

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Вашна Наталія Андріївна

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Ворончак Іван Осипович

(підпис)

Дрогобич, 2024

АНОТАЦІЯ

Вашна Наталія Андріївна. Корпоративна соціальна відповідальність в системі менеджменту організації. Рукопис.

У роботі досліджено теоретико-методичні і практичні аспекти соціальної відповідальності бізнесу як домінанти сталого соціально-економічного розвитку.

У магістерському кваліфікаційному дослідженні проаналізовано процес еволюції концепції соціальної відповідальності бізнесу та її сучасну парадигму; розкрито особливості управління корпоративною соціальною відповідальністю на різних етапах життєвого циклу організації ; здійснено порівняльний аналіз національних моделей соціальної відповідальності зарубіжних корпоративних структур.

Автором визначено специфіку реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах Львівської області; здійснено характеристику системи менеджменту соціальної відповідальності корпорації «Енергоресурс-інвест» .

За результатами дослідження обґрунтовано шляхи адаптації європейського досвіду реалізації ESG-стратегій; розроблено напрями удосконалення методичних підходів до підготовки і представлення нефінансової звітності; окреслено можливості розвитку системи підготовки управлінських кадрів з питань корпоративної соціальної відповідальності.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, менеджмент організацій, ESG-трансформація, корпоративне управління, стейкхолдери бізнесу, нефінансова звітність.

ANNOTATION

Natalia Vashna. Corporate social responsibility in the organization's management system. Manuscript.

The paper explores theoretical, methodological and practical aspects of corporate social responsibility as a dominant of sustainable socio-economic development.

The master's qualification study analyzes the concept of corporate social responsibility evolution and its modern paradigm; reveals the features of corporate social responsibility management at different stages of the organization's life cycle; conducts a comparative analysis of foreign social responsibility models.

The author identifies the specifics of implementing the corporate social responsibility principles at enterprises in the Lviv region; characterizes the social responsibility management system of the Energoresurs-Invest corporation.

The results of the study substantiate ways to adapt European experience in implementing ESG strategies; propose directions for improving methodological approaches to the development and presentation of non-financial reporting; outline the possibilities for developing management personnel system on corporate social responsibility issues.

Keywords: corporate social responsibility, organizational management, ESG transformation, corporate governance, business stakeholders, non-financial reporting.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ДОМІНАНТИ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ	9
1.1. Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу та її сучасна парадигма	9
1.2. Особливості управління корпоративною соціальною відповідальністю на різних етапах життєвого циклу організації	16
1.3. Порівняльний аналіз моделей соціальної відповідальності зарубіжних корпоративних структур.....	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ	33
2.1. Особливості реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах регіону.....	33
2.2. Характеристика системи менеджменту соціальної відповідальності корпорації «Енергоресурс-інвест».....	48
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ	56
3.1. Адаптація європейського досвіду реалізації ESG-стратегій	56
3.2. Удосконалення методичних підходів до розробки і представлення нефінансової (соціальної) звітності.....	64
3.3. Розвиток системи підготовки управлінських кадрів з питань корпоративної соціальної відповідальності	70
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Корпоративна соціальна відповідальність є важливою темою дискусій у сфері економіки, менеджменту і маркетингу, політики й етики.

На сьогоднішній день корпоративна соціальна відповідальність є критичним елементом стратегії ефективного розвитку бізнесу у довгостроковій перспективі. Від результативності управління соціальною відповідальністю безпосередньо залежить інвестиційна привабливість компанії, рівень її привабливості для партнерів і підрядників, а також привабливість товарної продукції та послуг. Це дозволяє сформувати наступну парадигму: зменшення уваги до корпоративної соціальної відповідальності знижує конкурентоспроможність підприємства.

Вітчизняна модель соціальної відповідальності бізнесу знаходиться на етапі формування та є суттєвим викликом для керівників суб'єктів господарювання. Сучасні споживачі дедалі більше уваги звертають не лише на якість товарів та послуг, а й на те, яка компанія і за допомогою яких технологій їх виробляє чи надає; з урахуванням світових трендів, органи державної влади України також поступово посилюють нормативне регулювання соціальної відповідальності. Підприємства, зі свого боку, все більше усвідомлюють, що корпоративна соціальна відповідальність – це не лише суспільний запит, але й можливість формування довгострокової інноваційної бізнес-моделі. Водночас, слід розуміти, що елементи КСВ у реальному секторі економіки нашої держави розвинені недостатньо, що зумовлює актуальність теми даного дослідження.

Проблемі обґрунтування технології управління корпоративною соціальною відповідальністю присвячені праці таких науковців як Г. Боуен, К. Девіс, А. Керолл, М. Портер, Д. Вуд, А. Колот, Л. Грицина, І. Ворончак, О. Іршак, О. Сазонець, А. Теребій та ін. Однак питання розробки стратегії

соціальної відповідальності, вибору форм і методів її реалізації, формування дієвого механізму побудови партнерських відносин з стейкхолдерами, забезпечення ефективності соціальних інвестицій, підготовки і представлення соціальної звітності потребують подальших досліджень, що зумовило вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета магістерської роботи полягає в дослідженні особливостей управління корпоративною соціальною відповідальністю вітчизняних підприємств.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання**:

- проаналізувати процес еволюції концепції соціальної відповідальності бізнесу та її сучасну парадигму;
- розкрити особливості управління корпоративною соціальною відповідальністю на окремих етапах життєвого циклу підприємства;
- провести порівняльний аналіз моделей соціальної відповідальності зарубіжних корпоративних структур;
- визначити специфіку реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах регіону;
- здійснити характеристику системи менеджменту соціальної відповідальності корпорації «Енергоресурс-інвест» ;
- обґрунтувати шляхи адаптації європейського досвіду реалізації ESG-стратегій;
- запропонувати напрями удосконалення методичних підходів до розробки і представлення нефінансової (соціальної) звітності;
- окреслити можливості розвитку системи підготовки менеджерів з питань соціальної відповідальності бізнесу.

Об’єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність як філософія господарської діяльності сучасного підприємства та інструмент підвищення його конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є методологія і технологія управління

корпоративною соціальною відповідальністю вітчизняних підприємств.

Теоретичною та інформаційною базою дослідження є матеріали наукової літератури, періодичні і статистичні видання, планова й організаційна документація корпорації «Енергоресурс-інвест», опитування керівників і фахівців підприємств Львівщини, спостереження автора.

У процесі дослідження застосовувалися такі загальнонаукові і спеціальні **методи дослідження:** структурно-логічний, категоріальний, функціональний, порівняльний і факторний аналіз, систематизація, узагальнення, аналіз причинно-наслідкових зв'язків, графічний метод, економіко-математичне й експериментальне моделювання.

Елементи наукової новизни магістерського дослідження полягають в обґрунтуванні шляхів удосконалення технології управління соціальною відповідальністю вітчизняних підприємств. Результати магістерської роботи доповідалися на секційному засіданні XI Міжнародної науково-практичної конференції викладачів і студентів факультету фізики, математики, економіки та інноваційних технологій «Актуальні проблеми сучасної науки» у Дрогобицькому державному педагогічному університеті імені Івана Франка і опубліковані у збірнику тез конференції.

Практичне значення магістерського дослідження полягає в тому, що рекомендації щодо побудови ефективної системи ESG-менеджменту можуть бути використані керівництвом корпорації «Енергоресурс-інвест» та інших вітчизняних підприємств.

Структура та обсяг магістерської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. У тексті роботи розміщено 10 таблиць, 13 рисунків. Загальний обсяг роботи складає 88 сторінок.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ДОМІНАНТИ СТАЛОГО СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Еволюція концепції соціальної відповідальності бізнесу та її сучасна парадигма

В умовах нестабільної політичної та економічної ситуації, з урахуванням постпандемійного відновлення і повномасштабної російської агресії, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає не просто модною тенденцією, а імперативом ведення сучасного бізнесу. Дедалі більше бізнес-лідерів усвідомлюють, що прибуток як єдина причина існування комерційної організації більше не може бути ефективним.

Еволюція КСВ як теоретичної концепції розпочалася у 1950-х рр., коли відбулися суттєві зміни суспільної свідомості практиків і теоретиків менеджменту. Друга половина ХХ ст. ознаменувалася входженням людства в епоху антропоцену – періоду найбільш відчутного впливу людей та їх діяльності на навколишній світ [15, с. 14]. Саме в цей час у науковому дискурсі вперше починає використовуватися термін «корпоративна соціальна відповідальність», запропонований американським економістом Говардом Ротманом Боуеном у книзі «Соціальна відповідальність бізнесмена» [28, с. 3–24], як наслідок низки процесів, що відбувалися у той час: потужного ривка в технологічному розвитку, демографічного вибуху, зростання рівня освіти населення тощо. Розпочався етап небувалої людської активності та її впливу на екосистему Землі: від кратного підвищення продуктивності праці до перших випробувань ядерної зброї.

Зазначене дослідження Г. Боуена заклало основи концепції та забезпечило структурування теоретичних підходів до соціальної відповідальності, висвітлювало практику менеджерів КСВ у США в 1950-х

роках і стала керівництвом для багатьох наступних досліджень.

Приблизно у той же час, в працях Кіта Девіса [32] обґрунтовується необхідність для бізнесу виявляти соціально відповідальну поведінку та гарантувати, що суспільство загалом не програє у процесі отримання прибутку підприємствами.

Однак лише у 1970-х роках КСВ почала повною мірою розвиватися і системно впроваджуватись в США. У 1971 році Комітет економічного розвитку висунув концепцію «суспільного договору» між бізнесом та суспільством. У 1980-х роках все більше бізнес-лідерів стали включати практики КСВ у діяльність компаній, свідомо ставлячись до потреб суспільства. У 1991 р. професор Піттсбурзького університету Донна Дж. Вуд підготувала «Огляд корпоративної соціальної ефективності», в якій уточнила та вдосконалила ранні моделі КСВ, забезпечивши основу для оцінки впливу та результативності програм КСВ [44, с. 385-386]. У результаті 1990-ті стали початком повсюдної адаптації ідей КСВ.

Ключову роль у формуванні та розвитку концепції соціальної відповідальності відіграла модель А. Керролла («Піраміда КСВ»), як проста структура, що допомагає організаціям аргументувати, як і чому вони можуть та повинні виконувати свої соціальні зобов'язання, як доцільно збалансувати власні інтереси бізнесу (прибуток) із ширшою метою бути доброчесними і соціально відповідальними. Незважаючи на те, що піраміда еволюціонує разом із парадигмою КСВ, основні елементи її залишаються незмінними, зокрема А. Керролл виокремлює чотири ключові сфери КСВ: економічну, юридичну, етичну і філантропічну [29] (рис. 1.1).

Виконання вимог економічних законів визначає прибутковість і конкурентоспроможність бізнесу, нормативно-правова система спрямована на дотримання законів і правил господарської діяльності. Етичні норми відображають соціальні цінності і передбачають доброчесність та відповідальність перед суспільством. Філантропічна відповідальність у наш

час трактується як елемент етичної й економічної відповідальності, оскільки компанії вкладають кошти у благодійні проекти для просування власних інтересів. У зв'язку зі зміною пріоритетів бізнес-діяльності піраміда КСВ модифікується. Так, у 2006 році У. Віссер запропонував піраміду КСВ для розвинених країн, у якій послідовність рівнів побудована таким чином: економічна, філантропічна, правова, моральна відповідальність [42, с. 114].

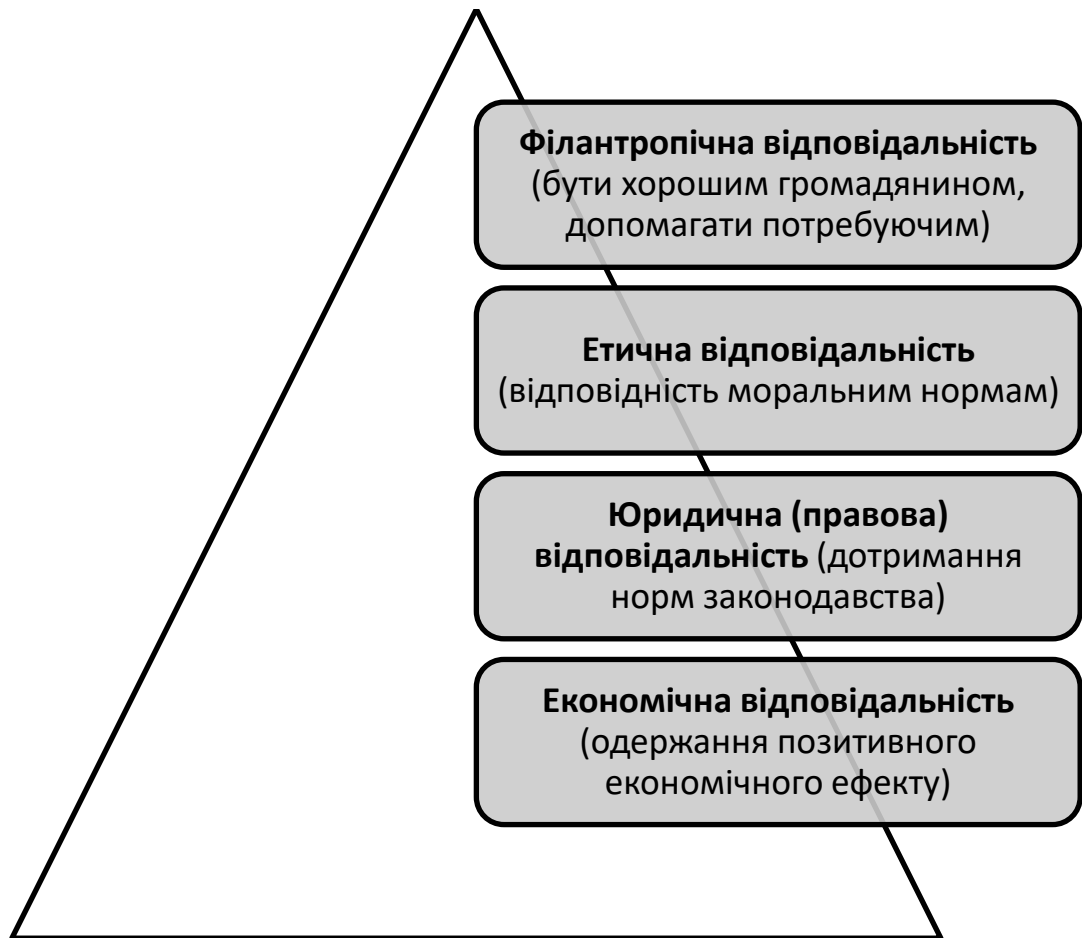


Рис. 1.1. Модель корпоративної соціальної відповідальності (за А. Керролом)

Є й інші підходи до визначення пріоритетності рівнів відповідальності. Зокрема, Д. Баден на основі емпіричних досліджень [20] дійшов висновку, що першочерговою є моральна відповідальність, що еволюціонує у правову і лише потім у комерційну.

У цей же час спочатку в науковий обіг, а потім і в лексикон представників бізнесу увійшов такий відомий сьогодні термін як «стейкхолдери» (особи, які можуть впливати на встановлені корпораціями

цілі). У 1980-х роках теорія зацікавлених сторін, що досліджує взаємовідносини груп та індивідів, заінтересованих у діяльності конкретних фірм, замінюється більш деталізованою і підкріпленою практичним досвідом взаємодії корпорацій зі стейкхолдерами «концепцією зацікавлених сторін», розробленою Едвардом Фріменом, який докладно розкрив її положення у праці «Стратегічний менеджмент: роль зацікавлених сторін». Основною ідеєю автора стало положення про те, що завдання менеджерів зводиться до управління компанією не лише на користь її власників та акціонерів, а й усіх без винятку зацікавлених сторін [35, с. 41]. Таку ситуацію він пояснює тим, що як неформальна коаліція стейкхолдери можуть серйозно впливати на ринковий успіх бізнес-структур.

Важливою подією в теоретичному осмисленні відповідальності бізнесу та її ролі у соціально-економічних процесах було введення в науковий обіг у 1987 р. поняття «корпоративна соціальна політика», під яким його автор Едвін М. Епштейн розумів процес, у якому корпоративна соціальна відповідальність поєднується з корпоративною соціальною сприйнятливістю [33]. Зміст сприйнятливості тут означає врахування інтересів суспільства, за якого корпорація бере на себе відповідальність за вплив на покупців, постачальників, співробітників, акціонерів, місцеві громади та інших стейкхолдерів, а також за вплив на довкілля.

Варто згадати теорію «корпоративної совісті» Кеннета Е. Годпастера. Автор «Анатомії духовної та соціальної свідомості корпорації» стверджує, що корпорація є суб'єктом моралі і постулює наявність у менеджерів однакових етичних зобов'язань щодо всіх зацікавлених сторін. Основна ідея цієї теорії полягає в тому, що в процесі управління менеджер повинен оперувати не лише економічними категоріями, але й діяти згідно з своїми духовними переконаннями.

Із тенденцій, що формують сучасну парадигму корпоративного управління, варто виділити подолання впливу пандемії COVID-19 і воєнних

конфліктів по всьому світу, посилення міжнародної конкуренції та глобальних загроз, технологічні зміни зумовлені Промисловою революцією 4.0, що посилюють соціальну диференціацію в суспільстві та підвищують соціальну напруженість. Також суттєвий вплив має збільшення кількості міленіалів і жінок серед власників, керівників, інвесторів. У результаті провідною концепцією КСВ стає концепція формування спільних цінностей (CSV) М. Портера та М. Крамера, які розглядають її як управлінську практику підвищення результативності бізнесу на основі поєднання прибутковості та покращення суспільного добробуту [40, с. 8-10]. Отже, ідея КСВ та її визначення постійно еволюціонує: від благодійних пожертв (корпоративна філантропія), як основного способу демонстрації соціальної відповідальності, до нових стратегій та пріоритетних напрямків досягнення цілей сталого розвитку, соціального, екологічного, фінансового зростання організацій.

На початку XXI ст. спостерігається чергова трансформація КСВ внаслідок посилення глобальних проблем сучасності. Споживачі все більше розуміють такі проблеми, як зміна клімату, диференціація доходів, недосконалість системи охорони здоров'я, несправедливі трудові практики і гендерна нерівність. Це підвищення обізнаності призводить до того, що все більше компаній адаптують принципи КСВ: у 2021 р. майже 90% глобальних компаній, що входять до індексу S&P500, опублікували звіт про КСВ, у порівнянні з 20% у 2011 р. [38, с. 82].

Сьогодні концепція КСВ доповнюється ESG-практиками, технологіями соціально відповідального маркетингу, екологічної відповідальності, соціально відповідального інвестування й імпакт-інвестування, політичної корпоративної відповідальності, залучення стейкхолдерів тощо [13, с. 10].

Зокрема варто розглянути ESG-концепцію як екологічне (environmental), соціальне (social) та корпоративне управління (corporate governance). Сама назва ESG свідчить про те, що соціальні та екологічні показники

розглядаються рівноважливими з економічними результатами управлінської діяльності. При цьому соціально-екологічні ефекти, на рівні з потенційною прибутковістю враховуються при прийнятті інвестиційних рішень [4, с. 60]. Сучасна концепція ESG спирається на 17 цілей сталого розвитку, сформульованих ООН 25 вересня 2015 р. Основні принципи КСВ зараз прийнято включати до ESG-стратегії сталого розвитку компаній.

ESG-практики в 2020-2023 роках почали впроваджуватися і у вітчизняний бізнес. Його ESG-трансформація продовжується, незважаючи на нестабільну економічну ситуацію та вплив військових дій. Ініціативи, започатковані раніше, приносять позитивні результати, а порядок денний сталого розвитку стає невід'ємною складовою ведення бізнесу в сучасних умовах. Бізнес-кола та суспільство у сучасних непростих умовах перебувають у взаємозв'язку та взаємозалежності, тому вітчизняні компанії все частіше реалізують ключові принципи КСВ, усвідомлено ставлячись до свого оточення.

Аналізуючи сучасні закономірності глобального розвитку, конкретизуємо напрямки еволюції КСВ, які будуть актуальні в ближчій перспективі:

1. В результаті цифрової трансформації суспільства відбуватиметься цифровізація КСВ, що забезпечуватиме нові можливості її розвитку. Насамперед, відбудеться оцифрування й автоматизація КСВ, які підвищать ефективність управління процесами і оцінювання впливів;

2. Зростання лояльності працівників та залучення їх до досягнення цілей підприємства. Пандемія COVID-19, а ще більше російська агресія, змінили систему управління персоналом і механізми мотивації співробітників. Сьогодні для організації важливо демонструвати, як активно вона заохочує та підтримує своїх працівників, оскільки це підвищує продуктивність праці, зацікавленість співробітників та сприяє утриманню дефіцитних кадрів;

3. Глокалізація технології КСВ значить «мислити глобально, діяти

локально». Міжнародний контекст КСВ впорядковують Цілі сталого розвитку. Водночас ефективність КСВ-програм на локальному рівні може знижуватися внаслідок невідповідності глобальних цілей місцевим потребам і особливостям. Тому актуалізується необхідність наблизити соціальний і екологічний вплив КСВ-практик до конкретних стейкхолдерів;

4. Підзвітність всього ланцюга створення вартості. КСВ охоплює всі процеси господарської діяльності, у тому числі ланцюг виробництва і збуту товарів, а це потребує налагодження професійних зв'язків та підтримання репутації. Тому організації реалізують комплексний підхід до управління ланцюжками поставок, або вимагатимуть додаткової звітності щодо КСВ, прозорості та відкритості контрагентів;

5. Проактивна реакція на кризові тенденції (КСВ у системі антикризового менеджменту підприємства). КСВ є елементом антикризового управління, забезпечує чіткіші комунікації, що важливо в критичних ситуаціях, зменшує ймовірність дезінформації, знижує соціальні, екологічні та інші ризики;

6. Реалізація таких важливих принципів як рівність, солідарність, різноманітність, причетність. Серед напрямів сучасної КСВ слід відзначити: справедливість політики просування і винагородження, усунення перешкод самореалізації в процесі праці людей з особливими потребами тощо [4, с. 59-60].

Таким чином, КСВ може розглядатися як один з ключових чинників конкурентоспроможності підприємства, засіб покращення корпоративної репутації, зміцнення бренду, залучення й утримання талановитих працівників, турботи про морально-психологічний стан персоналу і продуктивність праці, фактор інвестиційної привабливості, спосіб пошуку балансу між поточними потребами і турботою про майбутні покоління. Сучасна парадигма КСВ орієнтована на забезпечення соціально-економічної безпеки і соціальної інклюзії.

1.2. Особливості управління корпоративною соціальною відповідальністю на різних етапах життєвого циклу організації

В умовах мінливого та непередбачуваного бізнес-середовища, а також зниження можливостей держави щодо ефективного вирішення соціальних проблем, бізнес-організації змушені брати на себе частину соціальних зобов'язань, стаючи повноправним суб'єктом соціальної політики. Все більше значення набуває корпоративна соціальна відповідальність, значення якої полягає не лише в мінімізації негативних наслідків господарської діяльності, а й у формуванні сприйнятливості організацій до динамічних змін в інтересах ключових груп стейкхолдерів [14, с. 115]. Реалізація КСВ дозволяє організаціям «служити» цілям суспільства, стає запорукою їхнього сталого розвитку, а для деяких ринків (з високими суспільними чи юридичними обмеженнями) фактором виживання.

Фахівці у сфері соціального менеджменту відзначають, що «сфера соціальної відповідальності» підприємств будь-якої галузі у найближчі роки лише розширюватиметься; пріоритетом для організацій буде не просто генерування прибутку, а його отримання за рахунок ефективного вирішення існуючих соціальних проблем. Майбутнє бізнесу пов'язується з розвитком «соціального підприємництва» у найширшому значенні цього поняття: від реалізації програм КСВ всередині великих бізнес-структур до переважання соціальних стартапів серед малого та середнього бізнесу.

Гострота існуючих політичних, соціальних, економічних і екологічних проблем вимагає не лише адаптації організацій до змін навколишнього середовища, а й активного впровадження інновацій, зокрема соціальних. Підприємства не повинні залишатися «статичними», для успішної реалізації поставлених завдань, а також для забезпечення кращих економічних результатів, вони мають трансформуватися відповідно до запитів суспільства, цільових аудиторій та власних цілей.

У наш час соціальна відповідальність використовується організаціями переважно не системно; і лише в тих галузях та сферах діяльності, де існують значні державні чи громадські обмеження, соціальні ініціативи є справді ефективними: за рахунок грамотного, з урахуванням короткострокових і довгострокових цілей, вибору напрямів діяльності, широкого залучення стейкхолдерів до обговорення та вибору програм (компанії використовують зовнішні і внутрішні краудсорсингові платформи для відбору напрямків КСВ), використання різноманітних технологій КСВ (від благодійності і спонсорства до створення соціально-маркетингових альянсів з некомерційними організаціями (cause related marketing) та реалізації корпоративного волонтерства pro-bono).

Сучасні умови диктують необхідність вибудовування стратегії організації на точці перетину інтересів зацікавлених сторін і бізнес-цілей. КСВ стає не просто логічним продовженням основної діяльності компанії, а здатна сприяти розвитку соціальної інфраструктури, створюючи умови для виходу підприємства на нові ринки, розвитку культурного життя локальних спільнот, а також забезпечувати високі стандарти ведення бізнесу [5, с. 26].

Незважаючи на розширення практики КСВ, появи нових напрямів діяльності (наприклад, компанії активно включаються у вирішення таких проблем, як дотримання гендерної рівності та розвиток толерантності, боротьбу з корупцією, бідністю тощо), ці процеси не супроводжуються чітким розумінням того, реалізація яких форм КСВ здатна забезпечити ефективний розвиток компаній в умовах кардинальних змін організаційного середовища ХХІ ст. Спроба дослідити процес трансформації соціальних програм відповідно до мінливих умов оточення і завдань організації на кожному етапі життєвого циклу дозволяє отримати новий ракурс аналізу трансформації соціальної відповідальності, створити умови для оптимізації управлінського впливу на цей процес. У цьому сутність розгляду КСВ у взаємозв'язку з моделлю «правильного» менеджменту І. Адізеса.

Спираючись на запропоновану І. Адізесом концепцію життєвого циклу організації [35] і використовуючи його ідею про необхідність забезпечення результативності й ефективності організації в короткостроковій та довгостроковій перспективі, шляхом правильного спрямування зусиль на чотири управлінські функції (РАЕІ) [40, с. 16], було розглянуто реалізацію програм соціальної відповідальності відносно стадій життєвого циклу.

Перший компонент, на який має працювати КСВ організації, – «створення результатів» (Р), що забезпечує результативність організації у короткостроковому аспекті. Створення результатів пов'язане з реалізацією економічної відповідальності (відповідно до термінології А. Керолла [4, 5] відповідальності бізнесу за виробництво потрібних суспільству товарів і послуг). Окрім того, система КСВ повинна підтримувати функцію адміністрування (А), гарантувати дотримання встановлених правил. Цей компонент співвідноситься з правовою й етичною відповідальністю А. Керолла. Оскільки сучасній організації доводиться мати справу з мінливими умовами зовнішнього середовища, КСВ повинна не просто сприяти адаптації до них, але й створювати систему стимулів для дифузії інновацій, гарантуючи результативність компанії в довгостроковій перспективі (функція Е). І нарешті, КСВ повинна забезпечувати інтеграцію (І) інтересів та зусиль різних груп стейкхолдерів, сприяти вибудовуванню системи довірчих відносин з клієнтами, персоналом, конкурентами, інвесторами, державою, некомерційним сектором, локальними спільнотами тощо, забезпечуючи життєздатність і ефективність організації у стратегічній перспективі.

Зростаюча роль знань, їх «спільного створення» та поширення для пошуку і впровадження інновацій, для формування нових соціально-орієнтованих бізнес-моделей у сучасних умовах сприяють доопрацюванню концепції І. Адізеса. Лідерами нової економіки, побудованої на знаннях, стають організації, які навчилися не лише впроваджувати «зовнішні» інновацій, але й генерувати, ефективно та структуровано керувати знаннями,

втілювати знання у нові продукти та послуги. Так, С. Філіпова пропонує виокремити ще дві функції управління [22]: К (knowledge) – знання, якими володіє організація; М (manage) – управлінська складова знань, управління знаннями. Найчастіше підприємства не розглядають дані функції як відокремлені, оскільки знання і управління ними передбачають єдиний ланцюжок процесу: від створення знань до втілення їх у нематеріальні і матеріальні активи. У рамках даного дослідження знання та управління ними позначатимуться єдиним компонентом – Knowledge, який охоплює: аналіз поточної потреби організації в нових знаннях; збирання, отримання та зберігання знань (зокрема і автоматизацію цього процесу); систематизацію знань; розподіл знань (наприклад, організацію майстер-класів для працівників); капіталізацію знань (втілення знань у нематеріальні активи, а також перетворення їх на матеріальні), а також їх продаж. Побудова нових технологічних платформ (наприклад краудсорсингових), які дозволяють використовувати прагнення сучасних людей генерувати ідеї, збирати кошти для їх фінансування, мобілізувати учасників для реалізації суспільно значущих ідей, може сприяти формуванню більш тісної взаємодії організації з широкими аудиторіями, формувати імідж соціально-відповідальної інноваційної компанії, а також отримувати дешеве (іноді безкоштовне) джерело вирішення поточних та довгострокових завдань розвитку.

Більшість компаній стикаються з ситуацією, коли КСВ «вбудовується» у вже існуючу стратегію розвитку на певному етапі життєвого циклу. У цьому випадку підприємства зацікавлені в обранні оптимального етапу, коли інтеграція соціальної відповідальності була б не просто виправданою, а й сприяла максимально швидкій реалізації завдань. Однак в умовах структурного зсуву в сучасному бізнесі, коли соціальні завдання стають невід'ємним компонентом будь-якої бізнес-ідеї, найбільш затребуваним є підхід, пов'язаний із побудовою «основи», «ДНК» соціальної відповідальності ще на етапі становлення організації, відповідно до якої

подальша трансформація соціальних ініціатив, розширення форм та напрямів діяльності мають бути узгоджені з етапом життєвого циклу. Загальна схема модернізації соціальних програм (ключові функціональні завдання, на забезпечення яких має працювати система КСВ) представлена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Завдання КСВ на різних стадіях життєвого циклу організації

Етап життєвого циклу	Завдання у сфері соціальної відповідальності	Результат впровадження компонентів КСВ
Становлення: «народження» та «немовля»	Визначення пріоритетних ідей-знань; створення товару, що задовольняє потреби ринку	Місія організації, яка відповідає очікуванням усіх зацікавлених сторін; формування основи соціальної відповідальності
Зростання: «давай-давай» і «юність»	Дотримання норм законодавства; підтримка заявлених стандартів КСВ; орієнтація на внутрішню політику (розвиток маркетингу персоналу); адаптація до зовнішнього середовища	Ефективна система мотивації праці; система внутрішньоорганізаційних комунікацій; корпоративна культура, що «розвивається»
Зрілість: «розквіт» і «стабільність»	Соціальне інвестування; впровадження інновацій; відповідність очікуванням зацікавлених сторін	Диференціація соціальних програм; інтеграція форм КСВ відповідно до інтересів стейкхолдерів: від благодійності до волонтерства
Занепад: «аристократизм», «рання бюрократизація», «бюрократизація», «смерть»	Підтримка та розширення соціальних програм	Використання соціальних ініціатив для виходу з кризи, зародження або переосмислення концепту бізнесу на основі створення спільних цінностей

Джерело: складено автором

На етапі формування організації («народження» і «немовля») закладаються основні цілі та пріоритети КСВ, формується місія компанії, яка повинна відображати погляд керівництва на зміст та форми реалізації соціальної відповідальності, відповідати очікуванням зацікавлених сторін. Ключовим завданням є пошук бізнес-ідеї, яка не просто буде затребувана цільовими аудиторіями, а й формалізовуватиме ті соціальні завдання і мотиви, які поділяються засновниками (творцями) організації [42]. Практика показує, що багато вдалих бізнес-проектів створювалися не тільки і не стільки для отримання прибутку, але були продиктовані передовсім бажанням підприємців зробити навколишній світ кращим. Зміна потреб клієнтів у всьому світі (глобальні дослідження свідчать, що споживачі все частіше обирають товари тих компаній, які реалізують соціально-значущі цілі), посилення вимог локальних спільнот і урядів держав до бізнесу змушують підприємців формувати соціально-орієнтовані бізнес-моделі та проекти.

У процесі виходу на ринок («давай-давай» і «юність») організація має забезпечити відповідність соціальних ініціатив законодавству. Так, В. Іванієнко та Д. Шипова зазначають, що на цих стадіях особливу увагу слід приділити юридичної відповідальності, оскільки у суспільстві, державі, міжнародному глобальному просторі існують закони, які регламентують діяльність всіх без винятку корпорацій [10, с. 7-8]. Важливим кроком також є створення систем управління знаннями, і необхідно, щоб цей процес був автоматизований і інтегрований у загальну програмну мережу організації. Головна мета таких технологій – не скоротити персонал, а покращити якість операційної діяльності та максимізувати обсяги продажу.

До етапу «юність» має остаточно сформуватися місія компанії, в якій відображаються соціально-економічні завдання і зобов'язання, а інколи ці завдання ще й формалізуються для різних груп стейкхолдерів. Такий «фундамент» дозволяє сформувати організаційну культуру та суспільний

імідж компанії. На етапі «юності» підприємство значну увагу приділяє внутрішній соціальній відповідальності: розвивається система внутрішнього маркетингу – персонал сприймається як внутрішній споживач, система відносин із яким, програми залучення, лояльності і задоволеності стають не менш значущими, ніж із зовнішніми цільовими аудиторіями [42]. Діяльність компанії оцінюється не лише якістю пропонованого продукту, а й відносинами зі співробітниками. Соціально-відповідальні компанії забезпечують своєму працівникові «гідну заробітну плату, гідні умови праці та гідні умови за рамками трудової діяльності» [10, с. 9]. Все більша увага в межах внутрішньої соціальної політики починає приділятися розвитку людського капіталу працівників через навчальні програми, перепідготовку і підвищення кваліфікації.

На наступних етапах життєвого циклу («розквіт» і «стабільність») відбувається поступове розширення соціальної відповідальності за рахунок реалізації добровільних ініціатив (які виходять за межі законодавчих вимог), комбінування різних їх форм [10, с. 10]. Зокрема, можна відзначити програми, спрямовані на вирішення соціальних проблем місцевих громад, благодійні ініціативи, проекти з покращення екологічної ситуації в регіоні тощо. Для подальшого процвітання організації мають бути чітко визначені та інституалізовані як довгострокова бізнес-стратегія, так і стратегія розвитку соціальної відповідальності. Завдання організації перевести КСВ на стратегічну стадію розвитку, що відповідає переходу від «логіки витрат» до логіки «соціальних інвестицій» [3, с. 221].

«Вищим пілотажем» впровадження КСВ вважається просування її принципів за межі самої організації: зокрема серед бізнес-партнерів, а також формалізація конструктивного діалогу з суспільством, коли стандарти КСВ визначаються суспільними інтересами, а не потребами бізнесу.

Для підтримання довіри до компанії необхідно вибудовувати конструктивний діалог із зацікавленими сторонами [16]. Так програми

корпоративного волонтерства дозволяють налагодити комунікацію зі стейкхолдерами, спільними зусиллями визначити потреби місцевої громади та ідентифікувати співробітників, які готові брати участь у КСВ як волонтери. Розвиток корпоративного волонтерства може сприяти позитивним змінам у сприйнятті працівниками самих себе та свого роботодавця, а також формуванню організаційної лояльності.

На цьому етапі вигідною стає побудова «екосистем», що дозволяють не лише вдосконалювати соціальні ініціативи, а й масштабувати програми, залучаючи до їхньої реалізації широке коло контрагентів, конкурентів, локальних спільнот.

Виділяють чотири принципи побудови таких екосистем:

1) корпорації повинні прагнути до одночасного отримання прибутку та поліпшення соціально-економічного становища членів екосистеми, а для цього потрібно забезпечити участь численних зацікавлених осіб, самі ж проекти повинні поширюватися на інші локальні ринки і соціальні групи. Необхідно за рахунок активізації ринкових сил та механізмів створювати «самодостатню і здатну до органічного зростання» систему КСВ.

2) Компанії мають формувати альянси з організаціями-каталізаторами реформ. Такими організаціями можуть бути НКО, консалтингові компанії, а також інші інституції, які знають специфіку країни, виявляють зацікавленість у соціально-економічних змінах і мають репутацію, здатну залучити в екосистему компанії з різних галузей.

3) Необхідно знайти джерела фінансування серед організацій, мотивованих до формування соціально-орієнтованих бізнес-моделей.

4) Для створення ефективного механізму взаємодії різних секторів (комерційного, некомерційного, державного), підвищення довіри і залучення всіх сторін у процес створення екосистеми необхідне узгодження та прив'язка до нової стратегії всіх учасників (розробка «стратегічних дорожніх карт»).

Реалізація цих принципів дозволить створити «екосистему інклюзивного зростання», за рахунок залученості, причетності й соціальної орієнтації бізнес-моделей побудувати «стратегію, що дозволяє отримувати прибуток і перетворити бідні, відсталі регіони світу на динамічні ринки зі здоровою економікою» [20, с. 343].

Стадії «аристократизм», «рання бюрократизація», «бюрократизація» та «смерть» характеризуються занепадом, починається бюрократизація адміністративного апарату, ускладнення системи контролю, все більшу роль починають відігравати традиції, які часто перетворюються на формалізм. Перебуваючи на етапах старіння, організація все менше уваги приділяє розвитку соціальної відповідальності. Однак в умовах кризи КСВ може стати основою для переосмислення усієї концепції бізнесу, для формування стратегії створення спільних цінностей (Creating Shared Value) [43, с. 50]. Основоположники цієї концепції М. Портер і М. Кремер [40] сформулювали три способи використання соціальних ініціатив для «перезавантаження» бізнес-концепції:

- переосмислення товарів та ринків за допомогою пошуку соціально-значимих проблем;
- переосмислення продуктивності в ланцюжку створення цінності через підвищення соціальних, економічних та екологічних можливостей учасників ланцюга поставок;
- забезпечення умов, що сприятимуть розвитку місцевих громад через співпрацю з локальними постачальниками, ідентифікацію і задоволення нових потреб місцевих громад.

1.3. Порівняльний аналіз моделей соціальної відповідальності зарубіжних корпоративних структур

Розуміння ролі корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-середовищі почало зростати ще в 60-х роках ХХ століття. В останні десятиліття на важливості соціальної відповідальності наголошують провідні міжнародні інституції, експертне середовище, самі керівники компаній. Світова практика менеджменту трактує соціальну відповідальність підприємств як ефективний регулятор взаємовідносин між суспільством, бізнесом та державою [33].

У сучасних умовах реалізація принципів соціальної відповідальності є «портретом» корпоративних структур, що визначає сприйняття підприємства зацікавленими сторонами. Водночас спостерігається еволюція напрямів КСВ. На першому етапі розвитку ідеї соціальної відповідальності компанії зосереджувалися переважно на її екологічній складовій. На наступному етапі спостерігалось переважання філантропії, громадської і волонтерської діяльності, на третьому – підвищилась увага до соціальних проблем і прав людини, і нарешті, на четвертому – спостерігається пошук рівноваги потреб бізнесу та суспільства і механізму співпраці між ними [25].

Аналіз літературних джерел свідчить про відсутність єдиного підходу до реалізації стратегії соціальної відповідальності. У світовій практиці розрізняють кілька сформованих моделей КСВ, серед яких найпоширенішими є європейська, японська і американська [5, с. 26-27].

Європейська модель КСВ поширена у континентальній Європі, її особливість полягає в тому, що основні аспекти соціальної і екологічної діяльності бізнесу регулюються законом. Дослідники Д. Маттена і Дж. Мун характеризують європейську модель КСВ як «приховану», оскільки відповідальність компаній здійснюється згідно нормативно закріплених стандартів, які обґрунтовані державними структурами [10].

Необхідно відзначити, що європейська інтеграція вплинула на систему соціально-трудова відносин, що виявляється у таких основних тенденціях:

1. Колективно-договірна система починає діяти на загальноєвропейському рівні. Вже підписані загальноєвропейські колективні угоди в деяких галузях – сільському господарстві, харчовій промисловості.

2. Регулювання також набуває загальноєвропейського характеру. Досягнута домовленість між європейськими партнерами про обмеження продовження індивідуальних трудових угод, що не дають працівникам міцних соціальних гарантій.

3. Створення рад працівників «європідприємств», тобто компаній і фірм, що мають підрозділи в різних країнах Євросоюзу. Це, у свою чергу, означає переведення системи консультацій з працівниками на загальноєвропейський рівень [19].

Японська модель КСВ значно відрізняється від інших підходів, вона є локальною і не надто застосовна для компаній, які діють в інших країнах з іншим вектором розвитку. Важливими напрямками КСВ в Японії є пропаганда турботливого ставлення до навколишнього природного середовища, гендерна рівність між працівниками, популяризація відповідального і патріотичного ставлення до країни. Зазначена модель є найрозвиненішою серед азійських країн та побудована на традиційних нормах і цінностях Японії. КСВ в японській моделі орієнтована на налагодження тісних довгострокових відносин підприємства із працівником. Значна частина японських робітників не змінюють місце праці упродовж життя, будуючи кар'єру в одній компанії до виходу на пенсію. Причиною низького показника плинності кадрів є сприятливі умови праці, атмосфера гармонії у колективі – в межах компанії пропагується культ сімейних відносин, підтримуються ініціативи зі створення неформальних об'єднань, надається можливість поетапного кар'єрного зростання [5].

Американська модель КСВ спрямована на розвиток персоналу, його

потенціал, зростання не тільки в межах компанії, але і в соціумі загалом. Основне завдання соціальних ініціатив за цією моделі – закріпити впевненість працівників у своїй роботі. Роботодавці зацікавлені у проведенні різноманітних соціальних заходів, страхуванні працівників, що дозволяє їм формувати та підтримувати репутацію стабільної компанії. У таких умовах працівники більш мотивовані виконувати свою роботу якісно і професійно. Слід зазначити, що американська модель КСВ також передбачає державну підтримку, адже компанії, які активно залучені в сферу КСВ мають пільги зі сплати податку на прибуток, зокрема в американському законодавстві існує практика зарахування витрачених на благодійність коштів – такі підприємства лише частково сплачують податок за зниженими тарифами. Тому корпораціям вигідно співпрацювати з державою та розвивати сферу соціальної відповідальності, адже сума витрачених коштів може бути навіть меншою, ніж пільги. Американська модель стала основою побудови більшості інших моделей соціальної відповідальності бізнесу. Її перевага полягає в інтеграції основних каналів комунікації компанії, підтриманні партнерських відносин з органами державної влади, співробітниками і споживачами. Таким чином компанія формує нематеріальний актив у вигляді бренду, лояльності споживачів і довгострокових відносин з ними [25].

Низка дослідників виділяє також британську і канадську модель КСВ [27; 35]. Британська модель КСВ поширена не лише у Великобританії, а й у деяких країнах Європи. Згідно цієї моделі, держава бере безпосередню участь у розвитку даної сфери, зокрема через створення спеціальних регулюючих органів, наприклад міністерства з КСВ. Між державою та бізнесом налагоджується система комунікацій і партнерські відносини. Для компаній, які активно впроваджують принципи КСВ, уряд пропонує сприятливі умови оподаткування. Водночас, бізнес, що реалізує британську модель КСВ, має змогу більш самостійно розвиватися у сфері соціальної відповідальності, ініціювати власні та партнерські проекти [35].

Канадська модель розвивалася на основі досвіду європейської й американської, що дало змогу запозичити кращі їх аспекти для досягнення власних цілей. Зокрема був створений Національний інститут якості Канади (з 2011 р. Excellence Canada) покликаний впроваджувати здорову атмосферу в компаніях, формувати розуміння, що задоволений стан співробітників є мірилом економічного розвитку і стабільності бізнесу. Значна увага приділяється адаптації персоналу, формуванню корпоративних цінностей та усвідомленого підходу до КСВ. У канадській моделі корпоративної соціальної відповідальності є практика винагородження компаній «за досконалість соціальних проєктів». Така нагорода впливає на статус підприємства – підвищується впізнаваність бренду, зростає капіталізація. Враховуючи те, що зусилля компанії спрямовані на створення комфортних умов для співробітників, результатом є низький відсоток звільнень, менша кількість лікарняних, вища мотивація і продуктивність праці. Такий підхід до розвитку компанії впливає на її нематеріальний актив – задоволення співробітників безпосередньо залежить від кінцевої якості продукції, а вона у свою чергу формує репутацію підприємства, впливає на думку споживачів про відповідальність бренду, що стимулює продажі і покращує економічні показники [5, с. 27-28].

Г.М. Завадських, О.І. Лисак, В.М. Тебенко виділяють крім перелічених вище також китайську та сінгапурську моделі КСВ [9].

Китайська модель КСВ передбачає: по-перше, орієнтацію на зростання суспільного добробуту, створення максимальної кількості робочих місць і збільшення суми сплачених податків; по-друге, робиться наголос на підтримку взаємозв'язку інтересів працівників та інтересів корпорації; по-третє, реалізується екологічний аспект функціонування організації шляхом більш економного використання ресурсів, скорочення рівня забруднення навколишнього середовища [9, с. 131].

Сінгапурська модель КСВ розвивається швидкими темпами. Дослідники

стверджують, що ця модель поєднує риси американської та британської моделей, оскільки в Сінгапурі як і в Великобританії та США, добре розвинені механізми корпоративного управління та контролю, що зумовлено великою кількістю публічних акціонерних товариств, існуванням соціально орієнтованої ринкової економіки тощо [9, с. 132].

У фаховій літературі можна також зустріти характеристику таких моделей КСВ:

1) пострадянська модель КСВ, для якої характерне функціонування у структурі підприємства підрозділів соціальної спрямованості (дитячих садків, санаторіїв, лікувальних закладів тощо);

2) центральноєвропейська модель КСВ, поєднує риси європейської і пострадянських моделей (Польща, Словаччина, Чехія, Угорщина);

3) балтійська модель КСВ, що поєднує риси скандинавського і пострадянського підходів (Естонія, Литва, Латвія);

4) західнобалканська модель КСВ, яка є менш розвинутою моделлю КСВ серед усіх моделей, властивих країнам ЦСЄ (Сербія, Болгарія, Косово, Румунія, Чорногорія) [5].

Розвиток ідей КСВ зумовлює появу нових моделей: латиноамериканської, африканської, ісламської. Перша характеризується високою активністю ЗМІ, завдяки яким громадськість знайомиться з основними засадами відповідального ведення бізнесу. У науковій літературі тривають суперечки з приводу необхідності виокремлення латиноамериканського підходу до КСВ. До особливостей латиноамериканської моделі КСВ належить: ключова роль професійних асоціацій представників бізнесу; недостатня інтеграція принципів КСВ в державну політику; значний вплив міжнародних організацій [13].

Окремі автори в рамках латиноамериканського підходу виділяють наступні підмоделі:

1) наздоганяюча (Чилі, Аргентина, Мексика);

2) стійка (країни Центральної Америки і Карибського басейну)

3) перехідна модель (інші країни Південній Америки).

Також серед світових моделей КСВ інколи виокремлюють африканську, оскільки специфіка ведення бізнесу та співробітництва його представників з органами влади і громадськістю в країнах цього континенту є досить особливими. У цьому регіоні яскраво виражений дисбаланс: з одного боку – обсягу інвестицій в економіку, з другого – рівня дотримання прав людини, з третього – ступеня участі держави у цих процесах. Африканська модель КСВ зосереджена на програмах, пов'язаних з інтересами місцевих громад, таких як забезпечення населення чистою питною водою, припинення використання дитячої праці, благодійність, проекти компаній у сфері охорони здоров'я, боротьби з епідеміями, голодом тощо. Мова йде про адресне вирішення соціальних і екологічних проблем, властивих найбільш біднішим країнам світу [5, с. 26].

Отже, охарактеризувавши основні моделі КСВ, можна зробити висновок, що поширення концепції КСВ стимулює формування національної специфіки соціальної відповідальності і корпоративного участі, обумовлене культурними особливостями і традиціями відповідної країни. Зокрема, можна запропонувати поділ усіх моделей КСВ на основні і гібридні. Порівняльний аналіз перелічених моделей КСВ представлений у табл. 1.2.

Основні моделі – американська, європейська, азійська. Усі інші перелічені моделі можна визначити як гібридні, тобто вони у певній пропорції поєднують ознаки основних підходів до КСВ.

Вітчизняна модель КСВ все ще знаходиться на етапі активного формування. Поступово Україна адаптує досвід зарубіжних підприємств у сфері реалізації концепції КСВ. На ринку нашої держави стає все більше підприємств, які не просто працюють у рамках чинного законодавства і сплачують податки, а й займаються благодійною діяльністю, використовують PR-менеджмент для покращення відносин з громадськістю та реалізують

комплексний підхід до соціальної відповідальності [3, с. 225].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика сучасних моделей КСВ

Найменування моделі	Тип моделі	Роль держави	Форми стимулювання КСВ	Пріоритетні напрямки КСВ
<i>Основні моделі КСВ</i>				
Американська модель	Оригінальна	Мінімальне втручання	Податкові пільги, скасування штрафів, система публічних рейтингів компаній за рівнем КСВ	Благодійність Меценатство Спонсорство Відповідальність за продукти, захист навколишнього середовища, захист співробітників
Європейська модель	Оригінальна	Активна підтримка	Законодавче встановлення норм та стандартів	Людський капітал, права людини Розвиток освіти та науки, природоохоронна діяльність
Азійська модель	Оригінальна	Мінімальне втручання	Соціальні та екологічні стандарти	Екологія і трудові відносини
<i>Гібридні моделі КСВ</i>				
Британська модель	Поєднання американської та європейської моделей	Активна підтримка, обмежене регулювання	Пільговий режим оподаткування для компаній, які ведуть свій бізнес соціально відповідально	Соціально-відповідальні інвестиційні фонди, поширення навчальних курсів з СВБ у системі бізнес-освіти, співпраця зі стейкхолдерами
Пострадянська модель	Поєднання американської, європейської й азійської моделей	Держава як клієнт, контролер і бенефіціар КСВ	Законодавче встановлення екологічних і соціальних норм та стандартів	Захист довкілля, захист співробітників
Латино-американська модель	Поєднання американської та європейської моделі	Пасивна (відсутність системної підтримки ініціатив у сфері КСВ)	-	Благодійність, корпоративний патронаж Захист співробітників, боротьба з бідністю

Джерело: [5; 9; 13; 27; 35].

На розвиток вітчизняної моделі КСВ впливає низка факторів: складна економічна і воєнно-політична ситуація, чинне трудове законодавство, структура економіки, міжнародні інвестиції, неефективність системи соціального захисту, відсутність підтримки держави та важкий регуляторний тягар. Враховуючи непоодинокі приклади порушення трудового законодавства, незахищеність працівників, гендерну нерівність, переважання у структурі економіки сировинних експортоорієнтованих галузей, низький рівень розвитку соціального захисту вразливих верств суспільства, поширення тіньової економіки та відсутність механізмів взаємодопомоги організацій та державних інститутів, можна стверджувати про існування низки проблем з дотриманням вітчизняними компаніями принципів КСВ [21, с. 95].

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРАКТИЧНИХ АСПЕКТІВ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Особливості реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах регіону

Аналіз сучасного стану розвитку КСВ на підприємствах Львівщини було виконано з використанням кількісної стратегії збору і аналізу даних. Як метод отримання інформації використовувалося анкетування, що дозволило зібрати однорідні дані за сукупністю об'єктів дослідження і представити їх в кількісному вираженні. Дослідження проводилося в травні-червні 2024 р. Для збору даних був обраний онлайн-сервіс Google Forms. Було зібрано 35 заповнених анкет, щодо яких був проведений аналіз відповідей. Анкети, які містили суперечливі відповіді (п'ять анкет), було виключено. Таким чином, вибіркова сукупність склала 30 підприємств. Частка опитаних директорів фірм становила 20%, заступників директорів – 26,7%, керівників структурних підрозділів – 46,3 %, інших посадових осіб – 10%. За формою власності більшість (90%) респондентів є суб'єктами приватного бізнесу, 6,7% – суб'єктами змішаної форми власності, 3,3% – державної. У галузевому розрізі серед респондентів переважали підприємства обробної промисловості, торгівлі, сфери послуг, фінансово-кредитні установи, що відображає структуру економіки Львівської області.

Незважаючи на популяризацію такого соціально-економічного явища, як КСВ, не існує його єдиного загальноприйнятого розуміння. У дослідженні респондентам було запропоновано з переліку елементів КСВ вибрати найбільш значущі на їх погляд позиції. Думки розподілилися так:

- своєчасна та повна сплата податків, заробітної плати (83,3 %);
- дотримання законів та інших нормативних актів (70%);

- виробництво якісної продукції (46,7%);
- програми розвитку співробітників, охорона праці (30%);
- розвиток території присутності (20%);
- бізнес-стратегія зміцнення конкурентних позицій (13,3%);
- відповідальність перед власниками, акціонерами (10%);
- реалізація заходів щодо охорони навколишнього середовища (6,7 %);
- інформаційна відкритість, достовірність звітності (6,7%);
- етичні відносини з бізнес-партнерами та постачальниками (6,7 %).

Основними характеристиками КСВ, відзначеними представниками бізнесу, стали своєчасна сплата відрахувань до бюджету і заробітної плати, дотримання законодавчих вимог, виробництво якісної продукції. Ці позиції відповідають початковому, обов'язковому рівню КСВ, регламентованому державою.

Встановлення пріоритетних напрямів соціального розвитку підприємства та формування адресних соціальних програм починається з ідентифікації його стейкхолдерів. Тому заслуговує на увагу питання, інтереси яких груп зацікавлених сторін враховуються (рис. 2.1). Серед адресатів КСВ респонденти виділили широке коло стейкхолдерів, проте пріоритетними виявилися традиційні групи: персонал, споживачі, власники.

Відзначимо низький рівень врахування інтересів таких груп стейкхолдерів як менеджери, органи влади, місцеві громади, кредитори. Щодо першої групи це можна пояснити тим, що керівники організацій були безпосередніми учасниками опитування. Щодо трьох інших груп подібна позиція викликає здивування.

В рамках дослідження було проведено аналіз програм і проектів підприємств, що реалізуються у сфері КСВ, та частоти їх проведення (табл. 2.1). Слід зауважити, що на постійній основі здійснюються заходи, пов'язані з потребами персоналу та безпекою праці.



Рис. 2.1. Інтереси яких груп зацікавлених сторін враховують підприємства (адресати КСВ)

Більшість напрямів зовнішньої соціальної відповідальності залишаються неохопленими. Обмеженою кількістю підприємств проводяться заходи щодо розвитку території присутності (16,7%), фінансування освітніх і наукових проектів (13,3%), підтримки закладів охорони здоров'я (10%). Варто відзначити досить пасивне ставлення до екологічних програм: природоохоронні заходи проводять лише 18,3 % респондентів, тоді як економне споживання природних ресурсів відзначили 56,7% опитаних.

Також респондентам пропонувалося виокремити переваги соціально відповідальної діяльності. Більшість представників бізнесу схильні відзначати покращення ділової репутації, формування позитивного іміджу (80%), підвищення лояльності працівників (80 %), зростання фінансових показників (40%). Кожен третій вважає, що КСВ допомагає зміцненню ділових зв'язків з контрагентами. Поліпшення якості корпоративного управління й інвестиційної привабливості відзначили 23,3% і 20% відповідно. Були відзначені такі ефекти, як зростання ефективності маркетингу і мотивації споживачів (13,3%), лояльність з боку регулятора

ринку (10%), зниження нефінансових ризиків (3,3%). Необхідно додати, що основною користю, одержаною від реалізації відповідальної політики, було формування позитивного іміджу. Однак у респондентів відсутнє розуміння того, що імідж, як «емоційна» категорія, може виникати і без безпосереднього контакту з підприємством. Отже, формування позитивного іміджу чи його поліпшення можливе не лише за рахунок реалізації внутрішніх програм, а й КСВ зовнішньої орієнтації, позиціонування підприємства як активного учасника життя суспільства.

Таблиця 2.1

Програми КСВ, що реалізуються підприємствами Львівщини

Види програм КСВ	Постійно, %	Іноді, %	Не прово- дяться, %
Розвиток персоналу	86,7	13,3	0
Проведення культурних, спортивних, мистецьких заходів	26,7	53,3	20
Природоохоронні заходи	18,3	36,7	45
Фінансування освітніх, наукових проектів	13,3	46,7	40
Створення безпечних умов праці	93,3	6,7	0
Благоустрій інфраструктури території присутності	16,7	60	23,3
Промислова безпека	86,7	13,3	0
Благодійність	26,7	60	13,3
Ресурсозбереження	56,7	40	3,3
Допомога армії, ВПО, волонтерство	50	35,4	14,6
Інвестиції в сферу охорони здоров'я	10	26,7	63,3
Спонсорство	16,7	53,3	30
Інше	13,3	40	46,7

Майже всі респонденти (28 з 30) вважають власне підприємство соціально відповідальним, внаслідок чого викликає інтерес питання управління КСВ на підприємствах регіону.

Планування є початковим етапом циклу управління КСВ. На цьому етапі формуються цілі, пріоритетні сфери, визначаються адресати

відповідальності, способи взаємодії з ними, індикатори результативності тощо. Інституційною основою планування є міжнародні і національні документи [2, с. 101]. У ході дослідження було встановлено, яке уявлення мають респонденти про стандартах КСВ. Результати свідчать, що представники бізнесу не обізнані щодо змісту чи існування авторитетних документів у сфері КСВ, які закладають основи розуміння соціальної відповідальності. Жоден із опитаних не зазначив, що знайомий з таким документом як Глобальний договір ООН. Незначно кращою є ситуація з системами управління КСВ. Половина респондентів мають уявлення про стандарт ISO 9000 «Менеджмент якості», проте докладний зміст інших стандартів ISO респондентам мало знайомий (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рівень обізнаності респондентів зі стандартами у сфері КСВ

Стандарти КСВ	Так, в деталях, %	Так, в загальних рисах, %	Ні, %
Глобальний договір ООН	0	36,7	63,3
Цілі сталого розвитку	3,3	36,7	60
Конвенція МОП	6,7	46,7	46,7
Паризький договір про зміну клімату	0	50	50
Стандарт для оцінки соціальних аспектів систем управління SA 8000	6,7	23,3	70
ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності»	6,7	30	63,3
ISO 9000 «Менеджмент якості»	50	36,7	13,3
ISO 4000 «Екологічний менеджмент»	6,7	53,3	40
GRI (глобальна ініціатива зі звітності у сфері сталого розвитку)	3,3	36,7	60
Account Ability 1000 (AA 1000)	0	23,3	76,7
Інше	3,3	36,7	60

Незнання керівних документів з питань КСВ корелює з відповідями на питання щодо їх використання в щоденній діяльності підприємства. Системоутворюючому стандарту ISO 26000 «Керівництво з соціальної

відповідальності» слідує 16,7% підприємств. Найпоширенішим на підприємствах регіону є сертифікаційний стандарт ISO 9000 «Менеджмент якості», ним керується майже 77% респондентів. Щодо застосування інших документів було отримано такі результати: ISO 14000 «Екологічний менеджмент» – 26,7 %; 17 Цілей сталого розвитку – 16,7 %; Конвенції МОП – 13,3%; Стандарт для оцінки соціальних аспектів систем управління SA 8000 – 6,7 %; Глобальний договір ООН – 3,3%; Паризька угода про зміну клімату – 3,3%. Отже, можна сказати, що частка підприємств, які використовують положення міжнародних стандартів КСВ в управлінській практиці, невелика.

Цілі та завдання у сфері КСВ мають бути також зафіксовані у власних документах підприємства: кодексі, стандарті тощо. На підприємствах, які брали участь у дослідженні, основним документом, в якому закріплено стратегію КСВ, є колективний договір, на цей варіант вказали 60% опитаних. Причому для третини підприємств він є єдиним документом з КСВ, що підтверджує важливість та пріоритетність урахування інтересів персоналу у діяльності вітчизняних організацій. Тобто КСВ сприймається респондентами переважно як стратегія управління людськими ресурсами. Майже вдвічі менше опитаних (36,7%) відзначило, що напрями КСВ відображаються у корпоративній стратегії, тобто можна вважати, що на цих підприємствах окремі положення КСВ включені до системи стратегічного менеджменту. 20% підприємств вибірки мають кодекс корпоративного управління, на 6,7% підприємств розроблено етичний кодекс або кодекс корпоративної поведінки. У жодного підприємства немає кодексу КСВ. Тобто можна констатувати, що у бізнесу відсутні окремі документи, що регламентують соціально відповідальну діяльність.

Організація КСВ у структурі управління може мати два варіанти: централізоване виконання функцій з КСВ спеціалізованим підрозділом чи менеджером; децентралізоване виконання завдань у сфері КСВ силами існуючих підрозділів підприємства, таких як відділ зв'язків з громадськістю,

маркетингу тощо [7]. Проведене опитування свідчить, що жоден із варіантів не набув поширення на підприємствах регіону (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Структура, що займається реалізацією політики у сфері КСВ

Отже більше половини (56,7 %) опитаних відзначили, що обов'язки з реалізації програм КСВ покладено на всіх співробітників/усі підрозділи підприємств у рамках реалізації ними власних функцій. Цей факт свідчить про те, що на підприємствах відсутній регулярний менеджмент КСВ.

Важливим етапом управління КСВ є підготовка нефінансової (соціальної) звітності. Розкриваючи відомості про вплив діяльності організації на навколишнє середовище та суспільство, звітність є інформаційною базою аналізу та оцінки вкладу бізнесу в суспільний розвиток, а також інструментом побудови довгострокових відносин зі стейкхолдерами [8, с. 109]. Дані про підготовку нефінансової звітності підприємствами Львівської області свідчать, що лише сім підприємств вибірки формують таку звітність, а шість планують це робити у майбутньому. Більшість організацій не займається цим взагалі.

Цілі складання нефінансових звітів підприємств, які вже займаються цим, і

тих, які лише планують, відрізняються, причому кардинально (рис. 2.3). Перша група готує звітність для інформування стейкхолдерів про власну діяльність, друга група має на меті публікувати нефінансові звіти для ефективного планування та оцінки діяльності з КСВ.



Рис. 2.3. Цілі складання нефінансової звітності

Критерієм порівняння двох груп є аспекти КСВ, які публікуються / заплановані до публікації у нефінансовій звітності (рис. 2.4). Підприємствами регіону у нефінансовій звітності відображаються переважно соціальні програми (57%) або економічні результати діяльності (43%) у поєднанні з іншими аспектами. Підприємства, які бажають публікувати соціальну звітність, мають намір відображати в ній інформацію щодо благодійної та спонсорської діяльності (67%), а також екологічних (67%) і соціальних (50%) програм.

Як показують дані (рис. 2.5), основними користувачами нефінансових звітів є власники, отже вони відносяться до внутрішніх і перш за все є засобом підвищення якості внутрішньофірмового управління соціальною діяльністю.



Рис. 2.4. Аспекти КСВ, висвітлені в нефінансовій звітності



Рис. 2.5. Групи стейкхолдерів, на яких орієнтована нефінансова звітність підприємств

Тут також можна помітити відмінності у декларованих цілях підготовки звітності та практичній діяльності. При цьому підприємства, які планують підготовку нефінансової звітності, хотіли б поширювати її серед ширшого кола стейкхолдерів: персоналу (83%), споживачів (67%), органів державної влади (50%). Увагу привертає те, що такі групи зацікавлених сторін як місцеві громади і некомерційні організації здебільшого не розглядаються як цільова аудиторія нефінансової звітності, що свідчить про неготовність до діалогу з суспільством в цілому.

Серед підприємств, які готують звітність, більша частина воліє надавати інформацію у вільній формі, істотній частці респондентів (29%) важко дати відповідь на це питання. Такі релевантні стандарти, що закладають вимоги до розкриття нефінансової звітності як GRI, AA 1000, не використовуються підприємствами. Цей факт можна пояснити відсутністю знань про них у представників підприємств (див. табл. 2.2), саме ця група стандартів КСВ була найменш популярною.

Окрім цього, в ході дослідження було виявлено, з чим пов'язана відсутність нефінансової звітності у підприємств, які не складають її на даний момент і не планують це робити у перспективі. Як основні причини респонденти вказали: керівництво не бачить необхідності в цьому (58,8%), така практика не поширена на підприємствах регіону (23,5%), нестача фінансових ресурсів/часу (11,8%), відсутність законодавчих вимог (5,9%).

На запитання «Чи вважаєте ви, що держава має брати участь у розвитку КСВ?» більше половини респондентів (56,7 %) висловилося про необхідність участі держави у заохоченні соціально відповідального бізнесу; 10% вважали це зайвим; 33,3% не змогли відповісти. Далі цій групі були поставлені питання щодо характеру впливу держави на бізнес-структури та оптимальних інструментів впливу.

Залежно від ступеня участі держави у розвитку відповідальної поведінки підприємств та використовуваних способів регулювання розрізняють дві моделі

КСВ: відкрити, в якій превалюють інструменти регулювання, спрямовані на стимулювання добровільних і самостійно визначених соціальних програм підприємств, та приховану, в якій бізнес швидше примушується суспільством в особі держави до реалізації певних цінностей. В рамках цих моделей виникає дилема: чи здатний бізнес до самостійного визначення свого внеску в розвиток суспільства, чи держава повинна узгоджувати суспільні інтереси, а потім трансформувати їх в офіційні та неофіційні вимоги до ділових кіл [17].

Дослідження показало, що кращою для респондентів є відкрита модель, де інструменти активізації відповідальної поведінки мають рекомендаційний / заохочувальний характер (58,8%). Проте третина (35,3 %) вказують, що держава має поєднувати зобов'язуючі та рекомендаційні інструменти. Серед переліку інструментів «м'якого» регулювання КСВ респондентам було запропоновано вибрати найефективніші (рис. 2.6).



Рис. 2.6. «М'які» інструменти державного регулювання КСВ

Перше місце зайняли заходи фінансової підтримки, і лише другу позицію – інформаційно-консультаційні інструменти, такі як конференції, форуми,

бенчмаркінг . З огляду на ідентифікований рівень розуміння концепції КСВ, на наш погляд, така точка зору є не зовсім виправданою.

Підприємство, будучи частиною суспільства, функціонує у соціальному середовищі, що охоплює широке коло стейкхолдерів, які здатні активно впливати на формування його соціальної політики. Таким чином співробітництво із зацікавленими сторонами вважається одним із найважливіших аспектів КСВ. Зокрема, особливий інтерес викликають форми взаємодії, що використовуються підприємствами регіону (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Форми взаємодії підприємств регіону із зацікавленими сторонами

Дослідження демонструє, що підприємства використовують широкий спектр варіантів співпраці зі стейкхолдерами. Найпоширенішими є способи одностороннього доведення інформації до зацікавлених сторін. Так, провідні позиції займають екскурсії – 53,3%, участь у конференціях та форумах – 50%, а також публікації у ЗМІ/корпоративний сайт – 50%. Найменшого поширення набули форми двосторонньої і багатосторонньої взаємодії, що містять очевидні

елементи діалогу. До участі у круглих столах / проведенні нарад вдаються 53,3% підприємств. Тільки 36,7% реалізують спільні програми, 30% бере участь у експертних комісіях тощо.

Отримані дані про залучення у формування та реалізацію програм КСВ окремих груп стейкхолдерів кореспондуються з інформацією про найпопулярніші форми взаємодії (рис. 2.8). Основними стейкхолдерами, що мають вплив на соціальну політику підприємств, є внутрішні групи – персонал, власники, менеджери, тоді як зовнішні менше залучені в цей процес. Наради і зустрічі, що проводяться керівниками, мають переважно внутрішньофірмовий характер.



Рис. 2.8. Стейкхолдери, залучені до формування та реалізації програм соціальної відповідальності

Серед інститутів громадянського суспільства, які можуть ефективно впливати на розвиток КСВ, виділяють НКО. Вони є посередниками між бізнесом, державою та суспільством у наданні соціальних послуг, оскільки громадськість в особі окремого представника не може впливати на інших учасників взаємодії. Відповідно до результатів опитування, співпраця

регіональних підприємств з НКО має епізодичний характер або відсутня взагалі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

НКО, з якими співпрацюють підприємства, та частота їхньої взаємодії

Вид організації	Постійно, %	Іноді, %	Не взаємодіють, %
Благодійні	20	50	30
Екологічні	16,7	53,3	30
Наукові та освітні	56,7	30	13,3
Охорони здоров'я	26,7	43,3	30
Об'єднання та асоціації підприємців	33,3	36,7	30
Творчі	6,7	26,7	66,7
Релігійні	6,7	20	73,3
Інше	10	23,3	66,7

Найбільш активно підприємства Львівщини співпрацюють з освітніми та науковими організаціями (56,7 %); а враховуючи той факт, що програми фінансування наукових і освітніх проектів не надто популярні серед бізнесу, можна припустити, що взаємодія полягає у навчанні / підвищенні кваліфікації працівників. Варто відзначити пасивні відносини з екологічними організаціями (16,7 %) та загалом дуже вузьке коло взаємовідносин. Причому навіть професійні спілки, орієнтовані на захист прав та інтересів персоналу, функціонують лише на 14 підприємствах із 30 (46,7 %).

Достатньо рівномірно розподілилися відповіді на питання щодо оцінки майбутнього концепції КСВ. Третина респондентів (33,3%) схильна вважати, що КСВ успішно розвиватиметься: все більше компаній інтегруватимуть у власну роботу принципи і практики соціальної відповідальності; 30% вважають, що рівень КСВ залишатиметься таким же, як і сьогодні. Не змогли однозначно відповісти на це питання 36,7%. Однак слід зазначити, що жоден із опитаних не висловив думку, що розвиток КСВ піде на спад. Відсутність скептицизму представників бізнесу вселяє надії на позитивні зміни у соціально відповідальній діяльності підприємств.

Серед основних перешкод у розвитку КСВ були відзначені:

- нестача фінансових ресурсів (63,3%);
- відсутність чіткого розуміння КСВ та ефектів від її реалізації (46,7%);
- неефективна державна політика щодо підтримки КСВ (32,9%);
- недостатнє висвітлення КСВ у публічних дискусіях (26,7%);
- нерозвиненість нормативно-правовий бази (23,3%);
- брак досвіду і навичок реалізації соціальних ініціатив (19%);
- відсутність спеціалістів у сфері КСВ (6,7%);
- пасивність некомерційних організацій (6,7%).

Зазначені труднощі мають стати основою для розробки рекомендацій з удосконалення системи стимулювання ініціатив КСВ.

Отже, можна зробити висновок про відсутність значної зацікавленості представників бізнесу регіону в питаннях соціальної відповідальності внаслідок їхньої турботи про виживання підприємств у складних економічних та політичних умовах. Водночас, варто виокремити низку особливостей розуміння та реалізації КСВ підприємствами Львівської області:

по-перше, на думку керівних кадрів, КСВ – це не стільки добровільне прагнення виділяти ресурси на розв'язання проблем, які постають перед суспільством, скільки виконання покладених державою на бізнес зобов'язань;

по-друге, практика КСВ представлена переважно програмами, що мають внутрішню спрямованість (персонал, безпека, якість). Екологічний аспект КСВ реалізується виключно з точки зору ресурсозбереження. Інвестиції у територію ведення бізнесу та підтримка місцевих громад здійснюються за рахунок створення робочих місць, значно менш поширене фінансування проектів у сфері освіти, охорони здоров'я, культури, благодійних організацій;

по-третє, окремий документ, що фіксує стратегію в галузі соціальної відповідальності – кодекс КСВ, на вітчизняних підприємствах не набув значного поширення. Замість нього респонденти називали документ, що регулює соціально-трудові відносини – колективний договір. У більшості

організацій відсутній структурний підрозділ, що здійснює оперативне управління реалізацією програм КСВ, ці повноваження розподілені, як правило, серед усіх співробітників апарату управління, що зумовлює фрагментарність соціальної діяльності. Нефінансова звітність, покликана відображати цілі, результати та процес діяльності в економічній, соціальній і екологічній сферах, непопулярна на підприємствах області та формується лише одиницями з них.

Таким чином, незважаючи на тривалий період розвитку, концепція КСВ не набула належного поширення серед суб'єктів господарської діяльності регіону. Як і раніше, ідеї КСВ реалізується переважно корпораціями, що мають вихід на міжнародний ринок. Як було з'ясовано, основна проблема полягає у невідповідності актуального змісту КСВ, розуміння КСВ керівниками підприємств та практичної діяльності у сфері КСВ.

2.2. Характеристика системи менеджменту соціальної відповідальності корпорації «Енергоресурс-інвест»

Управління діяльністю у сфері КСВ належить до важливих складових корпоративного менеджменту, оскільки сучасна компанія може досягати стратегічних цілей, а також підтримувати ефективні комунікації з усіма зацікавленими сторонами лише за умови включення принципів соціальної відповідальності до системи корпоративного управління

Управлінська практика у сфері КСВ вимагає від вітчизняних компаній суттєвої трансформації стратегічного і організаційного характеру, вкладення фінансових ресурсів, створення корпоративних планів сталого розвитку та звітності у сфері соціальної відповідальності. Слід звернути увагу, що управлінська діяльність щодо КСВ має будуватися з урахуванням вимог безперервності і наступності управління, яким відповідає цикл менеджменту, що поділяється на кілька етапів.

Цикл управління КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» можна представити як модифікацію традиційної моделі менеджменту «план – дія – контроль – звіт», прийнятої в стандартах КСВ, таких як Q-RES, VMS, SIGMA та AA 1000. Відповідно цикл управління КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» поділяється на наступні фази:

- 1) фаза планування передбачає дії компанії з управління КСВ:
 - визначення місії, пріоритетів, принципів і цінностей компанії;
 - розробка політики, норм та процедур КСВ;
 - встановлення учасників діяльності КСВ;
 - створення спеціальної організаційної структури КСВ;
- 2) фаза діяльності характеризує заходи корпорації «Енергоресурс-інвест» з управління КСВ:
 - забезпечення внутрішньоорганізаційного узгодження цінностей, стратегії та політики підприємства;
 - здійснення програм навчання управлінського персоналу з питань КСВ з метою інформування працівників про важливість відповідальної поведінки та наділення їх відповідними інструментами для її дотримання;
 - розробка соціальних програм з різних напрямів КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» (розвиток персоналу, охорона здоров'я, безпечні умови праці, екологічна діяльність, місцева спільнота тощо);
 - реалізація затверджених напрямів КСВ через ухвалення соціальних програм, виділення коштів, що спрямовуються на їх здійснення, реалізацію корпоративного кодексу управління, який відображає принципи КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест»;
 - нагляд за дотриманням правил, прийнятих корпорацією у сфері КСВ;
- 3) фаза контролю передбачає, що керівництво стежить за процесом ухвалення рішень з питань КСВ, а також оцінює їхнє виконання;
- 4) фаза звітності – компанія звітує перед зацікавленими сторонами та суспільством через опублікування звітів чи інші способи інформування

стейкхолдерів.

З урахуванням викладеного зрозуміло, що менеджмент КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» виходить за рамки класичного списку управлінських функцій, як-от планування, організація, мотивація, контроль.

У контексті менеджменту КСВ можна виділити такі специфічні функції управління соціальною відповідальністю корпорації «Енергоресурс-інвест»:

- функція підготовки, навчання і консультування працівників підприємства з питань КСВ;
- функція здійснення діалогу із зацікавленими сторонами, залученими до програм КСВ, а також вирішення конфліктів, що виникають при взаємодії з ними;
- функція публічного надання інформації стейкхолдерам корпорації «Енергоресурс-інвест».

Як зазначено вище, процес управління КСВ не може бути здійснено без інституційно сформованої системи менеджменту.

Система управління КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» передбачає комплексне оперування процесами, процедурами, регламентами з метою приведення загальної корпоративної структури у відповідність до очікувань зацікавлених сторін. Дана система охоплює низку елементів: суб'єкт і об'єкт управління; корпоративні цінності; регуляторний механізм управління КСВ; механізм фінансування діяльності у сфері КСВ; організаційна структура управління.

Суб'єкт управління КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» – це сама корпорація та її управлінський персонал, які несуть відповідальність перед вигодонабувачами соціальних програм; об'єктом управлінського впливу є корпоративна соціальна відповідальність як об'єкт етичного менеджменту, екологічного менеджменту, соціального менеджменту тощо.

У межах системи управління КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» також можна виділити механізми регулювання, фінансування,

організаційного забезпечення діяльності з управління КСВ.

Механізм регулювання КСВ включає регулятори зовнішнього і внутрішнього характеру:

- зовнішні регулятори, до яких належать нормативно-правові акти з питань КСВ (Глобальний договір ООН, Європейська конвенція з прав людини, Конституція України тощо) і система стандартів КСВ (ISO 26000, SA 8000 тощо);

- внутрішні регулятори, до яких належать корпоративні документи (корпоративна етика, правила, процедури, інструкції).

Механізм фінансування КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» поєднує джерела фінансування внутрішнього і зовнішнього походження:

- внутрішні джерела, до яких належать відрахування з фондів соціального розвитку, відрахування з прибутку до оподаткування та з чистого прибутку;

- зовнішні джерела, до яких відносяться компанії-партнери, приватні особи, громадські організації і благодійні фонди, органи державної влади тощо.

Докладніше зупинимося на організаційному механізмі управління КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест».

Сенс організаційного механізму зводиться до забезпечення розподілу управлінських завдань, функцій, компетенцій та формування відповідної організаційної структури підприємства. Щоб сформувати ефективну систему корпоративного управління з включенням КСВ на рівні корпорації «Енергоресурс-інвест» та окремих підприємств, що входять до її складу, було розмежовано компетенції всіх суб'єктів, які беруть участь у процесі управління.

У зарубіжних соціально відповідальних публічних акціонерних товариствах як правило створюються спеціальні комітети у сфері КСВ.

У корпорації «Енергоресурс-інвест» такі комітети відсутні, тому

відповідальність за реалізацію завдань спеціалізованих структур бере на себе рада директорів корпорації. Її основні завдання у сфері КСВ можна звести до: розробки частини стратегічного плану, пов'язаної з КСВ; оцінки поточної діяльності корпорації з точки зору КСВ; надання керівникам усіх рівнів порад та рекомендацій щодо дотримання принципів КСВ тощо.

У загальному вигляді поділ повноважень з питань КСВ між основними органами управління корпорації «Енергоресурс-інвест» можна описати таким чином:

1. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління, до повноважень якого належать питання затвердження рішень про розвиток КСВ у корпорації «Енергоресурс-інвест»; затвердження засад соціальної політики; ухвалення бюджету розвитку КСВ; затвердження організаційної структури КСВ для реалізації програм і проектів та ін.

2. Рада директорів – це орган, який здійснює стратегічне управління корпорацією «Енергоресурс-інвест», до компетенції якого належать питання формування організаційної структури управління КСВ на різних рівнях підприємства; здійснення контролю за діяльністю менеджменту тощо.

3. Виконавчий орган (правління) корпорації «Енергоресурс-інвест» – це орган оперативного менеджменту, який займається безпосередньою реалізацією напрямів соціальної діяльності корпорації, розроблених радою директорів і затверджених на загальних зборах акціонерів.

Зазначені органи корпорації «Енергоресурс-інвест» ухвалюють основні управлінські рішення у сфері КСВ.

На даний момент корпорація «Енергоресурс-інвест» не формує окремих звітів з питань КСВ, що дещо знижує прозорість корпоративної моделі соціальної відповідальності. Характеристику результативності політики досліджуваного підприємства у сфері КСВ можна отримати, опираючись на дані річної бухгалтерської та фінансової звітності, яка дозволяє простежити витрати на соціальні заходи/соціальну політику (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Реалізація публічної звітності корпорації «Енергоресурс-інвест» як
фундаментального елемента моделі КСВ

Форма публічної звітності	Наявність звіту
Річна звітність	+
Бухгалтерська (фінансова) звітність	+
Нефінансова звітність (корпоративний соціальний звіт)	-
Звіт зі сталого розвитку	-
Податкова звітність	+
Екологічний звіт	-

Водночас з 2010 р. у корпорації «Енергоресурс-інвест» діє кодекс ділової етики, як перелік правил індивідуальної та колективної поведінки всіх працівників корпорації. Значна частина кодексу корпоративної етики корпорації «Енергоресурс-інвест» присвячена взаємовідносинам компанії зі стейкхолдерами (акціонерами, інвесторами, постачальниками, працівниками, державними органами та іншими партнерами) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Відносини корпорації «Енергоресурс-інвест» зі стейкхолдерами

Зацікавлені сторони	Принципи роботи	Способи взаємодії
Акціонери й інвестори	Відкритість, достовірність, орієнтація на майбутнє	Офіційний сайт, консультаційний центр, зустрічі з менеджментом
Працівники	Відповідальність, рівноправність, мотивація	Внутрішній портал, телефон довіри, корпоративні ЗМІ
Покупці	Своєчасність, професіоналізм, чесність	Гарячі лінії
Постачальники	Партнерство, надійність, взаємна відповідальність	Офіційний сайт
Державні органи	Законність, контроль, баланс інтересів	Зовнішній контроль, проведення зустрічей, участь у структурах соціального партнерства

Компанія декларує, що налагоджує і підтримує взаємовигідні відносини з будь-яким партнером, якщо він дотримується принципів взаємоповаги та

взаємної вигоди, чесності і сумлінності, обов'язковості виконання взятих на себе зобов'язань тощо.

Певну увагу корпорація «Енергоресурс-інвест» приділяє такому напрямку діяльності КСВ, як благодійність, що дозволяє стверджувати про її соціально відповідальне відношення до суспільства. Соціальні та філантропічні корпоративні програми мають адресний характер (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Стратегічні напрямки діяльності корпорація «Енергоресурс-інвест» у сфері благодійності та соціального інвестування

Програма	Напрямок діяльності
Соціальні інвестиції	Підтримка Збройних Сил України. Програми у галузі освіти (стипендіальні гранти). Розвиток матеріально-технічної бази ЗВО. Співпраця з медичними установами.
Спонсорство та традиційна благодійність	Збереження культурної та історичної спадщини. Підтримка творчих колективів. Видавничі проекти.
Адресна допомога	Підтримка ветеранів війни, інвалідів, внутрішньо переміщених осіб, інших соціально незахищених груп населення.

Здійснення місії корпорації «Енергоресурс-інвест» забезпечується також через реалізацію програм КСВ внутрішньої спрямованості (табл. 2.7).

Внутрішні соціальні програми передбачають турботу про персонал, розвиток людських ресурсів корпорації, тоді як зовнішні стосуються виконання вимог законодавства, взаємодії із споживачами та партнерами, екологічної діяльності тощо. Щодо внутрішньої КСВ, то корпорація «Енергоресурс-інвест» регулярно підвищує заробітну плату персоналу, збільшує витрати на соціальні програми та охорону праці.

Корпорація «Енергоресурс-інвест» діє відповідально і щодо зовнішніх стейкхолдерів – споживачів, постачаючи їм продукцію високої якості, яка відповідає технічним нормам та стандартам. З 2006 р. на підприємстві функціонує система менеджменту якості ISO серії 9000, а весь перелік

продукції корпорації відповідає вимогам нормативних документів.

Таблиця 2.7

Характеристика внутрішніх програм КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест»

Назва програми	Напрямок КСВ	Стейкхолдери	Строки реалізації	Очікуваний результат
Додаткове медичне страхування	Соціально відповідальна поведінка	Працівники	2019-2023 рр.	80% застрахованих співробітників
Житлова програма	Еквівалентне фінансування	Працівники	2018-2021 рр.	Можливість покращення житлових умов
Молодіжні ініціативи	Соціальні інвестиції	Працівники, менеджери, студенти ЗВО	2019-2024 рр.	Допомога у працевлаштуванні молодих фахівців, скорочення періоду адаптації нових співробітників

Отже, корпорація «Енергоресурс-інвест» є соціально орієнтованою компанією, сумлінним платником податків до бюджетів усіх рівнів, сприяє соціально-економічному розвитку Львівщини, а також приділяє увагу питанням соціального партнерства між роботодавцем та працівниками.

РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Адаптація європейського досвіду реалізації ESG-стратегій

До найбільш значимих тенденцій розвитку бізнесу останніх років, зумовлених просуванням Цілей сталого розвитку, можна віднести зростаючий інтерес до корпоративної соціальної відповідальності та до ініціатив, пов'язаних екологічними, соціальними та управлінськими пріоритетами (ESG).

КСВ передбачає ведення бізнесу у власних інтересах, проте компанія при цьому розуміє, що для успішного існування їй необхідно підтримувати конструктивну взаємодію з ключовими стейкхолдерами, і тому інтегрує у сферу своїх інтересів соціальні аспекти, самостійно визначаючи їх обсяг та форму реалізації.

Зasadничими ознаками соціально відповідального бізнесу є:

- відповідність законодавчим і правовим нормам, а також етичним вимогам суспільства;
- баланс інтересів стейкхолдерів щодо фінансових, економічних, екологічних, соціальних та інших цілей;
- узгодження інтересів суспільства та бізнесу через зняття протиріч між ними інституційними угодами, вирішенням конфліктів на засадах соціального партнерства, а також діалог з громадськістю;
- турбота про добробут суспільства, а не лише максимізацію прибутку.

Викладене вище дозволяє зробити висновок, що КСВ орієнтована на досягнення цілей сталого розвитку та відображає ESG-критерії ведення бізнесу:

- готовність вести діяльність, спрямовану на пом'якшення наслідків зміни клімату, віддаючи пріоритет збереженню природних багатств і

поступаючись одержанням вигоди – критерій екологічності (E, environmental);

– ініціативи у сфері прав людини, створення робочих місць, вирішення соціальних проблем; заходи у сфері охорони праці та безпеки на виробництві; вирішення питань нерівності, інклюзивності, різноманітності, інвестицій у людський капітал – соціальний критерій (S, social);

– комплекс процесів, практик, звичаїв, законів та інститутів, що формують рівноправні відносини з стейкхолдерами, протидія корупції, врахування соціальних і екологічних критерії при ухваленні інвестиційних рішень – критерій відповідального управління (G, governance), причому управління як державними структурами, так і приватними компаніями.

Таким чином, філософія соціально відповідального бізнесу все повніше відповідає ESG-принципам, що дозволяє більш ефективно враховувати в корпоративному менеджменті нефінансові фактори, які здатні визначати фінансові результати підприємства у довгостроковій перспективі.

Сучасна парадигма господарської діяльності передбачає відмову від примату акціонерного прибутку на користь максимального узгодження інтересів бізнесу і суспільства в цілому у стратегічному вимірі, що виявляється в низці суміжних понять: ESG, «відповідальне ведення бізнесу» («responsible business conduct»), «сталий розвиток» («sustainable development») [37].

Мотивом, який спонукає компанії серйозно ставитися до КСВ, є вимога транспарентності – «прозорості» ведення бізнесу, звітності та взаємодії з владними органами і громадськими організаціями з соціальних та екологічних питань. «Прозорість» за цими позиціями є також вимогою інвесторів, готових надавати «довші і дешевші» фінансові ресурси на принципах ESG.

Практика регулювання питань ESG залишається неоднорідною, незважаючи на стандарти і таксономії, що регулярно вдосконалюються.

Відбувається постійна адаптація стейкхолдерів до змінних умов, розвиваються практики розкриття інформації. Ширший порядок денний соціальної відповідальності узгоджується з Цілями сталого розвитку та ESG-трансформацією. «У новій парадигмі глобальної економіки ESG-фактори починають розглядатися у двох контекстах: у вузькому значенні ESG-принципи означають зміну бізнес-процесів...; у широкому значенні реалізація ESG-принципів означає трансформацію інвестиційної політики регіонів та держав і стає умовою включення компаній у глобальні ланцюжки створення вартості» [38].

Інтерес до ESG-трансформації у корпоративній сфері суттєво зріс після ухвалення ООН так званих «Цілей тисячоліття» та – у їх розвиток– концепції відповідального інвестування, розробленої міжнародними інституційними інвесторами, яка зобов'язує бізнес:

- враховувати принципи ESG при проведенні інвестиційного аналізу, ухваленні стратегічних рішень щодо ведення бізнесу, розробки та реалізації корпоративної політики;
- вимагати від одержувачів інвестицій інформацію про відповідність їх діяльності принципам ESG;
- активно сприяти реалізації ідей ESG в інвестиційній діяльності;
- сприяти підвищенню ефективності врахування принципів ESG у всіх секторах економіки, зокрема фінансовому;
- регулярно публікувати звітність щодо результатів, досягнутих при реалізації принципів ESG.

Взагалі ESG-трансформація, або, як її іноді називають, «зелений перехід», є для бізнесу, в тому числі європейського та українського, як безпрецедентною можливістю, так і сукупністю серйозних ризиків.

Boston Consulting Group (BCG) узагальнила вигоди для компаній, яким вдається ефективно вбудувати ESG у бізнес-стратегію та структуру управління:

- привабливість роботодавця: вже зараз майже кожен другий (40%) претендент з більшою ймовірністю вибере компанію з хорошим ESG-профілем (принаймні в Європі);

- перспективні ринкові сегменти: «зелені» альтернативи ординарним продуктам у широкому розумінні зростають на 25% швидше за традиційних конкурентів;

- економія на викидах: через вуглецеве регулювання, що неминуче наближається, витрати на придбання вуглецевих одиниць (чи відповідний податок) можна знизити на 30-50% за рахунок мінімальних попередніх інвестицій в ESG;

- менший регуляторний ризик: EBIT компаній, які підпадають під європейське регулювання, за рахунок реалізації ESG-стратегії може зрости на 2–12%;

- доступ до вигідніших джерел інвестицій: лідерам сталого розвитку залучення капіталу обходиться, за підрахунками BCG, в середньому на 1% дешевше за конкурентів;

- зростання акціонерної вартості: загальна дохідність акціонерів у компаній-лідерів сталого розвитку в середньому на 3% вища за конкурентів [30].

Звичайно, перелічені переваги формування та реалізації ESG-стратегії бізнесу є недостатніми для того, щоб компанії вже зараз погодилися на суттєві витрати на досягнення показників за усіма трьома напрямками – екологічним, соціальним, управлінським. Тому було логічно очікувати від урядових структур певних фіскальних стимулів для виробників і споживачів.

Розглянемо, як у Європейському Союзі розвиток ESG-проблематики стимулюється податковими пільгами.

Наприклад, у Польщі зростання «зеленого будівництва» підтримується за рахунок податку на доходи фізичних осіб – власників чи співвласників житлових будинків. З 2019 р. вони можуть отримати зменшення податкової

бази за термомодернізацію житла (заміну джерел побутової енергії на відновлювальні). Таким чином, у контексті екології реалізується вплив на дві галузі економіки – будівництво й енергетику.

У Німеччині уряд за допомогою податку на прибуток підтримує придбання електромобілів або автомобілів з гібридними двигунами, якщо вони використовуються як службовий транспорт. Правила застосовуються до електромобілів, придбаних у власність або у лізинг у період 2019-2030 рр. Таким чином здійснюється певне «примушування» до екологізації бізнесу через вплив на менеджерів (адже саме вони найчастіше користуються службовим автотранспортом) та покращення показників ESG за напрямом Е. Щодо особистих електромобілів співробітників німецьких компаній, то їх використання теж заохочується через податкові пільги.

Стимулюється в Німеччині і використання залізничного транспорту: у 2020 р. було знижено ставку ПДВ на залізничні квитки з 19 до 7% (така ставка діє на маршрутах понад 50 км). Але найважливішим ринковим важелем, що підштовхує компанії до вуглецевої нейтральності в Європі, та й у світі загалом, має стати вуглецеве регулювання. У Європі компанії почали заздалегідь готуватися до «зеленого переходу». Зокрема відомо про міжнародні плани організації торгівлі квотами на вуглецеві викиди (парниковими газами) та запровадження податку на викиди [4].

Від екологічного спрямування перейдемо до компонента Governance (G) – якісне корпоративне управління. Щодо напрямку G серед показників ESG в Україні буде корисним досвід комплаєнс-служб європейських компаній. Під комплаєнсом розуміють систему управління в організації, що забезпечує відповідність її діяльності не лише законодавчим нормам, а й внутрішнім (локальним) нормативним актам, включаючи кодекси етики, та іншим комплаєнс-зобов'язанням, які організація бере на себе.

Комплаєнс-система реагує на комплаєнс-ризики – невідповідності або недотримання вимог законодавства, нормативних документів, правил та

стандартів регулюючих органів, галузевих об'єднань, структур саморегулювання, кодексів корпоративної культури та корпоративної поведінки співробітників тощо. Комплаєнс-функція забезпечує відповідність діяльності організації прийнятим етичним нормам, мінімізує ризики шахрайства і корупції та інші порушення. Виявляються і регулюються також конфлікти інтересів на підприємствах. Комплаєнс-менеджери відповідають за навчання нових співробітників і тренінги персоналу з питань етики бізнесу, виявлення і профілактику порушень, обробку звернень на гарячу лінію тощо. Завдяки комплаєнсу компанії мінімізують ризики претензій регулюючих органів, фінансових чи репутаційних втрат у результаті скандалів, викриттів, невідповідності законам, правилам і етичним нормам; а його результати відображаються в ESG-звітності в розділі Governance – якісне корпоративне управління або система менеджменту [19].

Питання підвищення якості та прозорості управління корпораціями актуальне для бізнесу ще з 1932 р., коли А. Берлі та Г. Мінс опублікували дослідження «Сучасна корпорація та приватна власність», яке вважається початком теорії корпоративного управління. Оскільки головним стимулом прозорості та якості управління є інтереси акціонерів, які оформилися задовго до появи ESG-тематики, компонент G розвивається з випередженням Е та S. Протиріччя між інтересами двох акторів у теорії принципал-агента, звичайно, не можуть бути зняті новими вимогами до нефінансової звітності, але компонент G дає нові інструменти контролю за менеджерами. Тепер у переговорах між двома сторонами корпоративного управління з'явився новий пункт, за яким необхідно дійти згоди. У Франції ситуація, коли акціонери при плануванні «зелених інвестицій» віддали перевагу виведенню прибутку у вигляді дивідендів на шкоду соціальним та «зеленим» стратегіям, запропонованим менеджментом, виникла у компанії «Данон». Саме у Франції ESG-тематика найбільше зацікавила малі та середні підприємства, на відміну від великого бізнесу: у 2021 р. 2/3 МСП заявили про себе як про

«компанії, які мають місію», у Великобританії такі компанії називають business with purpose (бізнес із змістом).

Функція комплаєнсу, що входить до G-аспектів менеджменту, регулюється, зокрема, вимогами інвестиційних майданчиків. У 2022 р. у Європейському союзі вперше розроблено обов'язкову ESG-звітність для банків. Регулятор – Європейська служба банківського нагляду (European Banking Authority) – опублікував ESG-показники 150 провідних банків, у тому числі Deutsche Bank і UniCredit. ESG-показники мають допомогти інвесторам визначитися з кращими напрямками капіталовкладень, що робить ESG-проблематику значущим фактором ухвалення інвестиційних рішень.

Поведінка інвесторів впливає на рішення виробничих компаній, зокрема у ЄС вони переосмислюють власні ланцюжки постачання. Вітчизняні постачальники європейських компаній вже у 2021 р. почали отримувати попередження від споживачів з Європи у B2B-бізнесі, що незабаром почнуть оцінюватися їх ESG-показники, а також позиції постачальників у ESG-рейтингах; вже зараз при продовженні контрактів на постачання уважно вивчається нефінансова звітність (за її наявності). Європейські замовники все частіше надсилають «ESG кваліфікаційні анкети» для участі в тендерах. Деякі споживачі об'єднуються в рамках галузі (зокрема автовиробники) і проводять кваліфікацію постачальників спільно.

Вивчати досвід Європейського Союзу щодо реалізації ESG-тематики доцільно і на галузевому рівні. Наприклад, у лютому 2022 р. було ухвалено Тулузьку декларацію авіаційного ринку Євросоюзу. Найбільші гравці вперше поставили спільну мету: досягти вуглецевої нейтральності до 2050 р. Підписання декларації передбачає, насамперед, впровадження «сталого» авіапального (SAF), розробку електролітаків, у тому числі водневих, та декарбонізацію аеропортів.

Таким чином, європейський досвід інтеграції ESG-показників у стратегії компаній, а також стимулювання ESG-трансформації з боку держави є

цікавим об'єктом дослідження для адаптації управлінських рішень до вітчизняних умов.

Отже, ESG-проблематика – це вже не вибір для європейських та українських компаній, а реальність, яка постійно збільшує власну значущість. Фундаментальні висновки про економічне значення «зеленого переходу» для бізнесу робити ще зарано. Але неможливо ігнорувати необхідність вимірювання, обліку та управління бізнес-операціями за допомогою ESG-показників, насамперед у великих компаніях, при цьому середній та малий бізнес підтягується за своїми постачальниками та споживачами. Концепція сталого розвитку набула практичного інструменту для застосування в бізнесі. Професія ESG-менеджера також набирає популярності. Єврокомісія висуває низку вимог щодо розкриття інформації в ESG-звітах [30].

Гіпотеза, що українські компанії можуть отримати вигоди з європейського досвіду ESG-трансформації частково підтверджується: використовуючи становище «наздоганяючого», вітчизняний бізнес вивчає нефінансові звіти підприємств Євросоюзу, а також вимоги регуляторів і може використовувати методики розрахунку показників за трьома напрямками ESG, погоджувати стратегію сталого розвитку та основну стратегію бізнесу, а також отримувати доступ до «зеленого» фінансування. А досвід фіскального стимулювання ESG у європейських країнах відомий уряду і, з часом, буде врахований у вітчизняному законодавстві. У той же час небагато компаній в Україні розглядають ESG як стратегічний пріоритет власного розвитку в найближчі роки через наростання економічних проблем в умовах війни.

З помилок наших європейських сусідів, на яких варто вчитися, безсумнівною є одна: ті, хто затягнув з формуванням стратегії ESG, змарнували час і втратили конкурентну перевагу. Якщо українські компанії будуть активніше виходити на світові ринки (не лише Європи і Північної

Америки, але й Азії, Африки, Латинської Америки), там діятимуть ті ж вимоги до продукції, оскільки ESG-трансформація має глобальний характер. До бізнесу приходить розуміння, що «зелений перехід» – це не лише ризик втратити доходи, а й унікальні можливості: ринок вуглецевих одиниць та водню, доступ до міжнародного «зеленого» фінансування.

3.2. Удосконалення методичних підходів до розробки і представлення нефінансової (соціальної) звітності

Інтерес до корпоративної соціальної звітності та відповідальності безпосередньо залежить від рівня розвитку культури представників бізнесу. В умовах ринку однією з вимог успішного функціонування організації є врахування інтересів її зацікавлених сторін, включаючи працівників самого підприємства, органів державного управління, ділових партнерів, інших стейкхолдерів. Це пов'язано із зростаючою цінністю неекономічної інформації, спрямованої на вирішення соціальних проблем, та адекватністю її представлення у звітності. У наш час в Україні активно формується нефінансова звітність про соціальну діяльність підприємств, хоча її надання не є обов'язковим.

На сьогоднішній день існує чимало стандартів нефінансової звітності, які використовуються у світовій практиці. Відмінності між ними визначаються тематикою і показниками. Найпоширенішими і найбільш комплексними вважаються ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», група стандартів AA 1000, SA 8000, а також GRI (Керівництво глобальної ініціативи зі звітності). Слід враховувати, що платформу для розміщення нефінансової звітності обирають самі організації. У більшості ситуацій вона публікується на офіційному сайті компанії та може бути різних видів: статистична соціальна звітність, екологічна

звітність, звітність про сталий розвиток, інтегрована звітність тощо [27, с. 33].

За відсутності встановлених правил формування КСВ-звітності кожен економічний суб'єкт обирає найбільш вигідну для себе інформацію. Така позиція не дозволяє проводити уніфіковану оцінку розвитку соціальної діяльності підприємств, об'єктивно оцінити результативність їх діяльності або визначити спеціалізацію, що в чергове підтверджує необхідність створення стандартизованого регламенту оцінювання.

Тенденція постійного зростання уваги до ESG-проблематики стимулює діяльність значної кількості організацій, які регулярно публікують рейтинги в рамках ESG-інформації та використовують для їх складання індивідуальні методики розрахунку. Оцінки та місця однакових або близьких за профілем компаній у таких рейтингах можуть суттєво відрізнятися. Крім того, на практиці представники рейтингових агентств як джерела аналізу використовують відкриті дані, а не відомості, надані самими економічними суб'єктами або статистичними організаціями в рамках офіційних документів.

У процесі магістерського дослідження встановлено наявність значних відмінностей між існуючими рейтингами і звітами, оскільки при складанні перших використовуються різні методики та критерії оцінки корпоративної соціальної відповідальності, що породжує наявність помітних розбіжностей у визначенні реальної ефективності діяльності компаній у цьому напрямку.

Вище сказане свідчить про необхідність уніфікації методології розрахунку основних показників, які характеризують КСВ, а також удосконалення її регламентації з урахуванням специфіки складу зацікавлених сторін. Для цього потрібна єдина методика формування звітності, аналізу та оцінки діяльності організацій щодо соціальної й екологічної відповідальності та підготовка відповідних рекомендацій. Це дозволить покращити прозорість і достовірність не лише звітності, але й рейтингів, а також сприятиме розвитку та поширенню кращих практик у галузі КСВ, підвищенню

суспільної уваги до цієї тематики, а також дасть змогу на державному рівні виявити найскладніші і проблемні зони у питаннях управління соціально-трудовими відносинами на підприємствах. У перспективі це також допоможе підвищити об'єктивність і ефективність інвестування у КСВ.

Враховуючи різноспрямованість соціальної діяльності економічних суб'єктів необхідно регламентувати хоча б основні її напрямки, які мають бути відображені в бухгалтерській (фінансовій) звітності. Зокрема доцільно виділити:

- додаткові витрати на медичне, соціальне, пенсійне страхування (формування персоніфікованих виплат, створення спеціальних фондів);
- витрати, пов'язані з охороною праці та технікою безпеки, включаючи іміджеві;
- дотації на оплату послуг, отриманих на території господарюючого суб'єкта або поза ним з метою оздоровлення працівників;
- витрати на організацію культурно-освітніх та рекреаційних заходів;
- витрати на персоніфіковані виплати, підвищення кваліфікації та перепідготовку працівників із зазначенням кваліфікаційних груп (робітники, спеціалісти, керівники).

Особливість цих напрямів соціальної відповідальності пов'язана з їх постійним характером; як правило, вони зафіксовані у колективному договорі та залежать від чисельності персоналу. На тих підприємствах, де активно працюють профспілкові організації, можуть реалізовуватися разом із профкомом.

Інша група заходів переважно пов'язана з інвестиційною діяльністю:

- технічне оснащення приладами контролю, що забезпечують безпеку праці;
- оснащення необхідним обладнанням кімнат для відпочинку;
- клімат-контроль у приміщеннях;
- підвищення комфортності території підприємства.

Для реалізації перелічених заходів частково можуть бути залучені кошти муніципальних органів влади (наприклад, спортивними майданчиками і спорудами будуть користуватися не лише працівники підприємства, а й члени їх сімей та інші мешканці територіальної громади).

Особлива увага у звіті про соціальну діяльність має бути приділена заходам, пов'язаним із підвищенням соціальних зобов'язань бізнесу перед мешканцями території (регіону) його функціонування:

- кошти, що виділяються на благоустрій території. Це може бути пов'язано або з фінансуванням окремих проектів, або з поставками виробленої продукції (обладнання, прилади, меблі тощо);

- послуги, що надаються населенню безоплатно (наприклад, використання спортивних споруд школярами; надання робочих місць та проведення профорієнтаційних заходів для учнів; проходження практики студентами ЗВО, які готують фахівців з профілю підприємства або розташовані на території регіону; при цьому особлива увага може приділятися закладам фахової передвищої освіти, випускники яких здатні поповнити трудовий колектив організації);

- виділення коштів на благодійність (фінансова і матеріально-речова підтримка волонтерських організацій, лікарень, дитячих будинків, будинків для людей похилого віку, ВПО тощо);

- пайова участь у функціонуванні соціальних установ муніципалітету, з яким пов'язаний економічний об'єкт.

Звичайно, виділення цих напрямів у звітах про КСВ має бути підкріплене наведенням конкретних даних. Розробка єдиного методичного підходу до їх розрахунку може бути самостійним напрямом вдосконалення методичного забезпечення процесу звітності з КСВ і є важливою при проведенні контролю за реальною діяльністю в галузі соціальної відповідальності. Як самостійний розділ соціальної відповідальності у низки великих організацій може бути виокремлена інформація про їх участь у

регіональних цільових програмах та національних проектах відповідної спрямованості.

Ідентифікація заходів у сфері соціальної відповідальності і відображення зобов'язань конкретного підприємства у звіті про КСВ повинні сприяти впорядкуванню даних та якісному зіставленню реального обсягу роботи окремих суб'єктів господарювання у даній сфері. Однак для повнішої оцінки таких заходів та їх значущості доцільно сформувати систему спеціальних показників, що характеризують масштаб та певною мірою рівень соціальної роботи окремих компаній.

Універсальним показником вимірювання масштабів роботи може бути сума коштів, витрачених на відповідні заходи: по першій групі – у розрахунку на одного працівника, по другій – частка коштів у загальному обсязі довгострокових капітальних вкладень, по третій – частка внеску підприємства у фінансування відповідних програм та проектів.

У регламентаційних документах мають бути прописані параметри оцінювання конкретних показників, наприклад, площі спортивних споруд, регламенти розташування релаксаційних зон і майданчиків на території організації тощо. Спочатку це може розглядатися як малоефективна діяльність, однак саме таке уточнення напрямів соціальної підтримки та масштабів витрат на її реалізацію конкретизує розуміння і значущість КСВ. Звичайно, різноманітність соціальних ініціатив та їх масштаб не завжди можливо деталізувати – це забезпечить більш конкретна характеристика цілей і результатів кожного заходу та розкриття його змісту.

Кількісна оцінка і розробка показників, що характеризують соціальну відповідальність організації, є трудомістким та складним процесом, оскільки пов'язана з її особливостями, організаційною формою та розташуванням. Тому підготовку методичних рекомендацій слід проводити як у галузевому розрізі, так і з урахуванням організаційно-правової форми підприємства з дотримання наступних загальних принципів:

- фінансування заходів відповідно до нормативних актів за рахунок коштів, включених до складу витрат до оподаткування;
- виділення додаткових ресурсів організації з урахуванням їх регулювання внутрішніми документами;
- розподіл усіх витрат на соціальні витрати за конкретними працівниками та на інвестиційні витрати;
- поділ витрат на вирішення внутрішніх і суспільних завдань (участь у вирішенні соціальних завдань громади, регіону тощо); при цьому особливо важливими є витрати на благодійну діяльність;
- визначення значущості соціальних заходів з точки зору виділення коштів – частка соціальних інвестицій у загальній сумі інвестиційних витрат та соціальні дотації на одного працівника або відносно загальної суми його доходів.

Друга група показників соціальної відповідальності організації може стосуватися таких конкретних напрямів:

- охорона праці та техніка безпеки – площа робочого місця, загальна площа санітарних кімнат, кімнат відпочинку тощо; за цими показниками також можуть бути визначені нормативи, наприклад, площа на одного студента в університеті, середній розмір (площа) на одне робоче місце, рівень автоматизації робочих місць за спеціальностями тощо;
- перелік медичних оглядів, які проводяться на території підприємства;
- кількість місць у їдальні та інших громадських закладах, додаткові заходи щодо побутового і торговельного обслуговування персоналу;
- додаткові відпустки, форми профілактики для працівників, які виконують роботи у небезпечних і шкідливих умовах.

Такі показники, зазвичай, є у системі статистичного чи внутрішньогосподарського обліку.

Для з'ясування реального ставлення до соціальної відповідальності

організації особливе значення має проведення соціологічних опитувань. Чітка система показників, що характеризують відповідальність бізнесу, може бути побудована за умови узгодження інформації бухгалтерсько-фінансової звітності підприємства, спрямованої на соціальний аспект діяльності, а також виробничо-управлінського обліку підприємства. Це дозволить об'єктивно представити стейкхолдерам власні зусилля з КСВ.

3.3. Розвиток системи підготовки управлінських кадрів з питань корпоративної соціальної відповідальності

Система внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів є важливим елементом господарської діяльності, оскільки дозволяє знайти баланс між рівнем КСВ та відповідальної соціально-економічної поведінки працівників. Цей баланс визначає ступінь узгодженості дій організації та її працівників, забезпечуючи кумулятивний синергетичний ефект для обох сторін. Для цього доцільно застосування технологій прогнозування, планування й організації діяльності персоналу одночасно з вирішенням завдань підбору та підготовки викладачів (наставників) відповідно до завдань навчання, а також визначення відповідальності за ефективність і результативність підготовки [16].

Формування та розвиток системи внутрішньофірмового навчання є одним із головних завдань розвитку особистісно-кваліфікаційного потенціалу управлінських кадрів. Правильно організована внутрішньофірмова підготовка здатна розкрити особистісно-кваліфікаційний потенціал працівників корпорації «Енергоресурс-інвест», а також ефективно використати даний потенціал для реалізації цілей діяльності та розвитку організації.

КСВ складається з соціальної відповідальності управлінських кадрів, яка

визначається вибором працівниками стратегій відповідальної соціально-економічної поведінки. КСВ визначається співвідношенням обраних і реалізованих працівниками стратегій відповідальної соціально-економічної поведінки до загальної кількості реалізованих стратегій економічного і соціального розвитку.

Нами визначено зміст трьох груп факторів підвищення КСВ: економічні, соціальні та освітні, а також основні напрямки розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів як освітнього фактора у підвищенні соціальної відповідальності: зміна цілей та завдань навчання; зміна у підготовці викладачів та наставників; модернізація освітніх програм, вхідного і вихідного контролю учнів, методів та технологій навчання. Логіка процесів розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів наведено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Логіка процесів розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів з КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест»

Також було розроблено концептуальну модель розвитку системи

внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів корпорації «Енергоресурс-інвест» як сукупність елементів, які формують базис дизайну процесів розвитку внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів, а також системний опис основних напрямів підвищення КСВ. Концептуальна модель дозволяє зрозуміти та розробити найбільш раціональні і максимально наближені до вимог середовища практичні рекомендації, що дозволять застосовувати систему критеріїв оцінки особистісно-кваліфікаційних якостей управлінських кадрів, провести моніторинг процесів КСВ, організувати підготовку управлінських кадрів для роботи з проблемами і викликами, створити спеціалізовану структуру, відповідальну за забезпечення роботи системи внутрішньофірмової підготовки, розробити програму розвитку організації для позиціонування перед цільовими аудиторіями результатів соціально відповідальної поведінки управлінських кадрів (рис. 3.2).

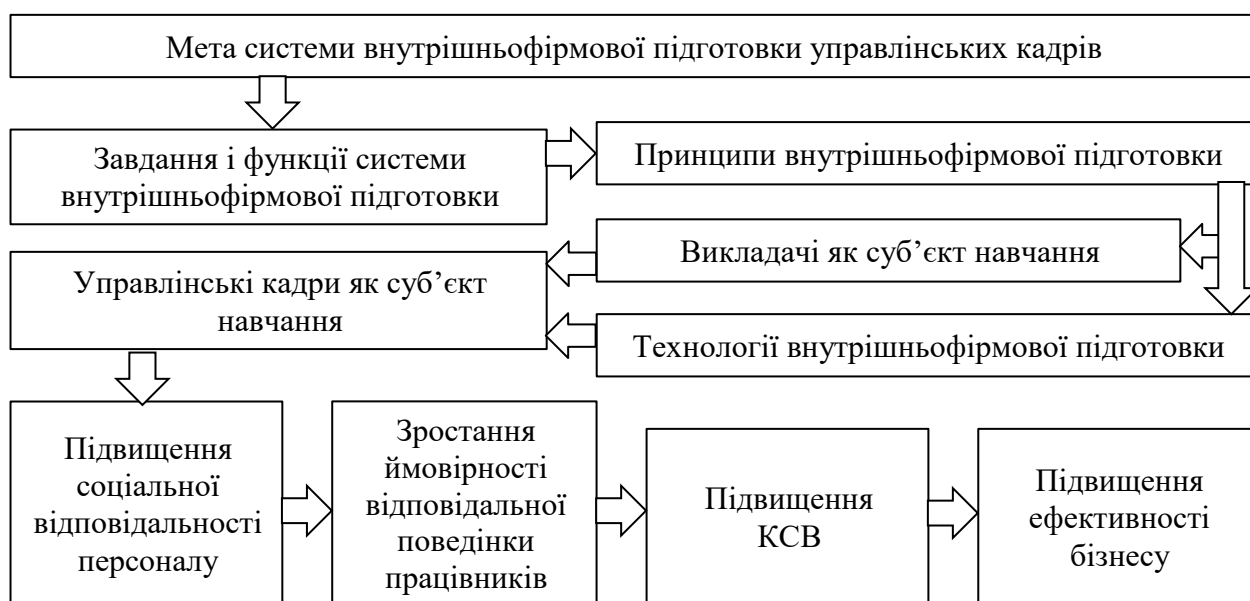


Рис.3.2. Концептуальна модель розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів як елемент КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест»

При цьому необхідно зробити обдуманий вибір програм та заходів з підготовки управлінських кадрів, який би відповідав мотивам соціально відповідальної поведінки корпорації «Енергоресурс-інвест» та її працівників.

З урахуванням цього побудова системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів має призводити до максимізації особистісно-кваліфікаційного потенціалу управління шляхом підвищення соціальної відповідальності та відповідальної соціально-економічної поведінки персоналу, спрямованої на підвищення соціальної ефективності бізнесу.

До функцій системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів корпорації «Енергоресурс-інвест» для підвищення КСВ належать: прогнозування, планування, організація і проведення внутрішньофірмової підготовки, включаючи перепідготовку, підвищення кваліфікації, інструктаж та виховання; аналіз, оцінка, моніторинг ефективності підготовки; контроль та регулювання внутрішньофірмової підготовки; мотивація внутрішньофірмової підготовки; підбір і навчання викладачів з числа працівників підприємства та зовнішніх залучених фахівців; відповідальність за ефективність і результативність системи підготовки. Відповідальність у цьому випадку лежить на вищому керівництві корпорації «Енергоресурс-інвест» або повинен бути призначений спеціальний куратор, який повною мірою відповідав би за розвиток внутрішньофірмової підготовки на підприємстві, використовуючи з цією метою комплекс ресурсів організації.

Нами було проведено аналіз практик та методів розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів підприємств США, Японії, Китаю, Гонконгу, країн ЄС (Німеччини, Франції, Великобританії), а також вітчизняний досвід внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів. Представлені переваги і недоліки (табл. 3.1) зарубіжного та вітчизняного досвіду щодо методів, програм, технологій навчання, а також впливу на КСВ показують значний потенціал та основні напрямки розвитку вітчизняних систем підготовки, особливо в аспекті їх цифровізації та націленості на реалізацію соціальної політики.

Таблиця 3.1

Недоліки зарубіжного та вітчизняного досвіду розвитку системи
внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів з КСВ

Зарубіжний досвід	Вітчизняний досвід
- програми внутрішньофірмової підготовки платні для працівників, їх реалізація не завжди прозора з точки зору соціальної складової; - акцент на розвиток конкуренції між працівниками негативно впливає на соціальну складову процесів внутрішньофірмової підготовки.	- процеси внутрішньофірмової підготовки не дають запустити соціальні ліфти та обмежують можливості кар'єрного зростання багатьох талановитих працівників, які потенційно могли б стати кваліфікованими менеджерами; - недостатньо розвинені волонтерські форми підтримки процесів внутрішньофірмового навчання.

Також було розроблено механізм розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів корпорації «Енергоресурс-інвест» з орієнтацією на КСВ. Призначення механізму (рис. 3.3), наведеного у вигляді блоків полягає у структуризації процесів підвищення особистісно-кваліфікаційного потенціалу працівників через інтеграцію освітніх заходів і атестації, що дозволяє посилити мотивацію відповідальної соціально-економічної поведінки.



Рис. 3.3. Механізм розвитку системи внутрішньофірмової підготовки
управлінських кадрів з КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест»

«Проектний центр навчання та атестації корпорації «Енергоресурс-інвест» як організаційне ядро механізму розвитку внутрішньофірмової системи підготовки, може об'єднувати, крім представників адміністрації та трудового колективу, викладачів і наставників з професійного співтовариства, що дозволить йому координувати роботу всіх блоків механізму. Серед можливих цілей Проектного центру – забезпечити збереження найбільш кваліфікованих управлінських кадрів в організації через поступальний розвиток їх особистісно-кваліфікаційного потенціалу і раціональну інтеграцію у соціальні та кар'єрні ліфти; забезпечити розвиток корпоративної культури і підвищення рівня соціальної відповідальності як управлінських працівників, так і бізнесу в загалом. Функції Проектного центру: навчальна, управління знаннями, формування соціально-відповідальної поведінки, інноваційна.

Атестація управлінських кадрів пов'язана з послідовним вирішенням завдань розвитку корпорації «Енергоресурс-інвест» та забезпеченням необхідного рівня соціальної ефективності бізнесу. Як одну з цілей атестації слід розглядати виявлення найслабших працівників, що необхідно для усунення прогалин у їх знаннях і вміннях, спрямування цих співробітників на внутрішньофірмову підготовку і закріплення за ними досвідчених наставників. Атестація має виявити, чи потрібні корпорації «Енергоресурс-інвест» додаткові працівники з високим рівнем особистісно-кваліфікаційного потенціалу і стати основою для перегляду заробітної плати.

Діагностика параметрів працівника функціонує як вхідний контроль і відбір кандидатів для системи внутрішньофірмової підготовки. Кожен працівник, адаптуючись / інтегруючись у систему управління підприємством, неодноразово проходить кваліфікаційні й особистісні оцінки. Кожна наступна оцінка та атестація, всі наслідки прийнятих рішень, обрана модель соціально відповідальної поведінки є базисом для прийняття рішень про посадові переміщення працівника, про підвищення його кваліфікації, трансформацію особистісних якостей і відбір кандидатів для системи

внутрішньофірмової підготовки. У свою чергу, особисті бесіди з експертами, з керівництвом, вибудована система діагностики якості управлінських рішень дозволяють зрозуміти рівень соціальної відповідальності працівника та намітити заходи щодо його підвищення.

Вибір програм та методів індивідуальної і групової внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів, орієнтованих на підвищення соціальної відповідальності визначається виявленими тенденціями і станом середовища діяльності організації, її конкурентів, а також особистісно-кваліфікаційним потенціалом співробітників. Розробка освітніх технологій, наявність серед партнерів підприємства висококваліфікованих практиків здатні значно підвищити ефективність системи внутрішньофірмової підготовки. Те ж стосується методів і технологій підвищення соціальної відповідальності управлінських працівників.

Проходження внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів, включаючи підвищення соціальної відповідальності є достатньо рутинним і особливе місце в цьому процесі повинні займати інформаційні системи підготовки та прийняття рішень, які дозволяють моделювати різні управлінські завдання, а також ситуації вибору тієї чи іншої стратегії соціально відповідальної поведінки. Важливо створити систему інформаційного супроводу освітніх програм та окремих слухачів для підвищення своєчасності ознайомлення та підвищення прозорості проміжного і вихідного контролю результатів навчання. Такий контроль базуватиметься на інтегрованій базі даних і актуалізації оціночних засобів для покращення процедур аналізу результатів внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів. Оцінка ефективності системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів ґрунтується на моніторингу процесів підготовки шляхом застосування інформаційних технологій, що формують інтерфейс взаємодії викладачів та учнів, який дозволяє проводити імітаційні тренінги, використовувати електронні смарт-

підручники та штучний інтелект як тьютора [25].

Проведене у розділі 2 дослідження політики у сфері КСВ низки підприємств Львівській області, засвідчило важливість використання соціальної політики як способу підвищення соціальної відповідальності та форми відображення і закріплення норм та правил відповідальної соціально-економічної поведінки працівників, а також концептуальної основи для діяльності проектного центру навчання і атестації управлінських кадрів. Така позиція дозволяє розглядати внутрішньофірмову підготовку як завдання не лише кадрової, але й соціальної політики підприємства, а програми підготовки управлінських кадрів з орієнтацією на КСВ використовувати як інструмент їх сталого розвитку. На рис. 3.4 відображено взаємозв'язок між соціальною політикою та програмами підготовки управлінських кадрів як інструменту сталого розвитку організації. Правильний вибір програми внутрішньофірмової підготовки підвищить рівень мотивації, а також зробить соціальну орієнтацію організації більш фокусованою і ресурсно-змістовною.

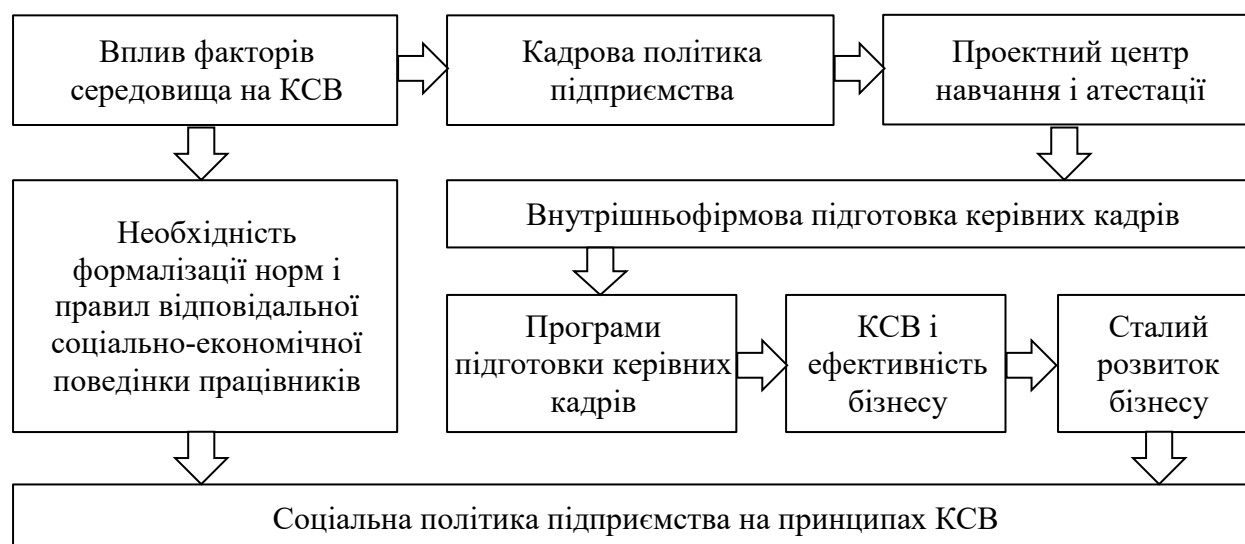


Рис. 3.4. Взаємозв'язок соціальної політики і програм підготовки управлінських кадрів як інструмент сталого розвитку

Сказане вище підкреслює необхідність проведення періодичного моніторингу результатів внутрішньофірмової підготовки керівних кадрів

корпорації «Енергоресурс-інвест» з позиції зміни соціальної відповідальності і соціальної ефективності бізнесу. Моніторинг дозволяє керівництву організації раціонально та комплексно перейти до постановки економічних і соціальних завдань управління персоналом з метою забезпечення сталого розвитку та максимального врахування факторів зовнішнього і внутрішнього середовища розробки та реалізації соціальної і кадрової політики підприємства.

Отже, важливо наситити соціальні програми корпорації «Енергоресурс-інвест» завданнями підвищення КСВ, а також сформулювати пропозиції щодо розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів за допомогою вирішення економічних і соціальних завдань управління персоналом, серед яких можна відзначити завдання формування адаптивної стратегії управління та розвитку персоналу через реалізацію програми внутрішньофірмової підготовки працівників, а також завдання підтримки позитивного соціально-психологічного клімату через реалізацію комплексу заходів, спрямованих на налагодження міжособистісних і міжгрупових відносин, які сприятимуть ефективній роботі. Очікуваним результатом зміни КСВ за умови вирішення завдань, зазначених вище, буде підвищення лояльності працівників до корпорації «Енергоресурс-інвест» та їхньої задоволеності роботою, а це у довгостроковій перспективі підвищить якість управлінських рішень, а також ефективність інвестицій у програми внутрішньофірмової підготовки персоналу.

Таким чином, розвиток системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів є процесом постійного підвищення ефективності й результативності навчання персоналу, який виражається у встановленні цілей і завдань навчання; поліпшенні підготовки викладачів і наставників; модернізації освітніх програм, технологій вхідного та вихідного контролю знань, методів навчання; сприяє не лише зростанню особистісно-кваліфікаційного потенціалу працівників, а й суттєвому підвищенню

соціальної відповідальності та ефективності бізнесу.

Науковий підхід до побудови та розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів, повинен ґрунтуватися на розумінні КСВ як багатофакторного процесу, що використовує систему підготовки управлінських кадрів як інструмент та дозволяє не лише сформувати відповідальну соціально-економічну поведінку працівників, але й застосувати її для побудови стратегії сталого розвитку організації, орієнтованої на підвищенні організаційної ефективності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретико-методологічних засад корпоративної соціальної відповідальності, а також особливостей управління процесами забезпечення відповідального ведення бізнесу вітчизняними підприємствами, дали змогу сформулювати такі висновки:

1. На сьогоднішній день у світовій практиці виділяють дві ключові інтерпретації КСВ: як вимушений захід з реалізації політики благодійності (переважно в країнах, що розвиваються); як невід'ємний елемент соціально-економічної стратегії підприємства в процесі реалізації принципів сталого розвитку (переважно у країнах із розвиненою економікою). У такому контексті під КСВ слід розуміти систему соціально-економічних відносин, що виникають у процесі операційної діяльності, орієнтованих на забезпечення сталого розвитку, дотримання норм ефективного природокористування і позитивного впливу на навколишнє середовище та суспільство.

2. Соціальна відповідальність має розглядатися як цілісна система, яка не лише дозволяє ефективно вирішувати суспільні проблеми, а й здатна забезпечити організації стійкі конкурентні переваги. Напрями політики КСВ можна поділити на дві ключові групи: зовнішні (спрямовані на забезпечення належного рівня реалізації політики щодо сталого розвитку територій, на яких діє бізнес); внутрішні (орієнтовані на пряме чи опосередковане формування екосистеми підприємства у сфері мотивації персоналу).

3. Управління КСВ можна визначити як об'єднання цінностей КСВ та організаційних процесів компанії в єдине ціле під контролем керівництва організації, що забезпечується системою менеджменту КСВ і постійною взаємодією корпорації із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) для врахування їх очікувань, підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень і довгострокової стійкості компанії.

4. Функції управління КСВ не обмежуються класичними функціями управління і включають такі специфічні види діяльності у сфері менеджменту: функція навчання персоналу з питань КСВ; функція забезпечення діалогу із зацікавленими сторонами КСВ; функція підготовки соціальної (нефінансової) звітності про результати КСВ. У сучасних умовах інституціалізована корпоративна система управління соціальною відповідальністю складається з: механізму регулювання управлінської діяльності у сфері КСВ; механізму фінансування менеджменту КСВ; механізму організаційного забезпечення КСВ.

5. Соціальна відповідальність підприємств Львівщини залишається фрагментарною. Спостерігається розрив між актуальним змістом КСВ, його розумінням управлінськими кадрами та поточною реалізацією соціальних програм у практичній діяльності. Дії підприємств у галузі КСВ є продовженням їх техніко-технологічних процесів чи бізнес-процесів. Позавиробничій діяльності підприємства приділяють мало уваги. Менеджери недостатньо зацікавлені у розкритті інформації про діяльність фірм, зниженні несприятливого впливу на природне середовище, участі у життєзабезпеченні територій присутності та формуванні громадянського суспільства. Підприємства діють як закриті системи, що існують поза суспільством.

6. Узагальнення змісту характеристик корпоративних принципів соціальної та кадрової політики корпорації «Енергоресурс-інвест» свідчать про орієнтацію підприємства на реалізацію інтернальної КСВ, що відповідає початковому етапу розвитку соціальної відповідальності, для якого характерна реалізація добровільних ініціатив (які перевищують законодавчі вимоги), спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем, підвищення якості товарів і послуг, дифузії інновацій тощо. На ідентифікацію моделі корпорації «Енергоресурс-інвест» з початковим рівнем розвитку працює той факт, що підприємство заявляє про себе як про соціально відповідальну компанію, сумлінного платника податків, але

водночас не ведеться аналіз ефективності реалізації принципів КСВ, взаємодії з стейкхолдерами, не формуються карти стейкхолдерів, відсутні описи їх ключових інтересів, механізмів та основних елементів взаємодії. Водночас, корпорація «Енергоресурс-інвест» веде бізнес з урахуванням інтересів працівників, місцевої спільноти, громадських організацій. Стратегія підприємства враховує окремі елементи соціальної відповідальності та орієнтована як на поліпшення виробничих результатів, так і сприяння позитивним соціально-економічним змінам на мікрорівні та в мезооточенні.

7. Ключовими аспектами розвитку КСВ корпорації «Енергоресурс-інвест» можуть стати:

- модернізація організаційної структури з метою підвищення ефективності реалізації програм КСВ;
- коригування функціональних зв'язків та розподіл повноважень між співробітниками з метою підвищення оперативності прийняття рішень та комунікацій з соціально-економічних питань;
- зміни у сфері мотивації співробітників для більшої зацікавленості їх у розвитку КСВ (як зовнішньої, так і внутрішньої);
- створення єдиної програми КСВ, визначення альтернатив її розвитку, удосконалення системи управління якістю в організації, яка буде спрямована на ефективну реалізацію ESG-проектів.

Результатом може стати повний перегляд існуючої моделі та запровадження модернізованої системи соціального менеджменту. Логічним буде створення функціональних відділів, які безпосередньо займатимуться власним напрямком розвитку програми КСВ.

8. Концептуальна модель розвитку системи внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів корпорації «Енергоресурс-інвест» має бути орієнтована на підвищення КСВ та відповідальної соціально-економічної поведінки працівників. Особливістю ефективною моделі внутрішньофірмової підготовки управлінських кадрів має бути комплексне використання:

технологій прогнозування, планування й організації; інструментів підвищення кваліфікації, інструктажу і виховання; методів аналізу, оцінки, моніторингу та контролю; підбору і навчання викладачів та наставників відповідно до завдань освітньої діяльності; норм відповідальності за ефективність і результативність внутрішньофірмової підготовки. Практичне використання зазначеної моделі матиме суттєвий вплив на підвищення відповідальної соціально-економічної поведінки працівників та КСВ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бобко Л.О. Сучасний стан та перспективи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективність державного управління*. 2016. С. 41-49.
2. Будько О.В., Галатов Б.М. Особливості нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 17. С. 100–104.
3. Бурлакова Ю.М. Дослідження особливостей формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 6. Т. 1. С. 220–227.
4. Варламова М., Єнгоян Г. Світові тренди розвитку соціальної відповідальності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 5 (60). С. 58–65.
5. Ворончак І.О. Національні моделі соціальної відповідальності бізнесу: особливості та механізм формування. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-4>
6. Грицина Л. А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(1). С. 99.
7. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010). URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=87921 (дата звернення 01.10.2024)
8. Єсіна О.Г., Лінгур Л.М. Формування соціальних стандартів бізнесу в контексті реструктуризації корпоративних інформаційних систем. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 40. С. 107–111.
9. Завадських Г.М., Лисак О.І., Тебенко В.М. Корпоративна соціальна відповідальність: формування та реалізація в Україні. *Збірник наукових праць*

Таврійського державного агротехнологічного університету ім. Д. Моторного (економічні науки). ТДАТУ, 2023. № 2(48). С. 129-139.

10. Іванієнко В.В., Шипова Д.А. Корпоративна соціальна відповідальність міжнародного підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 34. С. 3-10.

11. Індекс ESG прозорості компаній України 2023. URL: <https://index.cgpa.com.ua/> (дата звернення 01.10.2024)

12. Індекс екологічної ефективності. Результати EPI за 2022 рік. URL: <https://epi.yale.edu/epiresults/2022/component/epi> (дата звернення 01.10.2024)

13. Іршак О.С., Коломієць О.Л., Черепанин А.І. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. С. 9-14. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>

14. Камишнікова Е.В. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (175). С. 113–120.

15. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Науковий вісник КНЕУ ім. Вадима Гетьмана*. Сер.: Економічна теорія. 2013. № 4. С. 5–26.

16. Лінгур Любов. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*, 2023. вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>.

17. Очеретна В.Ю. Поширеність соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Вінницький національний технічний університет. 2020. С. 3-20. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29038/8983.pdf?sequence=3> (дата звернення 01.10.2024)

18. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 66-2020-р від

24.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-p#Text> (дата звернення 01.10.2024)

19. Сазонець О.М., Тереміш А.А. Формування концепції корпоративної соціальної відповідальності на основі Глобального договору ООН. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 44-52. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.21.44>

20. Сардак С.Е., Гасленко К.С. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність: теоретичні і прикладні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 342–347.

21. Серікова О.М. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни в Україні: національний і глобальний виміри. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 6. С. 94-100. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-94-100>

22. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 5–17. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf> (дата звернення 01.10.2024)

23. Шевченко Т.П. Проблеми законодавчого регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник НУ «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого»*. 2012. № 2(9). С. 111–118.

24. Шиманська О., Петрук Н. Нормативно-правове регулювання соціальної відповідальності бізнесу в Україні». *Економіка та суспільство*, 2021. Вип. 34. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-92>.

25. Юрик Н.Є., Краузе О.І. Соціальна відповідальність суб'єктів ринку праці. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 4. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4>

26. Як змінилась корпоративна соціальна відповідальність компаній в умовах війни? URL: <https://budni.rabota.ua/ua/corporate-culture/yak-zminilas-korporativna-sotsialna-vidpovidalnistkompaniy-v-umovah-viyni> (дата звернення 01.10.2024)

27. Bashar M.A. Exploring New Ways of Communicating CSR to the Relevant Stakeholders: An Empirical Study. *Business and Management Research*. 2020. Vol. 9, № 2. P. 25–48. DOI: 10.5430/bmr.v9n2p25

28. Bowen H.R. Social Responsibilities of the Businessman. N.Y.: Harper & Row, 1953. 276 p.

29. Carroll A.B. and Shabana K.M. The business case of corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 2010.12 (1), pp. 85–105.

30. Cornell B., Damodaran A. Valuing ESG: Doing Good or Sounding Good? *NYU Stern School of Business*. URL: <https://ssrn.com/abstract=3557432> (дата звернення 01.10.2024)

31. CSR Ukraine (2023). 15 років впроваджуємо та розвиваємо корпоративну соціальну відповідальність в Україні. URL: <https://csr-ukraine.org/>

32. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16, Iss. No. 2, pp. 312–322.

33. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*. 1970. №13 (32-33). P. 122-127

34. Henisz W., Koller T., Nuttall R. Five ways that ESG creates value. Getting your environmental, social, and governance proposition right links to higher value creation. *McKinsey & Company*. 2019. № 11. P. 210-233.

35. Holme R., Watts, Ph. Corporate social responsibility: making good business sense. *World Business Council for Sustainable Development*. 2020. C. 39-44.

URL: <http://www.ceads.org.ar/downloads/Making%20good%20business%20sense.pdf>
(дата звернення 01.10.2024)

36. International Valuation Standards Council. Perspectives Paper: ESG and Business Valuation. URL: <https://www.ivsc.org/perspectives-paper-esg-and->

[business-valuation](#) (дата звернення 01.10.2024)

37. Introduction to ESG. Posted by Mark S. Bergman, Ariel J. Deckelbaum, and Brad S. Karp, Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP, on Saturday, August 1, 2020. URL: <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/01/introduction-to-esg/> (дата звернення: 01.10.2024).

38. Matos P. ESG and Responsible Institutional Investing Around the World. *A Critical Review*. CFA Institute Research Foundation. 2020. P. 82-89. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3668998>

39. Official website of UN Global Compact. URL: <https://unglobalcompact.org/>

40. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 54. P. 1–17.

41. Rosati F., Faria L.G.D. (2019). Addressing the SDGs in sustainability reports: The relationship with institutional factors. *Journal of Cleaner Production*, 215, 1312-1326.

42. Samuel Adomako, Sondos G. Abdelgawad, Mujtaba Ahsan, Joseph Amankwah-Amoah, Tahiru Azaaviele Liedong. Nonmarket strategy in emerging markets: The link between SMEs' corporate political activity, corporate social responsibility, and firm competitiveness. *Journal of Business Research*. 2023. Volume 160. P. 113-128.

43. Swanson D. Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. N 1. P. 43–64

44. Wood D. J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. 16 (4). P. 693.

45. Wood D. J. Social Issues in Management: Theory and Research in Corporate Social Performance. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17 (2). P. 383–406. DOI: 10.1177/014920639101700206.