, що забезпечують прибутковість та сталий розвиток підприємства.

Джерела КСВ – це «сили», які визначають для корпорації та менеджерів належні обов'язки відповідальної поведінки. Зовнішні джерела КСВ зумовлюють відповідальну поведінку бізнесу в рамках існуючого в суспільстві негласного договору, який узгоджує поведінку бізнесу з цілями та цінностями всього суспільства. Внутрішні джерела КСВ передбачають відповідальність, що спричинена існуючою реальною владою бізнесмена.

Сталий розвиток компанії розуміється як вид добровільного ведення бізнесу, який задовольняє як економічним критеріям, така й екологічним, соціальним, етичним. Поняття корпоративної сталості включає три аспекти потреб, відомих як “триєдиний результат”: економічне процвітання, соціальна справедливість і підвищення якості життя, збереження та відтворення природних ресурсів.

Взаємодія підрозділів компанії у процесі діяльності, орієнтованої на сталий розвиток, дає переваги, що виражаються у поліпшенні репутації та іміджу, підвищенні сталості за рахунок зниження ризиків, зростанні ефективності окремих бізнес-процесів, у поліпшенні інвестиційної привабливості через зростання довіри до компанії та підвищення її капіталізації, утримання кваліфікованих кадрів та багато інших плюсів.

Питання для самоконтролю

1. Які чинники впливу на формування сучасних уявлень про корпоративну соціальну відповідальність?
2. Які є найпоширеніші підходи до тлумачення сутності КСВ у системі соціального розвитку?
3. У чому зміст сукупної соціальної відповідальності згідно піраміди Керолла?
4. Які є п'ять базових положень концепція сталого розвитку?
5. Що включає модель потрійної мети сталого розвитку для бізнесу, або модель “ЗР”?
6. Які є макрорегулятори сталого розвитку компанії?
7. Чому необхідна взаємодія підрозділів компанії у процесі діяльності, орієнтованої на сталий розвиток?

Змістовий модуль 2. Моделі, атрибути і модуси соціальної відповідальності в менеджменті

Лекція 3.

Формування комплексної моделі соціальної відповідальності бізнесу

Мета вивчення теми: розглянути процес еволюції концепції соціальної відповідальності бізнесу, уявити відповідні базові та сучасні концепції.

План

- 3.1. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності.
- 3.2. Базові концепції корпоративної соціальної відповідальності.
- 3.3. Сучасні концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: корпоративна соціальна відповідальність, корпоративна соціальна сприйнятливість, корпоративна соціальна діяльність, “корпоративний егоїзм”, “корпоративний альтруїзм”, “розумний егоїзм”, корпоративні соціальні ініціативи, трисферна модель КСВ.

3.1. Еволюція концепції КСВ.

З 50-х років. XX століття відбувається бурхливе переосмислення класичних уявлень про роль господарську діяльність у бік підвищення соціальних зобов'язань. З цього моменту до теперішнього часу КСВ пройшла шлях від управлінської екзотики глобальних корпорацій до стандартних рутин, що впроваджуються та використовуються у всьому світі фірмами різних розмірів та форм власності. У світовій літературі з менеджменту з'явилося сотні монографій та наукових публікацій, пов'язаних із проблемою відповідальності бізнесу та самих підприємств. Серед найбільш поширених для позначення цього явища доцільно згадати такі поняття: корпоративна соціальна сприйнятливість; корпоративна соціальна діяльність; етика бізнесу; корпоративна філантропія; корпоративна соціальна звітність.

Умовно виділяють кілька стадій розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності (Corporate Social Responsibility):

1. Середина 1950-х – кінець 1970-х років – дана концепція зародилася і функціонувала як нормативна модель, що описує етичні засади взаємодії компанії та суспільства. Термін КСВ було введено в обіг у 1953 р. американським ученим Г. Боуеном у його монографії «Соціальна відповідальність бізнесмена». Саме ця робота висвітлила концептуальну проблему, яка полягає в тому, що бізнес – це частина суспільства, перед яким він відповідає.

2. Середина 1970-х – кінець 1980-х років – ця модель була модифікована з урахуванням концепції корпоративної соціальної сприйнятливості (Corporate

Social Responsiveness) як здатність компанії сприймати суспільний вплив, що втілюється в конкретних управлінських процесах. Світ вступив у новий етап науково-технічної революції – століття електроніки, яка здійснила переворот у всіх галузях суспільного відтворення: матеріальній, сфері послуг, сфері розумової праці людини. Ці зміни спричинили не лише колосальний розвиток та ускладнення виробничих відносин та суспільного устрою, а й викликали перегляд підходів до визначення ключових факторів конкурентоспроможності. Компанії почали розглядати працівників як джерело генерування ідей та інновацій. Друга хвиля науково-технічного прогресу, що розгорнулася в передових країнах наприкінці 1970-х – на початку 1980-х років, ознаменувала нову еру в економіці – епоху знань. Знання та інформація стали основними стратегічними ресурсами економічної діяльності, оскільки конкурентоспроможність бізнесу безпосередньо залежить від здібностей, освіти, навичок та здоров'я працівників. У сучасному світі саме інтелектуалоемність дає бізнесу перспективу розвитку.

3. Кінець 1980-х – середина 1990-х років – виникнення синтетичної концепції корпоративної соціальної діяльності (Corporate Social Performance), у якій зведені воедино принципи корпоративної соціальної відповідальності, процеси корпоративної соціальної сприйнятливості та результати, що відповідають цим процесам. Так сформувалася перша парадигма КСВ, що стала основою подальших досліджень.

Концепція корпоративної соціальної діяльності підготувала базу для розвитку концепції корпоративного громадянства (Corporate Citizenship), яка набула широкого поширення в середині 1980-х років. Відмовляючись від форми благодійності як простої роздачі коштів та майна, бізнес переходить до найсучаснішої та найефективнішої моделі соціальної активності – корпоративного громадянства, в якій бізнес розглядається як частина громадянського суспільства, здатного до самоорганізації та саморозвитку.

Розвиток концепції людського капіталу зміцнило вплив КСВ як частини корпоративної цінності та елемента культури компанії. Соціальна та екологічна відповідальність стали розглядатися не тільки як ключовий фактор конкурентоспроможності компанії, а й як додатковий інструмент внутрішньоорганізаційного управління та, особливо, мотивації персоналу.

Ці концепції динамічні, їхнє значення змінюється в часі та просторі, причому вони доповнюють та розвивають один одного. У результаті логічним етапом стали спроби створення комплексної моделі КСВ, що включає раніше вироблені концепції в якості складових елементів, що доповнюють один одного. Можливість КСВ проявляється у виникненні різноманітних організаційних форм та засобів регулювання взаємодії суб'єктів господарювання як соціально-економічних систем, що сприяють досягненню цілей управління їхніх (суб'єктів) життєдіяльності на основі спільності інтересів та цінностей, створення умов для прояву синергізму.

Щоб корпорації усвідомили вигідність соціальної активності, необхідні певні умови з боку держави, спільне вживання та здійснення конкретних

заходів щодо створення відповідної інфраструктури, механізмів вибору пріоритетних напрямків соціальної підтримки ринку праці, узгодженості благодійності зі стратегіями корпорацій, узгодження економічних інтересів бізнесу та суспільства. Подібні умови складаються історично. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності відбувається як відповідь бізнес-спільноти на проблему сталого розвитку.

3. 2. Базові концепції КСВ.

У світовій науці виникли три базові інтерпретації концепції соціально відповідального бізнесу.

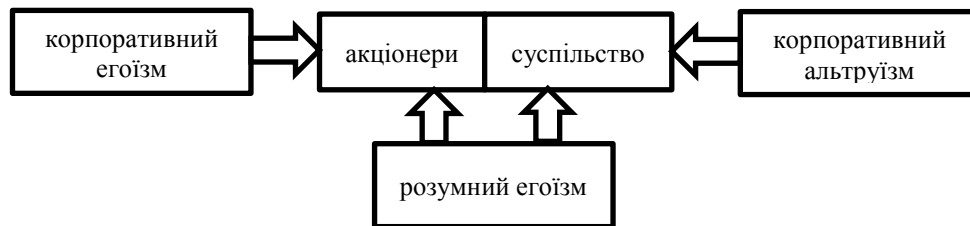


Рисунок 3.1. – Спрямованість концепцій КСВ

Підхід з позицій “корпоративного егоїзму” наголошує, що єдина відповідальність бізнесу – збільшення прибутку для своїх акціонерів. Ця думка була висловлена М. Фрідманом в 1971 року. Вона визнає, що існує єдина соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси та енергію у діях, що ведуть до збільшення прибутку та здійснюваних у рамках закону (більш детально див. Лекція 2).

Підхід з позицій “корпоративного альтруїзму” прямо протилежний поглядам М. Фрідмана. Професор Вірджинського університету Е. Фрімен пропонує трактувати КСВ розширювально та, поряд із соціальними зобов'язаннями, включає участь бізнесу в благодійності та соціальних проєктах. Згідно цієї концепції бізнес-компанії вбачається як соціальна спільнота, компанія учасників (стейкхолдерів). Заінтересовані сторони компанії, за визначенням Е. Фрімена – це будь-які індивідууми, групи або організації, що мають значний вплив на прийняті фірмою рішення та/або ті, що піддаються цих рішень. Соціальна відповідальність стає результатом їхніх спільних дій. Орієнтовний перелік заінтересованих сторін сучасної організації наступний: власники; споживачі; групи захисту прав споживачів; конкуренти; засоби масової інформації; працівники; групи за інтересами; захисники довкілля; постачальники; урядові організації; локальні організації тощо.

Концепція “розумного егоїзму” передбачає, що соціальна відповідальність бізнесу – це “хороший бізнес”, тому що це допомагає зменшити довгострокові втрати прибутку. Реалізуючи соціальні програми, корпорація скорочує свої поточні прибутку, але в довгостроковому періоді часу формує сприятливе соціальне середовище для своїх працівників та територій своєї діяльності, створюючи при цьому умови для стабільності власного прибутку. Ця концепція укладається в теорію оптимальної поведінки економічних агентів.

Крім виділених різновидів концепції соціально відповідального бізнесу широко поширений сьогодні інтегрований підхід до соціальної відповідальності, що спрямована і до зовнішнього, і внутрішнього середовища корпорації з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів - груп (індивідуумів), які можуть вплинути на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому”.

Таблиця 3.1. – Підходи до визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності

Підхід	Автори	Сутність КСВ
“корпоративний егоїзм”	Т. Левитт (1958), М. Фрідман (1970)	- забезпечення економічних та фінансових інтересів власників; - отримання високого прибутку
“корпоративний альтруїзм”	Комітет з економічного розвитку США, Г. Боуэн (1953), С. Сети (1975), Д. Вуд (1991)	- соціальні зобов'язання; - благодійна практика; - соціальна практика
“розумний егоїзм” (enlightened selfinterest)	К. Девіс (1960), Дж. Мак Гуір (1963), У. Фредерік (1968)	- довгострокове інвестування; - досягнення довгострокових переваг
інтегрований	Р. Фрімен (1984), А. Керролл (с 1991), Л. Крамер (1995)	- спрямованість на внутрішнє і зовнішнє середовище компанії; - урахування всіх стейкхолдерів

Суперечки щодо ролі підприємництва у суспільстві породили численні аргументи «за» та «проти» соціальної відповідальності.

Наведемо аргументи на підтримку соціальної відповідальності.

По-перше, для бізнесу вигідно займатися соціальною діяльністю. Цей аргумент може бути викладено у двох формах: позитивній та негативній. Позитивна форма базується на концепції про те, що виконання бізнесу зобов'язань перед суспільством у довгостроковій перспективі дає прибуток самій організації. Негативна сторона цього аргументу базується на припущенні, що на користь самого підприємця займатися соціальними проблемами, бо суспільство рано чи пізно все одно вимагатиме, щоб він робив це. Відтак, якщо організація не братиме активну участь у вирішенні соціальних проблем, суспільство може відмовитися від її продукції. Саме соціальна відповідальність, зрештою, викликає величезний інтерес у організацій, оскільки допомагає запобігти можливому вторгненню уряду в їхню діяльність надалі.

Таблиця 3.2. – Аргументи «за» та «проти» соціальної відповідальності

ЗА	ПРОТИ
1. Прибуток у перспективі. 2. Краще добровільна участь по можливості, ніж обов'язкова «за законом». 3. Підготовка трудових ресурсів. 4. Навчання та підвищення компетентностей персоналу. 5. Позитивний імідж компанії. 6. Диверсифікація бізнесу.	1. Відповідальність за пріоритети та форми корпоративної соціальної діяльності. 2. Фінансування непрофільних напрямів бізнесу. 3. Відсутність норм в оцінках корпоративної соціальної відповідальності.

По-друге, організація має займатися соціальними питаннями, оскільки має моральні зобов'язання перед суспільством робити це.

По-третє, за будь-яких обставин не можна ігнорувати закон, оскільки будь-яка компанія має зобов'язання підтримувати правове суспільство. Цей аргумент наголошує на наявності тісних взаємин між юридичним та етичним аспектами соціальної діяльності. Бажання поводитися етично часто

супроводжує бажання поводитися відповідно до закону. Можна стверджувати, що компанія, яка виявляє ініціативу та добровільно бере участь у здійсненні соціальних програм, більше поважає закони, ніж інші, що ігнорують таку діяльність.

На противагу вищезазначеному, на користь обмеження соціальної відповідальності традиційно наводяться така аргументація.

По-перше, вирішення соціальних проблем перебуває в компетенції уряду. Відтак, організація виконує всі свої соціальні зобов'язання завдяки тому, що отримує прибуток, податки з якого забезпечують державу достатньою кількістю коштів на проведення соціальних програм. Як результат компанія все ж таки бере участь у соціальних діях, тому цей аргумент спростовує твердження, що прибуток – єдина причина, заради якої функціонує організація.

По-друге, соціальні програми неможливо точно оцінити, оскільки менеджери неспроможні точно і акуратно виміряти ефект соціальної програми. Проблеми, пов'язані з вкладенням коштів у соціальні інвестиції, дуже складні, і з цього приводу є безліч різних суб'єктивних міркувань. Дуже важко кількісно оцінити суспільну цінність того чи іншого соціально спрямованого заходу.

По-третє, соціальна активність організації розпорошує зусилля, які мають бути спрямовані на досягнення основних цілей будь-якого виду діяльності. Будь-яка соціальна активність, якою займається компанія, відволікає трудові, матеріальні та фінансові ресурси від основних цілей діяльності, які, відповідно до цієї точки зору, полягають у максимізації прибутку акціонерів.

У зв'язку з цим можна говорити про дві основні складові концепції КСВ:

1. Мінімізація бізнес-ризиків, тобто ідентифікація та заповнення всіх прогалин, які існують у взаєминах компанії та суспільства.

2. Перетворення проблем, що існують у суспільному житті та навколишньому середовищі, на можливості для бізнесу.

Отже, компанії можуть використати свій бізнес для вирішення соціальних проблем. І це не благодійність чи філантропія – це соціальна інновація. Розширену класифікацію типів КСВ пропонує Ф. Котлер. Він виділяє шість типів корпоративних соціальних ініціатив, які загалом співвідносяться з базовими концепціями:

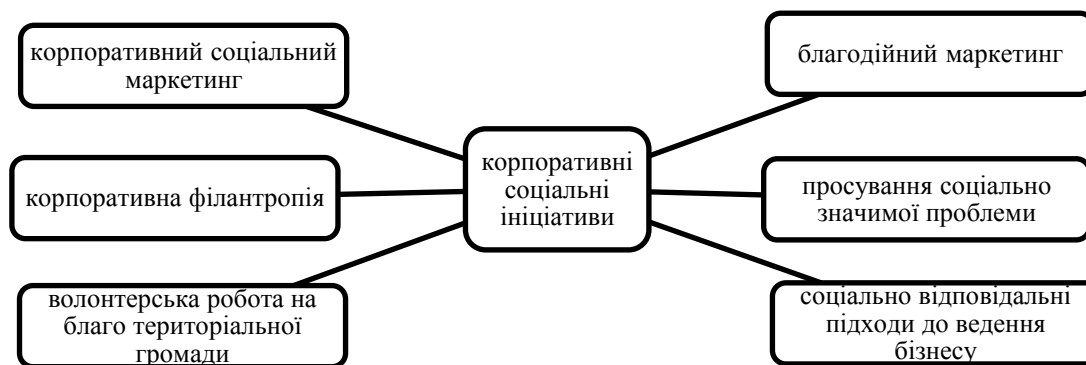


Рисунок 3.2. – Корпоративні соціальні ініціативи за Ф. Котлером

Концепція КСВ у компаніях різних рівнів, різних сфер бізнесу включає різні компоненти, найбільш типові серед них:

- корпоративна етика;
- корпоративна соціальна політика щодо суспільства;
- політика в сфері охорони довкілля;
- принципи та підходи до корпоративного управління;
- питання дотримання прав людини у відносинах із постачальниками, споживачами, персоналом;
- політика щодо персоналу.

3.2. Сучасні концепції КСВ.

Як зазначалося вище, у 1990-х рр. почав формуватися інтегрований підхід до соціальної відповідальності, у рамках якого благодійна та соціальна активність компаній стала сильніше концентруватися навколо будь-якої певної галузі, що була безпосередньо пов'язана з основним напрямом діяльності організації. Такий підхід до соціальної відповідальності бізнесу отримав назву соціально-значущих напрямків діяльності (*Socially anchored competences*), а головна його перевага полягає в тому, що він пом'якшує протиріччя між інтересами компанії та суспільства, використовує для цього весь набір доступних компанії інструментів і не розглядає соціальні програми, як неефективні витрати.

У останні десятиліття спостерігається стрімкий розвиток аналізованої концепції, в результаті чого корпоративна соціальна відповідальність стала розумітися дуже широко: від впливу бізнесу на здоров'я працівників до екології та стану локальної громади. Більше того, останнім часом у межах даної тематики розглядаються питання відносин між компанією та її акціонерами, що говорить про зближення областей корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності.

На початку ХХІ століття класичний підхід А. Керролла був підданий критичній оцінці з огляду на те, що філантропія не може розглядатися як відповідальність сама по собі, а має бути віднесена до етичної або економічної відповідальності, оскільки благодійність заснована на етичному аспекті і має економічну мотивацію. У 2003 році піраміда Керролла перетворилася на трисферну модель, складовими якої є: 1) корпоративна соціальна відповідальність (можливі рівні: економічна, правова, етична, дискреційна); 2) корпоративна соціальна сприйнятливість (діапазон змін від реактивної до проактивної: реактивна, оборонна, адаптивна та проактивна); 3) релевантні суспільні проблеми (охорона довкілля тощо). Взаємодія економічного, юридичного та етичного аспектів відповідальності виробника товарів та послуг, що дозволяє максимізувати прибуток настільки, наскільки можливо, підтримуючи сильне конкурентне становище та високий рівень продуктивності, показано на рисунку 2.3. Ця категорія має суто економічний характер, і заснована на ній діяльність може вважатися незаконною чи неетичною.

Юридична відповідальність передбачає законослухняність як поняття справедливості, встановленої законодавством. А. Керролл виділяє три типи юридичних мотивів: згоду (пасивну, обмежувальну, опортуністичну), ухилення від громадянського позову, очікування закону.



Рисунок 2.3. - Трикатегоріальна модель КСВ А. Керолла

Економічна відповідальність визначає базову функцію компанії. Пасивна згода передбачає виконання певних вимог безпеки для певного продукту, навіть коли це не прописано законом; якщо компанія дотримується цих вимог, вона дотримується пасивного способу згоди. Обмежувальна згода виникає у випадку, коли компанії змушені виконувати закон. Другий тип юридичних мотивів – ухилення від громадянської тяжби, або бажання уникнути поточної та майбутньої громадянської тяжби внаслідок необережної поведінки. Третій тип юридичних мотивів – очікування змін у законодавстві. Компанії можуть брати участь у лобіюванні своїх інтересів при розробці та прийнятті нових законів.

Етична відповідальність вимагає від ділової практики відповідності очікуванням суспільства, заснованим на прихильності до ряду етичних стандартів або моральних принципів. Однак важко виділити суто етичні мотиви, тому що неможливо повною мірою знати мотиви прийняття рішення та їхні наслідки. В ідеалі соціально відповідальною компанією може вважатися лише та, дії якої відповідають нормам та правилам усіх аспектів відповідальної поведінки. Однак у реальному житті можливі різні варіанти неповної відповідності. Розглянемо найпоширеніші.

Етико-економічна відповідальність – поєднання економічної та етичної відповідальності, наприклад виробництво “зелених” товарів народного споживання, що є менш шкідливими, ніж “звичайні”.

Економіко-правова відповідальність характеризує компанії економічно та юридично відповідальні, що допускають неетичну поведінку, що використовують законодавчі та адміністративні лазівки для отримання економічної вигоди, наприклад, провадження діяльності в країнах третього світу - у гірших соціальних умовах (“соціальний демпінг”) або зневага до екології (“еко” – демпінг”).

Етико-правова відповідальність характеризує діяльність, що здійснюється не через прямі економічні вигоди, а на підставі дотримання законодавства та

етичних принципів. Наприклад, заходи щодо встановлення очисних споруд потрібні за законом і запобігають негативному впливу на довкілля, здоров'я людей на території присутності компанії, отже, таку діяльність можна вважати етичною.

Модель КСВ уявляється як система “відповідальності” компанії, що визначає ознаки соціально відповідальних процесів. Фактором, що сприяє соціально відповідальній поведінці, є момент очікування стейкхолдерів, взаємовідносини та дії яких визначають факт існування та успіх компанії.

Основою процесів становлення соціально відповідальної організації виступає ділова етика як засіб застосування етичних норм у конкретних економічних ситуаціях. Відповідно, законність інтересів всіх стейкхолдерів визначає кодекс етики як зведення моральних принципів, моральних і правил поведінки однієї особи або групи осіб на основі дотримання норм і принципів, що розділяються суспільством. Необхідність урахування етичних аспектів діяльності компанії обумовлена проблемами екології, довіри, конфіденційності, що породжуються новими технологіями та розвитком суспільства.

Розглянута триєдність категорій КСВ підкреслює відповідальність організацій за забезпечення прибутку, а також передбачає здатність бути доброчесним громадянином, який діє відповідно до закону, враховує проблеми екології та сприяє розвитку суспільства.

На подальший розвиток ідеї багатовимірності С. Вартік та Ф. Кохрен запропонували модель корпоративної соціальної діяльності (КСД). У цьому вони спиралися на тривимірну модель А. Керолла, але кожному виміру Керолла дали свої назви: принципи, процес, політика.

Таблиця 3.3. – Модель корпоративної соціальної діяльності С. Вартіка та Ф. Кохрена

Принцип КСД	Процес — корпоративна соціальна сприйнятливість	Політика організації у вирішенні суспільних проблем
економічний	реактивна	ідентифікація проблем
правовий	оборонна	аналіз проблем
етичний	адаптивна	розробка відповіді
дискреційний	проактивна	реалізація
спрямуючі сили корпоративної соціальної діяльності		
суспільний договір	здатність до сприйняття змінних суспільних умов	мінімізація ризиків
корпорація як моральний агент	управлінські підходи до розробки способів сприйняття	впровадження ефективної корпоративної соціальної політики

Корпоративна соціальна діяльність є основою взаємозв'язку між принципами соціальної відповідальності, процесом соціальної сприйнятливості та політикою, спрямованою на вирішення суспільних проблем. Крім того, автори даної моделі виявили спрямуючі сили КСД.

Найбільш закінчену форму категорія КСД набула в роботах Д. Вуд та Д. Свансон. На думку Вуд, термін «діяльність» має на увазі дії та результати, а соціальна сприйнятливість – не один процес, а сукупність різних процесів. Корпоративна соціальна відповідальність відповідає на запитання: чому

компанія повинна діяти тим чи іншим чином? Корпоративна соціальна сприйнятливість відповідає питанням: як діє компанія? Д. Вуд запропонувала наступну модель корпоративної соціальної діяльності (КСД), що включає принципи КСД, процеси КСД та результати корпоративної поведінки.

Принципи КСД

1. Інституційний принцип легітимності: суспільство забезпечує бізнесу легітимність та наділяє його владою, яку у довгостроковій перспективі втрачають ті, хто з погляду суспільства не використовує її відповідально.

2. Організаційний принцип публічно-правової відповідальності: бізнес-організації відповідають за ті результати, які відносяться до сфер їхньої взаємодії з суспільством.

3. Індивідуальний принцип волі управлінського вибору: менеджери є моральними агентами, у кожній області корпоративної соціальної відповідальності вони мають використовувати наявну в них свободу вибору задля досягнення соціально-відповідальних результатів.

Процеси КСД

1. Оцінка середовища ведення бізнесу.
2. Управління заінтересованими сторонами (стейкхолдерами).
3. Управління проблемами.

Результати корпоративної поведінки

1. Вплив на суспільство.
2. Соціальні програми.
3. Соціальна політика

Д. Свансон запропонувала переорієнтувати модель Д. Вуд у напрямі розвитку принципів КСВ. Крім того, вона виділила такі ціннісні організаційні процеси:

–економайзинг – процес досягнення ефективних результатів у рамках конкурентної поведінки; у своїй організації відповідають результати економайзингу;

–прагнення влади – боротьба за підвищення статусу в рамках управлінської ієрархії; при цьому вищі менеджери при прийнятті рішень повинні ставити інтереси економайзингу та екологджайзингу вище за прагнення влади;

–екологджайзинг – процес розвитку зв'язків організації із зовнішнім середовищем, що забезпечує стійкість організації; при цьому організації відповідають за результати екологджайзингу.

Починаючи з 90-х років ХХ ст. стали розвиватися альтернативні КСД концепції – концепція стейкхолдерів, або заінтересованих сторін, концепція корпоративного громадянства і концепція корпоративної сталості.

Найважливіше місце серед цих концепцій займає концепція стейкхолдерів Е. Фрімена. Зростання числа та різноманітності заінтересованих сторін на практиці зумовило необхідність нового аспекту розгляду організації з позиції цієї концепції. При цьому ідея заінтересованих сторін дозволила конкретизувати той самий соціальний напрям, у якому корпорація несе

відповідальність, зокрема, теоретики КСВ використовували нову ідею для персоніфікації соціальної відповідальності. А. Керолл запропонував аналізувати КСВ за допомогою матриці.

Таблиця 3.4. – Матриця заінтересованих сторін корпоративної соціальної відповідальності

заінтересовані сторони	рівень КСВ			
	економічний	правовий	етичний	філантропічний
власники				
споживачі				
працівники				
місцева спільнота				
конкуренти				
постачальники				
групи активістів				
суспільство загалом				
інші				

КСВ може мати як стратегічний, так і реагуючий характер. Таку модель, у якій виділяються два напрями участі корпорації в житті соціуму, створили М. Портер та М. Креймер. Якщо стратегічному напрямку властиві далекоглядність, довгострокові перспективи, соціальні інвестиції, що покращують конкурентні позиції організації, то реагуючий напрямок – це практика, спрямована на покриття суспільних витрат, що підтримує репутацію фірми в короткостроковій перспективі.

Один із провідних дослідників у галузі КСВ М. Кларксон, засновник та перший директор Центру корпоративної соціальної діяльності та етики на факультеті менеджменту університету Торонто, розділив заінтересовані сторони на дві групи – первинні та вторинні, виходячи з управлінських пріоритетів. До первинних він відніс найважливіші в організації заінтересовані сторони: акціонерів і інвесторів, працівників, споживачів, постачальників, і навіть групи громадських заінтересованих сторін, тобто. уряди та місцеві спільноти, що створюють інфраструктуру та ринки, що видають закони та постанови, обов'язкові для виконання. Вторинні заінтересовані сторони не залучені в безпосередню взаємодію з організацією, але є необхідними для її існування, наприклад, засоби інформації та групи за інтересами.

Крім цієї класифікації, М. Кларксон розробив принципи управління заінтересованими сторонами, які, по суті, містять раціональні правила управління системою принципів, процесів і результатів корпоративної діяльності:

1. Менеджери повинні усвідомлювати та активно підтримувати свою занепокоєність станом усіх легітимних заінтересованих сторін та, відповідно, брати до уваги їхні інтереси під час ухвалення рішень та здійснення операцій.

2. Менеджери повинні прислухатися до думок заінтересованих сторін і відкрито обговорювати з ними проблеми та можливості співробітництва, а також ризики, які вони несуть, вступаючи у взаємодію із корпорацією.

3. Менеджери повинні адаптувати процеси та моделі поведінки до інтересів та можливостей заінтересованих сторін.

4. Менеджери повинні усвідомлювати взаємозалежність своїх дій та їхніх результатів, що впливають на заінтересовані сторони; повинні прагнути до досягнення справедливого розподілу між з заінтересованими сторонами вигод та обтяжень, пов'язаних з діяльністю корпорації, зважаючи на відповідні ризики та ступінь уразливості заінтересованих сторін.

5. Менеджери повинні співпрацювати з іншими організаціями, як державними, так і приватними, для мінімізації ризиків та збитків, пов'язаних з діяльністю корпорації, або, у разі неможливості їх уникнути, їхньої гідної компенсації.

6. Менеджери повинні повністю виключати діяльність, здатну наражати на небезпеку невід'ємні права людини, такі, як право на життя, або викликати ризики, які за результатами аналізу були б очевидно неприйнятними для відповідних заінтересованих сторін.

7. Менеджери повинні усвідомлювати потенційні конфлікти між: їхньою власною роллю як корпоративної заінтересованою стороною; їхньою правовою та моральною відповідальністю перед інтересами інших заінтересованих сторін. І вирішувати такі конфлікти шляхом відкритих комунікацій, відповідної звітності, систем заохочення та, при необхідності, аудиту третьої сторони.

Термін КСВ, незважаючи на існування багатьох близьких за змістом концепцій, як і раніше, переважає у науковій та діловій літературі. При цьому змістовно він увібрав у себе безліч змін, що розвивають концепцію. Так, концепції корпоративного громадянства та концепція корпоративної сталості набули свій подальший розвиток у пошуку шляхів досягнення організацією сталих конкурентних переваг.

Наприклад корпоративне громадянство розглядається як рівень відповідності компанії тієї економічної, правової та філантропічної відповідальності, яку покладають на них заінтересовані сторони. Особлива увага приділяється наявності в організацій громадянських прав та обов'язків, а також пов'язує їхню діяльність з реалізацією прав та обов'язків відповідних індивідів. Актуальність цієї ідеї пов'язана з тим, що багато держав виявилися нездатними ефективно вирішувати всю сукупність соціальних проблем суспільства, і за таких умов роль участі бізнесу в соціальних програмах значно зросла.

Щоправда, слід зазначити, що бізнес часто негативно ставиться до обов'язковості та невизначеної широти очікувань суспільства щодо проявів соціальної діяльності бізнесу.

Висновки

У світовій науці виникли три базові інтерпретації концепції соціально відповідального бізнесу. Підхід з позицій “корпоративного егоїзму” наголошує, що єдина відповідальність бізнесу – збільшення прибутку для своїх акціонерів.

Підхід з позицій “корпоративного альтруїзму” пропонує трактувати КСВ розширювально та, поряд із соціальними зобов'язаннями, включає участь бізнесу в благодійності та соціальних проєктах. Соціальна відповідальність стає результатом спільних дій заінтересованих сторін, або стейкхолдерів. Концепція “розумного егоїзму” передбачає, що соціальна відповідальність бізнесу – це “хороший бізнес”, тому що це допомагає зменшити довгострокові втрати прибутку.

Складовими концепції КСВ вважаються, по-перше, мінімізацію бізнес-ризиків у взаєминах компанії та суспільства; по-друге, перетворення проблем, що існують у суспільному житті та навколишньому середовищі, на можливості для бізнесу. Компанії можуть використати свій бізнес для вирішення соціальних проблем, що доцільно розглядати як соціальну інновацію.

Сучасний інтегрований підхід до соціальної відповідальності передбачає концентрацію благодійної та соціальної активності компаній навколо будь-якої певної галузі, що безпосередньо пов'язана з основним напрямом діяльності організації (Socially anchored competences), а головна його перевага полягає в тому, що він пом'якшує протиріччя між інтересами компанії та суспільства, використовує для цього весь набір доступних компанії інструментів і не розглядає соціальні програми, як неефективні витрати.

Як свідчення багатовимірності проблеми підходів до концептуалізації КСВ є модель корпоративної соціальної діяльності (КСД), що спирається на тривимірну модель А. Керолла, але її кожний вимір набув свою назву (принципи, процес, політика) і деталізований зміст.

Подальший розвиток М. Кларксоном концепції стейкхолдерів пропонує нові критерії для типологізації заінтересованих сторін та сформулювати принципи управління заінтересованими сторонами, які, по суті, містять раціональні правила управління системою принципів, процесів і результатів корпоративної діяльності.

Питання для самоконтролю

1. Які є основні стадії розвитку концепції КСВ?
2. Що відноситься до базових концепцій КСВ?
3. Які можна навести аргументи «за» та «проти» КСВ?
4. Що таке корпоративні соціальні ініціативи за Ф. Котлером?
5. Охарактеризуйте типові складові концепції КСВ?
6. У чому перевага сучасного інтегрованого підходу до соціальної відповідальності?
7. Що розглядає концепція корпоративної соціальної діяльності?
8. Чому піраміда Керолла набула розвитку як тривимірна модель?
9. Які критерії запропоновані для нової концепції стейкхолдерів?
10. У чому сутність принципів управління заінтересованими М. Кларксона?

Лекція 4.

Атрибути і модуси соціальної відповідальності бізнесу

Мета вивчення теми: розглянути принципи розбудови, суб'єкти і об'єкти корпоративної соціальної відповідальності, уявити основні характеристики і структуру соціальної відповідальності бізнесу, моделі і соціальні програми бізнесу як форму соціальної відповідальності.

План

- 4.1. Принципи, суб'єкти і об'єкти соціальної відповідальності бізнесу.
- 4.2. Основні характеристики і структура соціальної відповідальності бізнесу.
- 4.3. Моделі соціальної відповідальності бізнесу.
- 4.4. Соціальні програми бізнесу як форма соціальної відповідальності.

Висновки

Питання для самоперевірки

Перелік ключових термінів і понять: принципи, суб'єкти, об'єкти соціальної відповідальності бізнесу, моделі соціальної відповідальності бізнесу, соціальні програми.

4.1. Принципи, суб'єкти і об'єкти соціальної відповідальності бізнесу.

В основі концепції корпоративної соціальної відповідальності лежать принципи, що визначають основні положення, що виражають природу та сутність підприємства:

1. Відкритість: компанія веде свою діяльність публічно, зрозуміло та доступно, надаючи лише достовірну інформацію та припускаючи зворотний зв'язок з усіма зацікавленими сторонами. Відкритість передбачає:

–публічність: будь-яка інформація про КСВ, за винятком конфіденційної, має бути доступна громадськості;

–прозорість (транспарентність): принципи ведення соціальної політики, соціальні програми та механізми їх реалізації мають бути чіткими та зрозумілими;

–достовірність: неприпустиме приховування або фальсифікація даних про КСВ;

–діалог: соціальна політика будується з урахуванням ведення діалогу з усіма зацікавленими сторонами, обов'язково наявність зворотний зв'язок з адресатами соціальних програм.

2. Системність, тобто спрямованість соціальних програм у необхідні області послідовно та регулярно:

–спрямованість: наявність пріоритетних напрямів реалізації соціальних програм;

–єдність у часі (послідовність): відповідальність за поточну та минулу діяльність, а також за майбутній вплив діяльності компанії на зовнішній світ;

–єдність у просторі: універсальні принципи КСВ для всіх регіональних підрозділів компанії;

–регулярність: відмова від одиничних та фрагментарних акцій на користь планомірних програм та проектів у рамках зафіксованих пріоритетних напрямків КСВ;

–інтегрованість: проникнення принципів КСВ у всі бізнес-процеси та процес прийняття рішень на всіх ієрархічних рівнях.

3. Значимість, або актуальність реалізованих програм, їх ефективність та масштабність:

– актуальність: реалізовані програми КСВ мають бути своєчасними та затребуваними;

– масштабність: програми КСВ повинні охоплювати значну аудиторію та бути помітними для суспільства в цілому;

– ефективність: витрати на реалізацію програм кошти мають відчутно допомагати у вирішенні проблем, при цьому результати програм підлягають регулярній оцінці та обліку.

4. Недопущення конфліктів: принципи КСВ мають будуватися на дотриманні компанією субординації щодо релігії, політики, спортивних та музичних течій. Базуючись на цих принципах, компанії включають у свою стратегію завдання захисту прав людини, а оцінюючи вплив діяльності своєї компанії на конфлікт, розробляють та вживають заходів, спрямованих на запобігання чи вирішенню конфлікту. Недопущення конфліктів передбачає:

– політичну неангажованість: неучасть у передвиборчих перегонах, у підтримці політичних партій чи окремих політичних діячів;

– дистанціювання від церкви: відмова від підтримки духовенства, церкви, окремих конфесій чи релігійних течій;

– відмова від підтримки націоналістичних рухів;

– відмова від підтримки фан-клубів, у тому числі спортивних, музичних або інших молодіжних течій, що протиставляють себе іншим.

Отже, принципи КСВ викликані до життя громадськими очікуваннями, які в загальному вигляді зводяться до наступного: організація дуже активно і відкрито повинна діяти в таких сферах, як охорона довкілля, охорона здоров'я, захист прав громадян та споживачів. Тобто частину своїх доходів має звертати на благо суспільства, і робити це відкрито, системно, масштабно, в актуальних напрямках та без пріоритетів у галузі політики та релігії.

Суб'єкт корпоративної соціальної відповідальності – це організація, яка реалізує різні ролі, зокрема: виробник, фізична особа, роботодавець, інвестор, конкурент, об'єкт інвестицій. Відповідно до цих ролей зміст соціальної відповідальності включає:

– дотримання законів, норм життя;

– випуск безпечних товарів, встановлення справедливих цін, ефективне використання ресурсів, забезпечення безпеки та дотримання екології на виробництві;

– турботу про матеріальне становище працівників, дотримання їх прав;

- урахування соціально-економічного ефекту інвестування;
- захист інтересів інвесторів, надання достовірної інформації;
- відмова від неетичних конкурентних методів, неучасть в обмеженні конкуренції;
- стимулювання та підтримку інновацій, визнання відповідальності за вплив на якість життя оточення.

Об'єкт КСВ має складну структуру – підприємство відповідає за характер та результат своєї діяльності перед акціонерами, працівниками, управлінцями, кредиторами, споживачами, постачальниками та діловими партнерами, місцевою спільнотою, органами державної влади та управління.

Учасники корпоративних відносин, практики КСВ – заінтересовані сторони, або стейкхолдери (stakeholders). До них відносяться громадяни, спільноти чи організації, які впливають на діяльність корпорації чи самі перебувають у сфері її впливу. Компанії учасників (stakeholders company) вибудовують свою діяльність на інших принципах взаємодії, на відміну від орієнтованої виключно на пріоритети власників та власників акцій звичної компанії акціонерів (shareholders company). Щоб досягти успіху сьогодні, бізнесу необхідно не тільки пред'являти високотехнологічні товари та послуги на ринку, але й вибудовувати відносини довіри зі стейкхолдерами. Ті компанії, які досягають успіху в цій справі, визначають вибір споживача на користь своїх товарів, а також закріплюють за собою кращих працівників (тих, для кого важлива як етична, так і професійна мотивація праці).

Найчастіше сучасні корпорації організуються у вигляді акціонерного товариства, яке характеризується такими чотирма корпоративними формами бізнесу: самостійність корпорації як юридичної особи; обмежена відповідальність кожного акціонера; можливість передачі іншим особам акцій, що належать акціонерам; централізоване керування корпорацією.

Одним із важливих системних інститутів реалізації КСВ є стандарти корпоративного управління, за допомогою яких реалізується: забезпечення прав акціонерів; діяльність органів управління; прозорість інформації. Акціонери реалізують свої права та одночасно несуть відповідальність за діяльність компанії у вигляді різних механізмів. Відмінна риса акціонерів як учасників практики КСВ у тому, що вони є й головним, принаймні в юридичному розумінні, об'єктом КСВ, та найважливішим її (відповідальності) суб'єктом.

У зв'язку із цим слід виділити деякі важливі проблеми практики КСВ. Право акціонерів щодо участі в управлінні не завжди реалізується повною мірою, а інформація, що надається акціонерам для підготовки до зборів акціонерів, часто виявляється неповною. Грубим порушенням, наприклад, права на участь в управлінні є наявність у компаніях практики перехресного володіння акціями (англ. crossholding або cross-shareholding). Це ситуація, коли дві чи більше компаній чи фінансових установ володіють акціями один одного. Зазвичай це компанії-партнери або компанія і банк, що її кредитує. Часто

використовується як засіб зміцнення контролю над компаніями та захисту від ворожого поглинання.

Ще одним порушенням прав акціонерів є механізм укладання угод із зацікавленістю. Найчастіше заінтересованими особами в угодах виступали члени ради директорів. У половині випадків схвалення угоди із заінтересованістю цим безпосередньо займався генеральний директор чи правління, що суперечить чинному законодавству. Одним із найважливіших факторів у розвитку соціально відповідальної поведінки компанії є такий інститут, як рада директорів. Це колегіальний орган, члени якого несуть солідарну відповідальність та взаємодіють відповідно до певних правил та процедур прийняття рішень. Часто це єдиний орган, здатний координувати інтереси менеджерів та акціонерів (власників).

4.2. Основні характеристики і структура КСВ.

Для побудови системи відповідальності з урахуванням її різноманітності необхідно знати характеристики відповідальності у повному їх складі та обсязі. Адже для одних функцій та видів діяльності може і має бути одна відповідальність, для інших – інша. Це від тієї ролі, яку відіграють функції отримання передбачуваного результату, у досягненні кінцевої мети. Те саме можна сказати і про повноваження, у реалізації яких відповідальність грає найважливішу роль. Немає і не може бути повноважень без відповідальності, різні повноваження припускають різні види відповідальності. Відповідальність має такі характеристики.

По-перше, це, звісно, типологічна приналежність відповідальності. При цьому слід мати на увазі, що вона проявляється у поєднанні різних типів, а не лише у приналежності до одного з перерахованих вище. Мистецтво реалізації відповідальності у процесах менеджменту і полягає у побудові цього поєднання.

По-друге, можна назвати таку характеристику, як міра відповідальності. Вона відбиває ступінь осуду, заохочення, силу покарання чи схвалення результатів роботи. Тут необхідно мати на увазі, що відповідальність у менеджменті виступає не лише як фактор стримування чи обмеження, а й як фактор мотивації. Дієвість цих факторів визначається і типом, і мірою відповідальності.

По-третє, відповідальність має таку характеристику, як адресність. Кому вона призначена, хто і як має її враховувати.

По-четверте, будь-яка відповідальність має певну організаційну форму реалізації, яка закріплюється у положеннях, інструкціях, договорах, контрактах тощо.

По-п'яте, відповідальність може мати умовний характер. Це означає, що вона може діяти за певних умов, встановлених заздалегідь.

По-шосте, відповідальність характеризує також джерело реалізації. Для внутрішньої організації діяльності це рівень системи менеджменту, відповідно

до розподілу повноважень. Для зовнішніх відносин – організації, зазначені у контракті чи договорі, а також державні органи регулювання.

По-сьоме, відповідальність має тимчасові характеристики. Завжди існує час її настання та реалізації. Понад те, відповідальність може змінюватися у часі – слабшати чи погіршуватися. Це може відбуватися за зміни ситуацій, умов, потреб, організаційних положень.

Прийнято вважати, що соціальна відповідальність бізнесу має багаторівневий характер.

Базовий рівень передбачає виконання таких зобов'язань: своєчасна оплата податків; своєчасна виплата заробітної плати; своєчасна виплата дивідендів власникам акцій; наскільки можна – надання нових робочих місць (розширення робочого штату).

Другий (середній) рівень передбачає забезпечення працівників адекватними умовами як роботи, а й життя: підвищення кваліфікації працівників; медична профілактика; розвиток соціальної сфери у інших напрямках.

Третій (вищий) рівень соціальної відповідальності передбачає відповідальність перед місцем існування, місцевими спільнотами, благодійну діяльність, участь у спільних соціальних проектах тощо.

Інший зріз структури соціальної відповідальності бізнесу – диференціація на внутрішню та зовнішню сторони.

До внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна зарахувати: безпеку праці; стабільність заробітної плати; підтримку соціально значущої заробітної плати; додаткове медичне та соціальне страхування працівників; розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації; надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях. Важливо також формування мотивуючої організаційної (корпоративної) культури, розвиток культури влади, етики управління, профілактики конфліктів тощо.

До зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести: спонсорство та корпоративну благодійність; сприяння охороні навколишнього середовища; взаємодія з місцевою спільнотою та місцевою владою (участь у спільних соціальних проектах); готовність брати участь у кризових ситуаціях; відповідальність перед споживачами товарів та послуг (випуск якісних товарів) тощо.

Важливо пам'ятати, що соціальна відповідальність бізнесу не повинна стати ні лицемірною декларацією, ні каменем, що тягне компанію на дно. Вона може бути як інструментом у конкурентній боротьбі, так і довгим списком правових зобов'язань перед клієнтами та співробітниками, способом наслідувати політичну кон'юнктуру тощо. Вибір за суб'єктом діяльності.

4.3. Моделі соціальної відповідальності бізнесу.

Моделі КСВ доцільно розглядати, виходячи з двох протилежних позицій: бізнес самостійно визначає міру свого внеску у розвиток суспільства або офіційні та неофіційні інститути виробляють узгодження суспільних інтересів, які потім трансформуються в обов'язкові вимоги до бізнесу.

Ця дилема лежить в основі класифікації моделей КСВ на “відкриту” (США) та “приховану” (Європа) – за термінологією Д. Маттена та Дж. Муна.

Відкрита форма КСВ позначає лінію поведінки корпорації, що призводить її до ухвалення він відповідальності за вирішення тих питань, у яких зацікавлене суспільство. Відкрита форма КСВ зазвичай зачіпає добровільні та самостійно визначені лінії поведінки, програми та стратегії корпорації з питань, які сприймаються самою корпорацією та/або її стейкхолдерами як частина їхньої (корпорації та/або стейкхолдерів) відповідальності перед суспільством.

Прихована форма КСВ позначає відповідальність корпорацій, узгоджену з громадськими інтересами через офіційні та неофіційні інститути країни або запропоновану ними. Прихована форма КСВ зазвичай включає нормативно закріплені цінності, норми та правила щодо корпорацій у питаннях, які в рамках суспільних, політичних та економічних інтересів (країни) розглядаються як належні та обґрунтовані обов'язки юридичних осіб.

У світі існує кілька усталених моделей КСВ. Кожна з них відображає суспільно-економічний устрій, що історично склався в тій чи іншій країні, та устрій суспільства, що сформувалося в умовах розвиненої демократії.

Аналіз існуючих у світовій практиці моделей КСВ показав, що участь бізнесу в житті суспільства може або жорстко регулюватися чинним комерційним, податковим, трудовим та екологічним законодавством, або здійснюватись самостійно під впливом спеціально створених стимулів та пільг.

Особливість американської моделі КСВ у тому, що активність у цьому напрямі ініціюється самими компаніями та передбачає максимальну самостійність корпорацій у визначенні свого громадського внеску. У той самий час дана форма передбачає законодавче заохочення соціальних інвестицій у вигідні суспільству сфери через відповідні податкові пільги і заліки. Проте державне регулювання КСВ мінімальне.

Американське підприємництво спочатку було засноване на максимальній свободі економічних суб'єктів, тому багато сфер суспільного життя (у тому числі відносини “працівник - роботодавець”, тільки добровільне медичне страхування тощо) залишаються досі саморегульованими. У багатьох областях державне регулювання зачіпає лише основні права членів суспільства. Відповідно, всі ініціативи компаній у галузі КСВ також є добровільними.

Саме у США з'явилися та активно розвиваються різні механізми соціальної підтримки суспільства бізнесом, такі, наприклад, як корпоративні фонди, що акумулюють та використовують засоби компаній для вирішення низки соціальних проблем. Так, американська професійна освіта спонсорується приватним сектором. Такого немає в жодній країні світу (якщо не брати до уваги ті країни, де освіта, охорона здоров'я тощо фінансуються державою).

Це не просто благодійність: бізнес зацікавлений в інвестиціях в освіту, пенсійні та страхові схеми для персоналу та інші соціально значущі програми, оскільки така поведінка корпорацій заохочується до численних податкових пільг та заліків, закріплених на законодавчому рівні. Виходить цікава ситуація: для США характерне мінімальне вторгнення держави у приватний сектор, а тим часом Америка відома своїми традиціями участі бізнесу та його представників у фінансуванні найрізноманітніших некомерційних проектів на регулярній основі.

Модель КСВ континентальної Європи більшою мірою регулюється державою. На відміну від США, європейські корпорації більш схильні до обмеження своєї відповідальності перед стейкхолдерами. Європейська модель КСВ не є відкритою, швидше, навпаки: ті види діяльності компаній, які традиційно розглядаються в США як КСВ (тобто що проводяться виключно з ініціативи бізнесу), у Європі, як правило, регулюються нормами, стандартами та законами держави.

Відповідно до моделі КСВ, в рамках якої розглядаються економічна, юридична, етична відповідальність компаній та їх благодійна діяльність, А. Крейн та Д. Маттен виділяють такі відмінності європейської моделі від американської:

- економічна відповідальність включає такі аспекти, як прибутковість бізнесу та відповідальність компанії перед її акціонерами (типово американський підхід). Європейці до цієї групи відносять також відповідальність перед працівниками підприємства та місцевими спільнотами;

- юридична відповідальність є основою будь-якої форми соціальної відповідальності у Європі. При цьому бізнес розглядає державу як інститут, що приводить у виконання прийняті правила поведінки. Цікаво, що у США такий ступінь держрегулювання сприймається як втручання у питання особистої свободи;

- більшість соціальних проблем європейські компанії відносять до сфери етичної відповідальності. Європейці часто не довіряють приватному сектору. Цим, мабуть, і пояснюється вищий рівень уваги бізнесу з боку європейської громадськості;

- благодійність у Європі менш популярна, ніж у США. Основна причина у рівні податкового навантаження, який суттєво перевищує американський. У результаті європейські компанії беруть участь у благодійних акціях переважно через юридично закріплені механізми.

Однією з головних особливостей континентальної моделі КСВ є її регулювання (зокрема у питаннях освіти, охорони здоров'я, відносин “працівник – роботодавець”), тому модель часто відносять до прихованих форм КСВ. У цілому нині держрегулювання багатьох аспектів КСВ значно перевищує північноамериканську систему. Однак, незважаючи на суттєві відмінності країн Континенту у застосуванні концепції КСВ, схожого між ними більше.

Це виявляється насамперед у тому, що європейські політики надають великого значення підтримці різноманітних ініціатив щодо КСВ. Так, Європейська комісія у 2001 році дала таке визначення КСВ: це “концепція, у рамках якої компанії на добровільних засадах об'єднують свої зусилля зі стейкхолдерами для вирішення соціальних питань та реалізації природоохоронних заходів.

Британська модель КСВ поєднує елементи моделей США та континентальної Європи, при цьому вона характеризується значним ступенем залучення держави та громадських інститутів у процес узгодження суспільних інтересів, а також просування та заохочення кращих практик. Загальна характеристика з іншими європейськими країнами – активна підтримка бізнесу з боку держави. У Великій Британії діє добре продумана з точки зору якості надання суспільних благ державна система соціального забезпечення та охорони здоров'я. У той самий час досить яскраво виражені риси американської моделі соціальної відповідальності бізнесу.

Загалом для британської моделі характерні такі ознаки, як:

- активний розвиток сектора незалежного консалтингу в галузі КСВ;
 - пильна увага з боку фінансового сектора до проектів у галузі КСВ (наголошується тенденція зростання кількості соціально відповідальних інвестиційних фондів);
 - підвищений інтерес ЗМІ (наприклад, “Таймс” щотижня публікує індекси соціальної відповідальності);
 - велика кількість та різноманітність навчальних курсів у галузі КСВ.
- Цим система бізнес-освіти Великобританії значно перевершує континентальну Європу;
- активну участь уряду у розвитку КСВ, який проявляється у таких формах, як створення державно-приватних партнерств в освітньому секторі, підтримка ініціатив у галузі КСВ через співфінансування проектів, надання податкових пільг, просування ініціатив щодо відповідності національних стандартів міжнародним.

Про важливість КСВ для держави говорить і той факт, що за прем'єр-міністра створено посаду міністра з КСВ. Водночас бізнес сам виявляє ініціативу щодо реалізації проектів у галузі КСВ, тобто принцип добровільності повністю дотримується.

Загальною тенденцією як для британської, так і для європейської моделей є їхня прихована форма з поступовим рухом у бік відкритої моделі. Таким чином, британська модель КСВ поєднує елементи моделей США та Європи, але з істотним залученням держави та громадських інститутів у процес узгодження громадських інтересів, а також просування та заохочення кращих практик.

4.4. Соціальні програми бізнесу як форма соціальної відповідальності.

Соціальна програма – це сукупність, система соціальних заходів, спрямованих на вирішення конкретної соціальної проблеми. Така програма

визначає етапність здійснення пов'язаних із цим завдань, конкретні засоби та важелі їх реалізації, показники необхідних соціальних результатів.

Усі соціальні програми, що розвиваються бізнесом, можна поділити за напрямами реалізації соціальної відповідальності на внутрішні та зовнішні. Однак на практиці виділяють ще й комбіновані соціальні програми, що становлять поєднання деяких зовнішніх і внутрішніх програм. Одним із прикладів такої програми є підвищення якості продукції, що випускається. З одного боку, ця діяльність націлена на покупців (зовнішня програма), а з іншого – на підвищення конкурентоспроможності підприємства

Таблиця 4.3. – Класифікація напрямків та форм реалізації корпоративної соціальної відповідальності

Форма реалізації	Види (елементи)
<i>Внутрішній напрямок реалізації</i>	
1. Розвиток та підтримка персоналу	підвищення рівня кваліфікації; навчання та забезпечення професійного зростання та кар'єри; застосування мотиваційних схем оплати праці; програми адаптації співробітників; надання співробітникам соціального пакета; створення умов для відпочинку та дозвілля працівників та їх сімей; підтримка внутрішніх комунікацій в організації; формування корпоративної культури; участь співробітників у прийнятті управлінських рішень.
2. Охорона здоров'я та безпеки праці	охорона праці та техніка безпеки; підтримка санітарно-гігієнічних умов праці; медичне обслуговування працівників та їх сімей; профілактика професійних захворювань; забезпечення лікувально-реабілітаційних заходів; створення ергономічних робочих місць.
3. Соціально відповідальна реструктуризація	реорганізація трудових процесів; зменшення рівнів ієрархії; скасування структурних елементів за допомогою аутсорсингу та надання самостійності структурним підрозділам; відмова від деяких видів діяльності; економічно обґрунтоване скорочення робочих місць
<i>Зовнішній напрямок реалізації</i>	
1. Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження	заходи щодо запобігання забруднення довкілля; організація екологічно безпечного виробничого процесу; заходи щодо економного споживання природних ресурсів; заходи щодо повторного використання та утилізації відходів; заходи щодо озеленення територій.
2. Розвиток місцевого співтовариства	здійснення різних проектів та акцій; проведення заходів щодо підтримки соціально незахищених верств населення; участь у збереженні та розвитку житлово-комунального господарства та об'єктів культурно-історичного значення; підтримка соціально значущих досліджень та кампаній;

	підтримка некомерційних та громадських організацій; участь у благодійних акціях.
3. Розвиток сумлінної ділової практики	політика інформаційної відкритості компанії щодо зацікавлених сторін; організація великими компаніями програм сприяння малому бізнесу; виконання програм співпраці з органами державного управління, асоціаціями споживачів та громадськими організаціями.
<i>Комбінований напрямок реалізації</i>	
1. Підвищення якості продукції, що випускається. 2. Проведення екологічного аудиту. 3. Створення додаткових робочих місць для безробітних тощо.	Можливі різноманітні види соціальних програм.

Розвиток та підтримка персоналу. До соціальних програм з розвитку персоналу можуть входити такі напрямки, як навчання та професійний розвиток, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання працівникам соціального пакету, створення умов для відпочинку та дозвілля, підтримка внутрішніх комунікацій в організації, участь співробітників у прийнятті управлінських рішень тощо. У ряді випадків для виконання власних соціальних програм з розвитку персоналу промислових та комерційних організацій користуються послугами громадських організацій та їхніх спеціалістів.

Охорона здоров'я та забезпечення безпечних умов праці. Соціальні програми в цій галузі спрямовані на створення та підтримку додаткових (щодо законодавчо закріплених) норм охорони здоров'я та умов безпеки на робочих місцях. Програми в рамках даного напрямку соціальної активності компанії, як правило, охоплюють такі сфери діяльності: охорона праці та техніка безпеки, медичне обслуговування персоналу на підприємстві, підтримка санітарно-гігієнічних умов праці, материнства та дитинства, створення ергономічних робочих місць, профілактика професійних захворювань тощо.

Соціально відповідальна реструктуризація – процедури, покликані забезпечити проведення реструктуризації соціально відповідальним чином, з урахуванням становища та проблем усіх заінтересованих осіб.

Проведення змін передбачає партнерство з об'єднаннями роботодавців та місцевими, регіональними та державними органами влади, наявність інформаційної кампанії, що висвітлює структурні зміни, організацію заходів щодо професійної перепідготовки працівників, надання сприяння в працевлаштуванні, здійснення компенсаційних виплат, гарантія збереження користування соціальними пільгами протягом певного часу після звільнення тощо.

Природоохоронна діяльність та ресурсозбереження. Програми у цій сфері передбачають скорочення шкідливого впливу на довкілля та здійснюються з ініціативи компанії. У рамках цього напрямку реалізуються заходи щодо

економного споживання природних ресурсів, повторного використання та утилізації відходів, запобігання забруднення навколишнього середовища, організації екологічно безпечного виробничого процесу та екологічно безпечних транспортних перевезень, проводяться акції з озеленення та відновлення територій.

Розвиток місцевої спільноти. Напрямок соціальних програм організації, пов'язаних з підтримкою соціально незахищених верств населення, наданням допомоги дитинству та юнацтву, збереженням та розвитком житлово-комунального господарства та об'єктів культурно-історичного значення, спонсоруванням місцевих культурних, освітніх та спортивних організацій та заходів, підтримкою соціально значущих досліджень та кампаній, участю у благодійних акціях тощо.

Добросовісна ділова практика. Даний напрямок передбачає сприяння прийняттю та поширенню сумлінної ділової практики у відносинах з партнерами та клієнтами компанії. Це інформаційна відкритість компанії, або доступність інформації про її діяльність заінтересованим особам (власники, постачальники, бізнес-партнери, клієнти, інші зацікавлені сторони), достовірність та повнота змісту такої інформації при дотриманні розумного балансу між відкритістю компанії та захистом її комерційних інтересів.

Крім того, це започаткування великими компаніями програм сприяння малому бізнесу, виконання програм добровільного обмеження сфер ведення бізнесу (наприклад, розповсюдження тютюновими компаніями політики відмови від продажу цигарок неповнолітнім), реалізація програм співпраці з органами державного управління, асоціаціями споживачів, професійними об'єднаннями та іншими громадськими організаціями.

Втілення соціальних програм у життя здійснюється як самими бізнес-організаціями, так і при активному залученні стейкхолдерів, які виступають у ролі їхніх соціальних партнерів. Традиційно виділяють такі типи соціальних програм:

- власні програми компаній;
- програми партнерства з місцевими регіональними та центральними органами державного управління;
- програми партнерства з некомерційними організаціями;
- програми співпраці з громадськими організаціями та професійними об'єднаннями;
- програми інформаційної співпраці із засобами масової інформації.

Для ефективного управління різними формами реалізації КСВ та досягнення максимального стратегічного результату відповідно до бізнес-цілей необхідне чітке визначення наступних обов'язкових структурних елементів будь-якої соціальної програми: основних цілей, очікуваних кінцевих результатів, термінів реалізації та необхідного обсягу фінансування, переліку основних заходів та механізмів реалізації та контролю за результатами.

Серед основних інструментів реалізації соціальних програм на рівні виробничих та комерційних структур виділяють такі:

– грошові гранти – форма адресної фінансової допомоги, що виділяється на реалізацію соціальних програм в галузі освіти та на цілі проведення прикладних досліджень; один із найбільш доступних та традиційних інструментів реалізації соціальних програм, що, як правило, пов'язані з основною діяльністю компанії та стратегічними цілями бізнесу;

– благодійні пожертвування та спонсорська допомога – 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);

– соціально значущий маркетинг – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у спрямуванні відсотка від продажу конкретного товару для проведення соціальних програм підприємств;

– еквівалентне фінансування – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у спільному фінансуванні соціальних програм підприємств органами державного управління та некомерційним сектором;

– соціальні інвестиції – форма фінансової допомоги, що виділяється підприємством на реалізацію довгострокових і, як правило, спільних партнерських соціальних програм, спрямованих на зниження соціальної напруги в регіонах розташування підприємств та її філій, а також підвищення рівня життя різних верств суспільства;

– делегування працівників підприємства – добровільне залучення працівників до соціальних програм зовнішнього спрямування через безоплатне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів та зв'язків співробітників;

– адміністративний/соціальний бюджет – фінансові кошти, що виділяються підприємством на реалізацію власних соціальних програм.

Найширшою формою надання соціальної підтримки є соціальний пакет. Існує також визначення “стандартний соціальний пакет”. Під соціальним пакетом слід розуміти надання роботодавцем додаткових соціальних благ найманим працівникам, які забезпечують привабливість цього підприємства. Ці додаткові блага, пільги та бонуси кожен роботодавець надає за власною ініціативою та на добровільній основі. Соціальний пакет забезпечує підприємству лише конкурентну перевагу на ринку праці, завдяки йому воно залучає та утримує кращих співробітників.

У структурі соціального пакету можна виділити такі складові:

1. Бізнес-інструменти: надання службової машини; надання особистого мобільного телефону; надання особистого комп'ютера; оплата підписки на періодичні видання; оплата навчання.

2. Короткострокові пільги: медичне страхування; страхування від нещасних випадків на виробництві; дотації на харчування; оплата відпочинку співробітників; оплата транспортних витрат; знижки на придбання продукції компанії; оплата квитків на відвідування концертів, театрів тощо.

3. Довгострокові пільги: надання іпотечних кредитів; надання споживчих кредитів тощо.

Отже, усвідомлення та осмислення можливих форм реалізації соціальних програм у розрізі запропонованої класифікації дозволить бізнес-структурам більш конкретно вибудовувати лінію своєї стратегічної поведінки, планувати свої дії та їх наслідки, найефективніше реалізовувати конкретні програми соціальної політики загалом.

Висновки

В основі концепції корпоративної соціальної відповідальності лежать принципи, що зумовлені громадськими очікуваннями: відкритості, системності, актуальності програм, запобігання конфліктів.

Суб'єкт корпоративної соціальної відповідальності - це організація, яка реалізує різні ролі, зокрема: виробник, фізична особа, роботодавець, інвестор, конкурент, об'єкт інвестицій. Об'єкт КСВ має складну структуру – підприємство відповідає за характер та результат своєї діяльності перед акціонерами, працівниками, управлінцями, кредиторами, споживачами, постачальниками та діловими партнерами, місцевою спільнотою, органами державної влади та управління. Учасники корпоративних відносин, практики КСВ – заінтересовані сторони, або стейкхолдери (stakeholder): громадяни, спільноти чи організації, які впливають на діяльність корпорації чи самі перебувають у сфері її впливу.

Соціальна відповідальність бізнесу має багаторівневий характер. Базовий рівень передбачає виконання таких зобов'язань: своєчасна оплата податків; своєчасна виплата заробітної плати; своєчасна виплата дивідендів власникам акцій; наскільки можна – надання нових робочих місць (розширення робочого штату). Другий (середній) рівень передбачає забезпечення працівників адекватними умовами як роботи, а й життя: підвищення кваліфікації працівників; медична профілактика; розвиток соціальної сфери у інших напрямках. Третій (вищий) рівень соціальної відповідальності передбачає відповідальність перед місцем існування, місцевими спільнотами, благодійну діяльність, участь у спільних соціальних проектах тощо.

До внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести: безпеку праці; стабільність заробітної плати; підтримку соціально значущої заробітної плати; додаткове медичне та соціальне страхування працівників; розвиток людських ресурсів через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації; надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях. Важливо також формування мотивуючої організаційної (корпоративної) культури, розвиток культури влади, етики управління, профілактики конфліктів тощо.

До зовнішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести: спонсорство та корпоративну благодійність; сприяння охороні навколишнього середовища; взаємодія з місцевою спільнотою та місцевою владою (участь у

спільних соціальних проектах); готовність брати участь у кризових ситуаціях; відповідальність перед споживачами товарів та послуг (випуск якісних товарів) тощо.

Відкрита форма КСВ позначає лінію поведінки корпорації, що призводить її до ухвалення він відповідальності за вирішення тих питань, у яких зацікавлене суспільство. Прихована форма КСВ зазвичай включає нормативно закріплені цінності, норми та правила щодо корпорацій у питаннях, які в рамках суспільних, політичних та економічних інтересів (країни) розглядаються як належні та обґрунтовані обов'язки юридичних осіб.

Соціальна програма – це сукупність, система соціальних заходів, спрямованих на вирішення конкретної соціальної проблеми. Втілення соціальних програм у життя здійснюється як самими бізнес-організаціями, так і при активному залученні стейкхолдерів, які виступають у ролі їхніх соціальних партнерів.

Питання для самоперевірки

1. На які принципи спирається концепція корпоративної соціальної відповідальності?
2. Хто виступає як суб'єкт корпоративної соціальної відповідальності?
3. Чому об'єкт КСВ має складну структуру?
4. Які характеристики визначають сутність відповідальності бізнесу?
5. Як виявляється багаторівневий характер соціальної відповідальності бізнесу?
6. Що передбачає відкрита модель КСВ?
7. У чому сутність прихованої моделі КСВ?
8. Що означає соціальні програми бізнесу як форма соціальної відповідальності?

Лекція 5.

Соціальне партнерство в організації

Мета вивчення теми: з'ясувати суть, функції, рівні соціального партнерства в організації, ознайомитися з системою регулювання соціально-трудових відносин у організації, важливістю колективного договору як основи соціального партнерства, вивчити світову практику соціального партнерства.

План

- 5.1. Суть і функції соціального партнерства в організації.
- 5.2. Система регулювання соціально-трудових відносин у організації.
- 5.3. Колективний договір як основа соціального партнерства.
- 5.4. Світова практика соціального партнерства.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: соціальне партнерство, соціально-трудові відносини, трипартизм.

5.1. Суть і функції соціального партнерства в організації.

Світовий досвід переконливо свідчить, що численні проблеми економіки та суспільного життя, зокрема й ефективного управління персоналом, можна розв'язувати швидше і краще, якщо соціальні партнери орієнтуватимуться не на конфронтацію, а на об'єднання зусиль, на творчу співпрацю.

Соціальне партнерство – це насамперед визначення неоднаковості інтересів різних суспільних сил, визнання права кожної групи мати власні економічні інтереси, які можуть не збігатися з інтересами іншої групи. Одночасно соціальне партнерство – це усвідомлене бажання сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати в ім'я соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, а отже, і підвищення якості життя.

Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами відносин у сфері праці, переговорний, договірний процес узгодження інтересів. Тому правомірно є стверджувати, що соціальне партнерство – це особливий тип відносин у соціально-трудовій сфері, який передбачає застосування різноманітних форм і методів погодження інтересів найманих працівників, роботодавців і їх представницьких органів шляхом прагнення до спільних домовленостей договору, досягнення консенсусу, опрацювання і спільної реалізації заходів з різноманітних напрямів соціально-економічного розвитку.

Для більш широкої характеристики сутності соціального партнерства, розуміння його сучасної ролі та місця в сучасній економічній системі принципово важливим є урахування наступних обставин.

Перша. Наймані працівники і роботодавці та їхні представницькі органи мають не лише спільні, але й відмінні, іноді протилежні соціально-економічні інтереси. Наймані працівники в системі соціального партнерства виступають передусім як носії робочої сили. Вони надають роботодавцеві трудові послуги в обмін на необхідні засоби для свого життєзабезпечення. Інтереси роботодавця лежать у площині отримання якомога більшого прибутку.

Наукою доведено і щоденно підтверджується практикою, що інтереси найманих працівників і роботодавців можуть значною мірою збігатися, але вони не можуть бути повністю однаковими. Розбіжність інтересів – це об'єктивна реальність, яка може будь-коли виявитися в суперечках і конфліктах. У системі партнерських відносин кожний суб'єкт виконує свою, притаманну лише йому соціальну функцію. Становлення та розвиток системи соціального партнерства слід сприймати як об'єктивну реальність, як реально діючу та необхідну підсистему формування балансу інтересів у суспільстві.

Друга. Соціальне партнерство правомірно розглядати як важливий чинник формування інститутів громадянського суспільства, а саме, об'єднань роботодавців, найманих працівників, започаткування та розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудових відносин.

Третя. Соціальне партнерство є взаємовигідним процесом взаємодії сторін соціально-трудових відносин та органів, що представляють їхні інтереси. Постійний діалог між ними має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих економічних, політичних, соціальних умов для стабільного соціально-економічного розвитку.

Четверта. Соціальне партнерство не можна розглядати як традицію чи специфічну складову механізму формування і регулювання соціально-трудових відносин в окремих країнах, а об'єктивну вимогу, тобто притаманну економіці ринкового типу форму погодження інтересів суб'єктів трудових відносин. Становлення і розвиток системи соціального партнерства за умов ринкової економіки – результат об'єктивних реалій, що впливають з нової ролі, статусу суб'єктів ринку праці – роботодавців, найманих працівників та органів, що представляють їхні інтереси.

До останнього часу на терені Європи, інших континентів співіснували економічні системи двох типів: перший – централізована планова економіка, що заснована переважно на державній формі власності і другий – це ринкова економіка, що основана на різноманітності форм власності та господарювання. За першого типу економічної системи держава як моновласник фактично одноособово визначала зміст і методи регулювання соціально-трудових відносин. В економіці змішаного типу, якою є сучасна ринкова економіка, держава не може відігравати ролі, що й за умов функціонування централізованої планової економіки.

П'ята. Відносини між соціальними партнерами можуть бути конструктивними або деструктивними, регресивними, залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу та арсеналу методів регулювання взаємних відносин, які ними використовуються.

Шоста. Соціальне партнерство є альтернативою диктатури в соціально-трудових відносинах, оскільки передбачає застосування цивілізованих методів узгодження інтересів – проведення переговорів, досягнення компромісу, консенсусу, згоди. Разом з тим, соціальне партнерство немає нічого спільного з соціальним догодженням, безпринципними вчинками однієї із сторін на користь іншої, або зневаженням інтересів іншої сторони.

Соціальне партнерство з функціональної точки зору слід розглядати як систему правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні організацій. Його метою, як і на перших етапах становлення, є досягнення соціального миру в суспільстві, забезпечення балансу соціально-економічних інтересів трудящих і роботодавців, сприяння взаєморозумінню між ними, запобігання конфліктам і вирішення суперечностей для створення необхідних умов поступального економічного розвитку, підвищення життєвого рівня трудящих.

На рівні організації соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин може здійснюватися в таких формах:

- спільних консультацій;
- колективних переговорів і укладення колективних договорів;
- спільного опрацювання політики доходів, зайнятості, інших складових предмета соціально-трудових відносин та соціально-економічної політики підприємства в цілому;
- спільного розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організації примирних та арбітражних процедур;
- участі найманих працівників в управлінні виробництвом;
- участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства;
- участі найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором.

5.2. Система регулювання соціально-трудових відносин в організації.

Трудові відносини – це усталені зв'язки між людьми в процесі трудової діяльності: відносини між роботодавцем і найманими працівниками, між керівниками і підлеглими, між робітником і трудовим колективом, між адміністрацією і персоналом. Як складова частина цілісної системи відносин, трудові відносини формуються під впливом соціального середовища, і залежать від дій управлінських структур, завдання яких забезпечити дотримання принципів конструктивного партнерства, будувати і постійно підтримувати трудові зв'язки на основі взаємної ділової співпраці, допомоги і відповідальності.

Значне місце серед міжнародних договорів, якими регулюються трудові відносини, займають конвенції Міжнародної Організації Праці в галузі

поліпшення умов праці та рекомендації щодо їх застосування. Всі механізми прийняття рішень у МОП пов'язані з її унікальною структурою, яка базується на принципі трипартизму, тобто рівного представництва трьох сторін - уряду, роботодавців і працівників. Так приймаються рішення кожної країни-члена, а також рішення по результатах роботи комітетів Конференції по Міжнародних Конвенціях, Рекомендаціях тощо.

В Україні правовою основою регулювання системи трудових відносин є Закон України “Про колективні договори і угоди”. На державному рівні управління Указом Президента України створена тристороння комісія з регулювання суспільно-трудова відносин, завданням якої є підписання генеральної угоди, розгляд галузевих тарифних угод і регулювання трудових спорів. Персональний склад комісії визначається указами Президента при дотриманні принципів паритетного представництва, уповноваженості, рівноправності і взаємної відповідальності сторін соціального партнерства – представників Уряду України, українських об'єднань профспілок і об'єднань роботодавців. Закон встановлює правові основи розробки, укладання і виконання колективних договорів в організації та різного роду угод з метою сприяння договірному регулюванню соціально-трудова відносин і узгодження соціально-економічних інтересів працівників і власників. Сторони й учасники колективного договору і угод можуть передбачити положення конкретизації та подальшого розвитку соціального партнерства та тристоронньої співпраці з питань соціально- трудових відносин.

Соціально-трудова відносини ґрунтуються на принципах: добровільності та рівноправності сторін; взаємної поваги їх позицій.

Отже, соціально-трудова відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Це – найприйнятніший метод оптимізації досягнення балансу інтересів роботодавців та найманих працівників. Відносини соціального партнерства мають колективний характер, бо в їх основі лежить колективний інтерес об'єднань працівників – професійних спілок з одного боку; з іншого – об'єднань власників-акціонерів, спілок підприємств.

Регулювання соціально-трудова відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах. На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів. Адміністративна основа – через систему управлінських рішень і методів управління.

Соціально-трудова відносини в організації регулюються системою норм і нормативів, які випливають із Конституції України і Кодексу Законів про працю України.

Система норм і нормативів, встановлена на основі законодавства, дає змогу встановити вертикаль, яка буде нормативно-правовим підґрунтям для переговорів соціальних партнерів і укладання ними колективних договорів і угод.

До сфери нормативно-методичного і статистичного забезпечення соціально-трудових відносин входять:

- соціальне і трудове законодавство;
- стандарти (нормативи) основних соціальних гарантій;
- договірне регулювання соціально-трудових відносин;
- правова основа регулювання індивідуальних, колективних трудових спорів і конфліктів;
- умови праці (норми безпеки та гігієни праці, граничні рівні важкості праці й шкідливості умов, нічна праця);
- стандарти безпеки праці й стану довкілля на виробництві;
- установлення гарантій, компенсацій і пільг;
- матеріальна відповідальність за завдану шкоду роботодавцеві або працівникові.

Формування і відтворення здатності до праці має важливе значення як для роботодавця, так і для працівника. Роботодавець зацікавлений у тому, щоб працівник повноцінно виконував покладені на нього трудові функції, виробничі завдання.

Працівник зацікавлений у тому, щоб роботодавець через зарплату чи в інший спосіб надав йому змогу підтримувати в належному стані здоров'я, забезпечити інші найперші власні потреби й потреби своєї сім'ї. Удосконаленню соціально-трудових відносин сприятиме створена відповідно до постанови Кабміну від 15.11.95. Державна інспекція праці. Органи інспекції з праці діють при адміністрації та під час здійснення своїх повноважень є незалежними від державних органів, посадових осіб і керуються тільки Законами України.

5.3. Колективний договір як основа соціального партнерства.

У країнах з ринковою економікою соціально-трудові відносини на всіх рівнях управління регулюються на основі колективно-договірної системи, яка набула офіційного статусу, закріплена законодавством і є ключовим елементом індустріальних відносин.

Перевагою колективно-договірної системи регулювання трудових відносин у практиці функціонування ринку праці є, передусім, гнучкість прийняття рішень, яка не порівнюється ні із законодавчими, ні із судовими і адміністративними заходами. Гнучкість цієї системи виявляється у різноманітності угод на різних рівнях – національному, галузевому, регіональному та виробничому.

Колективні угоди укладаються на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин та узгодження інтересів працівників, власників та уповноважених ними органів на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності та господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи. Ураховуючи

безпосередній взаємозв'язок і залежність усіх трьох рівнів колективно-договірної системи регулювання трудових відносин, одним із принципів її побудови повинна бути послідовність у строках укладання – генеральна угода, галузева угода, колективний договір.

Створивши повну законодавчу базу, держава забезпечує реалізацію норм чинного законодавства, аналізує і контролює стан соціально-трудова відносин, здійснює заходи щодо їх удосконалення. Згідно із Законом України “Про колективні договори і угоди”, колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної законодавчої влади, а угоди – Міністерством праці. Органи державної влади здійснюють контроль за відповідністю галузевих, регіональних угод та колективних договорів чинному законодавству та Генеральній угоді, і в разі виявлення порушень, вживають відповідних заходів у межах наданих їм повноважень Законом “Про колективні договори і угоди”.

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Його функції полягають не тільки в регулюванні соціально-трудова відносин, а й в пом'якшенні соціального напруження, вирішенні трудових спорів і протиріч цивілізованим способом.

Сторонами, які домовляються, виступають безпосередньо керівник організації або його представник і уповноважені від трудового колективу, у тому числі і профспілки. Для ведення переговорів і підготовки проекту колективного договору створюється уповноважена комісія, а за потреби запрошуються арбітри і посередники.

Колективний договір формується на основі таких принципів, як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення; добровільність прийняття обов'язків; гарантія їх реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Проект договору обов'язково обговорюється працівниками організації та удосконалюється з урахуванням зауважень і доповнень, а потім затверджується загальними зборами (конференцією) трудового колективу, на яких присутні не менше 2/3 представників трудового колективу, вибраних делегатами на конференцію. Якщо збори (конференція) ухвалюють даний договір, він підписується уповноваженими представниками сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його ухвалення.

Підписаний колективний договір підлягає реєстрації в місцевих органах виконавчої влади. Реєстрація проводиться у двотижневий термін від дня його подання. Колективний договір вступає в дію із дня його підписання представницькими сторонами, незалежно від терміну реєстрації.

Законодавство про працю не встановлює єдиних вимог відносно структури колективного договору – сторони самостійно визначають структуру. У той же час законодавство досить детально визначає зміст колективного договору. Відповідно до статті 7 Закону України “Про колективні договори і

угоди” і статті 13 Кодексу Законів про працю України, зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції. В колективних договорах встановлюються взаємні обов'язки сторін відносно регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин.

Зокрема, такі обов'язки належать до змін в організації виробництва і праці; нормування й оплати праці установа форм, систем, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій); участь трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні доходів організації, якщо це передбачено Статутом; режимі роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпеченні житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування; організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілок або інших представницьких організацій працівників.

Усі обов'язки поділяються на нормативні та обов'язкові. До нормативних відносяться ті, що встановлені законом про працю, і змінювати їх неможливо. Нормативні положення колективного договору є найбільш важливою його частиною, – це сукупність локальних норм з питань оплати, умов і безпеки праці. До обов'язкових відносять такі питання, які закріплюються колективним договором як конкретні обов'язки, що беруть на себе сторони.

Усі передбачені колективним договором норми й обов'язки діють тільки в конкретній організації, у даному трудовому колективі. При формуванні структури і змісту трудового договору умови, які в нього закладені, повинні бути вищі порівняно з Генеральною чи регіональною угодами.

Колективний договір розв'язує ряд виробничих і соціальних завдань, а саме:

- деталізацію і конкретизацію діючого законодавства про працю з максимальним урахуванням специфіки організації;
- нові питання, поставлені часом і виробництвом ще не відрегульованими нормативними документами;
- стимулювання працівників шляхом встановлення пільгових умов праці, забезпечуючи виконання договірних обов'язків сторін;
- установа конкретної відповідальності господарських і професійних органів за покращення умов праці і безпеки робітників;
- залучення працівників до управління виробництвом;
- урегулювання протиріч між роботодавцем і найманими працівниками.

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже всі відносини в організації як з питань виробничої діяльності, так і з питань похідних від неї, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

5.4. Світова практика соціального партнерства

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-

трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак спільним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудої сфері, вирішуються на базовому рівні. Найбільш конкретний і досконалий механізм участі працівників у прийнятті рішень, які стосуються їх життєвих інтересів, діє у ФРН. Аналогічний підхід існує в Швеції. У цих країнах діють спеціальні закони про співучасть працівників в управлінні підприємством.

У зв'язку з цим корисним є висвітлення практики соціального партнерства у ФРН, де процеси співучасті набули широкого розвитку і постійно розвиваються, випереджаючи на певних історичних поворотах практику інших європейських країн.

Співробітництво соціальних партнерів у ФРН пройшло тривалий шлях еволюційного розвитку. Сучасна сутність соціального партнерства у Німеччині концентрується в основному в понятті “мітбештіммунг”, або правовому забезпеченні участі найманих працівників в управлінні підприємством і прийнятті соціально-економічних рішень. “Мітбештіммунг” реалізується на рівні фірми. Під підприємством розуміється техніко-організаційна одиниця, а під фірмою – економічна. Вона може складатися з декількох підприємств. У більшості випадків фірма є акціонерним підприємством.

Стрижневою формою соціального партнерства ФРН є виробнича рада, яка створюється на підприємстві та являє собою консолідований орган представництва робітників і службовців. Через виробничі ради працівники відстоюють свої інтереси перед роботодавцем.

Виробничі ради утворюються відповідно до Закону “Про правовий порядок підприємств” на основі виборної процедури. У виборах не беруть участі особи, які представляють позиції роботодавця, зокрема, провідні службовці, члени правління акціонерного товариства. У виробничій раді можуть діяти виборні представницькі органи молоді, учнів, інвалідів, які мають право припинити рішення виробничої ради, якщо їхні інтереси не враховані.

Для формування робочих контрактів між колективом і робочою радою згідно із законодавством діють виробничі збори. Виробнича рада має право скликати раз на три місяці виробничі збори для обговорення і вирішення завдань, що стоять перед колективом. Виробничі збори мають верховенство перед виробничою радою, яка мусить звітуватися на їх чергових засіданнях. Роботодавець не менше разу на рік повинен доповідати на виробничих зборах про соціально-економічну ситуацію і перспективу розвитку підприємства.

Вибори у виробничу раду проводяться під керівництвом виборчої комісії, призначаються діючою радою, а за її відсутності – виробничими зборами. Строк повноважень виробничої ради – чотири роки. На підприємствах, де виробничі ради великі, їх члени можуть бути звільненими. Кількість виробничої ради залежить від кількості робітників і службовців на підприємстві.

Регулювання соціально-трудових відносин ґрунтується на законодавчо гарантованих правах найманих працівників. До них належить право на захист

від звільнення, яке вимагає як від роботодавця, так і від працівника дотримання протягом певного часу відмови від укладеного між ними договору про найм. Це страхує роботодавця і працівника від несподіваних кроків стосовно один одного. У процесі роботи звільнення можливе внаслідок порушення умов договору або з економічних причин. В останньому випадку на підприємствах практикується виважений підхід з урахуванням соціального стану кандидатів на звільнення. Узагалі захист працівника від звільнення, крім випадків банкрутства підприємства, певним чином обмежує дії роботодавця щодо скорочення штатів.

Право на захист від безробіття регулюється Законом “Про сприяння зайнятості працівника”, який втратив постійне місце роботи. Йому надається допомога та здійснюється його перенавчання. Розмір допомоги в разі безробіття дорівнює 68 % його останнього чистого доходу, а для одинокого – 63 %. Після року безробіття їм надається соціальна допомога у розмірі 58 % чистого доходу, якщо немає інших джерел існування. Право на 8-годинний робочий день та відпустку не менше 18 робочих днів забезпечується Законом “Про регулювання робочого часу” та Федеральним Законом “Про відпустки”. Право на задовільні умови праці регулюється Законом “Про безпеку праці”. Реалізація цього закону покладена на лікарів підприємств, які певною мірою незалежні від роботодавців. Захист працюючих жінок гарантується Законом “Про охорону материнства” та Федеральним Законом “Про допомогу для догляду дитини”, які дають право на оплачувані відпустки вагітним жінкам і жінкам, які мають дітей. Посилений соціальний захист мають інваліди відповідно до Закону “Про інвалідів”. Для звільнення інвалідів з роботи за ініціативою роботодавця потрібна згода незалежного державного органу. Крім того, підприємства і державні установи зобов'язані надавати інвалідам робочі місця або грошима компенсувати їх відсутність.

У Німеччині право на оплату праці забезпечується тарифною автономією підприємства, яка гарантована конституцією країни. Тарифна автономія надає роботодавцям і найманим працівникам змогу, окрім установлених державою розмірів мінімальних гарантій, регулювати величину заробітної плати працівників без втручання держави. При цьому державні установи, як і приватні підприємства, підпадають під дію тарифної автономії. Виробнича рада має право наполягати на примусовому врегулюванні питань про компенсацію робітникам втрат у зв'язку зі змінами на виробництві, наслідком яких може бути масове вивільнення працюючих.

На підприємствах, де працює понад 100 осіб, утворюється економічна комісія у кількості 3-7 осіб. Роботодавець повинен надавати її членам необхідну інформацію, крім тієї, яка містить виробничу і комерційну таємницю. Те, що виробнича рада та її економічна комісія повинні орієнтуватися тільки на роботодавця, при отриманні необхідних для їхньої діяльності даних, а також певні інформаційні обмеження призводять до труднощів у прийнятті рішень радою підприємства.

Характерною особливістю регулювання соціально-трудових відносин у ФРН, яка відрізняє її від інших західноєвропейських країн, є розподіл функцій між радами підприємства та профспілками. Завданням профспілок є проведення тарифних переговорів і здійснення політики щодо підвищення стандартів життя. У процесі переговорів укладаються рамкові тарифні договори стосовно заробітної плати, посадових окладів та винагород за працю, угоди щодо захисту працівників при раціоналізації виробництва, угоди щодо розв'язання конфліктів мирними засобами тощо.

Завданням виробничих рад є захист інтересів трудових колективів на переговорах з роботодавцями. Вони беруть участь і можуть вимагати прийняття рішень з таких питань: правила трудового розпорядку на підприємствах та поведінки робітників і службовців; установлення графіка робочого часу, в тому числі нормованого; примусове скорочення робочого режиму.

Це особливо важливо, коли існує загроза масових звільнень. Виробнича рада у цьому випадку має право на: ініціативні кроки; терміни виплати заробітної плати; установлення систем і форм оплати праці.

Звільнення вважається масовим, якщо під скорочення підпадає 20 % працівників при чисельності зайнятих не менше 250 осіб; при кількості працюючих у межах 500 осіб – мінімум 15 % вивільнених і на підприємствах з чисельністю зайнятих понад 500 осіб – 10 %. У соціальному плані, як правило, призначається грошова компенсація за втрату робочого місця. Її величина залежить як від віку, стажу роботи, сімейного стану та інших факторів, так і від економічного становища підприємства.

Практика соціального партнерства і застосування Закону “Про правовий режим підприємства” свідчить, що між виробничою радою і роботодавцем неминучі конфліктні ситуації. У разі, коли сторони переговорного процесу не можуть дійти згоди, виникає необхідність у створенні примирної комісії із рівного числа представників роботодавця і виробничої ради та незалежного голови, кандидатура якого повинна бути погоджена з обома сторонами. Завданням примирної комісії є досягнення компромісів. Комісія має право прийняти більшістю голосів рішення із суперечливих питань. Конституційна форма примусової домовленості спонукає соціальних партнерів досягати компромісів на переговорах. Робота примирної комісії оплачується підприємством.

У випадку, коли сторони не досягають домовленості, спірні питання вирішуються у судах із трудових справ. Ці суди незалежні від сторін, які вступили у конфлікт. Таке положення зберігається, коли в особі роботодавця виступає держава.

Крім узгодження позицій шляхом переговорів на рівні підприємства, існує, як зазначалося, “мітбештіммунг” у фірмах – акціонерних товариствах. У цих товариствах, згідно із законодавством ФРН, утворюється і функціонує наглядова рада, яка контролює роботу управління.

У Центральній і Східній Європі піонером трипартизму була Угорщина, де 1988 року створено орган трипартизму – Всеугорський союз узгодження

інтересів. 1990 року його реорганізовано в раду узгодження інтересів, функції і кола учасників якого розширені. Якщо раніше робота цієї структури визначалась в основному урядом, то після 1990 року усі три сторони (уряд, роботодавець, профспілки) виступають як рівноправні партнери.

Зараз дії уряду Угорщини спрямовані на посилення основної функції ради, які полягають в узгодженні інтересів уряду, профспілок та роботодавців за таким основоположним питанням, як формування політики у сфері праці (зайнятості, заробітної плати, соціальних питань, освіти), правового регулювання відносин між робітниками і роботодавцями. У міру становлення ринкових відносин уряд передбачає вдосконалення системи тристороннього узгодження інтересів за рахунок активізації двосторонніх переговорів.

Зарубіжний і власний досвід переконує, що важливою умовою успішної реалізації соціально-економічних перетворень є соціальне партнерство. Однак, з прийняттям Закону України “Про соціальне партнерство” проблема розвитку трипартизму не вирішується. Необхідно формувати свідомість працівників у напрямі активної позиції щодо переговорного процесу, наполегливо формувати інфраструктуру соціального партнерства, підводити під неї наукову і методичну базу.

Висновки

Соціальне партнерство – це усвідомлене бажання сторін діяти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співробітничати в ім'я соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки, а отже, і підвищення якості життя.

Соціальне партнерство з функціональної точки зору слід розглядати як систему правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади в регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та рівні організацій.

Соціально-трудові відносини – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави. Вони ґрунтуються на принципах добровільності та рівноправності сторін. Регулювання соціально-трудових відносин в організації здійснюється на договірній та адміністративній основах. На договірній основі – через систему колективних договорів, консультацій, переговорів та індивідуальних трудових угод чи контрактів. Адміністративна основа – через систему управлінських рішень і методів управління.

Організаційно-нормативним закріпленням соціального партнерства в організації є колективний договір – правовий акт, який регулює трудові, соціально-економічні та професійні відносини між роботодавцями та найманими працівниками підприємств. Він формується на основі таких принципів, як: рівноправність сторін; свобода вибору питань для обговорення;

добровільність прийняття обов'язків; гарантія їхнього реального виконання; проведення систематичного контролю і взаємної відповідальності.

Моделі соціального партнерства у різних країнах відрізняються організаційним механізмом, нормами і правилами регулювання соціально-трудових відносин, ступенем централізації процедури, участі держави в соціальному діалозі. Однак спільним для всіх є те, що більшість питань, які виникають у соціально-трудовій сфері, вирішуються на базовому рівні.

Соціальне партнерство, його розвиток є обов'язковою та необхідною ознакою корпоративної відповідальності бізнесу.

Питання для самоконтролю.

1. Що таке соціальне партнерство?
2. У яких формах здійснюється соціальне партнерство між суб'єктами соціально-трудових відносин на рівні організації?
3. Що означає принцип трипартизму в регулюванні системи трудових відносин?
4. Як здійснюється правове регулювання системи трудових відносин в Україні?
5. На яких інших принципах ґрунтуються соціально-трудові відносини?
6. Чому колективний договір вважається основою соціального партнерства?

Лекція 6.

Корпоративна соціальна відповідальність як система.

Мета вивчення теми: з'ясувати складові системи корпоративної соціальної відповідальності, її роль у антикризовому управлінні, зрозуміти значення комунікацій у системі соціальної відповідальності бізнеса.

План

- 6.1. Складові системи корпоративної соціальної відповідальності.
 - 6.2. Принципи побудови і планування системи корпоративної соціальної відповідальності корпоративної соціальної відповідальності.
 - 6.3. Корпоративна соціальна відповідальність в антикризовому управлінні.
 - 6.4. Комунікації в системі соціальної відповідальності бізнесу.
- Висновки.
- Питання для самоконтролю.
- Перелік ключових термінів і понять: соціальне партнерство, соціальна звітність, соціальна орієнтація, “реагуюча КСВ”, “стратегічна КСВ”

6.1. Складові системи КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність (або соціальна відповідальність бізнесу, скорочено СОБ) – це одна зі складових корпоративного управління, важливий інструмент між секторного соціального партнерства, складова корпоративних комунікацій та основа для не фінансової звітності корпорації. Як складова корпоративного управління ця діяльність відображається в системі економічних, екологічних та соціальних показників сталого розвитку, здійснюється через регулярний діалог із суспільством та є частиною стратегічного планування та управління компанією. Тому рішення в галузі КСВ приймаються на всіх рівнях корпоративного управління: власниками компанії, радою директорів та менеджментом залежно від їхньої “вагомості”: стратегічної чи оперативної значущості.

Соціальне партнерство – базова цінність в основі КСВ. Соціальне партнерство – система взаємовідносин між працівниками (представниками працівників), роботодавцями (представниками роботодавців), органами державної влади, органами місцевого самоврядування, спрямована на забезпечення узгодження інтересів працівників та роботодавців з питань регулювання трудових відносин та інших безпосередньо пов'язаних з ними відносин.

Соціальна звітність (зі сталого розвитку) стає ефективним інструментом управління, коли економічні, екологічні та соціальні показники результативності включаються до розгляду на стадії стратегічного та оперативного планування. При цьому важливо, щоб вони були кількісно виміряні, наприклад більшість показників стандарту GRI (Global Reporting Initiative). Коли цілі в області КСВ та сталого розвитку прийняті та затверджені

як корпоративні цілі, вони певним чином вибудовують всю систему менеджменту організації та дій щодо їхнього досягнення.

Системна “соціальна орієнтація” з'являється в компаніях, які серйозно займаються своїми стратегіями: від колективної розробки та формулювання місії компанії до запровадження регулярної соціальної звітності.

Тут важливо залучення всього колективу від вищих менеджерів до рядового персоналу в конкретні заходи соціального та благодійного характеру. Сталий розвиток компанії – це не лише звітність, а й нова управлінська філософія, коли будь-яке управлінське рішення приймається з урахуванням економічного, екологічного та соціального ефектів. До того ж, соціальна звітність у її сучасному розвиненому вигляді через систему регулярних діалогів зі стейкхолдерами фактично перетворилася на потужний та ефективний інструмент соціального партнерства.

КСВ є важливим елементом корпоративних комунікацій. Корпоративні комунікації – один із найперспективніших напрямів зв'язків із громадськістю сьогодні, що зумовлено всезростаючою роллю корпорацій у суспільстві. Основною проблемою корпоративних комунікацій є ефективне управління корпоративною репутацією, збільшення репутаційного капіталу, створення довірчих відносин із громадськістю.

Корпоративна соціальна відповідальність є істотним фактором, що впливає на корпоративну репутацію. Комплексна програма КСВ базується на побудові довірчих відносин між корпорацією та всіма зацікавленими сторонами: службовцями, акціонерами, інвесторами, споживачами, владою, неурядовими організаціями тощо. В основі відносин між корпорацією, що інтегрувала принципи КСВ, та її громадськістю лежить довірчий діалог, що базується на принципах відкритості та чесності. Відповідальність бізнесу можлива лише за умов взаємної зацікавленості та відповідальності стейкхолдерів.

Управління КСВ підприємства – сукупність способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, точного аналітичного розрахунку та вивіренних соціальних нормативів.

Головними соціальними орієнтирами управління КСВ є:

- створення сприятливих умов праці та відпочинку працівників організації;
- винагорода за працю;
- соціальний захист персоналу;
- підтримання оптимальної морально-психологічної атмосфери в колективі;
- забезпечення соціального партнерства та ділового співробітництва.

Місія діяльності – управління соціальними процесами в організації з метою забезпечення умов формування гуманізації праці та якості трудового життя (КТЗ) з використанням адекватних форм, методів, прийомів, способів та правил на основі переважно наукового підходу.

Загалом управління КСВ засноване на програмно-цільовому підході. У межах визначаються окремі блоки управління (науково-аналітичний, нормативно-правовий, організаційно-управлінський). По кожному блоку розробляють певну мету, яку реалізують шляхом спеціальних управлінських впливів.

Таблиця 6.1. – Структура управління КСВ корпорації

Блок управління	Ціль управління	Управлінський вплив	Суб'єкт управління
науково-аналітичний	систематичний аналіз ситуації	розробка рекомендацій	інформаційно-аналітичний центр, окремі спеціалісти
нормативно-правовий	забезпечення нормального розвитку колективу	положення, інструкції, норми	рада директорів, виконавча дирекція, правління
організаційно-управлінський	реалізація основних напрямів соціального розвитку колективу	накази, розпорядження	директор та його заступники, начальники служб та підрозділів
ресурсний	реалізація мети соціального розвитку	бюджетне та інше фінансування	фінансова служба, бухгалтерія

Основним інструментом управління КСВ підприємства є соціальний паспорт. Соціальний паспорт підприємства – документ, що характеризує стан соціального розвитку підприємства на певний момент (звітний рік).

На практиці використовуються два види соціальних паспортів. Перший – є звітним документом щодо виконання плану соціального розвитку підприємства та використовується у галузевій чи регіональній системі управління. У цьому варіанті соціальний паспорт містить дані щодо всіх планованих та звітних показників плану соціального розвитку: факт за попередній рік, план та факт за звітний рік.

Другий вид соціального паспорта використовується у внутрішньо-заводській системі соціального планування, управління та відрізняється від першого тим, що містить лише фактичні значення окремих показників за певний рік, але в розрізі підрозділів (найчастіше) або (рідше) основних соціальних груп колективу.

Цей соціальний паспорт має універсальний характер і, як показує практика, може бути адаптований до будь-якої організації. Єдина структура соціальних показників дозволяє зацікавленим органам державного та місцевого управління зіставляти стан КСВ з відповідним станом інших організацій території та виробляти по відношенню до них обґрунтовану економічну політику.

6.2. Принципи побудови і планування системи КСВ.

Взаємодія суб'єктів КСВ щодо її об'єктів має базуватися на певній сукупності принципів, що виражають сутність цього суспільного явища.

Традиційним нині є принцип системності, який забезпечує ефективність реалізації функцій та напрямів корпоративної соціальної відповідальності у системі корпоративного управління. Він є центральним. Розглядаючи склад принципів побудови системи КСВ, слід зазначити принцип комплексності, що

тракується як скоординованість діяльності організації за трьома напрямками сталого розвитку: економічного, соціального, екологічного.

Принцип інтегрованості передбачає, що корпоративна соціальна відповідальність інтегрована у основну діяльність організації. При цьому повноваження та функції сторін корпоративного управління у сфері корпоративної соціальної відповідальності розподіляються. Інтегрованість має на увазі відповідальність перед суспільством в цілому, а також перед окремими членами, що входять до нього, – стейкхолдерами. З цього положення випливають наступні два принципи – підзвітність та адресність.

Принцип підзвітності полягає у підзвітності перед заінтересованими сторонами та суспільством загалом, а також відповідно до прийнятих на себе зобов'язань та чинних стандартів.

Принцип адресності означає очікування виконання певного обов'язку стосовно певної зацікавленій особі.

Оскільки всі заходи у рамках програм КСВ передбачають спрямованість на певну аудиторію, організація має чітко визначити коло їх адресатів. Ефективне вирішення проблеми адресності може сприяти покращенню іміджу та ділової репутації організації.

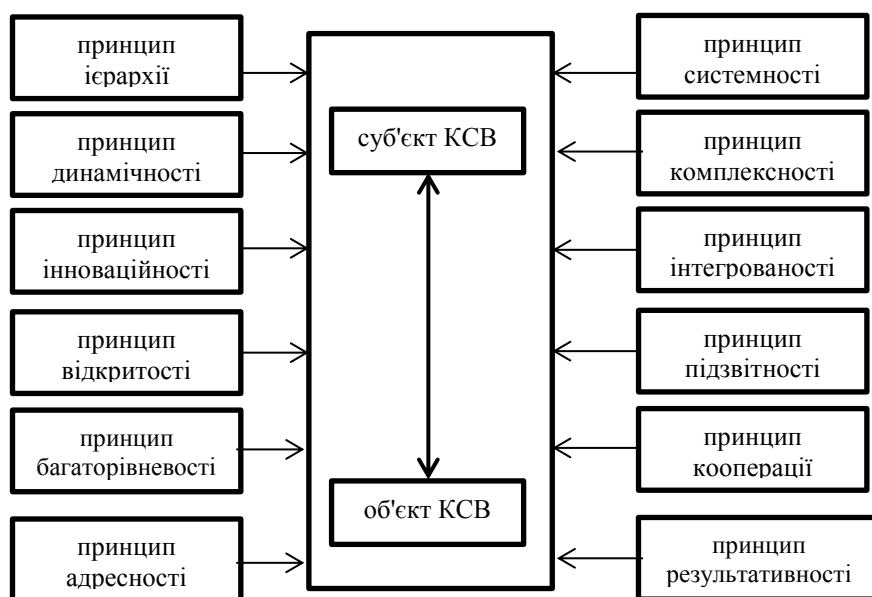


Рисунок 6. 1. – Взаємодія суб'єктів та об'єктів КСВ на основі їх принципів

Відповідно до принципу динамічності концепція корпоративної соціальної відповідальності зазнає постійних змін, на неї впливають прийнята парадигма, світові, національні та регіональні особливості ведення бізнесу. Цей вплив зумовлено також тим, що велика і постійно зростаюча частка об'єктів корпоративної соціальної відповідальності знаходиться поза організаціями та іншими бізнесовими структурами (органи державної влади та управління, громадські організації тощо). Організації повинні враховувати їхні інтереси при плануванні та реалізації заходів у сфері КСВ.

Вирішуючи проблему динамічності зовнішнього середовища, організація повинна достатньо стабілізувати відносини з її елементами, розвиваючи імідж і підвищуючи ділову репутацію. Тому, виходячи з високої динамічності зовнішнього середовища, у рамках КСВ необхідно дотримуватися принципу інноваційності заходів та технологій її реалізації, що означає безперервне їхнє вдосконалення та гармонізацію.

Важливим принципом корпоративної соціальної відповідальності є відкритість усіх дій організації в галузі КСВ та адекватність звітності підприємств їхнього складу та змісту.

Також виділяють принцип кооперації, що передбачає об'єднання організацій як з іншими організаціями, асоціаціями, спілками, так і безпосередньо з різними заінтересованими сторонами для вирішення соціально-економічних проблем країни та інших адміністративно-територіальних утворень.

Істотним при реалізації цього принципу є розвиток довгострокового та узгодженого співробітництва, у результаті якого виробляються всім учасникам певні правила поведінки як стандарти ведення бізнесу, що охоплюють фінанси, етику, ставлення до довкілля, забезпечення правами людини, трудові відносини.

Відповідно до них коригується діяльність кожного учасника кооперації. Кооперація призводить до інституціоналізації, взаємного визнання та дотримання певних правил поведінки, що є базою для більш розвиненої системи відносин, побудованих на кооперативних зв'язках. Тому одним із принципів, що є наслідком та своєрідним продовженням кооперативних відносин, є їх інтеграція.

Вирізняють принцип результативності, який би взаємозв'язок фінансових показників діяльності організації з його активною соціально відповідальною позицією. Слід звернути увагу, що цей принцип орієнтований на економічний підхід до розуміння КСВ – сукупність інтересів у результаті зводиться до рівня прибутковості та капіталізації компанії. Отже, принцип результативності зі змістовної сторони слід розглядати як необхідність дій, що забезпечують досягнення взаємозумовлених позитивних ефектів для суспільства та самої організації.

Соціальна відповідальність стає частиною єдиної системи управління в компанії. Менеджмент соціальної відповідальності актуалізує такі проблеми, як:

- аналіз соціальної діяльності; прогнозування соціальних проблем;
- формулювання стратегії соціальної відповідальності; визначення взаємозв'язку соціальної відповідальності з економічною діяльністю, із господарською політикою підприємства, системами фінансування, стимулювання, контролю;
- формування соціального звіту; налагодження взаємодії із групами впливу; оцінка ступеня прояву соціальної відповідальності бізнесу.

Вирішення таких складних управлінських завдань зумовлює провідну роль стратегічного планування в системі управління соціальною відповідальністю.

Планування є функцією управління. Сутність цього процесу полягає в логічному визначенні розвитку організації, постановці цілей для будь-якого сектора діяльності та роботи кожного структурного підрозділу, що необхідно за сучасних умов. Планування КСВ підприємства – це науково обґрунтоване визначення мети, показників та завдань (строків, темпів, пропорцій) підприємства з урахуванням його стратегічних інтересів. Такий вид планування має здійснюватися адміністративними та громадськими структурами, а його реалізація – фінансуватись за рахунок коштів бюджету організації та спеціальних фондів на основі затверджених програм та положень.

У сфері КСВ об'єктом планування для підприємства є весь персонал, його соціальні групи, окремі працівники. Основна мета планування КСВ – задоволення різних потреб працівників та суспільства за рахунок коштів та можливостей підприємства. Основним завданням плану соціального розвитку колективу є розробка та здійснення системи заходів, що забезпечують гармонійний та всебічний розвиток кожної особистості, підвищення якості життя персоналу у побуті та якості умов трудової діяльності.

Мета планування соціального розвитку організації – забезпечення таких умов виробництва та побуту працівників, які сприяють самоактуалізації особи в професійній діяльності. Відповідно об'єктом соціального планування організації є трудовий колектив, а предметом стають форми та методи планування соціального розвитку трудового колективу.

Планування КСВ підприємства має індикативний, рекомендаційний характер. Основними методами розробки плану КСВ підприємства є:

- експертний (заснований на залучення висококваліфікованих спеціалістів-експертів для систематизації та формування громадської думки);
- аналітичний (включає системний, комплексний аналіз окремих установчих елементів);
- нормативний (заснований на розробці соціальних нормативів);
- імітаційного моделювання (базується на імітаційному моделюванні можливих результатів);
- логічного моделювання (передбачає систематизацію різних аналогій, розробку сценаріїв, побудову дерева цілей та дерева ресурсів);
- програмно-цільовий (реалізується за допомогою розробки певної програми з обраної мети).

Основними розділами плану КСВ підприємства можуть бути: освіта та кваліфікація; соціально-культурні заходи; наукова організація; охорона праці та безпека виробництва; умови лікування та відпочинку; санітарно-побутові умови виробництва; фінансові ресурси.

Розробка плану КСВ підприємства здійснюється у кілька етапів.



Рисунок 6. 2. – Етапи розробки плану КСВ організації

Планування КСВ підприємства має враховувати такий важливий фактор, як морально-психологічний клімат у колективі. Сприятливий клімат, може бути досягнуто внаслідок проведення певної роботи, зміст якої полягає у підборі членів колективу з урахуванням рекомендацій психолога, врегулювання конфліктних ситуацій, правильної організації управління.

План КСВ організації, як правило, складається у вигляді перспективного на п'ятирічку з розбивкою завдань за роками запланованого періоду. З метою забезпечення виконання завдань у всіх пунктах плану встановлюються конкретні завдання, строки та особи, відповідальні за виконання; виділяються необхідні кошти. Колектив мобілізується на виконання запланованих заходів та робіт; запроваджується контролю над реалізацією завдань плану. Заходи плану включаються до оперативно-календарних планів відповідних виробничих підрозділів та відділів, які несуть відповідальність за їхнє виконання нарівні з планами виробництва.

Оцінку ефективності планування КСВ підприємства можна здійснити шляхом діагностики виконання окремих розділів та індикативних показників плану соціального розвитку.

6.3. КСВ у антикризовому управлінні

Концепція соціальної відповідальності бізнесу докорінно змінює роль корпорацій для економіки. Бізнес розглядається не тільки як основний каталізатор економічного зростання, але також як інститут, що бере активну участь у підтримці соціальної стабільності в суспільстві.

В умовах кризи бізнес важко справляється зі своїм найголовнішим завданням щодо суспільства – створення і збереження робочих місць, а також підтримка конкурентоспроможного рівня заробітної плати.

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі. Причини кризи можуть мати об'єктивний і суб'єктивний характер, бути зовнішніми та внутрішніми.

Для розуміння кризи велике значення мають не лише її причини, а й різноманітні наслідки: вихід організації із кризи в якісно іншому стані або її руйнування; оздоровлення та оновлення або виникнення нової кризи.

У кризовий період соціально відповідальні компанії прагнуть зосередити увагу на збереженні якомога більшої кількості робочих місць, шукаючи нові

способи оптимізації виробництва та зниження витрат за мінімальних втрат людських ресурсів. Проте більшість компаній йдуть на такі заходи, як значне скорочення штату та зниження зарплат своїм співробітникам.

Класифікація криз різноманітна: виділяються відповідно групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних та технологічних криз. Характеристика криз та відповідний вплив КСВ на них представлені у таблиці 6.2.

Таблиця 6.2 – Роль КСВ в умовах кризи

Вид кризи	Характеристика кризи	КСВ в умовах кризи
Економічна	відбиває гострі протиріччя в економічному стані організації: виробництва та реалізації товару, взаємовідносин із діловими партнерами, кризи неплатежів, банкрутства тощо	налагодження довірчих відносин із діловими партнерами може пом'якшити економічну кризу в організації
Соціальна	виникає при зіткненні інтересів різних соціальних груп: працівників та роботодавців, профспілок та підприємців, персоналу та менеджерів тощо	дозволяє не лише уникати суперечностей та конфліктів між організаціями та її стейкхолдерами, а й сприяє пошуку спільних цілей для всіх учасників
Організаційна	виявляється у виникненні ділових конфліктів, безвідповідальності, що паралізує організаційну діяльність або викликає непомірну бюрократію	співробітники у соціально відповідальній компанії схильні довірливо ставитись один до одного, діяти узгоджено
Психологічна	криза в соціально-психологічному кліматі колективу: стрес співробітників, виникненні почуття невпевненості, незадоволеності роботою та соціальним становищем	внутрішні програми КСВ, які покликані нейтралізувати всі перераховані негативні наслідки психологічних криз
Технологічна	узагальнено технологічні кризи пов'язані з науково-технічним прогресом, загострення протиріч між його тенденціями, можливостями та наслідками	запобігати впровадженню інновацій, які можуть негативно впливати на майбутній розвиток компанії

Наслідки криз тісно пов'язані з двома факторами: причинами та можливістю управління процесами кризового розвитку. Підприємство як система, що циклічно розвивається, не може повністю уникнути криз протягом усього свого існування. Тому важливо своєчасно передбачати та прогнозувати кризу, правильно визначити її причини та можливі механізми вирішення або пом'якшення.

У будь-який момент існує небезпека кризи, навіть тоді, коли криза не спостерігається, коли її фактично немає. Це визначається тим, що в управлінні завжди існує ризик, що соціально-економічна система розвивається циклічно, що змінюється співвідношення керованих та некерованих процесів, змінюються людина, її потреби та інтереси.

Управління соціально-економічною системою певною мірою завжди має бути антикризовим. Антикризове управління - це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки.

Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку. Наприклад, виникнення кризових ситуацій у екології, що загрожують існуванню людини, її здоров'ю, змушує шукати та знаходити нові засоби антикризового управління, до якого належить і прийняття рішень про зміну технології. Так, атомна енергетика – сфера діяльності з підвищеною небезпекою кризових ситуацій. І тут антикризове управління виявляється у необхідності підвищення професіоналізму технічного персоналу, зміцненні дисципліни, пошуку нових технологій тощо.

Виділяють два види антикризового управління.

По-перше, управління за умов кризи. Тут важливо визначити як підприємство може протистояти зовнішнім змінам. Так як у будь-якій організації працюють люди і підприємство виробляє певні блага для споживачів, то важливо саме виживання організації та її реорганізація за необхідності. Тоді розвиток цієї організації сприятливо вплине і на економіку, і на суспільство і цілому за умов, що оздоровчі заходи мають проводитися з урахуванням принципів КСВ.

По-друге, управління антикризовим розвитком. У процесі такого управління визначається, за допомогою яких попередніх заходів можна зберегти життєздатність підприємства і досягти намічених цілей. У разі реалізація ідей соціальної відповідальності сприяє формуванню конкурентних переваг у сфері сталого розвитку організації.

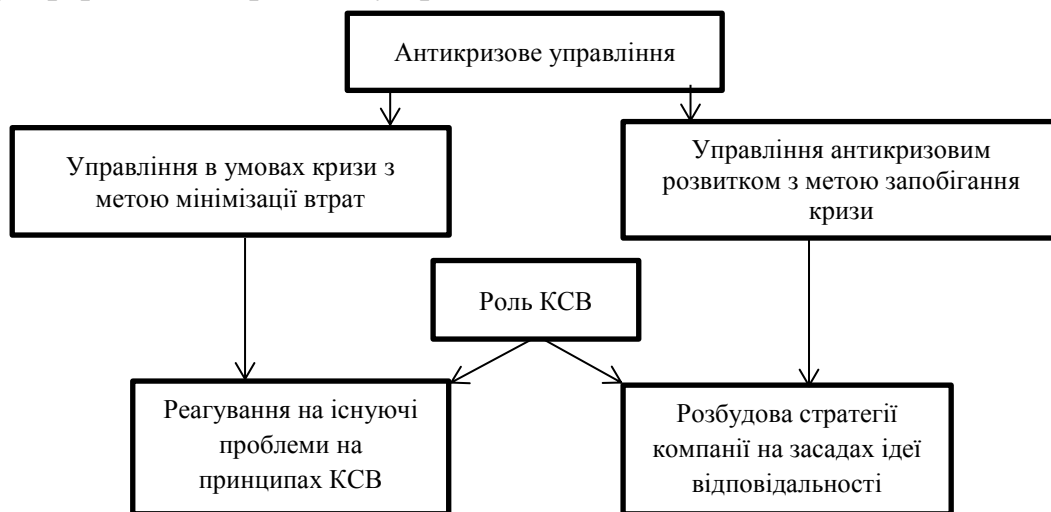


Рисунок 6.3. – Види антикризового управління

Виділення двох видів антикризового управління узгоджується з моделлю КСВ, запропонованою М. Портером та М. Крамером. Вони виділяють два можливі напрямки участі корпорації в житті суспільства, що призводять до конкурентних переваг: “реагуючу КСВ” та “стратегічну КСВ”.

Реагуюча КСВ реалізується як реакція на проблеми, що вже існують. Це насамперед безпосереднє пом'якшення шкідливих наслідків діяльності компанії. Вона спрямована на позиціонування компанії як “хорошого корпоративного громадянина” і на підтримку її репутації в короткостроковій перспективі, що дозволяє дещо знизити нефінансові ризики.

Стратегічна КСВ передбачає розбудову стратегії компанії на основі ідей соціальної відповідальності. Вона спрямована як на врахування інтересів населення, так і отримання вигоди. Водночас включає стратегічну філантропію, яка покращує конкурентну позицію компанії в галузі та технологічну трансформацію ланцюжка створення прибутку в ході відповідних інновацій. Така лінія поведінки ґрунтується на концепції так званих спільних інтересів та орієнтована на довгострокові конкурентні переваги.

Будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу організації до смуги кризового розвитку. Отже, здійснення антикризового управління дозволить забезпечити ефективне управління підприємством та його сталий розвиток.

6. 4. Комунікації у системі соціальної відповідальності бізнесу.

Корпоративні комунікації – один із найперспективніших напрямів зв'язків із громадськістю сьогодні, що обумовлено зростаючою роллю корпорацій у сучасному суспільстві. Основною проблемою корпоративних комунікацій є ефективне управління корпоративною репутацією, збільшення репутаційного капіталу, створення довірчих відносин із громадськістю.

У загальному сенсі під комунікацією розуміють розповсюдження, передачу повідомлень, тобто всі методи та форми передачі інформації та впливу на обрану аудиторію.

Існують дві основні функції комунікацій: інформаційна – здійснюється процес руху інформації; особистісна – здійснюється взаємодія особистостей.

Основне значення комунікацій у системі соціальної відповідальності бізнесу можна надати трьома складовими:

- важливий фактор успіху проекту (задоволення інтересів усіх учасників);
- забезпечення ясною, чіткою та достовірною інформацією учасників;
- забезпечення ефективної взаємодії.

Сьогодні позиція компанії на ринку залежить вже не тільки від обсягів виробленої продукції або торговельного обороту, а й від сприйняття її діяльності споживачами, ЗМІ, представниками державної та муніципальної влади, акціонерами, співробітниками тощо. З кожним роком необхідність спілкування з цими групами усвідомлюється бізнесом все більш важливе управлінське завдання.

Основною метою корпоративних комунікацій є просування чи захист корпоративних цілей організації, її корпоративного бренду чи репутації. Корпоративні комунікації пов'язують саму організацію, її співробітників та громадськість разом. Корпоративні комунікації можуть охоплювати близько ста різних типів проектів, що впливають на стейкхолдерів: співробітників організації, клієнтів, потенційних клієнтів, акціонерів, місцеві та національні директивні органи, партнерів і часто впливають на широкую громадськість.

Виділяються два підходи до управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами: проактивний та виграшний. Згідно з першим підходом

компанія за допомогою інструментів прогнозування зменшує існуючу зовнішню невизначеність і тим самим мінімізує негативний вплив діяльності стейкхолдерів на свою діяльність. Згідно з другим підходом компанія будує партнерські відносини з кожним із стейкхолдерів так, щоб обидві сторони вигравали в результаті укладання угоди (стратегія win-win).

Взаємини із владою. Головне, у чому зацікавлена влада – це розвиток економіки регіону. У реальному житті можливі відхилення в той чи інший бік. Проте створення робочих місць, відрахування податків до бюджету, виконання соціальних проектів (підтримка дитячих садків, освітніх закладів, закладів культури та охорони здоров'я тощо) є основними інтересами влади. Такі комунікації з підприємствами здійснюються через підписання угод про соціальне чи економічне співробітництво. Компанія, яка виконує покладені на неї владою зобов'язання, у свою чергу, зацікавлена в отриманні пільг та спрощених умовах ведення консалтингової діяльності.

Засоби комунікацій: лобіювання, участь у загальнодержавних програмах (економічних, екологічних, з охорони здоров'я тощо), презентації, участь у виставках, ознайомлення державних лідерів з товарами-новинками тощо. Бажана реакція у відповідь – встановлення режиму найбільшого сприяння.

Взаємини із громадськими організаціями. Показником здорових взаємин є турбота та увага до навколишнього середовища. Організації, які опікуються проблемами природи та майбутніх поколінь, беруть участь у зменшенні негативного впливу на навколишнє середовище. Компанії зацікавлені у збереженні репутації відповідальної організації, що розвивається органічно. Як відповідь реакції громадських організацій фірма очікує сприяння її діяльності, формування та підтримання позитивної репутації фірми або принаймні відсутність протидії.

Взаємини із співробітниками, менеджерами компанії. Працівники компанії – це ті ж “клієнти”, але реагують на діяльність фірми зсередини. Тому особлива увага має приділятися побудові довірчих та поважних стосунків. Це завдання досягається за рахунок добре продуманої кадрової політики. Зокрема, доказом здорового клімату всередині організації є функціонуючі на належному рівні програми із забезпечення житлом, з безкоштовного навчання та підвищення кваліфікації (за рахунок коштів компанії), з санаторно-курортного лікування, розміщення в дитячих таборах тощо. Насамперед, менеджери компанії зацікавлені у збільшенні щорічних бонусів за рахунок зростання продуктивності організації.

Взаємини із акціонерами. Акціонери націлені збільшення вартості компанії. Зростає вартість компанії – зростають бонуси менеджерам, зростають дивіденди.

Взаємини із споживачами. Споживачі - це та група, яка потребує продукції компанії або її послуг. При цьому у споживачів існують певні очікування щодо різних характеристик продукції: ціна, якість тощо. Компанія прагне створювати продукт, який буде затребуваний ринком, і максимально швидко працювати з можливими дефектами продукції. Споживачі мають

велику силу впливу на компанії, оскільки вони створюють попит на продукцію і тим самим грошові потоки, які дозволяють їй розвиватися.

Система комунікацій з цільовим ринком відрізняється численністю та різноманітністю засобів. Бажана з погляду компанії реакція у відповідь може не збігтися з дійсною, що залежить від конкретної ситуації. Зрештою, це, очевидно, покупка товару компанії – джерела комунікації.

Взаємини із конкурентами. Конкуренти зацікавлені у споживачах (клієнтах) компанії, технологіях, схемах роботи, конкурентних перевагах. Вони часто користуються таким інструментом, як розвідка. Тому компанія прагне керувати безпекою та зберегти секрети свого успіху.

Взаємини зі ЗМІ. Аспект, який дозволяє компанії нарощувати грошові потоки, це грамотно вибудовані комунікації із засобами масової інформації. ЗМІ потрібні яскраві теми для сюжетів, компанії потрібен надійний партнер, який передає інформацію суспільству без спотворень.

Взаємини із партнерами. Партнери – це групи заінтересованих осіб, які сприяють реалізації діяльності підприємства. Відповідно, інтерес фінансових організацій полягає у стабільному функціонуванні компанії (це принесе стабільні грошові виплати за кредитами, обслуговування рахунків). Підрядники та постачальники націлені на довгострокову співпрацю, яка також принесе їм стабільні грошові потоки. Компанія ж має отримувати послуги та товари відповідної якості та у строк (зокрема, інформацію). І при цьому роботи підрядників та постачальників не повинні негативно впливати на навколишнє середовище, викликати нещасні випадки та аварії.

Особливістю даного адресата комунікацій є те, що партнери (наприклад, рекламна агенція) можуть бути проміжною ланкою в комунікації фірми з цільовим ринком та іншими учасниками ринкової діяльності (наприклад, із споживачами чи громадськими організаціями). Очікувана реакція цього адресата – партнерство в атмосфері взаєморозуміння, взаємовигідна допомога у здійсненні маркетингових функцій компанії.

Висновки

Корпоративна соціальна відповідальність (або соціальна відповідальність бізнесу, скорочено СОБ) – це одна зі складових корпоративного управління, важливий інструмент міжсекторного соціального партнерства, складова корпоративних комунікацій та основа для нефінансової звітності корпорації. Як складова корпоративного управління ця діяльність відображається в системі економічних, екологічних та соціальних показників сталого розвитку, здійснюється через регулярний діалог із суспільством та є частиною стратегічного планування та управління компанією.

У сфері КСВ об'єктом планування для підприємства є весь персонал, його соціальні групи, окремі працівники. Основна мета планування КСВ – задоволення різних потреб працівників та суспільства за рахунок коштів та можливостей підприємства. Основним завданням плану соціального розвитку

колективу є розробка та здійснення системи заходів, що забезпечують гармонійний та всебічний розвиток кожної особистості, підвищення якості життя персоналу у побуті та якості умов трудової діяльності.

Управління КСВ підприємства - сукупність способів, прийомів, процедур, що дозволяють вирішувати соціальні проблеми на основі наукового підходу, знання закономірностей протікання соціальних процесів, точного аналітичного розрахунку та вивірених соціальних нормативів.

Головними соціальними орієнтирами управління КСВ є: створення сприятливих умов праці та відпочинку працівників організації; винагорода за працю; соціальний захист персоналу; підтримання оптимальної морально-психологічної атмосфери в колективі; забезпечення соціального партнерства та ділового співробітництва.

Корпоративні комунікації – один із найперспективніших напрямів зв'язків із громадськістю сьогодні, що зумовлено всезростаючою роллю корпорацій у суспільстві. Основною проблемою корпоративних комунікацій є ефективне управління корпоративною репутацією, збільшення репутаційного капіталу, створення довірчих відносин із громадськістю.

Питання для самоперевірки.

1. Які елементи створюють КСВ як систему?
2. На які принципи спирається КСВ як система?
3. Яка роль КСВ в умовах різних криз?
4. Яка суть антикризового управління компанією?
5. Які розрізняють типи антикризового управління?
6. У чому полягає ключова відмінність реагуючої КСВ від стратегічної?
7. Яку роль відіграють комунікації у системі КСВ?
8. Що створює систему комунікацій компанії з цільовим ринком?

Змістовий модуль 4. Управління компанією з урахуванням корпоративної соціальної відповідальності

Лекція 7.

Інструменти соціальновідповідального управління компанією

Мета вивчення теми: уявити особливості стандартизації відносин КСВ; ознайомитися з найбільш важливими міжнародними стандартами щодо соціально відповідального бізнесу; усвідомити сутність і спрямованість внутрішньої соціальної політики організації для забезпечення якості трудового життя; завдання і шляхи розвитку людського капіталу корпораціями.

План

7. 1. Стандартизація відносин корпоративної соціальної відповідальності.
7. 2. Внутрішня соціальна політика компанії.
7. 3. Розвиток людського капіталу корпораціями.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: міжнародний стандарт КСВ, внутрішній стандарт КСВ, корпоративний кодекс, внутрішня соціальна політика, якість трудового життя, соціальні інвестиції, людський капітал.

7.1. Стандартизація відносин корпоративної соціальної відповідальності.

Стандарт – це певний еталон чи зразок, який є основою порівняння з реально існуючими об'єктами. Стандарт може бути представлений у вигляді документа, у якому зафіксовані правила, норми, різні вимоги до об'єкта стандартизації, затверджені уповноваженим на це органом. Об'єктами стандартизації може бути матеріально-технічні предмети (продукція, речовини) і процеси проектування, виробництва, створення нематеріальної продукції/послуги, управління та інші. Стандартизація може стосуватися як об'єкта загалом, так і його окремих складових (характеристик).

Стандартизація розуміється як діяльність із встановлення загальних правил, принципів, характеристик, що передбачають багаторазове використання на добровільних засадах. Стандартизації підлягають поширені та типові предмети та процеси, тому розробка стандартів передбачає узагальнення вже існуючого досвіду вчених, спеціалістів, практиків у галузі, що стандартизується.

Мета стандартизації – досягнення певної міри упорядкованості в тій чи іншій області у вигляді постійного використання встановлених вимог, норм, принципів. Упорядкованість, відтак, забезпечує вдосконалення продуктів, процесів, підвищує їх цінність та ефективність.

Стандартизація складається на різних рівнях. Існують системи міжнародних, національних, регіональних стандартів та стандарти окремо взятих компаній. Міжнародна стандартизація відкрита для участі відповідних органів будь-якої країни. Регіональна стандартизація – діяльність, відкрита лише відповідних органів держав одного географічного, політичного чи економічного регіону світу. Національна стандартизація – стандартизація в одній конкретній державі, яка може здійснюватися на різних рівнях: державному, галузевому, секторі економіки, на рівні асоціацій, виробничих підприємств, компаній та установ.

Сучасний менеджмент ґрунтується на стандартизації всіх бізнес-процесів компаній. Це стосується і корпоративної соціальної відповідальності. Кількість стандартів безпосередньо щодо соціальної відповідальності наближається до трьох десятків, тому необхідно провести їхній аналіз та оцінку.

Міжнародні стандарти КСВ.

Базовим можна вважати стандарт ISO 9004:2009-11-01 “Управління з досягнення сталого успіху організації. Підхід з погляду менеджменту якості”. Це вже третя редакція цього стандарту, її особливістю є акцент на розумінні того, що сталий успіх організації забезпечується її здатністю задовольняти потреби та очікування споживачів та інших стейкхолдерів у довгостроковій перспективі та з дотриманням відповідного балансу. Якщо ми звернемося до визначення КСВ, то побачимо їхню значну схожість із представленою в ISO 9004:2009 ідеологічною основою успішного бізнесу.

У п. 4.2 цього стандарту зазначено: “Організаційне середовище постійно змінюється і залишається невизначеним. Щоб досягти сталого успіху вище керівництво організації має планувати довгострокову перспективу, постійно стежити за організаційним середовищем і регулярно аналізувати його стан, встановлювати всі значущі заінтересовані сторони, оцінювати вплив кожної на діяльність організації, а також визначати, як задовольнити потреби та очікування з дотриманням відповідного балансу, постійно залучати заінтересовані сторони та інформувати їх про дії організації та плани, встановлювати взаємовигідні відносини з постачальниками, партнерами та іншими заінтересованими сторонами, використовувати широкий спектр інструментів, включаючи переговори і посередництво, щоб збалансувати найчастіше суперечливі потреби та очікування зацікавлених сторін, визначати пов'язані з цим короткострокові та довгострокові ризики та приймати загальну стратегію організації, спрямовану на їхнє зниження,... гарантувати, що персонал організації має можливість навчання задля своєї користі, як і підтримувати життєздатність організації, і визначити і підтримувати процеси інновацій і постійного поліпшення”.

Міжнародний стандарт ISO 26000:2012 “Керівництво із соціальної відповідальності” набув широкого поширення завдяки його детальному опрацюванню та високій якості, зумовленої досвідом організації в розробці стандартів.

Даний стандарт представляє керівництво за принципами, що є в основі соціальної відповідальності, основних тем і проблем, що стосуються соціальної відповідальності, та способів інтеграції соціальної відповідальної поведінки в стратегії, системи, практики та процеси компанії.

Таблиця 7.1. – Система міжнародних стандартів КСВ

Організація	Назва стандарту	Характеристики
<i>Загальні стандарти та принципи КСВ</i>		
ООН	Глобальний договір ООН Global Compact 2000	Охоплює універсальні принципи з прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією
Глобальна ініціатива зі звітності	Посібник зі звітності сталого розвитку 2000	Пропонує методiku складання звітності, що включає набір індикаторів для комплексної оцінки стійкості розвитку фірми з урахуванням економічної, соціальної та екологічної складових
ООН	Норми ООН щодо обов'язків компаній у галузі прав людини 2003	Зведений документ з прав людини; містить низку відповідних вимог до фірми
International Organization for Standardization (ISO)	ISO 26000:2010 “Guidance on social responsibility” (Посібник із соціальної відповідальності)	Керівництво за принципами, що лежать в основі соціальної відповідальності, основних тем і проблем, що стосуються соціальної відповідальності, та способів інтеграції соціальної відповідальної поведінки у стратегіях, системах, практики та процеси організації
Міжнародний Комітет з Корпоративної соціальної відповідальності (МК КСВ – IC CSR)	IC CSR 26000:2012 “Social responsibility of organization, requirements” (“Соціальна відповідальність організації. Вимоги”),	Включає вимоги до діяльності організації з КСВ за напрямками: -соціальні права персоналу; -соціальні гарантії персоналу; -якість продукції, послуг та робіт; - задоволення інтересів споживачів; -охорона навколишнього середовища; -економне витрачання ресурсів; -підтримка місцевого співтовариства; -менеджмент соціальної відповідальності
International Organization for Standardization (ISO)	ISO 31000:2009 “Менеджмент ризику. Принципи та рекомендації” (ISO 31000: 2009 “Risk management – Principles and guidelines”)	Принципи, які необхідно дотримуватись для того, щоб менеджмент ризику був ефективним. Цей стандарт рекомендує, щоб організації розробляли, впроваджували та постійно покращували інфраструктуру, мета якої полягає в інтегруванні процесу менеджменту ризику у загальне управління, стратегію та планування, менеджмент, процеси звітності, політику, цінності та культуру
Interfaith Center of Corporate Responsibility (ICCR, США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR, Філіппіни), The Cristian Centre for Socially Responsible Investment (CCSRI, Австралія) та KAIROS- Canada (Канада)	Principles for Global Corporate Responsibility: Bench Marks for Measuring Business	Стандарти та принципи дій відповідальної компанії, спільний проєкт

Caux Round Table Principles for Business Міжнародна мережа досвідчених керівників бізнесу Декларація КО	Принципи ведення соціально відповідального бізнесу 1994.	Ці принципи ґрунтуються на двох основних етичних ідеалах: Kyosei та людської гідності. Японська концепція Kyosei передбачає жити і працювати разом на спільне благо шляхом співпраці та взаємного процвітання зі здоровою та чесною конкуренцією. “Людська гідність” – цінність кожної людини як ціль, а не просто засіб для виконання інших цілей
<i>Стандарти нефінансової (соціальної) звітності</i>		
GRI Global Reporting Initiative ініційована Коаліцією екологічно відповідальних економік (CERES) у 1997 р.	Sustainability Reporting Guidelines © 2000-2011 GRI Version 3 Посібник зі звітності у сфері сталого розвитку	Система стандартизації соціальної звітності на основі принципу “потрійної основи”: економічної, соціальної та екологічної результативності бізнесу.
Інститут соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Accountability – “Accountability”)	AA1000 Assurance Standard 2008 Стандарт верифікації звітів	використовується для оцінки етичних результатів діяльності корпорацій, в основному у розрізі трудових відносин та охорони навколишнього середовища; включає набір критеріїв та процедури організації та проведення соціального та етичного аудиту
SAI (Social Accountability International)	SA 8000:2008 “Social Accountability” (Соціальна звітність)	включає стандарти та програми моніторингу за такими аспектами: робочий час; зарплата та пільги; свобода об'єднання та укладання колективного договору; система управління; дитяча праця; примусова праця; відсутність дискримінації за статтю, расовими ознаками та ін; охорона здоров'я та безпека; дисципліна
<i>Стандарти щодо управління якістю та охороною довкілля</i>		
Eco-Management and Audit Scheme	EMAS	Інструмент для оцінки, представлення та покращення екологічних показників компаній
EU Eco-label criteria	Eco-label	Система екологічної оцінки компаній
International Organization for Standardization (ISO)	ISO 14001:2004	Встановлює критерій для системи екологічного менеджменту і за цим стандартом може бути проведена сертифікація. Гарантує керівництву та співробітникам компанії, а також зовнішнім стейкхолдерам, що вплив на навколишнє середовище вимірюється та покращується.
<i>Стандарти трудових відносин</i>		
Міжнародна організація праці (МОП)	Міжнародні трудові стандарти МОТ	Комплексна система інструментів з питань політики та соціальної роботи, призначена для вирішення різноманітних проблем на національному рівні на основі системи контролю.
National Training Task Force у співпраці з Британською конфедерацією промисловців та Британським конгресом профспілок	Міжнародний стандарт Investors in People (Інвестори в людей)	Сертифікація організації підтверджує, що робота з персоналом справді пріоритетний напрямок у компанії.
Британський кодекс, розроблений у результаті партнерства між компаніями роздрібної торгівлі, неурядовими організаціями, профспілками та урядом Великої Британії	Ethical Trading Initiative Base Code ETI	Стандарти трудових відносин щодо бізнес-етики та корпоративної відповідальності, зміцнення прав трудящих та прав людини загалом.

International Organization for Standardization (ISO)	OHSAS 18001:2007 “Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці (Occupational Health and Safety Management Systems)”	Міжнародний стандарт з розробки систем управління охороною професійної безпеки та здоров'я персоналу.
<i>Приклади стандартів галузевої спрямованості</i>		
International Organization for Standardization (ISO)	ISO 22000 “Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain” Вимоги до організацій, що у ланцюгу створення харчової продукції”.	Цей стандарт встановлює вимоги до системи менеджменту безпеки харчової продукції для того, щоб організація, що бере участь у ланцюзі створення харчової продукції, могла продемонструвати свою здатність керувати небезпеками, що загрожують безпеці харчової продукції, з метою забезпечення безпеки харчової продукції в момент її вживання людиною.
International Organization for Standardization (ISO),	ISO 50001:2011 “Energy management systems – Requirements with guidance for use (IDT)”	Цей стандарт дає можливість організаціям розробити системи та процеси, необхідні для покращення енергетичної результативності (ККД з енергії), його впровадження призведе до зменшення викидів в атмосферу парникових газів та інших впливів на навколишнє середовище, а також дозволить зменшити витрати на енергію за допомогою систематичного управління енергетичними ресурсами (сталий розвиток)

Внутрішні стандарти КСВ.

До внутрішніх стандартів КСВ відносяться різні кодекси, регламенти, стандарти, зокрема, регламенти корпоративного самоменеджменту. У кодекс корпоративної соціальної відповідальності середньостатистичної компанії закладено кілька ключових блоків питань: політика компанії щодо акціонерів, вирішення конфлікту інтересів між акціонерами та топ-менеджментом, між акціонерами та партнерами. Особливе місце приділяється визначенню взаємовідносин із працівниками підприємства, соціальної відповідальності підприємства перед громадськістю і суспільством, дотримання техніки безпеки, охорони навколишнього середовища, тобто всім “темам” КСВ у термінології стандарту ISO 26000.

Компанії формують письмово етичні принципи, правила поведінки всім учасників ділових процесів, відповідальність адміністрації стосовно працівників, акціонерів, клієнтів, які стають нормативними актами, що регламентують поведінку співробітників компанії.

Корпоративний кодекс має вирішувати такі завдання:

- забезпечувати підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- робити компанію привабливою як роботодавця;
- регулювати поведінку працівників на робочому місці;
- чітко позначати основні цілі та цінності та посилювати корпоративну ідентичність всіх підприємств компанії;
- бути основою ефективної системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій.

Етика соціально відповідальних відносин передбачає принципи, що дозволяють чітко відокремити правильну поведінку від неправильної. Для закріплення етичних норм можуть бути розроблені внутрішньокорпоративні

стандарти (регламенти), наприклад, для забезпечення задоволеності клієнтів рекомендується використовувати регламенти зовнішнього вигляду працівника, розмови по телефону, вітання, ведення діалогу, виходу з розмови, що тривала, спілкування з постійними клієнтами, прощання, поведінки в конфліктній ситуації.

Для відповідного принципам КСВ спілкування з колегами рекомендується розробка стандартів роботи колег, адаптації нового співробітника, взаємозамінності співробітників, спілкування між собою при замовнику, поведінки в конфліктній ситуації з колегами, відносин із підлеглими та керівниками. З точки зору інформаційної безпеки організації корисні стандарти проходження інформації в організації про нерозголошення конфіденційної інформації. Щодо безпосередньо виконуваної роботи, то можна виділити повторювані види діяльності, які доцільно регламентувати внутрішніми стандартами: планування роботи; контроль проміжних результатів; робота у надзвичайних обставинах; якість роботи, оформлення робочого місця; поведінка на робочому місці; закінчення трудового дня; стан робочого місця.

Жорстких вимог щодо змісту корпоративного кодексу немає. Найчастіше він складається з наступних розділів:

- послання від керівників підприємства;
- місія компанії та корпоративні міфи, включаючи стратегічну місію, місію-слоган, історію створення та діяльності компанії, визначні випадки, прецеденти поведінки, корпоративні герої;
- організаційна структура корпорації, ключові постаті;
- цілі та завдання організації, основні товари та послуги;
- відповідальність, включаючи відповідальність персоналу корпорації перед клієнтами, підрядниками, акціонерами, відповідальність корпорації перед її колективом;
- внутрішня політика корпорації, включаючи кадрову і соціальну політику, взаємовідносини в колективі, обов'язки співробітників, обов'язки керівництва, організація найму, політика області оплати праці працівників підприємства, соціальний пакет, наданий працівникам корпорації, відносини з керівником, зовнішній вигляд і мова співробітників, ставлення до клієнтів, партнерів, конкурентів, обслуговування клієнтів, робота зі скаргами та претензіями, етичні проблеми, що виникають при розборі скарг, претензій, позиція щодо конкурентів;
- вимоги до персоналу, включаючи рівень професіоналізму, лояльність, норми поведінки персоналу, стандарти та регламенти.

Кодекси можуть істотно різнитися як за змістом, так і за обсягом. У невеликих організаціях кодекси можуть уміщатися на 1–2 сторінках. Передбачається, що порядок розробки чи актуалізації (оновлення) корпоративних кодексів для менеджменту організації визначається базовим стандартом/стандартами КСВ, тобто нові стандарти будуть складатися на їхній основі.

7.2. Внутрішня соціальна політика компанії.

У першій половині минулого століття саме загострення протистояння між працею та капіталом змусило власників у різних країнах світу спільно розпочати нову соціальну політику, спрямовану на покращення становища найманих працівників. З метою наукового обґрунтування такої політики та вироблення конкретних узгоджених дій роботодавців було створено Міжнародну організацію праці (МОП), статут якої було прийнято 11 квітня 1919 року на Паризькій мирній конференції, а потім включено до Версальського мирного договору, підписаного 28 червня 1919 року.

Принципи МОП полягали в регламентації робочого часу, включаючи встановлення максимальної тривалості робочого дня та робочого тижня; урегулюванні набору робочої сили; боротьбі з безробіттям; гарантіях заробітної плати, що забезпечує задовільні умови життя, захист трудящих від хвороб, професійних захворювань та нещасних випадків на виробництві; захисту дітей, підлітків та жінок; виплати пенсій за старістю та інвалідністю; визнання принципу рівної оплати за рівну працю; організації професійного та технічного навчання.

До сьогодні МОП залишається єдиною міжнародною спеціалізованою організацією ООН, яка здійснює нормотворчу діяльність у сфері зайнятості, організації праці та інших, безпосередньо пов'язаних із нею соціальних відносин, у тому числі з питань методології якості трудового життя.

Якість трудового життя є найважливішим показником внутрішньої КСВ. Концепція якості трудового життя ґрунтується на створенні умов, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини, її інтелектуальні, творчі, організаторські, моральні здібності. Виникнення концепції якості трудового життя було зумовлено процесами індустріалізації виробництва, які об'єктивно призвели до корінних змін умов праці, її мотивації, а в подальшому - і в загальному характері соціально-трудових відносин.

Базовим положенням у концепції якості трудового життя є визнання творчого характеру людини. Головне цільове завдання – створення умов праці, за яких працівник міг би повністю розкрити свій особистісний потенціал, реалізувати всі свої професійні навички та творчі можливості, не порушуючи при цьому культурні, національні, моральні та побутові аспекти життєдіяльності.

Внутрішня соціальна політика покликана вирішувати такі:

- захист працівників, що реалізується через систему пільг і гарантій, що надаються як державою, так і самим підприємством;
- відтворення робочої сили, що здійснюється через організацію оплати праці;
- стабілізація інтересів соціальних суб'єктів (працівник, роботодавець, держава), що досягається через їхнє узгодження.

На даний час реалізація внутрішньої соціальної політики корпорації відбувається з використанням формальних та неформальних правил надання соціальних благ для різних груп персоналу, включених або не включених до контрактів, що укладаються при прийомі співробітника на роботу.

Як правило, соціальна політика компанії реалізується через *колективний договір* та локальні акти на основі соціального партнерства з профспілкою організації. Колективні договори включають обов'язкову та добровільну частину соціальних пільг, доступних для працівників, які підпадають під відповідні критерії (наприклад, вагітні, матері-одиначки, інваліди та ін.). До переліку обов'язкових напрямів, за які компанія бере на себе відповідальність, зазвичай входять: робочий час та відпочинок; оплата та умови праці; зайнятість; охорона праці та здоров'я працівників; компенсації, пільги, гарантії; співробітництво при реалізації колективного договору та відповідальність сторін; порядок вирішення спорів (більш детально про колективний договір див. Лекція 5 Соціальне партнерство в організації).

Фінансовою основою корпоративної соціальної політики є соціальні інвестиції. Зазвичай соціальні інвестиції підприємств поділяються на великі групи: внутрішні (орієнтовані підтримку свого персоналу) і зовнішні (пов'язані з недостатнім розвитком місцевих співтовариств і захистом навколишнього природного середовища). Внутрішні соціальні інвестиції бізнесу охоплюють такі напрямки:

- розвиток персоналу – інвестування з метою досягнення якісних та кількісних змін у кадровому складі організації (залучення кваліфікованих фахівців та талановитої молоді; адаптація нових працівників; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників; оцінка та атестація персоналу; формування кадрового резерву; розвиток організаційної культури та внутрішніх комунікацій);

- охорона праці – інвестування з метою забезпечення безпечних для життя та здоров'я працівників умов праці (моніторинг та атестація робочих місць; придбання засобів індивідуального та колективного захисту, спецодягу та інвентарю; проведення санітарно-гігієнічних заходів; забезпечення протипожежної безпеки; благоустрій робочих місць; навчання; працівників вимогам у галузі охорони праці);

- розвиток соціальної інфраструктури – інвестиції для будівництва та утримання соціальних об'єктів, діяльність яких безпосередньо не пов'язана з виробництвом продукції (наданням послуг та виконанням робіт): утримання та розвиток об'єктів фізкультурно-оздоровчого призначення, громадського харчування, освіти та охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, санаторно-курортного та клубного типу тощо;

- соціальний пакет – соціальні інвестиції для надання персоналу певної сукупності благ за власні кошти організації, які є обов'язковими, тобто законодавчо регламентованими (медичне обстеження, лікування та санаторно-курортне оздоровлення працівників та членів їхніх сімей; компенсація транспортних витрат; матеріальна допомога; внески на добровільне медичне та

пенсійне страхування персоналу; надання оплачуваних додаткових відпусток; надбавки до пенсій працюючим на підприємстві пенсіонерам; проведення спортивних заходів за участю персоналу).

7. 3. Розвиток людського капіталу корпораціями.

Одним із найважливіших напрямів соціальної політики корпорації є розвиток людського капіталу. Поняття «людський капітал» стало активно використовуватися після появи наукових праць американських економістів Т. Шульца, Г. Беккера та І. Фішера – визнаних класиків теорії людського капіталу, удостоєних Нобелівських премій з економіки.

Людський капітал, що розглядається в рамках окремої компанії, відрізняється від фізичного капіталу такими особливостями. По-перше, людський капітал належить працівнику – його носію. По-друге, інвестування в людський капітал вимагає набагато більш тривалого періоду часу, ніж це допускає підприємець-роботодавець, і це обумовлює необхідність об'єднання зусиль держави, корпорації та самого носія капіталу з метою його якісного формування та постійного вдосконалення.

У зв'язку з цим важливо враховувати такі джерела інвестування розвитку людського капіталу:

- інвестиції в загальний людський капітал повинні здійснюватися державою та мати довготривалий характер; вони відображають напрямки державної соціальної та бюджетної політики, націленої на розвиток людського потенціалу (наприклад, пріоритетні національні проекти «Освіта» та «Охорона здоров'я», державні цільові програми тощо);

- інвестиції в специфічний людський капітал, який виражає професійні особливості та характер конкретного виробництва, мають, як правило, короткостроковий характер; є предметом опікування з боку корпорації (підприємця), що розраховує на додатковий ефект від працівника, оскільки ослаблення професіоналізму кадрів призведе до зниження продуктивності праці, а це прямий шлях до зменшення прибутку та погіршення якості продукції, що випускається;

- оскільки людський капітал завжди є індивідуальним (не відторгненим від його носія), то інвестування як у загальний, так і в специфічний людський капітал може також здійснюватися з ініціативи та за рахунок власних коштів суб'єктів – сім'ї та самого працівника з метою отримання додаткових конкурентних переваг на ринку праці.

Бізнес, що реалізує принципи КСВ, об'єктивно зацікавлений у нарощуванні людського капіталу як у межах корпорації, і в суспільстві загалом. Г. Беккер зазначає: «Один із способів інвестування в людський капітал – покращення фізичного та емоційного стану людини». Соціальне інвестування обов'язково має враховувати цю обставину.

За сучасних умов багато компаній переходять до системи управління «через задоволення» на підтвердження логіки піраміди Маслоу, де однією з

найвищих потреб є самореалізація. З цією метою корпорації підбирають співробітників, мотивованих на якісне виконання роботи, яких не потрібно примушувати.

До того ж з метою мотивації використовуються більш тонкі та емоційно забарвлені позитивні методи підвищення ефективності діяльності. Це особливо важливо для перспективних співробітників – носіїв конкретних знань, які мають багатий досвід та креативні здібності.

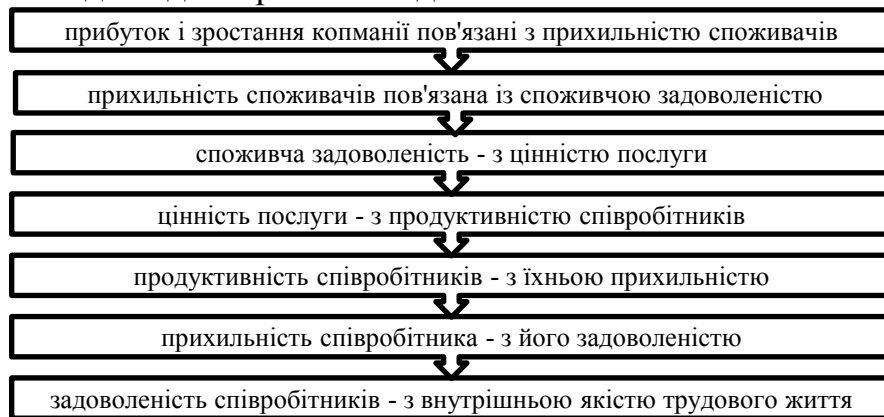


Рисунок 7.1. – Модель взаємозалежності прибутковості і якістю трудового життя

Задоволеність роботою та можливість самореалізації персоналу для компанії має й економічне значення. Наприклад, у США розроблена модель, що описує зв'язок між прибутковістю і безліччю факторів, що відносяться до неї, у вигляді ланцюжка взаємозалежностей:

Задоволеність співробітників корпорації помітно впливає на їхню лояльність, відданість іміджу організації. Розвиток лояльності працівників відповідає економічним принципам КСВ, оскільки сприяє розвитку базової функції підприємства над ринком як виробника якісних товарів та послуг.

Задоволеність співробітників корпорації помітно впливає на їхню лояльність, відданість іміджу організації. Розвиток лояльності працівників відповідає економічним принципам КСВ, оскільки сприяє розвитку базової функції підприємства над ринком як виробника якісних товарів та послуг.

Основними факторами формування лояльності та прихильності організації є: створення системи якісного підбору персоналу; формування та підтримка задоволеності персоналу; здійснення програм розвитку персоналу.

У русі до «економіки знань» першочергового значення набуває інтелектуальний капітал, що акумулює наукові знання співробітників, інтелектуальну (промислову) власність (винаходи, патенти, ноу-хау, торгову марку) та накопичений досвід, інформаційні мережі та імідж фірми. Усі елементи інтелектуального капіталу можна розглядати як чинники створення багатства сучасного суспільства. Всі вони породжені людським інтелектом та забезпечують об'єктивні умови застосування знань з метою підвищення конкурентоспроможності компанії.

У сучасному розумінні «людський капітал» набуває нових відтінків і розкривається ще повніше за рахунок включення до нього наступних складових:

- системний (логічний) капітал, основу якого становить культура мислення, навички організації емпіричного спостереження, необхідні для моделювання навколишньої дійсності, вміння логічно викладати думки тощо;
- емоційний капітал, який відбиває можливості усвідомлювати свій внутрішній емоційний світ і керувати ним, мати пасіонарність, тобто здатність до натхнення, енергетичної підзарядки, зосередження на головному;
- креативний капітал, який поєднує логічні, емоційні і творчі здібності, що спираються на гнучкість мислення та поведінки, наявність уяви та здатність до знаходження нових підходів до вирішення проблем в умовах невизначеності;
- соціальний капітал, заснований на усвідомленні людиною свого соціального статусу та призначення, здатності до спілкування та взаємодії з іншими людьми; вмінні керувати конфліктами та коригувати свою соціальну поведінку; включає напрацьовані часом зв'язки та відносини з іншими людьми, їхню повагу та визнання;
- підприємницький капітал, до якого входять здібності людини до цілепокладання, нестандартного мислення, новаторського поєднання факторів виробництва, схильність до обґрунтованого ризику, воля та вміння добиватися запланованого результату найкращим способом;
- творчий капітал, що відображає здатність до винахідництва, раціоналізації, вирішення проблем, що мають справжню новизну, орієнтовану на пошук інноваційних підходів, ініціативність, креативність, комунікабельність, відповідальність;
- організаційний капітал, що виражається в організаторському таланті, вмінні забезпечити надійність функціонування системи, створити та підтримувати виробничу дисципліну, діловодство, чіткість внутрішнього регламенту та зовнішніх контактів;
- споживчий (клієнтський) капітал, що означає здатність створювати стійкі зв'язки із споживачами; формувати зворотні зв'язки (обговорення, рекламації, пропозиції) за результатами споживання (експлуатації) товару.

Якісний людський капітал створює сприятливі умови для активної соціальної політики і цим стимулює економічне зростання. Таким чином, соціальна політика в сукупності з людським капіталом може розглядатися, з одного боку, як умова, а з іншого – як результат реалізації економічної політики держави чи конкретної фірми.

Висновки

Сучасний менеджмент ґрунтується на стандартизації всіх бізнес-процесів компаній, зокрема й корпоративної соціальної відповідальності. Міжнародна стандартизація відкрита для участі відповідних органів будь-якої країни. Регіональна стандартизація – діяльність, відкрита лише відповідних органів держав одного географічного, політичного чи економічного регіону світу. Національна стандартизація – стандартизація в одній конкретній державі, яка може здійснюватися на різних рівнях: державному, галузевому, на рівні

асоціацій, виробничих підприємств, компаній та установ. До внутрішніх стандартів КСВ відносяться різні кодекси, регламенти, стандарти, зокрема, регламентів корпоративного самоменеджменту.

Соціальна політика компанії реалізується через колективний договір та локальні акти на основі соціального партнерства з профспілкою організації. Фінансовою основою корпоративної соціальної політики є соціальні інвестиції. Якість трудового життя є найважливішим показником внутрішньої КСВ. Концепція якості трудового життя ґрунтується на створенні умов, що забезпечують оптимальне використання трудового потенціалу людини, її інтелектуальні, творчі, організаторські, моральні здібності.

Одним із найважливіших напрямів соціальної політики корпорації є розвиток людського капіталу. «Економіка знань» надає першочергового значення інтелектуальному капіталу, що акумулює наукові знання співробітників, інтелектуальну (промислову) власність (винаходи, патенти, ноу-хау, торгову марку) та накопичений досвід, інформаційні мережі та імідж фірми.

Якісний людський капітал створює сприятливі умови для активної соціальної політики і цим стимулює економічне зростання. Таким чином, соціальна політика в сукупності з людським капіталом може розглядатися, з одного боку, як умова, а з іншого – як результат реалізації економічної політики держави чи конкретної компанії.

Питання для самоперевірки

1. Які національні стандарти є основою для розробки стандартів корпоративної соціальної відповідальності?

2. Який логічний взаємозв'язок міжнародних стандартів ISO 9004:2009 та ISO 26000:2010?

3. Які є найбільш поширені міжнародні інструменти регулювання КСВ?

4. Які основні суб'єкти регулювання КСВ в Україні та розроблювані ними стандарти КСВ?

5. Чому якість трудового життя є найважливішим об'єктом соціальної відповідальності підприємства?

6. Яка роль Міжнародної організації праці для підвищення соціальної відповідальності роботодавців?

7. Яка роль профспілки та інших підрозділів компанії у формуванні корпоративної соціальної політики?

8. У чому важливість колективного договору, соціального пакету та інших форм соціальної підтримки персоналу?

9. Які заходи щодо соціальної політики впливають на розвиток людського та соціального капіталу корпорації?

10. Наскільки внутрішня КСВ залежить від етичного клімату в організації?

Лекція 8.

Методи та процедури оцінювання ефективності програм соціальної відповідальності бізнесу

Мета вивчення теми: з'ясувати сутність і спрямованість соціальних інвестицій, концептуальні засади соціально орієнтованого маркетингу, способи верифікації та аудиту соціальної звітності компаній, ефекти від соціально відповідальної поведінки компаній.

План.

8. 1. Соціальні інвестиції: сутність і спрямованість.
- 8.2. Соціально орієнтований маркетинг.
- 8.3. Верифікація та аудит соціальної звітності компаній.
- 8.4. Ефекти від соціально відповідальної поведінки компаній.

Висновки.

Питання для самоконтролю.

Перелік ключових термінів і понять: соціальні інвестиції, соціально орієнтований маркетинг, соціальний брендинг, спонсоринг, фандрайзинг.

8. 1. Соціальні інвестиції: сутність і спрямованість.

Соціальні інвестиції – це матеріальні, технологічні та інші ресурси, а також фінансові засоби, що спрямовуються на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів внутрішніх та зовнішніх заінтересованих сторін – споживачів, персоналу, місцевих спільнот на територіях присутності. З розвитком продуктивних сил та підвищенням якості споживання соціальне інвестування перетворюється на динамічний процес та набуває більш широких форм реалізації (ділова репутація, партнерство, громадянська відповідальність, екологія). Щодо стратегічного виміру, то компанія отримує певний соціально-економічний ефект. Основними ознаками соціального інвестування є спрямованість вирішення актуальних для регіону присутності компанії проблем та наявність соціального ефекту.

Прибутковість від соціально відповідального інвестування зазвичай можна порівняти з прибутковістю традиційних фондів і виявляється у зниженні витрат виробництва, підвищенні продуктивності праці, скороченні втрат від тимчасової непрацездатності працівників, зростанні забезпеченості кваліфікованими фахівцями, скороченні санкцій і штрафних платежів (обумовлених впливом на довкілля), можливостях , скорочення чисельності некваліфікованих працівників. Пайове фінансування – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає у спільному фінансуванні соціальних програм з боку компанії, органів державного управління та некомерційного сектору.

Відмінні характеристики соціального інвестування від традиційної благодійності та спонсорства:

– формування ринку соціальних інвестицій, що передбачає стійке фінансування людського розвитку в довгостроковому періоді, включає: програми кредитування під гарантії держави, що забезпечують повернення інвестицій компаній, створення endowment – інвестиції у фонд, який фінансує програми з відсотка на інвестований капітал, збільшення ресурсу за рахунок вкладу з боку грантоодержувачів (пайове фінансування);

– безперервність процесу соціального інвестування дозволяє підтримувати людський розвиток, тобто не окрему проєктну ідею, а “машину” з виробництва проєктних ідей;

– вибір грантоодержувача (партнера) з надійною репутацією через партнерство, спільна розробка та реалізація соціальних програм людського розвитку на всіх рівнях життєдіяльності.

Це можуть бути програми, пов'язані з вирішенням актуальних проблем самої компанії (розвиток та навчання персоналу креативності; гранти найбільш освіченим працівникам, генераторам ідей, які мають унікальні знання та навички), або створення інноваційних моделей та механізмів інвестування соціальної структури територій присутності.

Соціальні інвестиції ставлять за мету безпосередньо збільшення доходів компанії, але зменшують як систематичний, і несистематичний ризик діяльності підприємства. Зменшення систематичного ризику відбувається шляхом: зниження соціальної напруги в регіоні; покращення інвестиційного клімату в регіоні, забезпечення високої якості життя населення шляхом розвитку регіональної інфраструктури (транспортної, соціальної, екологічної), що зумовлює зниження інвестиційних ризиків підприємств.

Сутність соціального інвестування проявляється у функціях, що виконуються даною категорією у суспільному відтворенні:

– економічна – вдосконалення, розвиток власності та збереження прав соціуму на ресурси;

– соціальна – ліквідація умов неефективного використання ресурсів національної економіки (насамперед інтелектуального людського капіталу);

– інноваційна – модернізація та креативність у створенні бізнес-структур;

– демографічна – забезпечення високотехнологічних та конкурентоспроможних галузей економіки висококваліфікованими трудовими ресурсами;

– моральна (етична) – забезпечення політичних та духовних взаємозв'язків різних соціальних суб'єктів.

До пріоритетних напрямів соціального інвестування належать:

– зобов'язання щодо соціально відповідальної участі в житті місцевого населення в регіонах діяльності організацій;

– розвиток моновиробничих населених пунктів (при активній співпраці з регіональною та місцевою владою);

– природоохоронна діяльність;

– збереження національно-культурної самобутності, підтримка традицій національної терпимості та доброзичливості, створення умов для збереження

національних та культурних традицій, цінностей, мистецтв та ремесел у районах діяльності організацій, повага релігійних вірувань працівників та місцевого населення;

- підтримка культури та спорту, зокрема дитячого спорту;
- сприяння соціальним групам та громадським об'єднанням, які потребують підтримки (біженцям, ветеранам праці, інвалідам, дітям-сиротам, сім'ям загиблих солдатів та офіцерів, сім'ям працівників, загиблих на виробництві, державним бюджетним організаціям соціальної спрямованості - лікарям, дитячим будинкам тощо; освітнім установам та установам науки та культури, релігійним та благодійним організаціям).

Вибір ефективних стратегій має відповідати внутрішнім параметрам компанії та її позиції на ринку. Вони визначають вектори стратегічного розвитку, які ведуть до мети. Стратегічне рішення впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах зростаючої невизначеності. Використання у стратегічних планах компанії принципів соціального інвестування підвищує їхню адаптивність у зовнішньому середовищі. Соціальне середовище впливає на всі ключові показники успішності компанії.

Оцінка ефективності соціального інвестування передбачає визначення та аналіз 5 основних показників:

- система менеджменту якості;
- енергозбереження та охорона довкілля;
- трудові відносини та права людини;
- взаємини з локальною спільнотою.

Для оцінки ефективності соціального інвестування можна використовувати такі методики:

- інтегрована система аудиту корпоративної стійкості (CRA);
- взаємодія компанії з ключовими стейкхолдерами (NEF);
- взаємодія із стейкхолдерами (Smith O' Brien) ;
- розрахунок індексів соціального інвестування (кількісних та якісних).

8.2. Соціально орієнтований маркетинг..

Соціальний маркетинг зазвичай розглядається як концепція узгодження та ув'язування інтересів компанії, споживачів та всього суспільства. Філіп Котлер визначає сутність цієї концепції як розуміння людей і таке спілкування з ними, яке веде до засвоєння ними нових поглядів.

У межах корпоративної соціальної відповідальності розвивається концепція соціально орієнтованого маркетингу. Сюди входить як вивчення і формування потреб покупців, так і задоволення їх ефективнішими методами, порівняно з конкурентами, за умов підвищення добробуту всіх членів суспільства. Слід наголосити, що під добробутом тут розуміється сукупність матеріальних, духовних, соціальних благ, якими володіє суб'єкт добробуту і які він використовує для задоволення своїх потреб. Отже, соціально орієнтований

маркетинг – це механізм узгодження потреб та інтересів споживачів, компанії та суспільства.

Соціально орієнтований маркетинг передбачає виконання додаткових функцій управління для донесення товарів, послуг, програм чи інформації до громадськості чи певної групи людей. Його основною метою є вирішення соціально значущої проблеми методом ознайомлення людей із потрібним їм продуктом, послугою чи програмою, а також з тим, хто займається продажем, як і де люди можуть отримати те, що їм потрібно. Виходячи з цього, система соціально орієнтованого маркетингу включає функції розробки соціальних програм маркетингу, дослідження, рекламування, просування товарів, формування репутації, необхідне зміцнення іміджу компанії і задоволення інтересів великих груп людей. За допомогою цих управлінських функцій система соціально орієнтованого маркетингу займається:

- переконанням (“Паління - небезпечне для здоров'я”);
- соціальною практикою (спонукати людину кинути палити);
- продажами соціальних продуктів, споживання яких сприяє покращенню здоров'я нації.

Порівняння напрямів маркетингової діяльності в межах традиційного і соціально орієнтованого маркетингу показує, що принципи управління ринковою активністю покупців ідентичні: стратегічна мета пов'язані з задоволенням потреб, застосовуються самі елементи комплексу маркетингу, робота ведеться за виділеними сегментами ринку, оцінка ефективності за схожими методиками пост-оцінки. Водночас у цих напрямів маркетингу спостерігається низка істотних відмінностей (таблиця 8.1.).

Таблиця 8.1. – Порівняння класичного та соціально орієнтованого маркетингу

Параметр порівняння	Класичний маркетинг	Соціально орієнтований маркетинг
Тип продукту	Товари та послуги	Ідея, бажана поведінка, нематеріальна послуга
Ціль діяльності	Підвищення вартості компанії на ринку	Соціальні ефекти
Об'єкт впливу	Організація, що пропонують подібні товари та послуги	Поточний стан суспільства, ставлення до проблеми
Складність використання	Середня	Висока

Істотними ознаками застосування компанією концепції соціально відповідального маркетингу вважаються:

- проактивна позиція компанії щодо покращення якості життя, що перевищує очікування громадських груп щодо соціальної відповідальності;
- зміна маркетингу-мікс з додаванням інструментарію внутрішнього маркетингу;
- зміна традиційного інструментарію маркетингу-мікс за рахунок впровадження соціальних інновацій;
- зв'язок маркетингових комунікацій зі стратегічними цілями організації;
- залучення у формування маркетингових відносин усіх стейкхолдерів;
- відкритість та інтерактивність маркетингових комунікацій.

Компанія взаємодіє із клієнтом за допомогою інструментів маркетингу. Клієнт дає цим взаємодіям власну позитивну чи негативну етичну оцінку. На підставі цієї оцінки клієнт складає образ компанії в цілому і ухвалює для себе важливі рішення щодо довіри до неї. Розглянемо інструменти впливу на клієнта з боку компанії.

У соціально орієнтованому маркетингу *продуктом* є бажана поведінка його споживача і асоційовані вигоди від цієї поведінки. Поняття “поведінка” поруч із звичним його розумінням включає також матеріальні предмети, запропоновані для підтримки і просування задуманих змін у поведінці цільової аудиторії. Тому некомерційний продукт – це комплекс корисного і вигідного, що пропонує на ринку продавець для задоволення певних потреб покупця.

Дуже важливим інструментом маркетингу є *місце придбання* товару. У соціально орієнтованому маркетингу це те місце, де і коли цільова аудиторія може отримати можливість проявити бажану поведінку, придбати необхідні матеріальні предмети та послуги, що асоціюються. Основна мета створення та розвитку системи розподілу ідей та товарів – це розвиток стратегій, які зроблять зручнішим та приємнішим, наскільки це можливо, “випробування” бажаної поведінки, придбання необхідних предметів (послуг). Даний інструмент маркетингу передбачає розробку каналів розподілу (Маркетингові канали – це сукупність організацій (незалежних або залежних), які дозволяють товару/послуги, що виробляється/надається виробником, досягти свого споживача.) для поширення, доставки готового продукту від місця виробництва до споживача.

В ідеалі учасники маркетингового каналу будь-якої компанії повинні прагнути узгоджувати один з одним свої цілі, плани та програми, забезпечуючи максимальну ефективність загальної системи розподілу, тобто. максимальний ефект роботи каналу розподілу досягається, якщо учасники підтримують певні партнерські взаємини.

Комплексна система маркетингових комунікацій у межах соціально орієнтованого маркетингу називається *соціальним брендингом*. Брендинг некомерційних проєктів спрямований переважно на довгострокову перспективу. У бізнесі така політика називається “ефектом відстроченої покупки”. Брендинг може бути спрямований на збір коштів у майбутньому для здійснення діяльності компанії, на законодавчі ініціативи щодо прийняття (внесення змін) певних норм тощо. В основному компанії орієнтовані на підготовку соціальної основи у вигляді громадської думки та підтримуючих категорій громадян, які і надалі можуть зіграти певну роль при реалізації тих чи інших соціальних проєктів.

Серед важливих напрямків соціального брендингу – спонсоринг та фандрайзинг. Перший є певним процесом організації подій (об'єкта спонсорства), який передбачає також проведення PR-кампанії та гарантоване здійснення проєкту з врахуванням інтересів спонсора. При цьому для спонсора, комерційної компанії, зокрема, така діяльність є частиною її PR-стратегії. Фандрайзинг – це цілеспрямований пошук спонсорських коштів для соціально

значущих програм. Проте чи всі компанії використовують спонсорство як єдиний інструмент реалізації соціальних проектів, його може доповнити державна підтримка.

8.3. Верифікація та аудит соціальної звітності компаній.

Життєвий цикл корпоративної соціальної звітності включає її укладання, яке є тривалим та дорогим процесом, що вимагає залучення висококваліфікованих виконавців. Неодмінний супутник роботи над соціальною звітністю – її оцінка та завірення (верифікація) незалежним аудитом:

- *верифікація* (verification) – підтвердження у вигляді подання об'єктивних свідчень, що встановлені вимоги було виконано;

- *аудит* (перевірка) (audit) – систематичний, незалежний та документований процес отримання свідоцтв аудиту та об'єктивного їхнього оцінювання з метою встановлення ступеня виконання узгоджених критеріїв аудиту.

Виділяють такі вимоги до аудиту, які актуальні щодо нефінансової звітності:

- оцінка, яка дається в ході аудиту, повинна бути об'єктивною та незалежною; вона є результатом роботи з визначення відповідності змісту звітності тим процесам, що мають місце в даній організації, а не просто підтверджують абсолютну точність поданих даних;

- сам хід перевірки відбувається на користь всіх зацікавлених користувачів, стейкхолдерів;

- аудиторська організація визначає відповідність перевірених фактів критеріям та стандартам.

Загальнозастосовним посібником для оцінки звітності організації за показниками її сталого розвитку є Стандарт верифікації AA 1000AS (Assurance Standard), що дає уявлення про ключові елементи процесу верифікації. Цей стандарт передбачає дві основні форми верифікації звітності у сфері сталого розвитку: без підтвердження надійності інформації, поданої в звіті; з підтвердженням надійності інформації, поданої в звіті.

Залежно від цілей верифікації, характеру підтверджуючих даних та характеру затвердження AA1000AS передбачає два рівні верифікації: високий рівень; середній ступінь.

Відповідність рівню верифікації визначається залежно від значення та ступеня характеристик, наведених у тексті стандарту. Залежно від кількості стандартних елементів та показників, що розкриваються в нефінансовому звіті, аудитор може надати звіту різні рівні застосування керівництва «Глобальної ініціативи зі звітності» (А, В або С). Якщо звіт було верифіковано, тобто. пройшов аудиторську перевірку незалежною організацією, символ рівня пишеться зі знаком «+». Деякі організації надсилають свої звіти на перевірку до

головної організації «Глобальна ініціатива зі звітності» (GRI). У цьому випадку на звіті також ставиться логотип «Перевірено GRI».

Якщо компанія планує підтвердити (верифікувати) свій соціальний звіт, вона неминуче звернеться до зовнішніх незалежних консультантів, які можуть надати їй широкий спектр послуг, наприклад:

- підготовка соціального звіту (звіту зі сталого розвитку);
- аудит (верифікація) соціального звіту;
- консультування з питань показників сталого розвитку та змісту звітності.

Аудит систем соціальної відповідальності передбачає опитування та вивчення думки великого кола стейкхолдерів осіб (не лише працівників підприємства, а й представників громадськості у тих місцях, де воно розташоване). У процесі аудиту проводяться інтерв'ю:

– з представниками менеджменту компанії для з'ясування того, як компанія враховує ключові аспекти КСВ при формуванні довгострокової стратегії розвитку бізнесу та як вони інтегровані в систему бізнес-процесів компанії;

– ключовими спеціалістами компанії, залученими до підготовки різних розділів звіту, з метою підтвердження достовірності викладених у звіті тверджень та даних;

– представниками серед зовнішніх заінтересованих сторін компанії з метою визначення того, як компанія залучає їх до виявлення істотних аспектів сталого розвитку і в подальшому реагує на висловлені пропозиції та рекомендації.

Додатково можуть бути проведені зустрічі з представниками міської адміністрації, організовано відвідування об'єктів інфраструктури, що розвивається за рахунок соціальних інвестицій, надано аналіз вибірки даних ЗМІ та інтернет-ресурсів з посиланнями на діяльність компанії в області завірення, а також опублікованих заяв третіх осіб, які характеризують відданість компанії цінностям в області КСВ тощо.

Якщо загалом соціальний аудит не дав позитивного результату, необхідного для видачі сертифіката відповідності вимогам SA 8000, експерти повинні підготувати рекомендації, які б допомогли підприємству покращити стан справ.

8.4. Ефекти від соціально відповідальної поведінки компанії.

Соціальні ефекти від відповідальної поведінки компанії виражаються у поліпшенні якості життя персоналу, місцевого населення та суспільства в цілому; підтримці духовно-морального клімату та творчої атмосфери у трудових колективах; запобігання чи ослаблення потенційних конфліктів із споживачами щодо якості продукції (послуг).

Фокус уваги організаційних ефектів спрямовано на різноманітні аспекти: зацікавленість персоналу, ділових партнерів та споживачів; отримання статусу

привілейованого партнера, зміцнення репутації та отримання суспільної згоди на провадження діяльності; обґрунтованість управлінських рішень з огляду на очікування суспільства. Найважливішим ефектом розвитку соціально активної компанії є налагодження конструктивних соціальних зв'язків на основі соціально орієнтованої довіри.

Така довіра спирається на взаємні соціальні зобов'язання ділових партнерів, які забезпечують сталість їхнього бізнесу. Вона характеризує філософію управління, найважливішими компонентами якої є гідність та повага. Гідність – це визнання етичної цінності ділового партнера, а повага – репутація як результат досвіду взаємодії.

Крім того, у соціально відповідальних компаній утворюються ринкові, екологічні, синергетичні та мультиплікативні ефекти. Перші виникають від створення умов чесної конкуренції та набуття конкурентних переваг, другі – від економії природних ресурсів та проведення заходів компенсаційного та захисного характеру стосовно навколишнього середовища. Синергетичні ефекти утворюються за рахунок підвищення продуктивності праці працівників, задоволених гідними умовами праці, а мультиплікативні приносять можливості самореалізації інвесторів, власників, благодійників, спонсорів та фінансових спільнот; надійність та справедливість трансакцій.

Дослідження встановили позитивний вплив соціальної відповідальності на фінансові показники компанії. Їхні автори – прихильники теорії stakeholders, суть якої полягає в необхідності налагодження відносин та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Вони відзначають, що соціально відповідальна поведінка дозволяє компаніям добиватися лояльності співробітників та споживачів продукції (послуг), сприяє підвищенню іміджу компанії, що в кінцевому підсумку виявляється у підвищенні її вартості.

Таблиця 8.4. – Складові вартості компанії

Нематеріальні активи	Матеріальні активи
Репутація	Фінансовий капітал
Бренд	
Довіра партнерів та споживачів	
Надійність (лояльність) співробітників	
Інтелектуальна власність	
Лояльність клієнтів	
Соціальна та екологічна відповідальність	

Як правило, матеріальні активи рівні балансової вартості підприємства (якщо нематеріальні активи не оцінені і не враховуються в балансі). Матеріальні та нематеріальні активи в сумі, як відомо, дорівнюють ринковій вартості компанії. Іншими словами, якщо компанія соціально відповідальна, то складова нематеріальних активів у ринковій вартості компанії зростає. Так, у ринковій вартості компанії Coca-Cola нематеріальні активи становлять 96% (репутація та бренд). Є розрахунки, за якими збільшення соціальної цінності підприємства на один пункт підвищує репутацію на 0,55 пунктів; тоді як відповідне збільшення економічної цінності – лише на 0,32 пункти.

Більшість сучасних досліджень прив'язують включення стратегій сталого розвитку в загальну стратегію компанії зі зростанням капіталізації підприємства. На їхню думку, управління нефінансовими ризиками веде до зниження вартості позикового капіталу, а також до зменшення вартості продукції та як результат – збільшення капіталізації компанії.

Основною проблемою, з якою стикаються дослідники, є проблема виміру корпоративної соціальної діяльності. КСВ є багатостороннім процесом, що зачіпає безліч суб'єктів і тому важко оцінюється. Крім того, підприємства розрізняються за видом діяльності, галузевою приналежністю, розмірами тощо. Вибір способу вимірювання КСВ відіграє ключову роль при дослідженнях її взаємозв'язку з фінансовими показниками.

Як відомо, найбільш поширеними та використовуваними в звітних, планових та інших цілях є такі показники оцінки фінансових результатів компанії: рентабельність капіталу; рентабельність продажів; прибуток на активи; зростання чистого прибутку; зростання капіталізації підприємства.

Для оцінки КСВ застосовуються індикатори, тобто. показники, що виводяться з первинних даних, які зазвичай не можна використовувати для інтерпретації змін, і дозволяють судити про стан або зміну економічної, соціальної чи екологічної змінної. На практиці на основі різних показників розробляються та застосовуються індекси. Їх використання прийнятно у випадках, коли добре зрозумілі причинно-наслідкові зв'язки.

Укладачі індексів зазвичай вирішують проблему оцінки так: компанії заповнюють спеціальні щорічні запитальники, які включають близько 50 показників: 60% показників однакові для всіх компаній, а 40% – різняться по секторах. Після розрахунків за цими показниками розподіляються місця компаній у світовому табелі про ранги зі «сталого розвитку»: з розбивкою по секторах (їх 59) Найвідоміші індекси – DJSI, його європейський аналог – Доу-Джонс STOXX (Dow Jones STOXX Sustainability Index), індекс сталого розвитку SAM.

Висновки.

Соціальні інвестиції - це матеріальні, технологічні та інші ресурси, а також фінансові засоби, що спрямовуються на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів внутрішніх та зовнішніх заінтересованих сторін - споживачів, персоналу, локальних спільнот на територіях присутності. З розвитком продуктивних сил та підвищенням якості споживання соціальне інвестування перетворюється на динамічний процес та набуває більш широких форм реалізації (ділова репутація, партнерство, громадянська відповідальність, екологія).

До пріоритетних напрямів соціального інвестування належать: зобов'язання щодо соціально відповідальної участі в житті місцевого населення в регіонах діяльності організацій; розвиток моновиробничих населених пунктів; природоохоронна діяльність; збереження національно-культурної самобутності;

підтримка культури та спорту, зокрема дитячого спорту; сприяння соціальним групам та громадським об'єднанням, які потребують підтримки.

Соціально орієнтований маркетинг – це механізм узгодження потреб та інтересів споживачів, компанії та суспільства. Як система він включає функції розробки соціальних програм маркетингу, дослідження, рекламування, просування товарів, формування репутації, необхідне зміцнення іміджу компанії і задоволення інтересів великих груп людей. Продуктом соціально орієнтованому маркетингу є бажана поведінка його споживача і асоційовані вигоди від цієї поведінки.

Комплексна система маркетингових комунікацій у межах соціально орієнтованого маркетингу називається соціальним брендингом, що зокрема включає спонсоринг та фандрайзинг.

Соціальна звітність компанії передбачає її оцінку та завірення (верифікація) незалежним аудитом. Для оцінки звітності організації за показниками її сталого розвитку використовується Стандарт верифікації AA 1000AS (Assurance Standard), що передбачає дві основні форми верифікації звітності у сфері сталого розвитку: без підтвердження надійності інформації, поданої в звіті; з підтвердженням надійності інформації, поданої в звіті.

Соціальні ефекти від відповідальної поведінки компанії виражаються у поліпшенні якості життя персоналу, місцевого населення та суспільства в цілому; підтримці духовно-морального клімату та творчої атмосфери в трудових колективах; запобігання чи ослаблення потенційних конфліктів із споживачами щодо якості продукції (послуг). Також спостерігається позитивний вплив на фінансові показники компанії.

Для оцінки КСВ застосовуються індикатори, тобто. показники, що виводяться з первинних даних, які зазвичай не можна використовувати для інтерпретації змін, і дозволяють судити про стан або зміну економічної, соціальної чи екологічної змінної. На практиці на основі різних показників розробляються та застосовуються індекси. Їх використання прийнятно у випадках, коли добре зрозумілі причинно-наслідкові зв'язки.

Питання для самоконтролю

1. Що розуміємо під «соціальним інвестуванням»?
2. Чому сьогодні соціальне інвестування стає життєво важливим фактором конкуренції?
3. Які основні напрямки соціально відповідального інвестування?
4. Чим соціально відповідальний маркетинг відрізняється від класичного маркетингу?
5. Що таке соціальний брендинг?
6. Як оцінити ефективність соціальних інвестицій?
7. Як проводять верифікація та аудит соціальної звітності підприємств?
8. У чому виражаються ефекти соціально відповідального поведінки організацій?

9. Як соціальна відповідальність впливає фінансові результати підприємства?

Додаток 1. Стандарт ISO 26000:

Організаційне управління. Права людини.

- Проблема 1: Належна передбачливість.
- Проблема 2: Ситуації, пов'язані з ризиком прав людини.
- Проблема 3: Уникнення співучасті.
- Проблема 4: Задоволення скарг.
- Проблема 5: Дискримінація та вразливі групи.
- Проблема 6: Громадянські та політичні права.
- Проблема 7: Економічні, соціальні та культурні права.
- Проблема 8: Основні права у сфері праці.

Трудові практики.

- Проблема 1: Наймання та трудові відносини.
- Проблема 2: Умови праці та соціальний захист.
- Проблема 3: Соціальний діалог.
- Проблема 4: Охорона праці та безпека на робочому місці.
- Проблема 5: Розвиток людського потенціалу та навчання на робочому місці.

Довкілля.

- Проблема 1: Запобігання забрудненню.
- Проблема 2: Стійке ресурсокористування.
- Проблема 3: Пом'якшення зміни клімату та адаптація до нього.
- Проблема 4: Захист та відновлення природного середовища.

Добросовісні ділові практики.

- Проблема 1: Протидія корупції.
- Проблема 2: Відповідальне залучення до політики.
- Проблема 3: Чесна конкуренція.
- Проблема 4: Пропагування соціальної відповідальності у межах сфери впливу.
- Проблема 5: Повага до прав власності.

Проблеми, пов'язані зі споживачами.

- Проблема 1: Чесні практики маркетингу, інформування та укладання договорів.
- Проблема 2: Захист здоров'я та безпеки споживачів.
- Проблема 3: Стале споживання.
- Проблема 4: Обслуговування та підтримка користувачів та вирішення спорів.
- Проблема 5: Захист даних та забезпечення конфіденційності споживачів.
- Проблема 6: Доступ до послуг першої необхідності.
- Проблема 7: Утворення та підвищення обізнаності.

Участь у житті спільнот та їх розвиток.

- Проблема 1: Участь у житті спільнот.
- Проблема 2: Освіта та культура.
- Проблема 3: Створення зайнятості та розвиток навичок.
- Проблема 4: Розвиток технологій.
- Проблема 5: Створення добробуту та доходу.
- Проблема 6: Здоров'я.
- Проблема 7: Соціальні інвестиції.

Додаток2. Соціальний паспорт компанії





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 виступають:

– 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 великої 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.

Брендінг (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 виступають: 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 договір (англ. Global Compact)

– ініційований у 2002 році Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном, об'єднує компанії з установами ООН, трудовими, неурядовими організаціями і іншими діячими 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 виступати 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;

– створюються 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, вибирати 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 наступним 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 області 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, КСВ (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, не переслідуючих комерційних цілей.

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 окремий 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 наступні 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 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 напряму 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 в області 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 Акредитатійного 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.

Страхування 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 наступних етапів:

визначення пріоритетів соціальної політики компанії;

створення спеціальної структури управління соціальними програмами;

проведення програм навчання в області 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.

Рекомендована література

Основна:

1. Охріменко О.О., Іванова М.В. Соціальна відповідальність : навч. посібник. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
2. Гоголя, О.П., Кудінова, І.П. Соціальна відповідальність бізнесу. Київ : Видавництво Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2016. 79 с.
3. Шавкун І., Дибчинська Я. Соціальна відповідальність бізнесу : навчальний посібник для студентів напряму підготовки «Менеджмент» денної та заочної форм навчання. Запоріжжя : ЗНУ, 2013. 120 с.
URL:http://ebooks.znu.edu.ua/index.php?action=url/view&url_id=23458

Додаткова:

1. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / М.А.Саприкіна, М.А. Саєнсус, Зінченко А.Г., О.М. Ляшенко, М.А. Саєнсус та ін. Київ : Вид-во «Фарбований лист» https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf
2. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.
3. Лазаренко О., Колишко Р. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. Київ : Енергія, 2013. 96 с.

Інформаційні ресурси:

1. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні CSR Ukraine: URL: <https://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 18.08.2022).
2. Декларація тисячоліття Організації Об'єднаних Націй. Ухвалена резолюцією 55/2 Генеральної Асамблеї 8 вересня 2000 р. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=3&user=1189972613552263> (дата звернення: 18.08.2022).
3. Другий каталог КСВ-ініціатив 2020-2021 рр. URL: <https://csr-ukraine.org/materials/drugiy-katalog-ksv-iniciativ-2020-2021-rr/> (дата звернення: 18.08.2022).
4. Тест: «Яка Ціль Сталого Розвитку?» URL: <https://csr-ukraine.org/materials/test-yaka-vi-cil-stalogo-rozvitku/> (дата звернення: 18.08.2022).
5. The Stakeholder Company. URL: <http://thestakeholdercompany.com/home/> (дата звернення: 15.08.2022).
6. International Instruments and Corporate Social Responsibility: URL: http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang--en/docName--WCMS_101247/index.htm (дата звернення: 20.08.2022).
7. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. – офіційний сайт. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf (дата звернення: 20.08.2022).

8. Labour principles of the United Nations Global Compact : A Reference for Business / International Labour Office. Geneva: ILO, URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/multi/documents/instructionalmaterial/wcms_101246.pdf (дата звернення: 20.08.2022).

Використана література:

1. Carroll Archie B. Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future Business & Society. Volume 60. Issue 6 Jul 2021. URL: <https://journals.sagepub.com/home/basa> (дата звернення: 20.08.2022).

2. Chastity Heyward (2020). Forbes Councils Member Forbes Business Council The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/thegrowing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=471b52162283> (дата звернення: 20.08.2022).

3. Pacific Oaks College publications (2021). Breaking down the 4 types of corporate social responsibility. URL: <https://www.pacificoaks.edu/voices/business/breaking-down-the-4-types-of-corporate-social-responsibility/> (дата звернення: 20.08.2022).

4. Velte P. Meta analyses on Corporate Social Responsibility (CSR): a literature review (2022). Management Review Quarterly 72:627–675. URL: <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00211-2> (дата звернення: 20.08.2022).

5. Бондарук Т.Г., Бондарук І.С. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. Економіка та управління. 2020. №1-2. С. 57–64. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4800>. (дата звернення: 20.08.2022).

6. Гоголю, О.П., Кудінова, І.П. Соціальна відповідальність бізнесу. Київ : Видавництво Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2008. 79 с.

7. Захаркіна, Л. С., Новіков, В. М. Огляд тенденцій розвитку соціально відповідального бізнесу в ЄС // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 1. С. 289–294. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.1-32 (дата звернення: 20.08.2022).

8. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / Саприкіна М.А., Саєнсуєс М.А., Зінченко А.Г., Ляшенко О.М., Місько Г.А. [та ін.]. Київ : Вид-во «Фарбований лист». URL: https://csrukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/book_2011-1.pdf (дата звернення: 20.08.2022).

9. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

10. Лазаренко О., Колишко Р. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. Київ : Енергія, 2008. 96 с.

11. Охріменко О.О., Іванова М.В. Соціальна відповідальність : навч. посібник. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/index.php?action=url/view&url_id=26203 (дата звернення: 20.08.2022).

12. Сталій розвиток для України (2022). Підсумковий звіт S4U-Summary-Report-V7-1. URL: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/S4U-Summary-Report-V7-1.pdf> (дата звернення: 20.08.2022).

13. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. (2020). Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць. Київ: КиМУ. Вип. 2 (12). С. 31–43.

Навчальне видання
(українською мовою)

Шавкун Ірина Григорівна
Дибчинська Яна Станіславівна

Соціальне партнерство та відповідальність у менеджменті

Курс лекцій
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
спеціальності «Менеджмент»
освітньо-професійних програм:
«Бізнес-адміністрування»
«Менеджмент закладів освіти, культури та спорту»
«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»
«Менеджмент організацій і адміністрування»
«Логістика»

Рецензент *А. Почтовюк*
Відповідальний за випуск *Я.С. Дибчинська*
Коректор *І. Г. Шавкун*