

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ**  
**УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**  
**Факультет управління персоналом, соціології та психології**

**Кафедра соціоекономіки та управління персоналом**

**ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА** Менеджмент персоналу  
**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ** 073 - Менеджмент

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему «Соціально відповідальна взаємодія компанії зі стейкхолдерами»  
здобувача Осика Ірина Леонідівна

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент Кицак Тарас Григорович

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри: доктор економічних наук,  
професор Лопушняк Г.С.

**Київ 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА  
ПРОГРАМА

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу

07 – Управління та  
адміністрування

073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньо-професійної програми

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Г.С. Лопушняк

(підпис) (ініціали, прізвище)

\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Осіка Ірина Леонідівна

\_\_\_\_\_ очної (денної) \_\_\_\_\_ форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему

«Соціально відповідальна взаємодія компанії зі стейкхолдерами»

Тему затверджено наказом ректора Університету від " \_\_\_\_\_ "2023р.№

# Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

## “PwC Україна”

### План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретичні аспекти соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами
Розділ 2	Аналіз соціально-відповідальної взаємодії компанії PwC Україна зі стейкхолдерами
Розділ 3	Напрямки покращення соціально-відповідальної взаємодії компанії PwC Україна зі стейкхолдерами
Об'єкт дослідження:	Політика та реальні практики взаємодії компанії PwC зі стейкхолдерами.
Предмет дослідження:	Теоретико-методичне обґрунтування перспективних напрямів удосконалення практик соціально-відповідальної взаємодії компанії PwC зі стейкхолдерами.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Розробка пропозицій щодо удосконалення політики компаній у сфері соціально-відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами з метою підвищення капіталізації, посилення конкурентоспроможності, покращення іміджу, забезпечення стійкості бізнесових процесів.

### Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

#### Розділ 1

- навести теоретичні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу;
- розглянути діалог зі стейкхолдерами як напрям реалізації соціально-відповідальних практик компанії;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компанії.

#### Розділ 2

- дати організаційно-економічну характеристику компанії;
- проаналізувати політику та реальні практики взаємодії компанії з ключовими зацікавленими сторонами;
- оцінити ефективність соціальних інвестицій компанії.

#### Розділ 3

- визначити перспективні напрями покращення соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Завдання підготував науковий керівник

\_\_\_\_\_ (підпис)

(Т.Г. Кицак)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завдання одержав здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

(І. Л. Осика)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## Реферат

### Соціально відповідальна взаємодія компанії зі стейкхолдерами

Робота складається з 3 розділів, перший та другий мають по 3 підпункти, а третій два. Перший розділ висвітлює теоретичні аспекти теми соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами, другий розділ є аналітичним, третій – рекомендаційним. Обсяг дипломної роботи – 101 аркуш, включаючи список використаних джерел та додатки. У дипломній роботі є 18 таблиць та 11 рисунків. Під час написання використано 54 джерела. Робота містить 10 додатків. Також робота містить результати наукової діяльності:

Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у конференції з публікацією тез на тему: «Капіталізм стейкхолдерів як сучасний концепт вдосконалення соціально відповідальних практик бізнесу».

**Об'єктом** дослідження є політика та реальні практики взаємодії компанії РwС зі стейкхолдерами.

**Предметом** дослідження є теоретико-методичне обґрунтування перспективних напрямів удосконалення практик соціально-відповідальної взаємодії компанії РwС зі стейкхолдерами.

**Метою** магістерської роботи є розробка пропозицій щодо удосконалення політики компаній у сфері соціально-відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами з метою підвищення капіталізації, посилення конкурентоспроможності, покращення іміджу, забезпечення стійкості бізнесових процесів.

#### **Завдання магістерської роботи:**

- навести теоретичні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу;
- розглянути діалог зі стейкхолдерами як напрям реалізації соціально-відповідальних практик компанії;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компанії;
- дати організаційно-економічну характеристику компанії;

- проаналізувати політику та реальні практики взаємодії компанії з ключовими зацікавленими сторонами;
- оцінити ефективність соціальних інвестицій компанії;
- визначити перспективні напрями покращення соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних **методів дослідження**: аналізу та синтезу - вивчення корпоративних звітів, політик, інструкцій та інших внутрішніх документів компаній, що стосуються соціальної відповідальності та взаємодії зі стейкхолдерами; порівняльного аналізу - здійснення порівняльного аналізу практик взаємодії зі стейкхолдерами в різних компаніях та галузях для виділення кращих практик і підходів; емпіричні - спостереження, вимірювання, порівняння, індукції та дедукції, інформаційно-логічного аналізу.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Отримані результати цього дослідження мають важливу наукову новизну та теоретичну значущість. Вони відображають сучасний стан розвитку питань соціально-відповідальної взаємодії компаній зі стейкхолдерами. Висвітлення актуальних питань і проблем цієї теми дослідження сприятиме подальшому розвитку наукових трактувань і досліджень в цьому напрямі. Результати дослідження можуть мати велике практичне значення для бізнес-організацій, які прагнуть покращити свої соціально відповідальні практики по взаємодії зі стейкхолдерами. Розроблені пропозиції та рекомендації можуть служити основою для вдосконалення стратегій компаній щодо побудови ефективного діалогу з ключовими зацікавленими сторонами. Методична значущість полягає у використанні методів аналізу, емпіричних досліджень, порівняльного аналізу та експертних оцінок. Загалом, отримані результати мають важливу наукову, теоретичну, методичну та практичну значущість, сприяють подальшому розвитку досліджень у сфері побудови політики діалогу компанії зі стейкхолдерами.

**Практичне значення дослідження** полягає у вдосконаленні стратегій та механізмів соціально-відповідальної взаємодії компаній зі стейкхолдерами в українському бізнес-середовищі. Зазначена взаємодія стає необхідною для підвищення капіталізації підприємств, зміцнення їхньої конкурентоспроможності на міжнародних ринках, покращення корпоративного іміджу та забезпечення сталості бізнесових процесів. Результати дослідження нададуть конкретні рекомендації та інструменти для впровадження в компанії практик соціальної відповідальності, які сприятимуть позитивному взаємодії зі співробітниками, споживачами, інвесторами та іншими стейкхолдерами. Це дослідження також може слугувати джерелом інсайтів для інших організацій, що мають намір покращити свою соціальну взаємодію та впровадження сталого розвитку у своїй діяльності. Інформація, отримана в ході цього дослідження, буде корисною для внутрішнього управління та стратегічного планування компанії РwС Україна, сприяючи її позиціонуванню як відповідального та ефективного учасника бізнес-спільноти.

Роботу завершено та захищено у 2023 році.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, стейкхолдери, взаємодія, корпоративна політика, практики, стратегії, удосконалення, РwС Україна, сталість, ефективність, соціальна взаємодія, партнерство, конкурентоспроможність, сталість бізнесу, рекомендації, український бізнес, соціальний вплив, сталий розвиток.

## Відгук

Про кваліфікаційну магістерську роботу  
Здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології  
освітньо – професійної програми “Менеджмент персоналу”

Осика Ірина Леонідівна

На тему “Соціально відповідальна взаємодія компанії зі стейкхолдерами”

Актуальність теми: у сучасному світі питання соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами набувають все більшої актуальності та важливості, оскільки персонал, споживачі, інвестори, територіальні громади, громадські організації висувають певні вимоги, які активізують реалізацію екологічних, економічних та соціальних практик.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи: проведено якісний аналіз наукової літератури, виокремлено власні висновки щодо теоретичного концепту соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами.

Наявність самостійних розробок автора: розроблено пропозиції щодо вдосконалення соціально відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами у РwC Україна.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: практичні рекомендації можуть бути використані у повсякденних практиках діяльності РwC Україна.

Наявність недоліків: суттєві недоліки відсутні.

Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: робота заслуговує на високу позитивну оцінку 66 балів.

Науковий керівник: доцент,  
кандидат економічних наук

Кицак Т.Г

“     ” грудня 2023 р.

## Рецензія

на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача вищої освіти

Осика Ірина Леонідівна

### Тема

“Соціально відповідальна взаємодія компанії зі стейкхолдерами”

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною та доцільною для розроблення. Актуальність теми визначається зростаючою роллю соціальної відповідальності бізнесу в сучасному світі. Доцільність розроблення теми обумовлена тим, що соціально відповідальна взаємодія компанії зі стейкхолдерами є важливим аспектом соціальної відповідальності бізнесу.

Автор роботи надав аргументовані висновки, які ґрунтуються на результатах дослідження. У роботі використано широкий спектр методів дослідження, зокрема теоретичний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз.

Актуальність теми та доцільність її розроблення, високий рівень теоретичної підготовки автора, обґрунтовані та аргументовані висновки, широкий спектр методів дослідження, відповідність роботи вимогам наукової роботи. Позитивними рисами кваліфікаційної роботи є дослідження сучасної проблематики соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами.

Висновки та рекомендації, наведені в кваліфікаційній роботі, мають важливу практичну значимість. Вони можуть бути використані компанією для удосконалення своєї соціально-відповідальної діяльності.

Керівник департаменту  
по роботі з персоналом  
та внутрішніх комунікацій

Ананьєва О.О.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	6
1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу.....	6
1.2. Діалог зі стейкхолдерами як напрям реалізації соціально відповідальних практик компанії.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально відповідальних практик компанії.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ РwC УКРАЇНА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	36
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії.....	36
2.2. Аналіз політики та реальних практик взаємодії компанії з ключовими зацікавленими сторонами .....	47
2.3. Моніторинг практик реалізації соціальних інвестицій компанії.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ РwC УКРАЇНА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ.....	73
3.1. Перспективні напрями покращення соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами.....	73
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів .....	84
ВИСНОВКИ .....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі питання соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами набувають все більшої актуальності та важливості, оскільки персонал, споживачі, інвестори, територіальні громади, громадські організації висувають певні вимоги, які активізують реалізацію екологічних, економічних та соціальних практик. Україна, імплементуючи сучасні міжнародні стандарти забезпечення якості у ключових виробничих та суспільних процесах, відчуває потребу у вдосконаленні взаємодії між ключовими суспільними суб'єктами - державою, громадськістю та бізнесом. Впровадження та розвиток концепту соціальної відповідальності бізнесу стає стратегічно важливим завданням для українських компаній, які прагнуть посилення конкурентоспроможності на міжнародних ринках та розвивають практики залучення капітальних інвестицій. Вивчення питань соціально відповідальної взаємодії компаній зі стейкхолдерами має істотне практичне значення та є актуальною темою для України також з погляду розвитку сприятливих умов досягнення ключових цілей сталого розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження проблематики соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами зробили такі зарубіжні вчені, як: Н. Джекобі, М. Портер, П. Друкер, Х. Боуен, К. Девіс, А. Керролл, М. Фрідман, С. П. Сесі, Д. Грейсон, Д. Гібоні, В. Престон, Дж. Ленсен, С. Сімпсон, З. Хітон. та ін.

Вітчизняні науковці, які ґрунтовно досліджували дану проблему - А. Колот, Г. Лопушняк, А. С. Коноваленко, Т. Кицак, В. Євтушевський, М. Долішній, В. Осецький, А. Чухно, Т. Вонберг, М. Маршавін, Н. Данилевич, Л. С. Селіверстова, Н. В. Лосовська, С. Литовченко та ін.

Проведений аналіз академічних публікацій вказує на те, що у сучасному економічному контексті існують невирішені питання, пов'язані з розробкою ефективної стратегії взаємодії компаній з головними стейкхолдерами, впровадженням соціально відповідальних практик у підприємницькій діяльності; підвищенням соціальної активності компаній на основі забезпечення інтересів

ключових стейкхолдерів; інноваційним вдосконаленням та якісною реалізацією результативних соціально-економічних ініціатив, а також співробітництвом та розподілом соціальних функцій між державним сектором та бізнесом.

**Метою дослідження** є розробка пропозицій щодо удосконалення політики компаній у сфері соціально-відповідальної взаємодії зі стейкхолдерами з метою підвищення капіталізації, посилення конкурентоспроможності, покращення іміджу, забезпечення стійкості бізнесових процесів.

***Завдання дослідження:***

- навести теоретичні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу;
- розглянути діалог зі стейкхолдерами як напрям реалізації соціально-відповідальних практик компанії;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компанії;
- дати організаційно-економічну характеристику компанії;
- проаналізувати політику та реальні практики взаємодії компанії з ключовими зацікавленими сторонами;
- оцінити ефективність соціальних інвестицій компанії;
- визначити перспективні напрями покращення соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами;
- обґрунтувати запропоновані заходи.

***Об'єктом дослідження*** є політика та реальні практики взаємодії компанії РwС зі стейкхолдерами.

***Предметом дослідження*** є теоретико-методичне обґрунтування перспективних напрямів удосконалення практик соціально-відповідальної взаємодії компанії РwС зі стейкхолдерами.

***Методи дослідження:*** аналізу та синтезу - вивчення корпоративних звітів, політик, інструкцій та інших внутрішніх документів компаній, що стосуються соціальної відповідальності та взаємодії зі стейкхолдерами; порівняльного аналізу

- здійснення порівняльного аналізу практик взаємодії зі стейкхолдерами в різних компаніях та галузях для виділення кращих практик і підходів; емпіричні - спостереження, вимірювання, порівняння, індукції та дедукції, інформаційно-логічного аналізу.

**Інформаційну базу дослідження** становлять наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансові звіти, соціальні звіти компанії, плани взаємодії зі стейкхолдерами.

**Наукова новизна, теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.** Отримані результати цього дослідження мають важливу наукову новизну та теоретичну значущість. Вони відображають сучасний стан розвитку питань соціально-відповідальної взаємодії компаній зі стейкхолдерами. Висвітлення актуальних питань і проблем цієї теми дослідження сприятиме подальшому розвитку наукових трактувань і досліджень в цьому напрямі. Результати дослідження можуть мати велике практичне значення для бізнес-організацій, які прагнуть покращити свої соціально відповідальні практики по взаємодії зі стейкхолдерами. Розроблені пропозиції та рекомендації можуть служити основою для вдосконалення стратегій компаній щодо побудови ефективного діалогу з ключовими зацікавленими сторонами. Методична значущість полягає у використанні методів аналізу, емпіричних досліджень, порівняльного аналізу та експертних оцінок. Загалом, отримані результати мають важливу наукову, теоретичну, методичну та практичну значущість, сприяють подальшому розвитку досліджень у сфері побудови політики діалогу компанії зі стейкхолдерами.

**Наукова апробація отриманих результатів.** Автор кваліфікаційної магістерської роботи брала участь у конференції з публікацією тез на тему: «Капіталізм стейкхолдерів як сучасний концепт вдосконалення соціально відповідальних практик бізнесу».

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

### 1.1. Теоретичні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу

Соціальна відповідальність бізнесу є важливою темою в сучасному бізнесі та суспільстві. Вона описує те, як компанії взаємодіють зі своїм оточенням, включаючи споживачів, працівників, середовище та інші зацікавлені сторони. Соціальна відповідальність бізнесу може бути розглянута з різних підходів, які базуються на різних ідеях та цінностях. Розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу може допомогти розробляти соціально відповідальну стратегію та взаємодіяти зі своїм оточенням у більш ефективний спосіб [21, с.123].

Поняття «соціальна відповідальність» можна визначити як етичні межі, в яких компанії та індивідуальні особи несуть відповідальність за свої дії та виконання громадянських обов'язків, які сприяють загальному благополуччю суспільства. У випадках, коли особа або організація розглядає можливість здійснення дій, що можуть завдати шкоди навколишньому середовищу або суспільству, такі дії вважаються соціально небезпечними. Згідно з цією концепцією, менеджери повинні приймати рішення, які сприяють не лише максимізації прибутку, але й захисту інтересів громадськості та суспільства в цілому [40, с.232 ].

Важливий внесок у розуміння концептуальної сутності соціальної відповідальності, розробку класифікаційного апарату та наукове обґрунтування ідеї про те, що соціальна відповідальність має всі ознаки соціального інституту, зробив американський вчений Боуен, який у 1953 році опублікував монографію “Соціальна відповідальність бізнесменів”. Ця праця висвітлила основні закономірності, тенденції та принципи соціально відповідальних практик, а також окреслила напрямки поширення та вдосконалення феномену соціальної

відповідальності. І в подальшому сприяла популяризації ідеї, що Боуена по праву можна вважати родоначальником корпоративної соціальної відповідальності [17].

На думку Колота А.М., — соціальна відповідальність це філософія або форма взаємовідносин між корпоративними структурами та суспільством, яка сприяє соціально відповідальній корпоративній поведінці, що гарантує економічний прогрес, зберігає навколишнє середовище, сприяє соціальній згуртованості та покращує якість життя [21].

Незалежно від того, є людство цілим світом чи ні, нова соціально — економічна реальність стала симбіозом 3-х мегаколлапсів, мегаземлетрусів — інформаційної та цифрової трансформації, санітарно-епідеміологічних обмежень, великомасштабних військових атак з боку одвічних ворогів України, і в ментальних моделях автора постає як “Великий вибух-1”, “Великий вибух -2” і “Великий вибух-3”. Кожен “великий вибух” мав неоднозначні наслідки для економічного зростання і соціальної якості в глобальних і внутрішніх координатах. У цій реальності концепт корпоративної соціальної відповідальності допомагає вирішити ключові вищезазначені проблеми [22].

Серйозні зміни в соціально-трудої сфері, які не мають чіткої, виключно позитивної, одновекторної динаміки економічних, соціальних і загально соціальних перетворень, реалізують пошук нових опор і методів забезпечення сталого соціально-трудоого розвитку та досягнення суспільного визнання.

Соціальна якість. Виявлені проблеми архівовані та актуальні, оскільки вони безпосередньо пов’язані.

Важливі аспекти життя людини, його здоров’я, як баланс фізичного і психологічного, “робота-відпочинок”, “робота - сім’я”, “якість роботи - трудове життя”, “робота - це соціальна якість”, “робота - це робота і задоволеність життям”. Але це залишається загадкою без перебільшення дивуючись, чому наукове співтовариство так мало, без натхнення, неохоче беретеса за вивчення питань часу в цілому і питань робочого часу зокрема [23].

Лопушняк Г.С., Маршавін Ю.М., Кицак Т.Г. зазначають: концепція соціальної відповідальності бізнесу передбачає, що компанії добровільно

відмовляються від дій виключно у власних, вузькоорієнтованих фінансових інтересах і включають в свою стратегію інтереси інших зацікавлених сторін, в тому числі й головного внутрішнього стейкхолдера – персоналу [51].

Кицак Т. Г. також акцентує увагу на тому, що діяльність у сфері соціальної відповідальності є делікатним і складним процесом, який вимагає від компаній суттєвої перебудови загальної стратегії, місії та філософії. Крім того, необхідно залучити до процесу управління експертів, які володіють необхідними компетенціями для розробки корпоративної інформаційної політики, налагодження тісної взаємодії з ключовими стейкхолдерами, впровадження принципів КСВ в організаційну структуру компанії, підготовки та просування соціальної звітності, ведення переговорів та обміну досвідом на європейському та національному рівнях, а також представлення бізнес-організацій за кордоном [17].

Ф. Котлер розглядає соціальну відповідальність бізнесу як вільний вибір в рамках корпоративних інтересів для покращення добробуту суспільства через відповідні підходи до ведення бізнесу та надання корпоративних ресурсів.

М. Мескон визначає соціальну відповідальність як певний рівень добровільного реагування на соціальні проблеми, коли це реагування виходить за межі вимог, встановлених законодавством та регуляторними органами [17].

Для більш ясного уявлення про те, що означає поняття «соціальна відповідальність», можна скористатися визначенням Керівництва із соціальної відповідальності ISO 26000. Згідно з ним, соціальна відповідальність визначається як відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності (включаючи продукти, послуги та процеси) на суспільство та довкілля. Це досягається шляхом етичної та прозорої поведінки, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю та добробуту суспільства. Компанії повинні враховувати очікування зацікавлених сторін, дотримуватися відповідних законів та міжнародних стандартів поведінки, а також практикувати соціальну відповідальність у всіх сферах діяльності та взаємовідносинах [20].

Питання соціальної відповідальності бізнесу ґрунтовно інституціоналізоване на міжнародному рівні. Відповідно на платформі ISO

зазначено: принципи, методи, норми, стандарти, регламенти. Сім принципів корпоративної та організаційної соціальної відповідальності за стандартом ISO 26000: відповідальність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів зацікавлених сторін, повага до верховенства права, повага до міжнародних стандартів поведінки та повага до прав людини [14].

Досвід країн, що відносяться до групи розвинених і приділяють велику увагу принципам сталого розвитку, свідчить про те, що в сучасних умовах забезпечення ефективного розвитку держави та бізнесу неможливе без урахування соціальних аспектів діяльності бізнесу. Ефективне соціально орієнтоване підприємництво, що ґрунтується на захисті інтересів всіх учасників економічних відносин, є ключовим фактором успішного розвитку країни. Важливою умовою узгодження інтересів є чітке визначення зон відповідальності кожного з учасників економічних відносин, а також розробка узгодженого механізму обміну інформацією про наміри та можливості кожної зі сторін. Крім того, в процесі соціального діалогу необхідно доводити мотивацію та очікування кожної зі сторін до всіх учасників економічних відносин. Такий підхід забезпечить взаємне розуміння і підвищить рівень довіри між учасниками економічних відносин, що в свою чергу стимулює економічний розвиток країни.

Соціальна відповідальність є тим фундаментом, на якому побудована вся система відносин у суспільстві. У цьому випадку вона є невід'ємним елементом у макросистемі «людина-держава-суспільство».

Таким чином, соціальну відповідальність можна визначити як діалектичний взаємозв'язок між індивідом (особою), компанією (юридичною особою) та суспільством, що характеризується взаємними правами та обов'язками щодо дотримання вимог соціальних норм та застосуванням різних засобів впливу у разі їх недотримання.

Для з'ясування суті соціальної відповідальності бізнесу доцільно уявити явище «як цілісну систему різних сторін, тенденцій, зв'язків, відносин і компонентів».

З усього розмаїття існуючих підходів до визначення соціальної відповідальності бізнесу можна виділити три найбільш поширених [19, с.78]: теорія корпоративного егоїзму; теорія корпоративного альтруїзму; теорія розумного егоїзму.

Теорія корпоративного егоїзму, також відома як «класична модель», вважає, що головною метою бізнесу є максимізація прибутку для власників чи акціонерів компанії, незалежно від наслідків для інших сторін, таких як споживачі, працівники та середовище.

Теорія корпоративного альтруїзму, навпаки, стверджує, що бізнес повинен приділяти увагу не тільки прибутку, але й соціальним і екологічним питанням. Ця теорія підтримує ідею, що бізнес може бути джерелом позитивних змін у суспільстві та сприяти сталому розвитку.

Теорія розумного егоїзму поєднує обидві попередні теорії, вважаючи, що корпорації можуть досягати успіху і максимізувати прибуток, одночасно враховуючи інтереси і потреби інших сторін, таких як споживачі, працівники, громади та довкілля. Ця теорія підтримує ідею, що соціальна відповідальність бізнесу може бути вигідною як для компанії, так і для суспільства в цілому.

Вибір конкретної теорії залежить від бізнес-моделі, цілей та цінностей компанії, а також від контексту, в якому вона діє. Важливою є здатність компанії адаптуватися до змін у суспільстві, економіці та розвиватися разом із ними.

Термін «соціальна відповідальність бізнесу» проходив багато стадій свого розвитку. Він удосконалювався та все більш глибоко тлумачився дослідниками. Наразі не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття, а також єдності думок щодо його складу, структури й методів прояву.

Поняття «соціальна відповідальність бізнесу» вітчизняними та іноземними науковцями трактуються по-різному. Іноземні фахівці вважають, що соціально відповідальна компанія має дбати не лише про дотримання правил цивільного суспільства та добробут своїх працівників, а й про ефективне використання ресурсів, підтримку інновацій та стимулювання розвитку галузей, в яких вона працює. Однак, навіть найбільш передові українські підприємці часто сприймають

свою соціальну відповідальність вкрай обмежено: як сплата податків, виконання обов'язків перед державою та виявлення благодійності.

Визначення соціально-відповідального бізнесу є досить складним і не має єдиного погляду на нього.

Більшість науковців погоджуються з тим, що соціально-відповідальні компанії повинні зосередитись на певних напрямках діяльності, які сприятимуть забезпеченню позитивного соціального впливу. Такі компанії повинні бути активними у формуванні доброзичливих відносин з місцевими співтовариствами та допомагати їм у розвитку, підтримувати будь-які ініціативи у цьому напрямку. Також важливо надавати широкі можливості для навчання і підвищення кваліфікації місцевій молоді та трудовому колективу згідно з вимогами світового ринку і національної економіки. Добросовісна сплата податків та виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавства також є необхідними складовими соціальної відповідальності. Серед інших напрямків можна виділити добровільну екологічну діяльність, охорону здоров'я та безпеку праці, виробництво якісної продукції, реалізацію корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників, морального стимулювання персоналу, а також благодійні та спонсорські проекти. Важливо також брати участь у формуванні позитивної суспільної думки про бізнес.

Розглянемо визначення «соціальна відповідальність бізнесу» різних науковців в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Визначення терміну «соціальна відповідальність бізнесу» науковцями

Науковець 1	Визначення 2
Зінченко А.Г.	обмежує соціальну відповідальність межами економічної доцільності та вважає, що «соціальна відповідальність – це діяльність компанії зі здійснення соціальних програм у межах економічної доцільності» [13, с.32].
А. С. Коноваленко	вважає, що соціальна відповідальність бізнесу полягає у здійсненні організацією системи заходів, яка включає як державно-урегульовані, так і добровільні ініціативи з метою максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство [24, с.164].

## Продовження таблиці 1.1

С. Є. Литовченко	під соціальною відповідальністю бізнесу мається на увазі відповідальне ставлення будь-якої організації до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, а також активну соціальну позицію, що виявляється в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі зі суспільством, а також участі в розв'язанні найгостріших соціальних проблем [32, с.82]
А. Куліш	зазначає, що соціальна відповідальність бізнесу передбачає впровадження нової, добровільної стратегії, яка зосереджується на урахуванні суспільних та морально-етичних аспектів у господарській діяльності банку з усіма зацікавленими сторонами або, з іншого боку, інтересантами [26, с.55].
І. Савченко	стверджує, що соціальна відповідальність компанії можна розглядати як форму суспільної відповідальності, що передбачає, що організації повинні діяти у відповідності з інтересами суспільства і брати активну участь у розв'язанні соціальних проблем, зокрема на рівні своєї діяльності [37, с.98].
О. Ф. Новікова М. Є. Дейч	підкреслюють, що соціальна відповідальність бізнесу є важливою філософсько-соціологічною категорією, яка відображає суттєві відносини між особистістю та суспільством, основані на взаємних зобов'язаннях, що реалізуються через свідому та вольову поведінку й діяльність [33, с.134].
Л. С. Селіверстова Н. В. Лосовська	вважають, що соціальна відповідальність бізнесу передбачає добровільну участь у розв'язанні соціальних проблем та забезпеченні стійкого розвитку компанії. Це означає виконання міжнародних та національних законодавчих норм, підписаних угод з партнерами, включаючи технічні, екологічні та соціальні стандарти. Крім того, бізнес має приймати на себе додаткові зобов'язання щодо задоволення потреб співвласників, працівників, партнерів, споживачів та громадськості загалом. Усі ці дії повинні відповідати чинному законодавству та міжнародним стандартам поведінки [38, с.14].
П. Друкер	уважає, що «соціальна відповідальність передбачає обов'язок керівництва організації приймати рішення й виконувати дії, які збільшують рівень добробуту й відповідають інтересам як суспільства, так і самої компанії» [48, с.237].
С. П. Сесі	стверджуючи, що це «вільний вибір компанії, спрямований на приріст добробуту населення держави за допомогою використання певних підходів до організації й ведення бізнесу та передачі частки ресурсів на потреби суспільства» [53, с.120].
М. Фрідмен	який стверджував, що під цим терміном потрібно розуміти «діяльність компанії, спрямовану на отримання прибутку, яка здійснюється у межах чинного законодавства та без порушень правил конкурентної боротьби» [49].

*Джерело: складено автором на основі [13 с.32, 24 с.164, 26 с.55, 32 с.82, 33 с.134, 37 с.98, 38 с.14, 48 с.237, 49, 53 с.120].*

Об'єднуючи та узагальнюючи всі тлумачення та підходи, корпоративна соціальна відповідальність є широким поняттям, що включає в себе корпоративну соціальну відповідальність (діяльність великих компаній), соціальну відповідальність малого та середнього бізнесу та соціальну відповідальність окремих працівників, в рамках певних соціальних груп та в межах мінімальних

законодавчих вимог, затверджених державою, а також їх взаємодію між собою та суспільством. Він визначає їхню взаємодію в межах мінімальних правових вимог, затверджених державою. Соціальна відповідальність – це внесок компанії в соціальний та економічний розвиток своїх працівників, громади, місцевої спільноти та суспільства в цілому, який може бути в межах мінімальних законодавчих норм або значно перевищувати їх, з метою покращення репутації компанії в очах громадськості та досягнення її прихованих економічних цілей.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу полягає у свідомій та активній увазі великих комерційних організацій на вплив своїх бізнес-рішень і діяльності на суспільство та довкілля, а також на здійснення корекції своєї виробничої та практичної діяльності з огляду на соціальні та екологічні наслідки. Соціальна відповідальність передбачає прозору та етичну поведінку бізнес-організацій і їх взаємодію з усіма зацікавленими сторонами, такими як власники, працівники, ділові партнери, споживачі та громадськість загалом. Вона базується на добровільній прийнятті додаткових зобов'язань відповідно до чинного законодавства та міжнародних стандартів поведінки, а також виконанні міжнародних та державних нормативно-правових актів, укладення угод у межах соціального партнерства, технічних, екологічних та соціальних стандартів з метою забезпечення стійкого розвитку бізнесу [36, с.56].

Соціальна відповідальність бізнесу передбачає активну участь в розвитку та благополуччі суспільства, а також врахування очікувань та інтересів всіх зацікавлених сторін, у тому числі представників громадянського суспільства. Ця концепція повинна гармонізуватися з чинним законодавством, враховувати міжнародні стандарти та правила поведінки. Також важливо, щоб вона була інтегрована у взаємодії з іншими організаціями та практиками, що сприяють соціальному розвитку. Отже, соціальна відповідальність бізнесу повинна бути комплексним та відповідальним підходом до бізнес-практики, що враховує не лише економічну, але й соціальну та екологічну складові успіху компанії.

Концепція соціальної відповідальності бізнесу має на меті забезпечити сталість розвитку суспільства та сприяти процвітанню людства в цілому, а також

формуванню позитивних уявлень про бізнес, його продукцію та послуги. Це допомагає компаніям зберегти та збільшити свою конкурентоспроможність, підвищити рівень довіри споживачів та розширити свої ринки збуту. Окрім того, така діяльність зменшує вплив компаній на довкілля, знижує ризики виникнення кризових ситуацій та сприяє позитивному іміджу фірми.

До об'єктів корпоративної соціальної відповідальності належать необоротні активи, оборотні активи, зобов'язання, капітал, витрати і доходи, пов'язані зі здійсненням конкретної соціальної діяльності [39, с.87].

Суб'єктами корпоративної соціальної відповідальності вважаються власники компанії (організації, установи), її керівництво, наймані працівники, акціонери, представники органів державної та місцевої влади, громадські організації, підрядники, субпідрядники, клієнти, покупці тощо [38,с.88].

Діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності базується на чотирьох категоріях. (рис. 1.1).

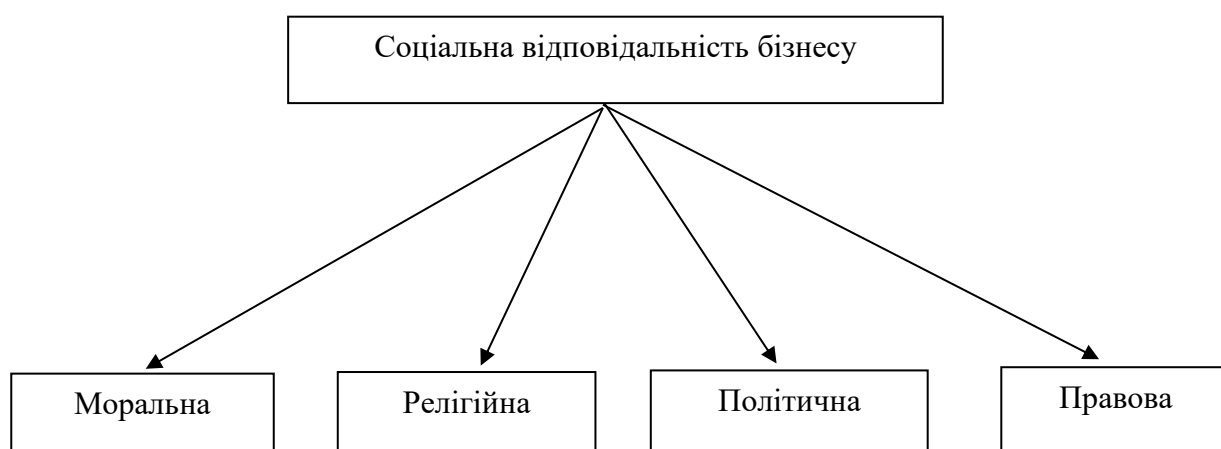


Рисунок 1.1 - Види соціальної відповідальності бізнесу (Nafi, 2018)

*Джерело: побудовано на основі [19, с.56].*

Напряму у трьох основних сферах: соціальна, екологічна, економічна.

У підсумку можна сказати, що концепція соціальної відповідальності бізнесу є багатоаспектною і має різноманітні теоретичні підходи, що покривають економічні, етичні, соціальні, правові та інші аспекти. З точки зору бізнесу, соціальна відповідальність може бути важливим інструментом для досягнення

конкурентної переваги та створення позитивного іміджу компанії. Одночасно, для суспільства соціальна відповідальність бізнесу може мати значний вплив на розвиток і вирішення соціальних проблем. Відповідно, питання соціальної відповідальності бізнесу стає актуальним і потребує уваги як з боку науковців, так і з боку підприємців та державних органів.

## **1.2. Діалог зі стейкхолдерами як напрям реалізації соціально-відповідальних практик компанії**

Соціальна відповідальність компаній – це сучасний феномен, який полягає в тому, що бізнес-структури прагнуть не лише заробляти гроші, але й враховувати свій вплив на людей, суспільство та навколишнє середовище. Це можливо завдяки використанню соціально-відповідальних практик, які спрямовані на створення позитивного впливу на соціальне та природне середовище [21, с.156].

Один зі способів реалізації соціально-відповідальних практик компанією – це взаємодія зі стейкхолдерами. Стейкхолдери – це різні суб'єкти, які мають вплив на діяльність компанії та на які компанія також впливає. Взаємодія зі стейкхолдерами може забезпечити компанії інформацію про їх очікування та потреби, що допоможе удосконалити свою діяльність та розробити більш ефективні соціально-відповідальні практики [25, с.103].

У процесі діалогу з компанією стейкхолдери мають можливість висловити свої думки та пропозиції щодо того, як компанія може покращити свою соціальну відповідальність. Компанія може врахувати ці думки при розробці стратегії соціальної відповідальності та впровадженні соціально-відповідальних практик, що дозволить їй бути більш ефективною в досягненні своїх цілей та сприятиме забезпеченню сталого розвитку бізнесу.

Компанії часто мають справу з різними зацікавленими сторонами, які можуть мати власні цінності та цілі, які не збігаються з тими, що має організація. Тому важливо, щоб компанія мала чітко визначені свої цілі та цінності і перевіряла їх на відповідність інтересам зацікавлених осіб. Враховуючи інтереси всіх

стейкхолдерів у процесі бізнес-планування та стратегічного планування, компанія може досягти більш успішних результатів та підвищити рівень довіри і підтримки з боку своїх зацікавлених сторін.

Залучення зацікавлених сторін є інструментом для просування інновацій у розробці продуктів та організації процесів, а також для посилення фокусу стратегічних рішень сталості бізнес-процесів як всередині компанії, так і за її межами.

Окрім того, уважне врахування інтересів всіх стейкхолдерів може допомогти компанії зменшити ризики негативних наслідків і підвищити стійкість до змін в зовнішньому середовищі. Таким чином, відповідальна компанія повинна взяти до уваги інтереси всіх стейкхолдерів у процесах планування та стратегічної діяльності, щоб забезпечити успішну діяльність та стійкість у довгостроковій перспективі [25, с.156].

Стейкхолдерів зазвичай поділяють на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх належать працівники, топ-менеджмент, менеджери та акціонери. Зовнішні – це клієнти, постачальники, державні органи, ЗМІ, ділові партнери, місцеві громади, неурядові організації та конкуренти. Взаємодія із зацікавленими сторонами тісно пов'язана з мінімізацією та управлінням нефінансовими ризиками. З розвитком бізнес-організації і формуванням ефективною політики взаємодії із зацікавленими сторонами ставиться питання про управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Для успішної взаємодії зі стейкхолдерами необхідно не лише зрозуміти їхні цінності та інтереси, але й класифікувати їх за різними критеріями. Один із можливих підходів - це розподіл зацікавлених сторін на внутрішні (тобто ті, що безпосередньо пов'язані з компанією, наприклад, власники, менеджмент, персонал) та зовнішні групи (наприклад, покупці, інвестори, посередники, постачальники, органи влади тощо). Така класифікація дає можливість краще зрозуміти потреби та очікування стейкхолдерів та враховувати їх при формуванні бізнес-стратегії та плануванні діяльності компанії [41, с.35].

Відповідні аспекти взаємовідносин формуються групою зацікавлених сторін:

– інтровертний аспект відносин – є складним механізмом взаємодії між персоналом та акціонерами/власниками компанії, що базується на внутрішніх комунікаціях. Внутрішні зв'язки між цими групами дозволяють компанії здійснювати контрольовану та взаємозалежну взаємодію, що сприяє досягненню стратегічних цілей у маркетингу та конкурентоспроможності порівняно з конкурентами. Ключовою складовою цього процесу є належне функціонування внутрішніх комунікацій, що дозволяють ефективно координувати роботу та забезпечити відповідну згоду між стейкхолдерами;

– екстравертний аспект відносин – передбачає неконтрольовану сукупність взаємодій з партнерами та громадськістю, що визначають готовність та здатність компанії взаємодіяти з ними, впливати на них і спонукати їх до дій для досягнення бажаних цілей маркетингу взаємовідносин (зв'язків з громадськістю). Такі взаємодії можуть бути як позитивними, так і негативними для компанії, тому важливо ретельно аналізувати свої зовнішні взаємодії та підбирати оптимальні стратегії комунікації з партнерами та громадськістю.

Після проведення сегментації стейкхолдерів згідно з їхніми основними цілями та інтересами, наступним кроком є оцінка значимості цих інтересів для успішного розвитку компанії, а також визначення рівня впливу, який вони мають на її діяльність. Залежно від результатів, стейкхолдерів можна розділити на кілька груп, наприклад:

- 1) не впливають на компанію, але відчують вплив компанії на собі;
- 2) впливають на компанію і відчують вплив компанії на собі;
- 3) не впливають на компанію і не відчують впливу компанії на собі;
- 4) впливають на компанію, але не відчують впливу компанії на собі.

Результати можна представляти у вигляді матриці взаємовпливу між компанією та її стейкхолдерами.

Організація процесу взаємодії зі стейкхолдерами, вимагає обов'язкового дотримання таких принципів:

1. Відкритість та чесність – компанія повинна відкрито спілкуватися зі стейкхолдерами та інформувати їх про свою діяльність та плани. Компанія повинна також бути чесною у відносинах зі стейкхолдерами та дотримуватися зобов'язань, які вона бере на себе.

2. Діалог та взаєморозуміння – компанія повинна встановлювати діалог зі стейкхолдерами та сприяти взаєморозумінню, а також враховувати їхні потреби та погляди при плануванні та реалізації своїх дій.

3. Розуміння впливу – компанія повинна розуміти, який вплив її діяльності має на стейкхолдерів та приймати заходи для зменшення негативного впливу та збільшення позитивного.

4. Залучення до прийняття рішень – компанія повинна залучати стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та враховувати їхні пропозиції та поради.

5. Відповідальність та взаємодія – компанія повинна брати на себе відповідальність за свої дії та взаємодіяти зі стейкхолдерами для досягнення спільних цілей.

Ці принципи допоможуть компанії створити ефективну систему взаємодії зі стейкхолдерами, залучити їх до планування та реалізації дій та досягнути позитивних результатів в галузі соціальної відповідальності.

Відносини із зацікавленими сторонами повинні проходити у формі діалогу. Діалог – це двосторонній обмін інформацією (бесіда, спілкування) між 2-ма людьми, людьми та організаціями, 2-ма організаціями, у формі запитань і відповідей. Поняття “діалог” стало дуже популярним у сфері менеджменту і часто використовується для опису колективної форми взаємодії та комунікації всередині компанії, а діалог може бути частиною добре продуманої стратегії PR-кампанії. Все більше керівників зацікавлені в розвитку діалогу із зацікавленими сторонами, особливо для розуміння їх інтересів і прагнення уникнути ризиків, які можуть вплинути на діяльність організації.

Діалог із зацікавленими сторонами означає, що ключові групи зацікавлених сторін беруть участь у розробці та реалізації політики компанії та розглядаються як

інструменти сприяння ефективному спілкуванню між компаніями, урядами, державними установами, науковцями та іншими соціальними групами. Компанія інтегрує взаємодію із зацікавленими сторонами у всі відповідні політики та процеси для побудови стратегії розвитку компанії (бачення, місія, цінності) та оперативного управління.

Взаємодія та діалог з зацікавленими сторонами може відкрити багато можливостей для компанії. Наприклад:

- створення нових ефективних партнерств, які об'єднують різні ресурси (знання, людей, гроші, технології) для досягнення цілей, недосяжних для окремої компанії;
- зменшення ризиків та збереження репутації компанії;
- покращення продуктів та послуг, що відповідають очікуванням зацікавлених сторін, зокрема, споживачів;
- поліпшення процесів прийняття рішень;
- розвиток довірчих та прозорих відносин з зацікавленими сторонами, що позитивно впливає на репутацію та прибуток компанії.

Вибудовування ефективних і взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами, які забезпечать компанії сталий розвиток, вимагає вбудувати управління взаємодією зі стейкхолдерами в систему управління компанією в цілому.

AA1000 Series – є методичним та практичним комплексом стандартів і керівництв по впровадженню стейкхолдерської моделі управління компанією.

Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами AA1000SES

(Стандарт AA1000SES) – це узагальнений до планування, виконання, оцінки, інформування та нефінансової аудиторської перевірки якості взаємодії із зацікавленими сторонами.

Стандарт AA1000SES може застосовуватися по відношенню до всіх видів взаємодії, в тому числі: функціональної взаємодії (забезпечення інтересів замовників), взаємодії з окремими питань (з питань захисту прав людини), взаємодії в масштабі всієї організації (стосовно звітності та нефінансового аудиту).

Стандарт AA1000SES не призначений для використання в якості основи для юридично оформленої взаємодії між організаціями та її зацікавленими сторонами (вибори, офіційні переговори між роботодавцями і найманими працівниками і т.ін.) [44].

Ідентифікація стейкхолдерів є критичним етапом в управлінні організаційними відносинами, оскільки вона допомагає визначити та розуміти осіб, груп або організацій, які мають вплив на діяльність компанії. Цей процес дозволяє не лише ідентифікувати стейкхолдерів, але і встановити їхні очікування, потреби та роль в контексті бізнесу. Наявність чіткого розуміння стейкхолдерів допомагає компаніям розробляти стратегії взаємодії, впроваджувати програми корпоративної соціальної відповідальності та забезпечувати більш сталі та успішні відносини з усіма зацікавленими сторонами (рис.1.2).

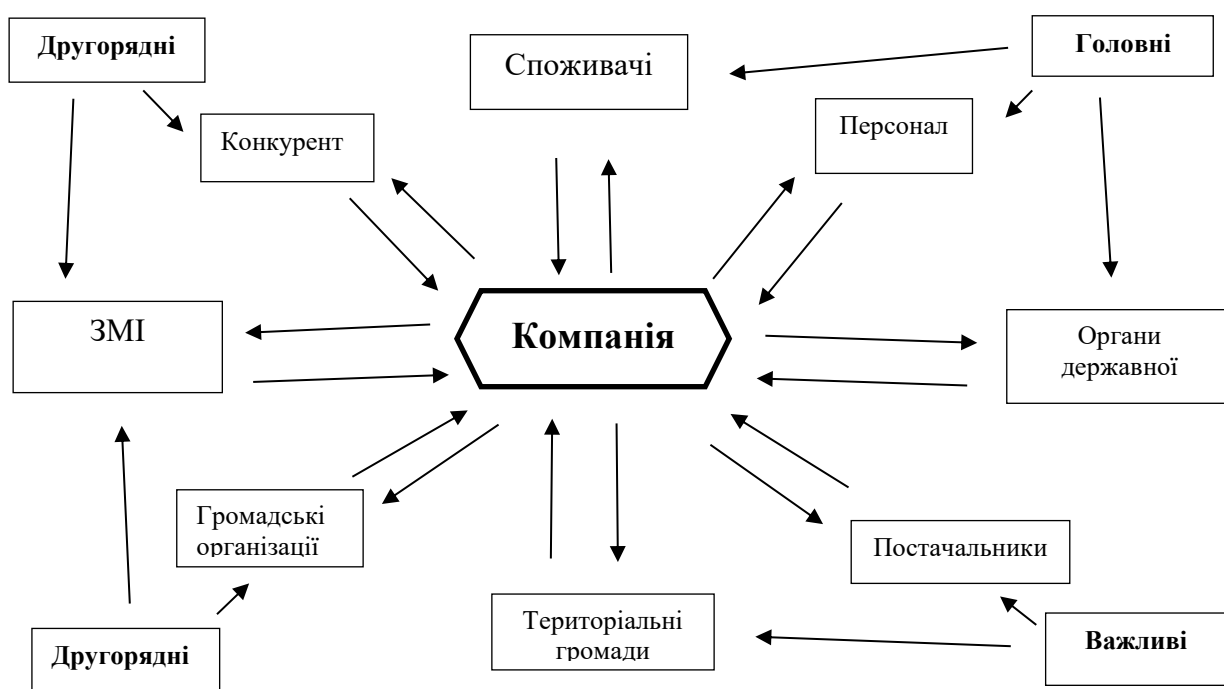


Рисунок 1.2 – Стейкхолдери та їх ідентифікація

*Джерело: побудовано на основі [18, с. 31].*

Основні етапи встановлення діалогу зі стейкхолдерами:

1. Визначення цілей і вибір істотних питань для взаємодії.

Визначити цілі та вибрати ключові питання, які є істотними для взаємодії з кожною з груп стейкхолдерів. Для цього слід провести аналіз поточної ситуації компанії щодо взаємодії зі стейкхолдерами та визначити основні цілі проекту. Важливо визначити ключові групи стейкхолдерів та їхні інтереси та потреби, щоб знайти оптимальні рішення, що задовольняють всіх зацікавлених сторін.

Оцінити істотність кожного з питань для кожної з груп стейкхолдерів. Для цього необхідно провести аналіз кожного питання за трьома критеріями: ступінь важливості для стейкхолдерів, нагальність та можливість компанії позитивно вплинути на вирішення питання. Таким чином, можна визначити ті питання, які є найважливішими для кожної з груп стейкхолдерів та зосередитися на їх вирішенні.

Розробити стратегію взаємодії зі стейкхолдерами та розробити план дій. При розробці стратегії слід враховувати інтереси кожної з груп стейкхолдерів та знайти оптимальний баланс між ними. Потрібно також розробити план дій, який дозволить вирішити найважливіші питання для стейкхолдерів та досягти поставлених цілей.

## 2. Огляд успішних світових практик (benchmarking review).

Проведення дослідження найкращих світових практик, з метою визначення тих, які будуть найбільш ефективними для даної компанії та відповідатимуть українському контексту. Слід зазначити, що компанії різних галузей можуть використовувати різні успішні практики, тому важливо визначити кращі практики саме для галузі, в якій працює дана компанія.

3. Створення карти зацікавлених сторін. Створення карти зацікавлених сторін передбачає визначення ключових груп, організацій та людей, які можуть впливати на успішну діяльність компанії або бути під впливом її діяльності. Створення карти проходить у чотири етапи:

- 1) ідентифікація – визначення актуальних груп зацікавлених сторін, організацій та активістів;
- 2) аналіз – дослідження інтересів, поглядів та діяльності цих сторін;
- 3) візуалізація – графічне зображення зацікавлених сторін та їх зв'язку з істотними питаннями та цілями компанії;

4) пріоритезація – вибір ключових зацікавлених сторін, які найкраще відповідають на істотні питання, визначені на попередньому етапі.

4. Організація опитувань, фокус-груп, досліджень громадської думки. Організація досліджень громадської думки, фокус-груп та опитувань стейкхолдерів є важливим етапом у процесі оцінювання взаємодії компанії зі своїми зацікавленими сторонами. Експерти проводять зустрічі з представниками стейкхолдерів, відстежуючи їхні думки, погляди та вимоги щодо взаємодії з компанією. Під час зустрічей експерти аналізують сильні та слабкі сторони взаємодії, а також розробляють рекомендації щодо можливих механізмів для поліпшення якості цієї взаємодії. Такий підхід дозволяє компанії зрозуміти потреби своїх стейкхолдерів та вдосконалити свої процеси для досягнення кращих результатів.

5. Організація зустрічей для дискусій зі стейкхолдерами. На цьому етапі зустрічі проводяться у форматі діалогу, де можна прослухати думки учасників щодо важливих питань для компанії та провести модеровану дискусію без наявності преси.

6. Розробка стратегії взаємодії компанії зі стейкхолдерами. Стратегія розробляється на основі аналізу міжнародного досвіду (benchmarking review) та зворотного зв'язку від стейкхолдерів, отриманого під час дискусійних зустрічей.

Отже, завдяки проведеним заходам будь-яка компанія може отримати більш чітке розуміння того, хто є її ключовими стейкхолдерами, визначити ефективні механізми співпраці та встановити партнерські відносини з цими стейкхолдерами.

Існують чотири особливості, які можуть визначати результати діалогу компанії із стейкхолдерами:

1) зобов'язання: необхідно забезпечити ресурси та встановити пріоритети для вирішення ключових питань взаємодії зі стейкхолдерами. Крім того, працівники компанії повинні бути активно залучені до планування діалогу та реалізації рішень, що були прийняті в результаті цього діалогу;

2) потенціал: для проведення діалогу зі стейкхолдерами може бути різним і залежить від фізичних, організаційних та людських ресурсів, доступних компанії.

Чим більше ресурсів відведено на цей процес, тим більший його потенціал. Однак, навіть якщо компанія має великий потенціал, воно не завжди готове використовувати його в повній мірі;

3) консенсус: передумова успішного діалогу є наявність узгоджених цілей і спільних цінностей, а також консенсусу між учасниками діалогу і виконавцями рішень;

4) усвідомлення: керівники компаній мають активно підтримувати впровадження рішень, прийнятих в результаті діалогу зі стейкхолдерами, та їх інтеграцію в організаційні системи. Компанія повинна розуміти, як ефективно впроваджувати рішення, прийняті в ході діалогу зі стейкхолдерами.

Таким чином, діалог є основою будь-якої моделі залучення зацікавлених сторін. Однак, перед самим діалогом необхідно зробити кілька важливих кроків, які базуються на концептуальній моделі взаємодії. При цьому, кожна компанія може мати свою власну модель взаємодії, що відображає її унікальні потреби та характеристики.

Оскільки взаємодія зі стейкхолдерами є невід'ємною частиною стратегії розвитку компанії, важливо регулярно оцінювати її ефективність та вдосконалювати методи взаємодії. Крім того, управління компанією повинно базуватись на принципах соціальної відповідальності, що дозволить створити довгострокову вартість та позитивну репутацію компанії. У результаті взаємовигідної співпраці зі стейкхолдерами компанія зможе забезпечити стійкість та конкурентну перевагу на ринку.

Загалом, налагодження ефективної взаємодії з ключовими зовнішніми та внутрішніми групами зацікавлених сторін сприяє ефективному та сталому розвитку бізнес-організацій. Це забезпечує краще управління ризиками та репутацією. Ресурси (знання, людські, фінансові та технічні) можуть бути об'єднані для вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті організацією самотужки. Це допомагає всебічно оцінити зовнішнє бізнес-середовище, включаючи розвиток ринкових сегментів і виявлення нових

стратегічних можливостей; сприяти вдосконаленню корпоративних продуктів і бізнес-процесів підприємства [17].

Таким чином, діалог із зацікавленими сторонами є ключовим елементом практики соціальної відповідальності компанії, що забезпечує ефективну взаємодію з ключовими зацікавленими сторонами та досягнення стратегічних цілей. У той же час успішні компанії розуміють, що діалог – це не просто одноразовий інструмент, а безперервний циклічний процес, що вимагає постійного розвитку практик і процедур, форм і методів взаємодії. Побудова ефективної моделі взаємодії із зацікавленими сторонами, заснованої на принципі соціальної відповідальності, дозволяє компанії досягати позитивних результатів в довгостроковій перспективі, створюючи додаткову цінність для учасників взаємодії і формуючи позитивну репутацію компанії.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компанії**

Соціальна відповідальність відіграє все більш важливу роль у сучасному бізнесі. Компанії в усьому світі дедалі більше розуміють важливість не тільки забезпечення прибутку, а й урахування впливу своїх дій на соціальну та природну середовища. Оцінка ефективності соціально-відповідальних практик компанії є ключовою для визначення того, наскільки успішно вона виконує свої зобов'язання перед громадськістю та природою.

У цьому контексті існує багато методичних підходів до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компаній. Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, але в цілому допомагає оцінити рівень соціальної відповідальності та ступінь впливу компанії на довкілля та суспільство.

При дослідженні методів оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності компаній, можна зазначити, що багато фахівців надають перевагу методиці оцінки за напрямками КСВ. Так, за результатами досліджень Т.М. Литвиненко виокремлено, що «соціальна відповідальність має бути оцінена за

низкою показників, які пов'язані з основними напрямками діяльності компанії в цьому контексті» [31, с.62]. У своїй роботі автор зазначає наступні напрями соціальної відповідальності: розвиток персоналу; забезпечення охорони здоров'я та безпеки праці; соціально-відповідальна реструктуризація; захист навколишнього середовища та збереження ресурсів; підтримка розвитку місцевих громад; добросовісна практика в бізнесі. Для кожного з цих напрямків представлено певні показники, за якими оцінюється ефективність відповідної діяльності.

У своїй роботі з оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності компаній О.В. Ворона рекомендує використовувати систему якісних та кількісних показників. Він наголошує на тому, що для кожного напрямку соціальної діяльності слід визначити показники, які оцінюють ефективність здійснення конкретних заходів. У цьому контексті автор виділяє чотири основних напрями: персонал, бізнес, суспільство та імідж. Окрім цього, для кожного напрямку слід визначити якісні показники результатів діяльності та кількісні показники витрат на здійснення соціальних ініціатив. Цей підхід дає змогу зрозуміти, наскільки ефективною є соціально-відповідальна діяльність компанії і які напрями потребують більшої уваги [4, с.128].

Формування системи показників оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності за окремими напрямками також представлено в роботах Є.Г. Левицької [30]. Всі наведені праці направлені на обрання напрямів діяльності компанії в сфері соціальної активності відстеження дотримання компанією основних принципів КСВ на основі певних показників. Неоднорідність цих показників – фінансові та натуральні, абсолютні та відносні – це унеможливило об'єктивну оцінку ефективності КСВ у групах компаній. У вищезгаданих роботах ми можемо знайти наступні показники, що використовуються для оцінки ефективності КСВ у різних секторах. Серед таких показників можна виділити витратні, які відображають рівень витрат на певні соціальні заходи, такі як середня заробітна плата працівників, обсяг коштів, що виділяються на благодійність та культурні проекти, або розмір штрафних санкцій за порушення законодавства. Другий тип показників – результативні – оцінює ефективність від здійснення

соціальних заходів, таких як кількість нових робочих місць, створених компанією, співпраця з громадськими організаціями, підтримка розвитку громади тощо. Структурні показники дозволяють оцінювати зміни в певних ресурсах, таких як стабільність персоналу, вікова структура працівників або інноваційна активність. Нарешті, ефективні показники відображають співвідношення між результатом та витратами на соціальну діяльність. Використання цих показників дозволяє більш об'єктивно оцінювати КСВ та її вплив на розвиток компанії та суспільства загалом.

Оцінка діяльності з корпоративної соціальної відповідальності враховує бізнес-процеси, пов'язані з формуванням та реалізацією політики соціальної відповідальності, які мають комплексні екологічні та соціальні наслідки. У світовій практиці найбільш поширеними методами оцінки корпоративної соціальної відповідальності є індексні методики які представлені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Індексні методики оцінки соціальної відповідальності бізнесу

<b>Індексний показник</b>	<b>Часткові показники</b>
1	2
Індекс DEA	Передбачає оцінку ефективності показників, управлінських рішень на основі критерію економічності (мінімальні вкладення при максимальному результаті)
Індекс KLD	Щорічно аналізують дані близько 3000 найбільших американських компаній за різними напрямками: відносини з працівниками, корпоративний розвиток, розвиток місцевих громад, права людини, навколишнє середовище, управління, негативні ефекти
Econometric Impact Index	Оцінює сумарний ефект впливу компанії на місцеву громаду
Індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index)	Оцінюються різноманітні критерії, такі як кількість благодійних внесків, взаємодія з благодійними організаціями, рівень підтримки важливих для спільноти ініціатив тощо
Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group)	Аналіз соціальної інклюзії підприємства

*Джерело: складено автором за даними [30, с. 213]*

Визначення взаємозв'язку між розміром соціальних інвестицій та кінцевими результатами діяльності компанії не піддається прямій кореляції, тому варто здійснити поступовий аналіз проміжних результатів при виконанні соціальних практик, які можна розглядати як індикатори ефективності соціальних інвестицій у соціальній, екологічній та економічній сферах. Ефективність соціальних практик визначається залежністю між розміром соціальних інвестицій та кінцевими показниками ділової активності діяльності компанії.

У роботі Н.М. Шмиголь наведено модель оцінки ефективності соціальних інвестицій та корпоративної соціальної відповідальності, що розроблена вченими «Інституту економіки міста» і представляє собою розрахунок комплексного показника (індексу) [46].

Даний підхід базується на тому, що витрати на корпоративні соціальні програми не є надійним індикатором для порівняння компаній між собою. З цією метою, дослідники розробили розрахункові індекси, які вимірюються у відносних одиницях, таких як бали або відсотки. Ці індекси дозволяють організації оцінити своє місце серед інших компаній у галузі. При цьому комплексний індекс (КІ) повинен враховувати дві складові КСВ [46]:

- 1) сплату податків, інвестиції
- 2) добродійність і соціальне інвестування.

Комплексний індекс розраховується:

$$KI_i = (T_i + CE_i + SE_i) / TOC_i \quad (1.6)$$

де  $KI_i$  - комплексний індекс  $i$ -тої компанії ( $n, \dots, 2, 1, i =$ );

$T_i$  - виплачені податки;

$CE_i$  - інвестиції в основний капітал;

$SE_i$  - соціальні видатки;

$TOC_i$  - поточні витрати виробничого призначення.

У зв'язку з тим, що високі витрати на сплату податків не завжди є показником високого рівня соціальної відповідальності, дослідники зосередилися на розробці індексу, який враховує комплексні показники. На їхню думку, економія на податках може бути додатковим позитивним фактором соціально-економічного

розвитку, якщо ці гроші використовуються для модернізації, покращення умов праці та збереження довкілля. Таким чином, індекс КСВ, розроблений вченими Інституту економіки міста, є комплексним інструментом, який враховує параметри, пов'язані з податковою, інвестиційною та соціальною політикою компанії.

Міжнародна практика свідчить, що компанії зазвичай виділяють близько 1% свого прибутку на соціальні програми. Акціонери повинні стежити за тим, щоб філантропія не була надмірною, оскільки це може вплинути на інвестиції в основний капітал і конкурентоспроможність бізнесу.

Подальші дослідження авторів дозволяють стверджувати, що певні фахівці під час проведення оцінки ефективності діяльності компанії використовують модифіковані економічні показники, такі як [43, с. 432]:

1) показник рентабельності інвестицій у соціальні програми, що відображає співвідношення між витратами на соціальну діяльність та обсягом отриманих від неї вигод. Це важливий індикатор, оскільки дозволяє оцінити ефективність соціальних програм, а також їх вплив на фінансові результати компанії. На жаль, вимірювання цього показника може бути складним і не завжди можливим для всіх видів діяльності компанії. Проте, визначення окупності інвестицій є найбільш переконливим інструментом для оцінки ефективності соціальної політики. Застосування цього показника до соціально-відповідального маркетингу є доброю практикою, яка допомагає виміряти ефективність такої діяльності та її вплив на прибутковість компанії;

2) показник вимірювання ефективності благодійної допомоги та інших соціальних програм в порівнянні з рекламою та стимулюванням продажів (*efficiency measurement*) є корисним інструментом для порівняння витрат і ефекту. Використання цього показника дозволяє зробити висновок про те, як ефективні соціальні програми порівняно з рекламою та стимулюванням продажів. Однак, цей показник не може бути виражений чітко і кількісно, що може ускладнити процес оцінки ефективності соціальних програм;

3) показник вимірювання процесу реалізації соціальних програм (*process measurement*) допомагає визначити чи існує взаємозв'язок між соціальною

політикою компанії та ключовими показниками ефективності. Однак, він не дає можливості порівняти ефективність соціальних програм між собою або з іншими видами діяльності. Зазвичай, такий показник описується в конкретних випадках (case studies), які розкривають результати реалізації соціальних програм та пояснюють, що було досягнуто завдяки ним і які б втрати зазнала компанія, якби ці програми не були запроваджені.

Для визначення впливу соціально відповідальної діяльності на результати діяльності компанії використовують показники: дохід з інвестицій (ROI – Return on Investment), дохід з активів (ROA – Return on Assets), дохід з продажів (ROS – Return on Sales), чистий прибуток (ЕВІТА) ін. [30, с. 213].

Дослідження в цій галузі ґрунтуються на порівнянні фінансових показників компаній, які активно займаються соціальною та благодійною діяльністю, з тими, які менш залучені як до соціальної, так і до благодійної діяльності. Найбільш переконливі дані можуть бути отримані, якщо характеристики основних видів діяльності підприємства, що утворює вибірку, максимально збігаються [1, с. 98].

Комбінація кількісних та якісних методів аналізу дозволяє ефективно оцінити соціальну діяльність компанії. Застосування якісних методів дозволяє вивчити інтереси та потреби соціальних груп, врахувати позиції всіх стейкхолдерів та їх пріоритети, розуміти економічний, політичний та соціальний контекст процесу соціальної відповідальності. Для оцінювання ефективності соціальної відповідальності потрібна система показників, яка може бути частковою або загальною, кількісною або якісною, внутрішньою або зовнішньою. Ці показники допомагають зрозуміти, наскільки успішно компанія виконує свої соціальні зобов'язання [1, с. 99].

Для вивчення факторів, які можуть уповільнювати впровадження соціальної відповідальності в компаніях та визначення умов та перспектив активізації цього процесу, запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності. Цей підхід базується на наступних принципах: врахування як внутрішніх, так і зовнішніх проявів соціальної відповідальності компанії; зіставлення результатів фінансової звітності з соціальними інвестиціями;

фокусування на обмеженій кількості показників, що робить методичний підхід простим для практичної застосовності.

Розроблено низку критеріїв та індикаторів для оцінки внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності компаній. Враховано міжнародний досвід використання кількісних методів вимірювання ефективності соціальних інвестицій та необхідність доповнення їх показниками екологічної оцінки. З такою метою можуть бути визначені наступні цілі оцінки [7]:

- оцінка для визначення ефективності використання інтелектуальних та соціальних ресурсів компанії;
- оцінка для визначення ефективності соціальних інвестицій; оцінка для визначення конкурентоспроможності;
- аналіз впливу соціальних інвестицій на результати діяльності компанії.

Загалом, розгляд узагальнених критеріїв ефективності є ключовим для визначення рівня корпоративної соціальної відповідальності компанії. Використання цих критеріїв дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення позитивного впливу на соціальну сферу.

Робочою групою ПРО ООН розроблено методику оцінки за допомогою коефіцієнтів:

1) Коефіцієнт співвідношення загального обсягу прибутку та соціальних інвестицій

$$CI_{\text{зо Приб}} = \frac{ZO_{\text{Приб}}}{CI} * 100\% \quad (1.1)$$

$CI_{\text{зо Приб}}$  – показує приріст прибутку на кожен інвестовану грошову одиницю

$ZO_{\text{Приб}}$  – загальний обсяг прибутку до оподаткування

2) Коефіцієнт локальної економічної ефективності соціальних інвестицій

$$LE = \frac{EP}{CI} * 100\% \quad (1.2)$$

$EP$  – економічний результат

$CI$  – соціальні інвестиції

3) Коефіцієнт впливу соціальних інвестицій на підвищення обсягів реалізації продукції

$$K_{opm} = \frac{OP_m}{N} \sum_{i=1}^n \quad (1.3)$$

$K_{op}$  – коефіцієнт впливу СІ на підвищення обсягів реалізації продукції (показує приріст реалізації на кожну інвестовану грошову одиницю)

$OP_m$  – зміна обсягів реалізації продукції під час реалізації СІ упродовж  $t$  періоду, грн.

4) Коефіцієнт впливу соціальних інвестицій на збільшення кількості споживачів/клієнтів

$$K_{lm} = \frac{K_m}{C_{lm}} \quad (1.4)$$

$K_{lm}$  – коефіцієнт впливу СІ на збільшення кількості споживачів/клієнтів (показує приріст чисельності клієнтів на кожну інвестовану грошову одиницю).

$K_m$  – приріст чисельності клієнтів за  $t$  період реалізації заходів КСВ;

$C_{lm}$  – приріст витрат на заходи КСВ у  $t$  періоді [5].

Про аналіз якісних параметрів оцінки корпоративної соціальної відповідальності компаній, слід зазначити, що оцінка нефінансових показників може бути виконана шляхом аналізу нефінансової звітності компаній:

1. Звіт про КСВ-діяльність - соціальний звіт або звіт про корпоративні соціальні та екологічні проекти компанії) розробляється власними зусиллями компанії, з урахуванням показників, які визначає сама компанія. Цей документ містить перелік соціальних проектів, що реалізуються компанією, та не піддається офіційному аудиту.

2. Звіт про реалізацію принципів Глобального договору (СОР – Communication on Progress) - це звіт, який охоплює реалізацію принципів Глобального договору у різних сферах, таких як права людини, екологічна стійкість, безпека та охорона праці, та боротьба з корупцією. Цей звіт відображає прогрес компанії у виконанні зобов'язань, взятих на себе в рамках Глобального договору. Підготовка цього звіту дозволяє компанії звітувати про свої зусилля щодо забезпечення сталого розвитку та зміцнення своєї соціальної відповідальності.

3. Звіт зі сталого розвитку готується за вимогами системи Глобальної ініціативи зі звітності (Global Reporting initiative – GRI), яка надає стандартизовану систему звітування про економічну, екологічну та соціальну діяльність. Цей звіт включає чіткі показники, що складаються з п'яти елементів: бачення та стратегія, організаційний огляд, управління та показники GRI. Кожен з цих компонентів важливий для оцінки сталого розвитку компанії, і вони забезпечують детальну інформацію про її соціальну та екологічну відповідальність, а також економічну діяльність.

4. Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability) розроблений Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical Account Ability) - стандарт звітування, який акцентує увагу на взаємодії компанії зі стейкхолдерами та забезпеченні соціальної відповідальності компанії. Звіт згідно зі стандартом AA1000 містить опис системи управління соціальною відповідальністю компанії, стейкхолдерську інформацію, оцінку соціальної відповідальності та детальну інформацію про прозорість та відповідальність у діяльності компанії [27, с.138].

Можна застосовувати методику оцінки рівня соціальної відповідальності компанії шляхом розрахунку інтегрального показника та побудови «пелюсткової» діаграми на основі бальної оцінки часткових критеріїв. Інтегральний показник розраховується за формулою [30, с. 213]:

$$I = \frac{K_{b1} \times K_{b2} + K_{b2} \times K_{b3} + \dots + K_{bi} \times K_{bl}}{i} \quad (1.5)$$

де  $K_{bi}$ - бальна оцінка  $i$ -го часткового показника;

$i$  - кількість часткових показників.

Значення інтегрального показника рівня корпоративної соціальної відповідальності може коливатися від 0 до 1 (значення еталонної компанії).

Варто зазначити, що наведена методика оцінки базується на суб'єктивних методах, які використовуються для оцінки окремих показників та призводять до присвоєння відповідного бального значення. Щоб забезпечити більш об'єктивну оцінку, доцільно залучити експертну групу фахівців, які здійснюють оцінку, та провести процедуру узгодження думок експертів, наприклад, розрахунок

коефіцієнта конкордації. Також можна визначити середньо-зважений бал оцінки ефективності конкретного показника. Ці заходи допоможуть підвищити об'єктивність методики оцінки.

Загалом, врахування цих узагальнюючих критеріїв ефективності є ключовим для визначення рівня соціальної відповідальності компанії. Використання цих критеріїв дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів та досягнення позитивного впливу на соціальну сферу.

Після аналізу існуючих методик оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компаній можна зробити висновок, що перед їх використанням необхідно визначити мету оцінки, що відповідатиме конкретному методу. Варто виділити кілька можливих цілей цієї оцінки, зокрема: оцінка ефективності використання ресурсів компанії; оцінка конкурентної позиції компанії та її місця в рейтингах; оцінка рівня задоволеності потреб різних зацікавлених сторін; оцінка впливу соціально-відповідальної діяльності на фінансово-економічні показники роботи компанії.

Детальне визначення цілей оцінки ефективності соціально-відповідальних практик компанії є надзвичайно важливим етапом, що дозволяє вибрати найбільш оптимальний метод, сформулювати систему показників, встановити вимоги до необхідної вхідної інформації та зробити адекватні висновки для прийняття раціональних управлінських рішень. Усвідомлення мети оцінки є ключовим чинником в удосконаленні методів оцінки ефективності соціально-відповідальної діяльності компанії та може слугувати джерелом для подальших наукових досліджень в даній галузі.

Оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компанії є важливим етапом у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Для цього можна використовувати різноманітні методичні підходи. Кожен з підходів має свої переваги та обмеження, але використання комплексного підходу дозволяє отримати більш повну та об'єктивну картину ефективності соціально-відповідальних практик компанії. Враховуючи взаємодію бізнесу та суспільства,

оцінка соціально-відповідальної діяльності компанії стає важливим критерієм визначення конкурентоспроможності та успішності компанії.

Таким чином, розглянувши теоретичні аспекти соціально-відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами, можна зробити певні висновки. Завдяки відкритому та продуктивному спілкуванню зі стейкхолдерами, компанія може ідентифікувати ключові питання та проблеми, які стосуються її впливу на суспільство та навколишнє середовище. Цей процес сприяє створенню стратегій корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на покращення соціальних, екологічних та економічних показників діяльності компанії.

Розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу розвивалося через різні теоретичні підходи, але загальна ідея полягає в тому, що підприємства повинні не лише приносити прибуток, але й брати на себе відповідальність перед суспільством та навколишнім середовищем. Соціальна відповідальність включає в себе ряд аспектів, включаючи турботу про добробут співробітників, відносини зі споживачами, підтримку соціальних ініціатив та дотримання етичних норм. Ці підходи відображають важливість розвитку бізнесу, який сприяє сталому розвитку суспільства і сприймає свою роль не тільки у господарському, а й у соціальному контексті.

Різноманітні методичні підходи допомагають отримати об'єктивну картину впливу соціально-відповідальних практик, а комплексний підхід дає більш повну та комплексну інформацію. З урахуванням взаємодії бізнесу та суспільства, оцінка соціально-відповідальної діяльності компанії стає важливим критерієм для визначення її конкурентоспроможності та успішності. Такий підхід сприяє сталому розвитку як самої компанії, так і суспільства в цілому.

У другому розділі проведемо аналіз соціально-відповідальної взаємодії компанії РwС Україна зі стейкхолдерами. Розглянемо ключові аспекти співпраці та визначимо вплив на стратегічну спрямованість та результативність. Використаємо методику оцінки якісних та кількісних показників для вимірювання впливу взаємодії на стратегічну спрямованість та імідж компанії. Аналіз якісних параметрів соціальної відповідальності буде базуватися на вивченні нефінансової

звітності, зокрема плану взаємодії зі стейкхолдерами, звіту про КСВ та звіту прозорості компанії РwС. Також вивчимо річні соціальні звіти компанії РwС та розглянемо найважливіші інвестиційні проекти в Україні протягом років її присутності на ринку. Для визначення впливу соціально відповідальної діяльності на результати компанії буде використано ключові показники, такі як обсяг соціальних інвестицій та прибуток з інвестицій (ROI).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ PwC УКРАЇНА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

Компанія PwC (PricewaterhouseCoopers) є однією з провідних компаній у сфері аудиту, податкового консалтингу та фінансового консалтингу в Україні і на світовому рівні. PwC спеціалізується на наданні послуг аудиту, аналізу, фінансового консалтингу, податкового планування та інших послуг у сфері корпоративних фінансів та бізнес-консалтингу для різних галузей економіки.

Компанія PwC на українському ринку присутня вже з 1993 року. Регіональна мережа включає головний офіс у Києві та представництва у Львові та Дніпрі, які надають повний спектр послуг клієнтам. Головна мета полягає в тому, щоб завжди надавати аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги найвищої якості. Інновації та постійне прагнення досягати найкращих результатів є основою розвитку, і саме тому PwC вже протягом багатьох років встановлює стандарти у наданні професійних послуг. Репутація компанії будується на створенні довготривалих та взаємовигідних відносин з клієнтами. PwC Україна є активним учасником глобальної мережі PwC, яка налічує понад 327 000 професіоналів у 155 країнах світу (Додаток А).

Розглядаючи корпоративну відповідальність, можна відзначити, що компанія PwC надає консультаційні послуги на основі довірчих відносин з клієнтами та всіляко сприяє розвитку своїх співробітників, які у своїй роботі демонструють позицію відповідального лідерства. Компанія намагається притримуватися соціально відповідального підходу до бізнесу, будь то обговорення проєктів з корпоративної відповідальності чи надання безоплатної допомоги місцевим громадам.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності компанії PwC за ключовими напрямками взаємодії наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Принципи корпоративної соціальної відповідальності компанії за ключовими напрямками взаємодії РwC.






Напрямок	Принципи
Клієнти та ринки	<p>Мета РwC – ділитися знаннями та досвідом задля розвитку української економіки і покращення умов ведення бізнесу в країні.</p> <p>РwC є активним учасником низки галузевих і професійних організацій. Крім цього, РwC постійно підтримує відносини з тими, хто раніше працював у РwC, і проводить регулярні дослідження рівня задоволеності клієнтів. РwC послідовно працює з регіональними органами влади з метою покращення інвестиційної привабливості регіонів та вдосконалення управлінських навичок місцевих посадових осіб задля подальшого розвитку економіки та підвищення якості життя в цих регіонах.</p>
Співробітники	<p>РwC докладає максимум зусиль, для того щоб залишатися найкращим роботодавцем для своїх співробітників, сповідуючи принципи справедливості та ставлячись до них з повагою. Етична поведінка та повага до етнокультурних та інших відмінностей між людьми, будь то клієнти чи персонал фірми, є основою ділової практики РwC.</p>
Навколишнє середовище	<p>РwC визнає прямий та непрямий вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. РwC намагається більше дізнатися про вплив компанії та кожного співробітника особисто на навколишнє середовище. РwC в Україні проводить кампанію «Невеликі кроки» з метою зменшення впливу на навколишнє середовище. Для цього компанія вжила певних заходів щодо скорочення обсягів використання паперу та посуду з пластику в їх офісах.</p>
Суспільство	<p>Благодійні програми РwC спрямовані на розвиток ініціатив з охорони дитинства, підтримки освіти та культури. РwC також зміцнює взаємовигідні зв'язки з вузами, надаючи їм спонсорську підтримку та направляючи кращих спеціалістів для проведення лекцій та семінарів для студентів.</p>

*Джерело: складено авторами за даними [35].*

Компанія РwC має кодекс корпоративної етики, де пояснює працівникам як вести себе у діловому середовищі, про поведінку працівників, та про професійну практику. Кодекс корпоративної етики побудований на основі Мети РwC (будувати довіру у суспільстві та вирішувати важливі проблеми) та ключових спільних цінностях. Кодекс встановлює спільні засади очікуваної поведінки компанії, ведення бізнесу та дотримання етичних принципів. Ознайомлення з Кодексом, розуміння та дотримання його вимог є невід'ємною частиною поведінки та переконань фахівців РwC.

Згідно кодексу корпоративної етики, РwС бере на себе зобов'язання дотримуватися у своїй діяльності етичних та професійних стандартів, нормативно-правових вимог, внутрішньої політики та основних цінностей, які наведені у Таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Основні цінності компанії РwС

 <p>Дотримуватися принципів добросовісності у своїх діях</p>	 <p>Змінювати світ на краще</p>	 <p>Бути небайдужими</p>	 <p>Працювати разом</p>	 <p>Переосялювати можливе</p>
<p>Відстоювати свої погляди навіть коли це складно</p>	<p>Завжди бути поінформованими та задаватися питаннями про майбутнє світу, в якому ми живемо</p>	<p>Прагнути зрозуміти кожну людину та те, що для неї важливо</p>	<p>Співпрацювати, будувати спільні відносини та ділитися ідеями і знаннями незалежно від географічних кордонів</p>	<p>Критично аналізувати існуючий стан справ та завжди пробувати нове</p>
<p>Очікувати та досягати максимальної якості</p>	<p>Позитивно впливати на наших колег, наших клієнтів та суспільство завдяки своїм діям</p>	<p>Визнавати цінність, яку приносить кожна людина</p>	<p>Прагнути максимального різноманіття точок зору, людей та ідей у своїй роботі</p>	<p>Застосовувати інноваційні підходи, випробовувати їх на практиці та робити висновки з помилок</p>
<p>Приймати рішення та діяти так, ніби йдеться про нашу особисту репутацію</p>	<p>Гнучко реагувати на постійні зміни умов, у яких ми працюємо</p>	<p>Допомагати іншим розвиватися та працювати так, щоб реалізувати свій потенціал</p>	<p>Просити та давати зворотній зв'язок щоб вдосконалюватися самим та допомагати вдосконалюватися іншим</p>	<p>Бути відкритим до нових можливостей від кожної ідеї</p>

Джерело: побудовано на основі [35].

Реалізовані практики підвищують конкурентні позиції, забезпечують зростання фінансових показників, забезпечують стійкість компанії.

Компанія РwС надає різноманітні послуги для клієнтів, незалежно від того, чи є вони транснаціональною корпорацією, державною установою, фінансовою

організацією чи провідною вітчизняною компанією. Експерти компанії PwC пропонують широкий спектр послуг, спрямованих на дослідження тенденцій у сфері бізнесу, оцінку його потенціалу та підвищення його вартості через розробку та впровадження довгострокових стратегій та бізнес-рішень.

Компанія PwC має змогу надавати послуги клієнтам у різних країнах та галузях, демонструючи високий рівень експертизи та довіри. Широкий спектр послуг, який включає аудит, консультації, технологічні рішення та багато інших, робить її однією з найбільш диверсифікованих компаній у своєму секторі. PwC продовжує підтверджувати своє лідерство у сфері фінансових та консалтингових послуг. Перелік послуг наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Перелік послуг компанії PwC

Напрямок послуг	Перелік послуг
1	2
Аудиторські послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Консультації з підготовки фінансової звітності</li> <li>• МСФЗ 16</li> <li>• Аудит фінансової звітності</li> <li>• Перехід на МСФЗ</li> <li>• Підготовка та перевірка річного звіту резидента Дія Сіті</li> <li>• Таксономія XBRL</li> <li>• Удосконалення корпоративної звітності</li> </ul>
Аудит ризиків	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішній аудит</li> <li>• Ризик-менеджмент та комплаєнс</li> <li>• Технології</li> </ul>
Вихід на міжнародні ринки капіталу	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPO діагностика</li> <li>• Залучення капіталу на ринках довгострокового кредитування</li> <li>• Первинне публічне розміщення цінних паперів: вибір біржі</li> <li>• Супровід нових публічних компаній після IPO</li> </ul>
Консультаційні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Customer Experience</li> <li>• Ефективність ІТ-функції</li> <li>• Послуги державному сектору</li> <li>• Підвищення операційної ефективності</li> <li>• Ринки</li> <li>• Розробка: організаційної структури/ стратегії</li> <li>• Трансформація ланцюгу постачань та закупівель</li> <li>• Управління: змінами/персоналом/програмами та проектами</li> <li>• Фінанси</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.3

1	2
Форензінк послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Етика та Комплаєнс</li> <li>• Комп'ютерна криміналістика</li> <li>• Консалтингові послуги для органів правосуддя</li> <li>• Корпоративна розвідка</li> <li>• Протидія кіберзлочинам</li> <li>• Продитія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом</li> <li>• Протидія хабарництву та корупції</li> <li>• Розслідування економічних злочинів</li> <li>• Санкційний скринінг контрагентів</li> <li>• Супроводження спорів та судових процесів</li> <li>• Управління ризиками шахрайства</li> <li>• Форензінк-діагностика</li> </ul>
Юридичні послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Банківські та фінансові послуги</li> <li>• Корпоративне управління та комплаєнс</li> <li>• Господарські спори, закупівлі, нерухомість</li> <li>• ІР, ІТ та захист персональних даних</li> <li>• Податкові спори</li> </ul>
Послуги у сфері оподаткування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Введення бухгалтерського обліку, розрахунок заробітної плати та підготовка податкової звітності</li> <li>• Митниця та міжнародна торгівля</li> <li>• Непрямі податки</li> <li>• Оподаткування доходів компанії</li> <li>• Податковий супровід угод по злиттях і поглинаннях</li> <li>• Трансферне ціноутворення</li> </ul>
Супровід угод	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративні фінанси</li> <li>• Послуги з оцінки</li> <li>• Послуги із супроводу угод</li> </ul>
Корпоративне навчання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Професійна кваліфікація</li> <li>• Тренінги і семінари</li> </ul>

Джерело: складено авторами за даними [35].

Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії РwС наведено в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 - Основні фінансово-економічні показники діяльності компанії РwС за 2020-2022 роки

Найменування показників	Значення показників за роками			Динаміка показників, + / -			
	2020	2021	2022	2022/2021		2021/2020	
				Абсолютне	Відносне, %	Абсолютне	Відносне, %
Прибуток, тис. грн.	402,681	424,448	436,032	11,584	2,7	21,767	5,4

## Продовження таблиці 2.4

Чистий прибуток, тис. грн.	381,056	393,910	405,764	11,854	3	12,854	3,4
Рентабельність реалізованих послуг %	10,8	12,2	13,1	0,9	7,4	1,4	12,96
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	248	227	226	-1	-0,4	-21	-8,5
Річний фонд заробітної плати працівників, тис. грн.	106,243	100,733	104,818	4,085	4,1	-5,51	-5,2
Середньомісячна зарплата одного працівника, грн.	35,700	36,980	38,650	1,67	4,5	1,28	3,6

Джерело: складено авторами за даними [35, 12-14].

Аналізуючи дані таблиці 2.3., можна сказати, що прибуток компанії РwС зріс з 402,681 тис. грн. в 2020 році до 436,032 тис. грн. в 2022 році. Це означає збільшення прибутку на 11,584 тис. грн. або на 2,7% в абсолютному виразі і на 5,4% відносно. Чистий прибуток також показує зростання від 381,056 тис. грн. в 2020 році до 405,764 тис. грн. в 2022 році. Це означає збільшення чистого прибутку на 11,854 тис. грн. або на 3% в абсолютному виразі і на 3,4% відносно. Динаміка прибутку та чистого прибутку компанії РwС зображено на рис. 2.1.

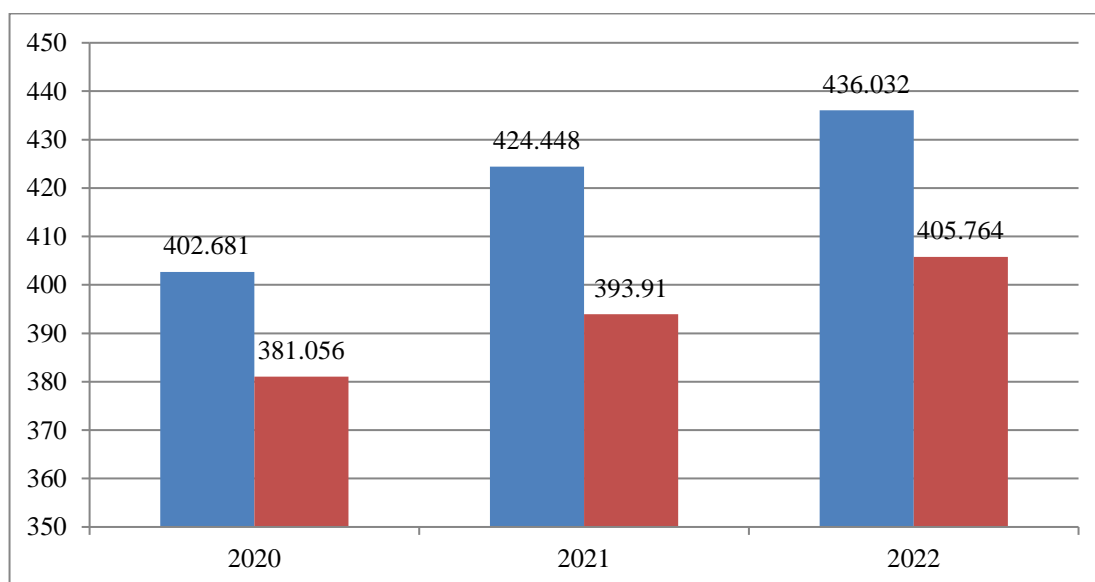


Рис. 2.1 - Динаміка прибутку та чистого прибутку компанії РwС за 2020-2022 рр., тис.грн.

Джерело: побудовано на основі [35,10-12].

Показник рентабельності реалізованих послуг вказує на той факт, як ефективно компанія здатна генерувати прибуток з наданих послуг або продуктів.

Рентабельність реалізованих послуг компанії РwС показує позитивну динаміку, зростаючи з 10,8% в 2020 році до 13,1% в 2022 році. Це свідчить про покращення ефективності бізнесу.

Динаміка рентабельності компанії РwС зображено на рис. 2.2.

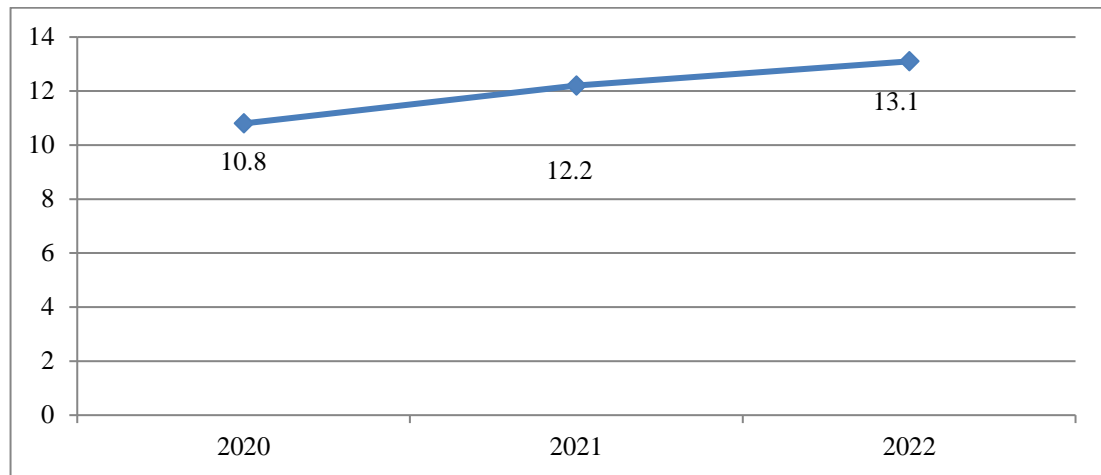


Рис. 2.2 - Динаміка рентабельності компанії РwС за 2020-2022 рр., %

*Джерело: побудовано на основі [35, 10-12].*

Кількість працівників зменшилась з 248 осіб в 2020 році до 226 осіб в 2022 році. Це означає зменшення на 21 особу або на 8,5%. Фонд заробітної плати працівників зменшився на 5,51% від 106,243 тис. грн. в 2020 році до 104,818 тис. грн. в 2022 році. Середньомісячна зарплата одного працівника зросла з 35,700 грн. в 2020 році до 38,650 грн. в 2022 році. Це означає збільшення на 1,67% в абсолютному виразі і на 3,6% відносно. Динаміка кількості працівників показано на рис. 2.3.

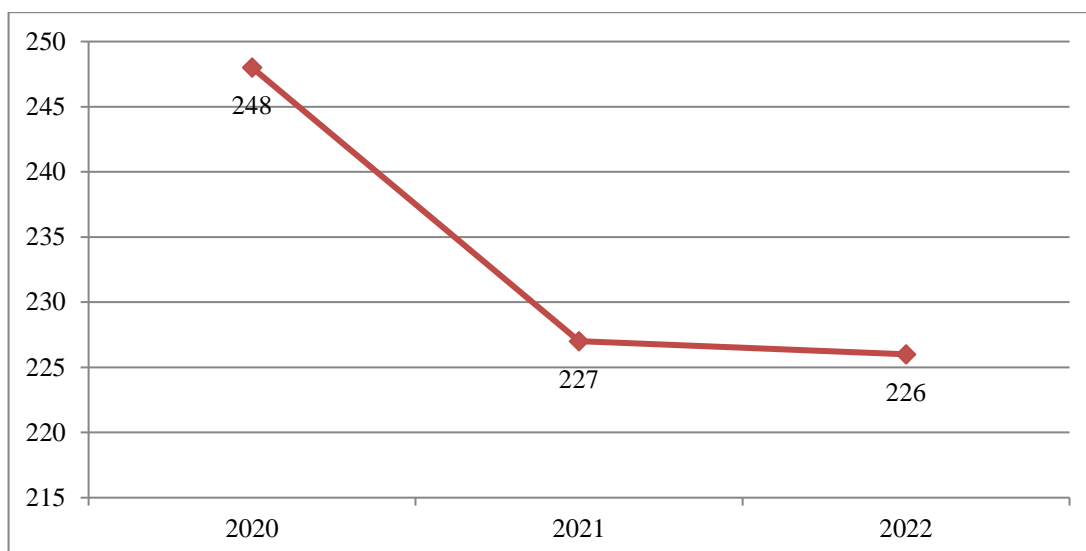


Рис. 2.3 - Динаміка р кількості працівників компанії PwC за 2020-2022 рр., осіб

*Джерело: побудовано на основі [35, 10-12].*

Таким чином, компанія PwC показала позитивну динаміку у своєму фінансовому стані, збільшуючи прибуток та рентабельність реалізованих послуг. Однак компанія також скоротила кількість працівників і зменшила річний фонд заробітної плати працівників, хоча середньомісячна зарплата зростає. Зростання прибутку та рентабельності може бути результатом більш ефективного управління ресурсами та послугами компанії.

У таблиці 2.5 відображено показники чисельності всіх працівників, ступінь вищої освіти та чисельність за професіями наведено з числа талантів. Можемо спостерігати, що динаміка укомплектованості персоналом є стабільною та не має критичних відхилень. Професійно-кваліфікаційний склад працівників у компанії PwC є дуже різноманітним, оскільки ця компанія спеціалізується на наданні послуг в сфері аудиту, аналітики та інших областей бізнесу. Основні категорії професіоналів, які можуть працювати в PwC, включають: аудиторів, фахівців з податкового консалтингу, консультантів з управління, аналітики, юристів та консультантів з права, фінансові аналітики та експертів з фінансового консалтингу, hr-консультантів та ін.

Таблиця 2.5 - Професійно-кваліфікаційний склад працівників в компанії РwС за 2020-2022 роки

Ознаки класифікації	Значення показників за роками						Абсолютна зміна питомої ваги, + / -	
	2020		2021		2022		2020	2022
	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %	К-ть, осіб	Пит. вага, %		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Всього осіб	248	100	227	100	226	100	x	x
Ступінь вищої освіти або освітньо-кваліфікаційний рівень (професійна (професійно-технічна освіта))								
молодший спеціаліст	1	2	1	2	1	2	0	0
молодший бакалавр	2	4	2	4	2	4	0	0
бакалавр	25	50	26	53,1	27	54	3,1	-1
спеціаліст	10	20	9	18,4	10	20	-1,6	2,4
магістр	10	20	9	18,4	8	16	-1,6	-1,7
доктор наук	2	4	2	4	2	4	0	0
За професіями:								
Аудитор	26	52	28	57	29	58	5	-0,5
Менеджер	12	24	10	20	10	20	-4	2,9
Директор	8	16	7	14	7	14	-2	-1,4

*Джерело: складено автором на основі методичних рекомендацій*

Можна спостерігати, що кількість високоефективних працівників станом на 2022 рік у порівнянні з 2020 роком зменшилася на 2 особи, тобто з кожним роком компанія втрачає по 1 ключовому співробітнику. Ступінь вищої освіти або освітньо-кваліфікаційний рівень також відіграє значну роль в системі талантів. Частина талантів з рівнем бакалавра у 2020 році становить 50%, 2021 році – 53,1%, 2022 році – 52,1%, тенденція нестабільна. Абсолютна зміна питомої ваги дає негативну динаміку за рівнем освіти – бакалавр, з 3,1% відносно трьох років вага зменшилася на позначку до -1,9%. Поступово збільшилася динаміка за рівнем

магістра, що свідчить про підвищення свого рівня освіти талантів попереднього року – з -1,6% протягом 2020-2022 років збільшився до 0,7%.

У компанії PwC глибоко закорінено переконання, що успішне ведення бізнесу неможливе без відданих та талановитих людей. Компанія PwC пильнує за тим, щоб всі колеги мали рівні можливості незалежно від їх політичних поглядів, релігійних переконань, національності, гендеру, сексуальної орієнтації або інших особистих рис. Компанія створила середовище, де кожен працівник може розвиватися особисто та професійно. Кодекс корпоративної етики компанії покликаний визначити основні цінності, на яких ґрунтується організація: толерантність, відкритість і повага до кожної людини. Компанія PwC прагне створити атмосферу взаємоповаги та взаєморозуміння.

Сильні сторони компанії PwC наведені в табл.2.6, включають фокусування на різних сферах внутрішнього та зовнішнього середовища, які надають компанії конкурентні переваги.

Таблиця 2.6 - Сильні сторони компанії PwC.

Назва	Опис сильної сторони
1	2
Глибокий досвід та експертиза	PwC має багаторічний досвід у сферах аудиту, податкової консультації, фінансового консалтингу та інших послуг. Ця експертиза дозволяє компанії надавати клієнтам високоякісні поради та рішення.
Глобальна присутність	PwC має широку мережу офісів та фахівців по всьому світу. Це дозволяє компанії реагувати на потреби клієнтів у різних країнах та галузях, надаючи їм доступ до міжнародного досвіду та ресурсів.
Інноваційний підхід	PwC активно впроваджує технологічні інновації, такі як аналіз даних і кібербезпека, для покращення своїх послуг та відповіді на змінні потреби клієнтів.
Різносторонні послуги	Компанія пропонує широкий спектр послуг, включаючи аудит, консультування у сферах оподаткування, стратегічного управління, фінансового аналізу та багато інших. Це дозволяє клієнтам знаходити комплексні рішення під одним дахом.
Співпраця та командна робота	PwC прагне до співпраці між різними підрозділами та командами, що дозволяє об'єднувати різноманітний досвід та знання для досягнення найкращих результатів для клієнтів.
Відданість цінностям і етиці	Компанія ретельно дотримується високих стандартів корпоративної етики, що підсилює її довіру та репутацію на ринку.

## Продовження таблиці 2.6

Спроможність пристосовуватися до змін	PwC завжди готова пристосовуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб залишатися конкурентоздатною та актуальною.
Інвестиції у розвиток персоналу	Компанія активно інвестує у навчання та професійний розвиток своїх співробітників, створюючи команду висококваліфікованих фахівців.
Соціальна відповідальність	PwC демонструє зобов'язаність до соціальної відповідальності, підтримуючи різні благодійні та соціальні ініціативи.

*Джерело: складено автором*

Ці сильні сторони роблять компанію PwC впливовим гравцем на ринку консалтингових та аудиторських послуг, надаючи їй конкурентні переваги та довіру клієнтів.

За результатами таблиці 2.5 можна зробити висновок, що компанія PwC володіє високою репутацією та міцним брендом, її продукція завжди відзначається стійкою якістю, і вона успішно співпрацює з провідними міжнародними представниками різних сегментів ринку.

Крім того, PwC демонструє високу рівень зв'язків зі стейкхолдерами. Узагальнюючи дані, які наведені вище, мною використано SWOT-аналіз, у результаті чого були сформовані головні чинники конкурентоспроможності компанії PwC, які наведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – SWOT-аналіз компанії PwC

Сильні сторони (Strengths)	Можливості (Opportunities)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Компанія PwC має багаторічний досвід та висококваліфікованих фахівців у сферах аудиту, консалтингу, податкового планування та інших фінансових послуг.</li> <li>Компанія PwC має широку мережу офісів та клієнтів у всьому світі, що дозволяє їй працювати на міжнародному рівні та надавати клієнтам доступ до глобальних ресурсів.</li> <li>Компанія PwC активно впроваджує сучасні технології, такі як аналітика даних, для покращення якості послуг та збільшення ефективності.</li> <li>Компанія PwC надає послуги, що охоплюють аудит, консалтинг, стратегічне управління, податковий консалтинг та ін.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Постійний розвиток технологій відкриває нові можливості для вдосконалення послуг та введення нових продуктів.</li> <li>Можливість відкривати нові ринки та розширювати географію охоплює створює нові можливості для зростання.</li> <li>Збільшення потреби компаній у консультуванні та аудиті через складність сучасного бізнесу.</li> </ol>

## Продовження таблиці 2.7

Слабкі сторони (Weaknesses)	Загрози (Threats)
1. Компанія PwC може бути вразливою перед змінами у глобальній економіці та фінансовому ринку. 2. Конкуренція в галузі консалтингу та аудиту завжди залишається високою, що може вплинути на ціноутворення та рентабельність. 3. Значна частина прибутку компанії може бути залежною від декількох великих клієнтів, що створює ризик втрати при їхній втраті.	1. Великі економічні спади можуть призвести до зменшення попиту на послуги PwC. 2. Зміни в законодавстві і податкових правилах можуть вплинути на бізнес-модель компанії. 3. Поява нових конкурентів у галузі може підвищити тиск на ціни та ринкову долю.

*Джерело: складено автором*

SWOT-аналіз допомагає компанії PwC розуміти свої сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості та загрози, що допомагає в розробці стратегій для подальшого розвитку та успіху. У результаті детального аналізу фінансових показників компанії PwC, було виявлено, що основними шляхами задля мінімізації фінансових ризиків та покращення основних фінансових показників компанія повинна на регулярній основі налагоджувати та удосконалювати комунікативні зв'язки зі своїми стейкхолдерами.

Таким чином, компанія PwC (PricewaterhouseCoopers) є однією з найбільших і найвпливовіших компаній у світі, спеціалізуючись у галузях аудиту, консалтингу, податкового планування та фінансового управління. Завдяки своїй глобальній присутності, PwC має змогу надавати послуги клієнтам у різних країнах та галузях, демонструючи високий рівень експертизи та довіри. Широкий спектр послуг, який включає аудит, консультації, технологічні рішення та багато інших, робить її однією з найбільш диверсифікованих компаній у своєму секторі. PwC продовжує підтверджувати своє лідерство у сфері фінансових та консалтингових послуг, а також активно розвивається, впроваджуючи інновації та підтримуючи високі стандарти корпоративної соціальної відповідальності.

## **2.2. Аналіз політики та реальних практик взаємодії компанії з ключовими зацікавленими сторонами**

Взаємодія компанії РwС з ключовими зацікавленими сторонами є важливим аспектом її корпоративної стратегії та ділової діяльності. Природною складовою функціонування такої великої та глобальної організації є активний взаємозв'язок з клієнтами, акціонерами, співробітниками, регуляторами та іншими зацікавленими сторонами. У даному аналізі було досліджено політику та реальні практики цієї взаємодії, розглядаючи ключові аспекти співпраці РwС з різними стейкхолдерами і визначено, як ця взаємодія впливає на стратегічну спрямованість компанії та її результативність.

Комунікація та взаємодія зі стейкхолдерами компанії РwС здійснюється відповідно до високих міжнародних стандартів та встановленої ефективної політики, яка фіксується в документі, відомому як «План взаємодії зі стейкхолдерами компанії РwС». У цьому документі чітко визначено мету спілкування зі стейкхолдерами, якою є постійне покращення комунікації та встановлення якісних відносин із зацікавленими сторонами. Цей процес важливий на кожному етапі діяльності компанії, включаючи формування та реалізацію проєктів. Взаємодія включає різні методи, такі як обмін інформацією, консультації, переговори та партнерство. Основна мета Плану взаємодії зі стейкхолдерами полягає у сприянні конструктивному діалогу між компанією РwС та її зацікавленими сторонами, а також у створенні можливості для стейкхолдерів висловити свої думки та рекомендації. Це дозволяє компанії врахувати всі зауваження та приймати відповідні рішення, забезпечуючи взаємопорозуміння та співпрацю.

План взаємодії зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) компанії РwС розділений на кілька ключових етапів. Зазначу, що конкретні кроки і стратегії взаємодії зі стейкхолдерами залежать від конкретної ситуації і мети компанії РwС (табл. 2.8). Також важливо враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що можуть впливати на взаємодію зі стейкхолдерами.

Таблиця 2.8 - План взаємодії зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) компанії PwC

Етапи	Назва етапу	Опис
1	2	3
Етап 1	Визначення стейкхолдерів	1.1. Ідентифікація всіх основних стейкхолдерів компанії PwC, включаючи клієнтів, партнерів, співробітників, інвесторів, громадські організації, регуляторів тощо.
Етап 2	Аналіз стейкхолдерів	2.1. Оцінка важливості та впливу кожного стейкхолдера на діяльність компанії. 2.2. Визначення основних потреб і очікувань стейкхолдерів щодо компанії PwC.
Етап 3	Розробка стратегії взаємодії	3.1. Встановлення мети та цілей взаємодії з кожним стейкхолдером. 3.2. Розробка конкретних заходів і ініціатив для задоволення потреб і очікувань стейкхолдерів. 3.3. Визначення ресурсів і бюджету, необхідних для впровадження стратегії взаємодії.
Етап 4	Впровадження стратегії	4.1. Запуск і реалізація конкретних заходів відповідно до стратегії взаємодії зі стейкхолдерами. 4.2. Забезпечення відкритого та ефективного комунікаційного процесу зі стейкхолдерами.
Етап 5	Моніторинг та оцінка	5.1. Постійний моніторинг реакції стейкхолдерів на впроваджені заходи. 5.2. Оцінка досягнення цілей взаємодії зі стейкхолдерами. 5.3. Адаптація стратегії на основі отриманих результатів.
Етап 6	Звітність і співпраця	6.1. Підготовка звітів для стейкхолдерів щодо досягнень і планів компанії. 6.2. Активна співпраця зі стейкхолдерами в процесі вирішення поточних питань і проблем.

*Джерело: складено автором*

Перший етап полягає в ідентифікації всіх основних стейкхолдерів, включаючи клієнтів, партнерів, співробітників, інвесторів, громадські організації та регуляторів. На другому етапі проводиться аналіз важливості та впливу кожного стейкхолдера на діяльність компанії, а також визначаються їхні потреби та очікування. Третій етап передбачає розробку стратегії взаємодії, включаючи встановлення мети та цілей співробітництва з кожним стейкхолдером, розробку конкретних заходів та ініціатив для задоволення їхніх потреб і очікувань, а також визначення необхідних ресурсів та бюджету для впровадження цієї стратегії. Четвертий етап включає в себе впровадження стратегії взаємодії, де здійснюється реалізація конкретних заходів та забезпечення відкритого та ефективного комунікаційного процесу зі стейкхолдерами. П'ятий етап передбачає постійний моніторинг реакції стейкхолдерів на впроваджені заходи, оцінку досягнення цілей

взаємодії та адаптацію стратегії на основі отриманих результатів. Шостий етап включає в себе підготовку звітів для стейкхолдерів щодо досягнень і планів компанії, а також активну співпрацю зі стейкхолдерами в процесі вирішення поточних питань і проблем.

Компанія PwC – це одна з найбільших і найвпливовіших міжнародних компаній, яка працює у сфері аудиту, податкового консалтингу, фінансового аналізу та інших послуг. У зв'язку з різноманітністю її послуг і діяльностей, стейкхолдери компанії PwC можуть бути розділені на кілька основних груп. Групи стейкхолдерів компанії PwC наведено на рис 2.4. Серед них можна виділити клієнтів, інвесторів, співробітників, урядові органи, регуляторів, громадські організації та інші. Враховуючи цю різноманітність стейкхолдерів, компанія повинна вести стратегію, яка сприяє задоволенню потреб і очікувань кожної групи, дотримуючись високих стандартів етики та соціальної відповідальності. Такий підхід сприяє підтримці позитивних стосунків та досягненню успіху на глобальному ринку.

Важливо збалансувати і враховувати інтереси цих різних груп стейкхолдерів при прийнятті рішень і розробці стратегій компанії PwC. Це допомагає забезпечити успішну взаємодію та створити сприятливі умови для розвитку бізнесу.



Рисунок 2.4 - Ключові стейкхолдери компанії РwС.

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Для оцінки взаємодії з різними стейкхолдерами, компанія сконцентрувалася на ключових аспектах, які цікавлять різні групи стейкхолдерів. За результатами цього аналізу була створена таблиця в додатку В, яка відображає ступінь впливу, ставлення та основні запитання, які виникають у стейкхолдерів під час реалізації проекту. Крім того, компанія РwС активно використовує ранжування

стейкхолдерів та формує карту стейкхолдерів. Це допомагає визначити потреби різних стейкхолдерів та розробити способи взаємодії.

Таблиця 2.9 - Вплив стейкхолдерів на компанію PwC

Стейкхолдери	Рівень впливу (від 1 до 10)	Значення
Клієнти	9	Найвищий пріоритет взаємодії
Партнери і консультанти	8	Висока взаємодія
Акціонери/Інвестори	7	Спільна діяльність
Співробітники	10	Найвищий пріоритет взаємодії
Конкуренти	6	Середня взаємодія
Громадськість	5	Середня взаємодія
Медіа	1	Помірна взаємодія

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Графічно карту стейкхолдерів зображено на рис. 2.5.

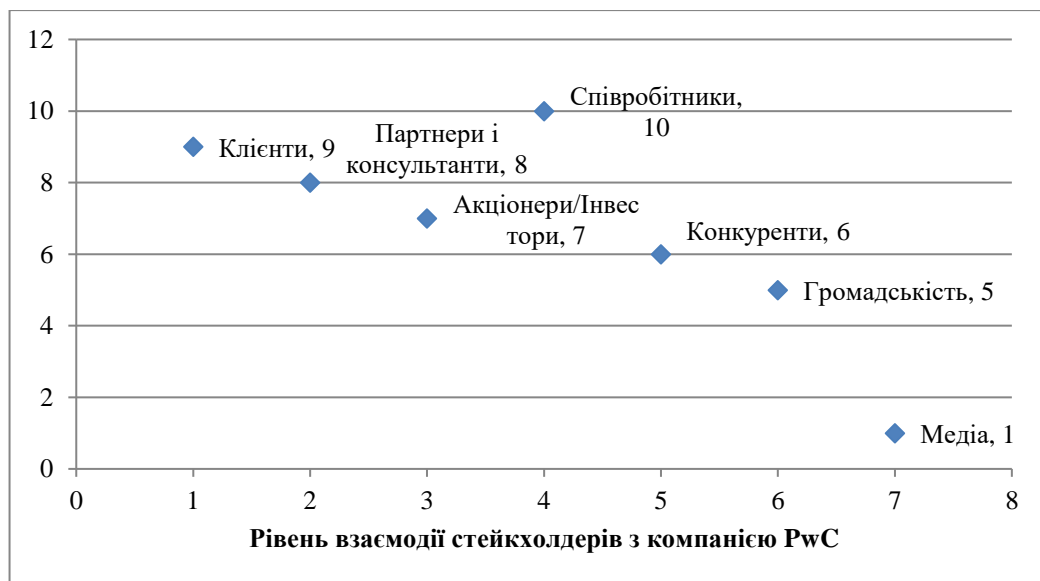


Рисунок 2.5 - Карта стейкхолдерів компанії PwC (рівень взаємодії).

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Компанія PwC визнає важливість ефективної взаємодії зі своїми стейкхолдерами для досягнення спільних цілей та забезпечення сталого розвитку. Нижче перераховані ключові принципи, які компанія PwC дотримується при взаємодії зі своїми стейкхолдерами:

– відкритість і прозорість - компанія PwC прагне забезпечити максимальну відкритість та прозорість у взаємодії зі стейкхолдерами. Це включає

в себе регулярну звітність, доступ до інформації та чесну комунікацію про діяльність компанії;

- відповідальність - компанія PwC відчуває відповідальність перед стейкхолдерами та суспільством у цілому. Компанія дотримується високих стандартів етики та відповідності законам та регуляціям у всіх своїх діях;

- співпраця і партнерство - компанія PwC вважає співпрацю зі стейкхолдерами ключовим елементом успіху. Компанія активно співпрацює зі своїми клієнтами, партнерами, регуляторами і громадськими організаціями для спільного досягнення цілей;

- соціальна відповідальність - компанія PwC приділяє велику увагу соціальній відповідальності. Компанія активно підтримує благодійні та громадські ініціативи, спрямовані на поліпшення соціальних умов та розвиток спільнот;

- інновації та розвиток - компанія PwC завжди працює над інноваціями та розвитком своїх послуг, щоб задовольняти зростаючі потреби стейкхолдерів і вирішувати нові виклики;

- врахування інтересів стейкхолдерів - компанія PwC враховує інтереси різних груп стейкхолдерів при прийнятті стратегічних рішень. Це означає врахування потреб клієнтів, очікувань інвесторів, партнерів і співробітників;

- інтеграція стейкхолдерів в процеси - компанія PwC активно залучає стейкхолдерів у свої процеси прийняття рішень та стратегічного планування. Це допомагає у переконанні, що їхні думки і погляди беруться до уваги;

- розвиток довгострокових відносин - компанія PwC прагне розвивати довгострокові відносини зі своїми стейкхолдерами на основі довіри, взаємного користування та спільних цілей.

Ці принципи визначають підхід компанії PwC до взаємодії зі стейкхолдерами і допомагають компанії досягати сталого розвитку та підтримувати свою репутацію як відповідального бізнесу.

Щодо форм взаємодії зі стейкхолдерами то в компанії PwC вони чітко розмежовані, вони наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Форми взаємодії зі стейкхолдерами компанії PwC

Група стейкхолдерів 1	Форми взаємодії 2
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зустрічі та консультації з клієнтами.</li> <li>• Проведення аудитів і представлення результатів.</li> <li>• Вебінари та навчальні семінари для клієнтів.</li> <li>• Публікація клієнтських успішних кейсів на веб-сайті.</li> <li>• Онлайн-портали та інструменти для зручного обміну інформацією.</li> </ul>
Партнери і консультанти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулярні зустрічі і наради з партнерами та консультантами.</li> <li>• Спільна участь у проєктах і командних роботах.</li> <li>• Доступ до внутрішніх баз даних і ресурсів.</li> <li>• Програми навчання та розвитку для партнерів і консультантів.</li> </ul>
Акціонери/Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Річні звіти і фінансові звіти.</li> <li>• Конференції для інвесторів і телеконференції.</li> <li>• Регулярні зустрічі і презентації для акціонерів.</li> <li>• Веб-сайт для інвесторів і інформація про дивіденди.</li> </ul>
Співробітники	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Внутрішні комунікації через електронну пошту та внутрішні портали.</li> <li>• Регулярні збори та брифінги для співробітників.</li> <li>• Програми розвитку, навчання і стажування.</li> <li>• Спільноти та форуми для обміну ідеями і досвідом.</li> </ul>
Конкуренти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Публічні заяви і коментарі на конференціях та у ЗМІ.</li> <li>• Співпраця в рамках галузевих об'єднань і асоціацій.</li> <li>• Спостереження за діяльністю конкурентів на ринку.</li> <li>• Ініціативи по розвитку індустрії та стандартів.</li> </ul>
Громадськість	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Участь у благодійних програмах та громадських ініціативах.</li> <li>• Відкриті дискусії та громадські консультації.</li> <li>• Співпраця з громадськими та неприбутковими організаціями.</li> <li>• Інформаційні кампанії та екологічні ініціативи.</li> </ul>
Медіа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Офіційні прес-релізи і заяви для медіа.</li> <li>• Медіа-конференції і брифінги.</li> <li>• Публікації та статті в фахових виданнях і ЗМІ.</li> <li>• Співпраця з журналістами та медійними представниками.</li> </ul>

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Розглядаючи реальні практики взаємодії компанії PwC з ключовими зацікавленими сторонами, можна сказати, що ще з 2020 року глобальна мережа PwC розпочала публічну дискусію про перспективи бізнес-аудиту та кібербезпеки бізнесу в умовах невизначеності, зібравши думки широкого кола зацікавлених

сторін та дослідивши, як має змінитися професія аудитора, щоб відповідати очікуванням суспільства, що постійно змінюються.

У 2022 році було проведено 26-те щорічне опитування керівників найбільших компаній світу від PwC та проведено інтерв'ю з бізнесом України, зокрема з «Корпорацією АТБ» та «Новою Поштою» [35].

Результати опитування:

- Рейтинг глобальних загроз серед керівників найбільших компаній Центральної та Східної Європи очолюють: інфляція (її назвали 55% респондентів), геополітичний конфлікт (43%) та макроекономічна волатильність (37%), тоді як кібер-ризика та виклики у сфері охорони здоров'я втратили свої позиції порівняно з минулорічними результатами.

- 58% керівників компаній в регіоні підвищують ціни, 51% - проводять оптимізацію витрат, при цьому 67% керівників не планують скорочення штату, а 75% не планують зменшувати оплату праці своїм співробітникам.

- У довгостроковій перспективі найбільший виклик CEO компаній Центральної та Східної Європи вбачають у дефіциті кадрів/фахівців необхідної кваліфікації.

- 46% керівників бізнесу у Центральній та Східній Європі у наступні 12 місяців планують інвестиції в альтернативні джерела енергії.

- 45% CEO компаній Центральної та Східної Європи вважають, що вже за 10 років їх компанії не будуть економічно життєздатними, якщо залишатимуться на поточній траєкторії розвитку.

- Цього року пріоритетним для керівників найбільших компаній світу став вплив економічного спаду: головними загрозами у короткостроковій перспективі (у наступні 12 місяців) CEO назвали інфляцію (55%), геополітичний конфлікт (43%) та макроекономічну волатильність (37%).

У порівнянні з результатами минулорічного дослідження, керівники бізнесу як на регіональному, так і на світовому рівні, вказують на зміну пріоритетних загроз. Кібер-ризика та ризики, пов'язані з кліматичними змінами, втратили свої позиції у переліку найважливіших проблем. Однак ця динаміка може змінитися

протягом наступних п'яти років. У прогнозі на цей період кібер-ризика долучаються до інших значущих загроз, таких як інфляція, макроекономічна нестабільність та геополітичний конфлікт. Отже, результати свідчать про те, що керівники, які вже сьогодні приділяють особливу увагу інвестиціям у кібербезпеку, отримують перевагу перед конкурентами. Керівники компаній у країнах Центральної та Східної Європи починають збільшувати обсяги інвестицій у кібербезпеку та аудит через зростання геополітичних конфліктів. Проте, вони ще не досягли рівня інших світових лідерів у цьому показнику (Центральна та Східна Європа - 35%, решта світу - 48%)

Щодо взаємодії з медіа, компанія PwC постійно публікує матеріали досліджень та цікавих тем (Додаток Л).

Взаємодія компанії PwC з медіа є важливим елементом комунікаційної стратегії та сприяє розповсюдженню інформації про дослідження та актуальні теми. Публікація матеріалів досліджень та інших цікавих тем у медіа допомагає не лише встановлювати компанію PwC як експерта у своїй галузі, але й сприяє збільшенню громадського обізнаності та впливу компанії.

Взаємодія компанії PwC з громадськістю, клієнтами відбувається у діалогах, де обговорюються важливі теми. У спеціальній серії подкастів «Ukraine's news ad hoc» експерти PwC в Україні діляться досвідом, роз'яснюють актуальні податкові, юридичні та фінансові питання, аби допомогти бізнесу йти в ногу зі змінами. Тематика наведена в додатку М.

Розглядаючи практики взаємодії з акціонерами/інвесторами, можна сказати, що компанія PwC з регулярно випускає річні соціальні звіти. На рис. 2.7 показано інформаційні блоки соціального звіту з сайту компанії за 2022р. Інформація у соціальних звітах орієнтована на забезпечення інтересів ключових стейкхолдерів.



Рис. 2.7 – Інформаційні блоки соціального звіту компанії PwC

Джерело: [35]

При взаємодії з партнерами та співробітниками компанія PwC проводить навчання. Аудиторське навчання партнерів і співробітників компанії PwC є критично важливою частиною їхнього професійного розвитку та підвищення кваліфікації. Компанія PwC має високий стандарт навчання і розвитку свого персоналу, оскільки це впливає на якість послуг та забезпечує відповідність стандартам аудиту та регуляціям.

Кожен співробітник проходить регулярну оцінку та звітність щодо свого навчання та професійного розвитку. Це допомагає виявити слабкі місця та визначити потреби в додатковому навчанні. Компанія PwC приділяє велику увагу етиці та відповідальній поведінці в аудиторській діяльності. Навчання включає в

себе аспекти етичних стандартів та зобов'язань перед клієнтами та громадськістю. Оскільки стандарти обліку та аудиту постійно змінюються, компанія PwC забезпечує, щоб її партнери і співробітники завжди були ознайомлені з останніми змінами та розробками у галузі. У таблиці 2.11 наведена середня кількість навчальних годин партнерів та співробітників.

Таблиця 2.11 - Аудиторське навчання партнерів та співробітників компанії PwC у 2020-2022 рр.

	Середня кількість навчальних годин партнерів та співробітників			Всього навчальних годин:
	онлайн	очно	всього	
2022	65	0	65	2 258
2021	49	19	68	2 997
2020	47	50	97	1403

*Джерело: складено автором на основі [35]*

За аналізом даних щодо аудиторського навчання партнерів та співробітників компанії PwC у 2020-2022 роках видно, що обсяг навчання зростав з року в рік. У 2020 році загальна кількість навчальних годин становила 1 403 години, в 2021 році ця цифра значно збільшилася до 2 997 годин, а в 2022 році ще більше зросла до 2 258 годин. Важливо відзначити, що в 2022 році значна частина навчання відбулася онлайн, зокрема 65 годин з онлайн-навчання.

Цей зростаючий тренд у навчанні може вказувати на стрімкий розвиток та модернізацію аудиторської галузі, а також зростаючу потребу в підвищенні кваліфікації та оновленні знань у зв'язку зі змінами у стандартах обліку та аудиту. Зростаюча кількість онлайн-навчання також свідчить про адаптацію до сучасних технологій та гнучкі форми навчання, що можуть сприяти ефективному навчанню партнерів та співробітників у компанії PwC.

Аудиторське навчання в компанії PwC спрямоване на забезпечення високого стандарту якості та професійної компетентності в аудиторській діяльності та допомагає забезпечити надійність та довіру від клієнтів і громадськості.

План-фактний аналіз годин, витрачених на аудиторські перевірки компаній, які становлять суспільний інтерес наведені на рис. 2.7.

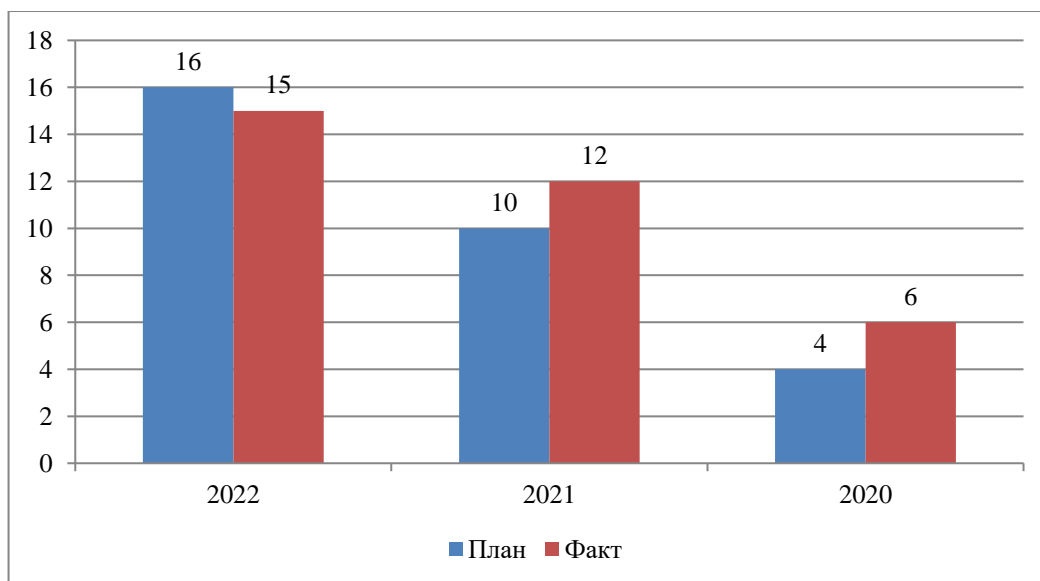


Рис. 2.7 – План-фактний аналіз годин, витрачених на аудиторські перевірки компаній, які становлять суспільний інтерес

*Джерело: [35, 10-12]*

План-фактний аналіз завантаженості персоналу, залученого до аудиторських перевірок компаній, що становлять суспільний інтерес (Додатки Д, Ж, К):

2022: 59%

2021: 68%

2020: 68%

За два останні роки спостерігається зниження завантаженості персоналу у 2022 році на 9%. У 2020 та 2021 роках завантаженість персоналу була стабільною на рівні 68%. Це може свідчити про збереження стабільного обсягу роботи або ефективну організацію робочих процесів у цих роках. Загалом, аналіз завантаженості персоналу вказує на динаміку в роботі аудиторського підрозділу компанії і може слугувати основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації ресурсів та покращення продуктивності в майбутньому.

Впровадження соціально-відповідальної політики компанії PwC призводить до створення позитивного іміджу та підвищення репутації, а також установлення міцних зв'язків з цільовою аудиторією. Хоча процес формування позитивного іміджу на основі корпоративної соціальної відповідальності є постійним і вимагає інвестицій, переваги, які компанія отримує в результаті, є значущими. Наприклад, ефективні інвестиції у соціальний розвиток персоналу допомагають залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, підвищують продуктивність праці та призводять до зростання обсягів продажів та прибутку. Витрати на екологічну безпеку та соціальний розвиток сприяють отриманню підтримки від державних та місцевих органів влади, а також інших цільових аудиторій, що забезпечує стабільну та довгострокову успішну діяльність компанії.

Отже, компанія PwC впровадила свою власну стратегію взаємодії зі стейкхолдерами, що дозволило їй ретельно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище своєї діяльності. Внаслідок цього аналізу були визначені ключові групи стейкхолдерів, а також їхні інтереси та очікування. Крім цього, компанія PwC розробила низку супровідних документів, в яких детально висвітлені питання взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи принципи взаємодії, різноманітні форми спілкування та корпоративні комунікаційні плани.

Всі ці кроки сприяють підвищенню стійкості бізнес-процесів компанії, роблять її більш конкурентоздатною, підвищують імідж та бренд на ринку і в результаті підвищують її капіталізацію. Це свідчить про те, що PwC зуміла побудувати надійні та стійкі взаємовідносини зі своїми зацікавленими сторонами, що відіграє важливу роль у її успіху та розвитку.

### **2.3. Моніторинг практик реалізації соціальних інвестицій компанії**

Моніторинг практик реалізації соціальних інвестицій компанії PwC – це важливий етап стратегічного управління корпоративною відповідальністю і сталим розвитком. Компанія PwC активно вкладає ресурси та зусилля у різні соціальні ініціативи та програми, спрямовані на сприяння соціальному розвитку,

благодійність, освіту та екологічну стійкість. Аналіз цих інвестицій вимагає систематичного підходу та використання різних методів.

Згідно звіту прозорості компанії PwC у 2022 фінансовому році PwC у регіоні Центральної та Східної Європи анонсувала наступні зобов'язання, пов'язані з Новою Формулою [35]:

- Інвестиції у нарощування потенціалу обслуговування клієнтів та ESG (Екологічна відповідальність, Соціальна відповідальність та Якість управління) – 6 млн. дол. США в напрямок ESG, створення Експертного центру ESG у Центральній та Східній Європі;
- Програма «Нульовий баланс викидів вуглеводнів (Net Zero)» – запуск застосунку для моніторингу обсягу викидів вуглеводнів «CO2 Tracker» у Центральній та Східній Європі;
- Програма підвищення кваліфікації персоналу «Новий світ, нові навички» – розвиток цифрових навичок у 12 000 співробітників до кінця 2023 фінансового року;
- Трудовий колектив і кадровий потенціал – виділення понад 10 млн. дол. США для професійного розвитку і добробуту співробітників.

Мережа PwC була однією з перших, хто відреагували на воєнну агресію оголошенням про припинення діяльності в країні-агресорі, оголосивши 6 березня 2022 року, що за цих обставин PwC не повинна мати компанію – учасника Мережі в росії. 4 липня 2022 року було завершено роботу над усіма аспектами щодо відокремлення колишніх компаній PwC у росії, а невдовзі потому – в Білорусі, від глобальної Мережі, і PwC більше не має компаній в росії та Білорусі. Мережа PwC негайно вживає всіх необхідних заходів для реагування на гуманітарну кризу, з якою зіткнувся народ України, а також для підтримки своїх працівників та їхніх сімей.

PwC у Центральній та Східній Європі оперативно розпочала кампанію зі збору коштів на підтримку співробітників, які були переміщені або шукають безпечніше місце для переїзду, у тому числі за межами України, PwC в Україні надала допомогу співробітникам, які бажають переїхати в безпечне місце в Україні

або за кордоном, а також забезпечила їх тимчасовим житлом. PwC в Україні як організація та окремі співробітники підтримують мобілізованих працівників компанії.

Розглянемо найважливіші інвестиційні проекти PwC в Україні за всі ці роки присутності на ринку. Окрім роботи над проектами для бізнесу, компанія наполегливо працювала над розбудовою країни з тим, аби допомогти зробити її більш привабливою для бізнесу та інвесторів (Додаток Н).

#### 1. Реформи та розробка політик.

*- Підтримка програми реформ Уряду.*

Протягом багатьох років PwC активно підтримує Уряд України у втіленні програми реформ. Висококваліфіковані експерти приймали участь у численних ініціативах, включаючи створення Податкового кодексу України та нового Кодексу законів про працю, а також у розробці нормативних актів, спрямованих на регулювання трансфертного ціноутворення та впровадження заходів щодо подолання офшорної проблеми. Крім того, команда PwC активно підтримує відкритий ринок сільськогосподарських земель, сприяє впровадженню прозорого митного оформлення (Авторизованого Економічного Оператора - АЕО), надає консультації з податкових питань та розробляє процедури для виконання Закону про оподаткування іноземних рахунків (FATCA). Підтримка базується на принципах громадської важливості та активної участі в діяльності Американської торговельної палати, де фахівці компанії вже багато років обіймають посади голів відповідних комітетів. Команда PwC має плідну співпрацю із Фондом ефективного державного управління (GGF) та Департаментом міжнародного розвитку Великої Британії.

*- HRM модель для команди реформування державних закупівель – ProZorro.*

У рамках ініціативи UK-UA: Підтримка реформ в Україні, яка отримує фінансування від UKAID, PwC надала підтримку команді ProZorro у впровадженні інноваційної моделі управління людськими ресурсами (HRM), заснованої на концепції вискоєфективної організації (High Performing Organization). Ця модель ґрунтується на роботі лінійних менеджерів, а не на наявності окремого персоналу

для управління кадрами. Завдяки підтримці PwC, команда ProZorro визначила річні особисті цілі та ключові показники продуктивності співробітників. Також були розроблені річні стратегічні показники продуктивності організації, які були гармонізовані з довгостроковими стратегічними цілями. Цей проєкт був запроваджений у державному секторі України вперше, що свідчить про його інноваційний характер та значущий внесок у вдосконалення управління людськими ресурсами.

*- Підтримка в проведенні моніторингу виконання Угоди про асоціацію Україна/ЄС.*

У рамках програми УК-UA: Підтримка реформ в Україні, яка фінансується UKAID, команда PwC в Україні розробила методологію та систему моніторингу, які включають в себе «скоркард» для кожної тематичної області Угоди. Ці «скоркарди» містять плани з конкретними етапами і очікуваними результатами для кожної тематичної галузі з метою поліпшення планування, моніторингу та координації процесу впровадження Угоди. Крім того, команда PwC розробила веб-інструмент з назвою «Пульс Угоди» для онлайн-презентації "скоркардів", з метою інформування про досягнутий прогрес широкої аудиторії, включаючи громадянське суспільство. Ця система моніторингу стала практичним інструментом контролю і моніторингу діяльності міністерств з виконання зобов'язань, пов'язаних із Угодою. Вона також є головним джерелом інформації про прогрес України у напрямку асоціації з ЄС. Як доступний для всіх інструмент, вона сприяє залученню громадянського суспільства до процесу впровадження і робить уряд більш відповідальним перед громадськістю.

*- Допомога Національному антикорупційному бюро України.*

У рамках ініціативи УК-UA: Підтримка реформ в Україні, яка отримує фінансування від UKAID, команда PwC в Україні надавала технічну підтримку Національному антикорупційному бюро України (НАБУ) протягом періоду з 2015 по 2023 рік. Підтримка компанії охоплювала наступні напрями: детальне планування створення та запуску НАБУ; розробка мінімальної операційної спроможності НАБУ; стратегічне планування розвитку НАБУ в ключових сферах

діяльності, зокрема в галузях інформаційних технологій, інформаційної безпеки, управління персоналом та взаємодії з громадськістю. Загалом було реалізовано 11 проєктів для НАБУ.

## 2. Інвестиційний клімат.

### - Дослідження «Оподаткування» – *Paying Taxes*.

Щорічно PwC спільно з експертами Світового банку проводить дослідження «Оподаткування» (*Paying Taxes*), яке входить до складу більш широкого дослідження *Doing Business*. Це дослідження оцінює рівень складності та зручності оплати податків у 190 країнах світу, включаючи Україну. Експерти PwC долучаються до цієї ініціативи на безоплатних засадах. Базуючись на результатах дослідження, команда компанії, яка працює у сфері оподаткування розробляє рекомендації для Міністерства фінансів України з метою удосконалення податкової політики.

### - Підтримка щодо дотримання положення про створення ПВЗВТ.

Проєкт включав в себе реалізацію ключових напрямків, серед яких: аналіз потенційних експортних секторів, включаючи ті, що були визначені в Національній стратегії розвитку експорту України, з особливим акцентом на сектори, які мали обмежений потенціал для відповідності вимогам ЄС; розбудову спроможності Торгово-промислових палат та існуючих торгових асоціацій у наданні консультаційних послуг малим та середнім компаніям з питань відповідності нормативним вимогам; формування галузевих груп для співпраці з торговими асоціаціями та Торгово-промисловими палатами ЄС. Ці групи надавали допомогу як новим, так і існуючим компаніям у галузях, пов'язаних з підготовкою технічної документації та відповідності стандартам; надання підтримки компаніям на різних етапах експортного процесу, зокрема під час B2B заходів із розвитку експорту. Це включало у себе допомогу у виконанні технічних вимог ЄС та укладанні контрактів з європейськими компаніями.

У результаті підтримки PwC сторони проєкту досягли виконання технічних вимог ЄС та українських норм у сфері експорту. Це сприяло підвищенню якості і безпеки продукції для всіх громадян України, а також розбудові потенціалу для

експорту на ринок ЄС. Понад те, допомога у підготовці обов'язкової документації дозволила 76 компаніям дотримуватися законодавства ЄС, 15 компаніям укласти нові контракти з європейськими партнерами, і трьом компаніям розпочати процес експорту в країни ЄС.

Всі учасники проєкту отримали цінний досвід і знання, які можуть використовувати для надання консультаційних послуг іншим клієнтам з питань відповідності нормативним вимогам. Цей проєкт сприяє ланцюговій реакції, де всі сторони (асоціації, торгові палати та ЄПБ) сприяють компаніям у процесі експорту в ЄС.

*- Підтримка великих учасників ринку України під час емісії Єврооблігацій.*

Протягом багатьох років на українському ринку, аудиторський колектив PwC в Україні постійно брав участь у важливих інноваційних емісіях єврооблігацій провідними компаніями України. Головною метою цих емісій було залучення більшого обсягу інвестицій до економіки України. Роботи, виконані PwC у таких операціях, зазвичай включали надання Листів комфорту (Comfort Letters), які підтверджували точність показників, визначених у Проспекті емісії.

*- Авторизований економічний оператор.*

Проєкт спрямований на надання підтримки Міністерству фінансів України у розробці уніфікованої, чіткої та прозорої процедури, яка дозволить митним органам України обробляти заявки на отримання статусу Авторизованого економічного оператора (АЕО).

*- Довідник для іноземців.*

Експерти PwC в Україні розробили безкоштовний ресурс - Exrats' Handbook, який призначений для підтримки залучення інвестицій до української економіки та надання допомоги іноземцям, які приїжджають в Україну з бізнесовими або особистими цілями. Довідник містить інформацію про актуальні податкові та юридичні правила і вимоги, які іноземцям в Україні важливо знати. Це допомагає їм почуватися комфортно та уникнути зайвого адміністративного бар'єру. Exrats' Handbook доступний онлайн і представлений в різних мовах, зокрема англійською, німецькою, китайською, французькою та польською.

### 3. Сталий розвиток

*- Прискорення шляху до забезпечення нульових викидів.*

Професійний досвід PwC у наданні компаніям підтримки у сфері нульових викидів та трансформації бізнесу дозволив створити посібник для допомоги компаніям у перетворенні амбітних цілей на конкретні дії.

*- Перетворення зобов'язань бізнесу у реальні дії з боротьби з кліматичними змінами.*

Експерти PwC виявляються на передових рубежах, допомагаючи бізнесу планувати, організовувати ланцюги постачання, реалізовувати ініціативи, забезпечувати фінансування та оцінювати комплексний вплив їхніх товарів та послуг. Сприяємо у підготовці компаній до викликів майбутнього, роблячи їх більш стійкими та гнучкими, і сприяють досягненню сталого розвитку

*- Розробка бачення реформи управління муніципальними відходами в Україні.*

Упродовж 2020-2022 рр команда PwC зосереджувалася на глибокому аналізі питань, пов'язаних із управлінням відходами в Україні та глобально, залучаючи ключових учасників у цій сфері. Головною метою цього дослідження було з'ясування причин повільного темпу реформ в Україні в цій галузі та пошук шляхів досягнення консенсусу серед усіх учасників для активного руху в правильному напрямку.

### 4. Освіта та кваліфікації.

*- Навчання молодого покоління майбутніх податківців.*

Впродовж останнього десятиліття PwC в Україні активно співпрацює з Державним податковим університетом, з метою підготовки висококваліфікованих податкових інспекторів, які глибоко орієнтовані на податкові тренди та найкращі міжнародні практики. Участь команди PwC у цьому проєкті, яка базується на принципах pro bono, перевищила 1000 годин роботи. За цей період часу команда PwC провела численні освітні семінари та лекції, включаючи запуск курсу з Міжнародного оподаткування, який вже успішно відвідали більше ніж 200 студентів. Крім того, команда PwC сприяла покращенню ІТ інфраструктури

університету та впровадили щоквартальну іменну стипендію для визнання найкращого студента.

*- Діджиталізація бізнесу і підвищення кваліфікації команди.*

У PwC постійно трансформується бізнес, аби відповідати викликам сучасного цифрового світу. Так, команда PwC інвестувала понад 7 мільйонів годин рутинної роботи у глобальну ініціативу з підвищення кваліфікації своєї команди, поєднавши людей і технології.

*- Розкриття талантів та підготовка експертів через унікальні освітні програми Академії PwC в Україні.*

За 10+ років присутності Академії на ринку України команда PwC інвестувала понад 20 000 годин у розвиток професійних компетенцій персоналу клієнтів фірми, а 12 000 випускників вже досягли нових кар'єрних висот після успішного проходження понад 3 000 освітніх програм та тренінгів.

Команда PwC постійно адаптує свої навчальні програми до реалій сучасного бізнесу та допомагає корпоративним клієнтам і приватним особам завойовувати нові ніші та ринки. Експерти команди PwC розробили 135 авторських програм; пропонують підготовку для отримання 14 професійних кваліфікацій та сертифікацій (зокрема, й таких, що є цілком унікальними на ринку України) та постійно продовжують розширювати їхній перелік, впроваджуючи нові інструменти з урахуванням конкретних потреб, амбіцій та викликів відповідних індустрій та бізнесів.

Для розвитку своїх талантів компанію PwC обирають ключові гравці як приватної, так і державної форм власності, зокрема, Укрзалізниця, Нафтогаз України, Укрексімбанк, Ощадбанк, Reckitt Benckiser, Toyota, Адміністрація Морських Портів України, ІМС, Teva Україна, Watsons, Асканія, Moneyveo, Yazaki, АТБ, Acino, Vodafone, OTP Bank, Smart-Holding, EPAM, Softserve, Global Logic, KWS, Metlife Україна, Philip Morris Україна, IDS Group, Антикорупційна Ініціатива ЄС в Україні (EUACI), Укрсиббанк, Агрокебети, Укргідроенерго та багато інших.

Академія PwC реалізує соціальну місію, а саме – надання високоякісної професійної освіти для українського професійного співтовариства. Експерти

Академії регулярно діляться досвідом на різноманітних професійних заходах, конференціях та вебінарах. Команда Академії тісно співпрацює з провідними професійними організаціями як на місцевому, так і на міжнародному рівнях.

#### 5. Соціальна відповідальність.

*- Побудова довіри у суспільстві та вирішення важливих задач сьогодення.*

Команда PwC в Україні прагне досягати більшого, ніж просто благодійні внески. Команда PwC вкладає свій час, ресурси та зусилля, щоб сприяти важливим змінам саме в тих місцях, де вони належать. Місія команди PwC полягає в спільній роботі з організаціями по всьому світу, щоб подолати соціальні та екологічні виклики нашого часу. Команда PwC вірить, що люди - це найцінніший ресурс, і пишається тим, що команда долучається до вирішення нагальних завдань нашого суспільства, в якому ми працюємо та живемо.

Протягом усього цього часу команда PwC плідно співпрацювала з такими організаціями, як Благодійний фонд «Таблеточки», ВБО «Даун Синдром», Міжнародний жіночий клуб Києва, Коростенський реабілітаційний центр та Благодійний магазин «Ласка». Команда PwC завжди вдячні за можливість слідкувати за їхньою діяльністю та підтримувати численні ініціативи цих громадських організацій. Більше того, команда PwC регулярно проводить кампанії зі збору коштів для цих організацій, оскільки має на меті сприяти розвитку та реалізації їхніх цінних ініціатив.

*- Співпраця із Благодійним фондом «Таблеточки».*

Щороку в Україні більше тисячі дітей отримують діагноз онкологічного захворювання. На жаль, не всі з них можуть розраховувати на якісне та доступне лікування. З 2011 року, Благодійний фонд «Таблеточки» допомагає українським сім'ям подолати цю надзвичайно важку ситуацію і надає підтримку медичному персоналу, щоб врятувати життя дітей, які стали жертвами ракових захворювань.

У 2020 році, Фонд звернувся до команди PwC в Україні з проханням підготувати техніко-економічне обґрунтування для проєкту створення Дитячого Центру боротьби з раком. Цей центр надаватиме високоякісне лікування українським дітям, які отримали діагноз рак, та підтримуватиме їхні родини в цей

важкий період. Команда PwC в Україні продовжує активно підтримувати Благодійний фонд «Таблеточки», надаючи фахові консультації в рамках програми корпоративної відповідальності.

Таким чином, розглянувши найважливіші інвестиційні проекти PwC в Україні за всі ці роки присутності на ринку, можна сказати, що PwC виявляє велике зобов'язання перед українським суспільством та економікою. Компанія витрачає значні ресурси, час і експертні знання на підтримку різних сфер діяльності, таких як бізнес, освіта, охорона здоров'я та багато інших. Їхні інвестиції включають не лише фінансову підтримку, але й активну участь в проектах, надання консультацій та реалізацію стратегій.

PwC активно співпрацює з українськими владними органами, громадськими організаціями та бізнес-структурами з метою сприяння сталому розвитку України. Їхні ініціативи охоплюють широкий спектр галузей, від розвитку освіти та наукових досліджень до підтримки онкохворих дітей. Ця багатогранна підтримка допомагає Україні розвиватися та забезпечувати більше можливостей для своїх громадян.

Загалом, PwC в Україні відіграє активну роль у сприянні розвитку країни, і їхні інвестиційні проекти відображають їхню зобов'язаність до спільного покращення умов життя та бізнес-середовища в Україні.

Компанія PwC внесла великий вклад у соціальний розвиток України. Компанія регулярно вкладає кошти у проекти різних соціальних напрямків і чутливо реагує на соціальні виклики, що постають перед суспільством. Розмір соціальних інвестицій представлений на рисунку 2.8.

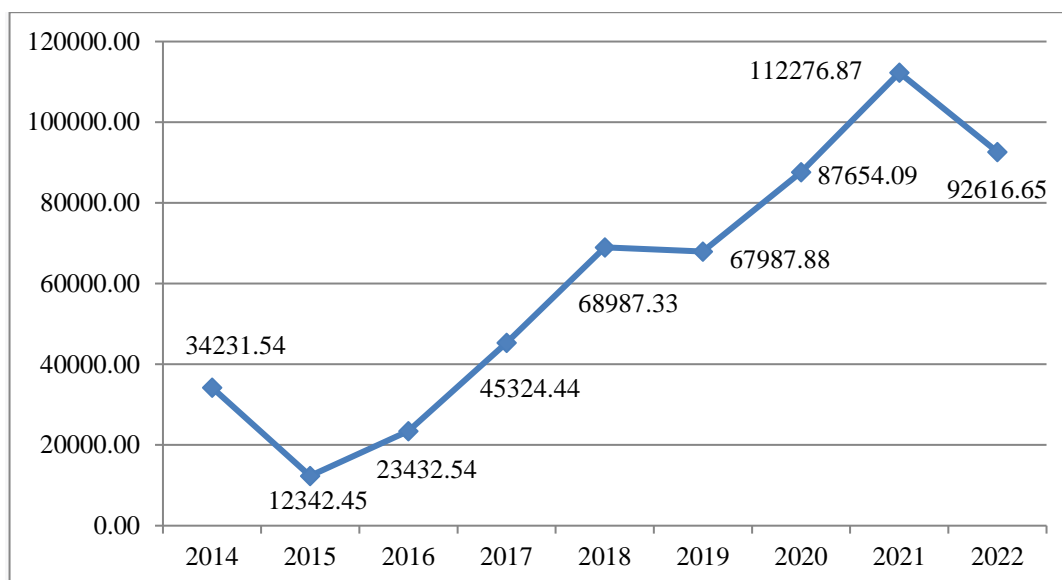


Рис. 2.8 - Обсяг соціальних інвестицій компанії PwC, тис.грн.

*Джерело: складено автором на основі [35]*

Обсяг соціальних інвестицій компанії PwC в Україні зазнає коливань з року в рік. За даними з 2014 по 2022 рік, спостерігається загальна тенденція зростання обсягу інвестицій, з високими показниками в 2021 році, коли вони досягли 112,276.87 тис. грн. Проте в 2022 році було зафіксовано зменшення обсягу інвестицій до 92,616.65 тис. грн. Така динаміка вказує на постійну здатність компанії реагувати на соціальні виклики та залучати ресурси для підтримки різних проєктів, однак обсяг інвестицій може варіюватися в залежності від потреб і обставин.

Розглянемо розподіл бюджетів соціальних інвестицій компанії PwC. Розподіл бюджетів соціальних інвестицій є важливою складовою стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії PwC. Цей процес визначає, яким чином ресурси і фінансові засоби спрямовуються на різні соціальні проєкти та напрями діяльності, що відображає загальну спрямованість компанії на досягнення своїх цілей, включаючи соціальний вплив та підтримку важливих ініціатив. У цьому контексті, важливо ретельно розглянути розподіл бюджетів та його вплив на різні аспекти діяльності компанії PwC, а також на спільноти та громади, які оточують цю компанію. Розподіл бюджетів соціальних інвестицій компанії PwC по проєктам можна побачити на рисунку 2.9.

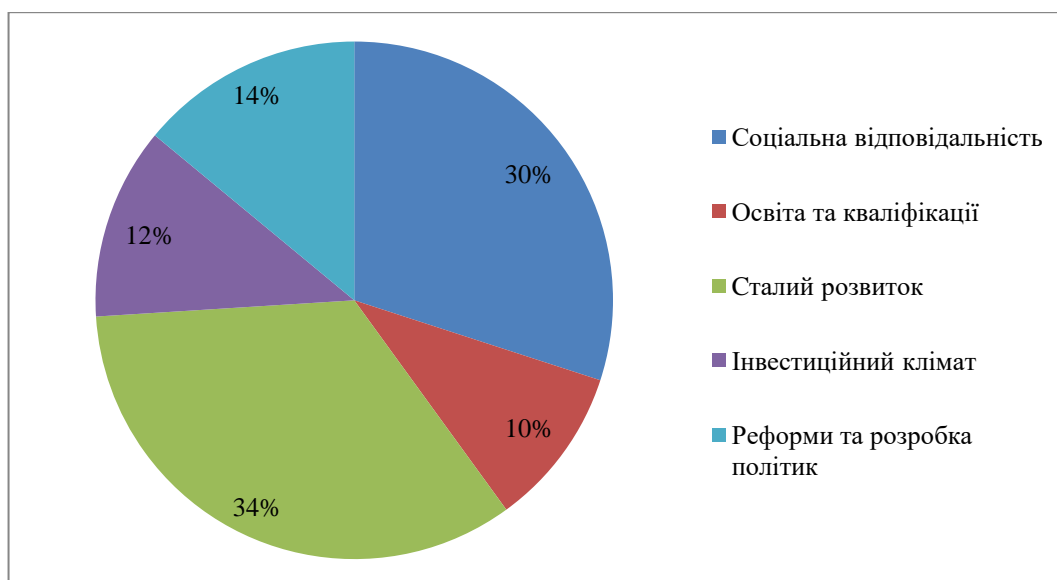


Рис. 2.9 - Розподіл бюджетів соціальних інвестицій компанії PwC по проєктам

*Джерело: складено автором на основі [35, 10-12]*

З розподілу бюджетів соціальних інвестицій компанії PwC видно, що основні напрямки соціальної відповідальності включають сталий розвиток (34%), реформи та розробку політик (14%). Це свідчить про активну участь компанії в ініціативах, спрямованих на підтримку сталого розвитку та реформування суспільства через політичні та соціальні зміни.

Додатково, значний бюджет виділяється на соціальну відповідальність (30%), що може включати благодійну діяльність та ініціативи, спрямовані на поліпшення якості життя та допомогу спільноті.

Інвестиційний клімат (12%), освіта та кваліфікації (10%) також є важливими напрямками, що підтримують сталий розвиток та розвиток людського капіталу.

Загальна картина показує, що компанія PwC вкладає значні ресурси у соціальну відповідальність та сталий розвиток, а також підтримує освіту та реформи. Ці інвестиції свідчать про зобов'язання компанії сприяти покращенню соціально-економічних умов та спільноти загалом.

Для визначення впливу соціально відповідальної діяльності на результати діяльності компанії використовують показники: дохід з інвестицій (ROI – Return on Investment).

Для компанії PwC прибуток з інвестицій (ROI – Return on Investment) складає 15%.

Показник прибутку з інвестицій (ROI) на рівні 15% для компанії PwC свідчить про те, що компанія отримує прибуток у розмірі 15% від загальної суми інвестицій, які вона здійснює. Це може бути показником ефективності інвестиційної діяльності компанії. Висока рентабельність інвестицій може бути позитивним сигналом для інвесторів та свідчити про те, що компанія успішно використовує вкладені кошти для отримання прибутку.

Оцінивши ефективність соціальних інвестицій компанії PwC на основі наявних даних, можна зробити висновок про вражаючий зріст обсягу цих інвестицій протягом років. За аналізований період, з 2014 по 2022 рік, обсяг соціальних інвестицій значно збільшився, що свідчить про серйозний підхід компанії до соціальної відповідальності та її готовність вкладати ресурси у різні напрямки для сприяння соціальному розвитку України. Такий ріст може свідчити про успішну реалізацію соціальних проєктів та позитивний вплив компанії на суспільство. У той же час, це також вказує на велику увагу PwC до важливих суспільних питань і їхню готовність вирішувати їх шляхом інвестицій та співпраці з різними галузевими проєктами.

Таким чином, соціальна відповідальність компанії PwC Україна стала важливою у сучасному бізнес-середовищі через зростаючий попит стейкхолдерів на більшу відкритість, прозорість та активну взаємодію. Проте аналіз показав наявність деяких проблем у взаємодії компанії зі своїми стейкхолдерами:

1. Нехватка інтеграції та координації, а саме план взаємодії не завжди забезпечує гармонійну співпрацю між різними стейкхолдерами, що може призвести до конфліктів та незгод.

2. Недостатня увага до внутрішніх стейкхолдерів, а саме фокус плану взаємодії часто зосереджений на зовнішніх стейкхолдерах, а не враховує потреб та інтересів власних співробітників компанії.

3. Недостатня звітність та транспарентність, тобто взаємодія є недостатньою відкритою перед стейкхолдерами та громадськістю.

Для покращення соціальної відповідальності та взаємодії компанії PwC Україна зі стейкхолдерами, необхідно працювати над інтеграцією та координацією дій різних стейкхолдерів, вдосконалення внутрішньої комунікації зі співробітниками та підвищення рівня звітності та прозорості у спілкуванні зі стейкхолдерами та громадськістю.

У наступному розділі розглянуто перспективні напрями для покращення соціальної відповідальної взаємодії компанії PwC Україна зі своїми стейкхолдерами. Ці напрями можуть допомогти вирішити вищезазначені проблеми та підвищити ефективність взаємодії, а також допомогти компанії PwC Україна зміцнити свою соціальну відповідальність та створити позитивний вплив на українське суспільство, розв'язати глобальні проблеми та забезпечити сталість взаємодії зі стейкхолдерами.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ PwC УКРАЇНА ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

#### 3.1. Перспективні напрями покращення соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами

Соціальна відповідальність компанії PwC Україна стала необхідністю в контексті сучасного бізнесу, де стейкхолдери дедалі активніше вимагають більшої відкритості, прозорості та активної взаємодії. Забезпечення позитивного впливу на українське суспільство, збереження довкілля та розв'язання глобальних проблем стають важливими завданнями для компанії. Тому доцільно розглянути перспективні напрями покращення соціальної відповідальної взаємодії PwC Україна зі стейкхолдерами, з метою зміцнення внеску у загальний добробут та створення стійкого суспільства в Україні.

На основі виявлених недоліків можна визначити ключові напрями для удосконалення плану комунікації з ключовими стейкхолдерами компанії PwC Україна. Ключові напрями для удосконалення наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Ключові напрями удосконалення плану комунікації з ключовими стейкхолдерами компанії PwC Україна

№ п/п	Напрямок	Пропозиції вдосконалення
1	2	3
1	Інтеграція та координація	Розробити механізми для забезпечення кращої інтеграції та координації між різними стейкхолдерами, включаючи співробітників компанії, для підвищення гармонії взаємодії
2	Зверненість до внутрішніх стейкхолдерів	Розвинути механізми зверненості до внутрішніх стейкхолдерів, включаючи співробітників, та враховувати їхні думки та потреби в плані взаємодії
3	Покращення звітності та транспарентності	Зробити акцент на посиленні звітності перед усіма стейкхолдерами та забезпеченні більшої транспарентності в усіх аспектах взаємодії

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
4	Призначення відповідальних осіб	Створення команди або відділу, відповідального за взаємодію зі стейкхолдерами. Ця команда повинна мати чітку структуру та завдання, включаючи моніторинг комунікації та реагування на запити стейкхолдерів
5	Вдосконалення стратегії комунікації	Розробити стратегію, яка визначає основні цілі, повідомлення, канали та техніки комунікації зі стейкхолдерами. Важливо враховувати різноманітність стейкхолдерів і відповідати на їхні потреби. Розробити стратегію роботи зі скаргами.

*Джерело: складено автором*

Наведені напрями в табл. 3.1 допоможуть компанії РwС Україна покращити свою взаємодію зі стейкхолдерами та досягти більшого успіху у досягненні своїх цілей і збереженні позитивного впливу на суспільство та довкілля.

Розглянемо докладно кожен з напрямів.

#### *1. Інтеграція та координація.*

Для покращення інтеграції та координації зі зацікавленими сторонами, необхідно вжити наступні заходи:

1. Виявити нові групи стейкхолдерів, які можуть мати інтереси у діяльності організації.
2. Аналізувати та ідентифікувати нові потреби стейкхолдерів, які можуть з'являтися в змінюючому середовищі, і враховувати їх у взаємодії з організацією.
3. Провести аналіз та визначити нові інтереси та сфери впливу стейкхолдерів, щоб адаптувати комунікаційну стратегію відповідно до їхніх очікувань.
4. Покращити план дій, спрямований на зміцнення комунікативних зв'язків зі стейкхолдерами, враховуючи виявлені потреби та інтереси.
5. Переглянути систему моніторингу, яка відповідає за підтримання діалогу зі стейкхолдерами, та вдосконалити її для більш ефективного відстеження реакції стейкхолдерів.

Після проведення моніторингу рекомендується виявити слабкі сторони у взаємодії зі стейкхолдерами та сформувавши чіткий план дій, спрямований на покращення системи встановлення зв'язків із стейкхолдерами.

Додатково, важливо створити механізми для залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень та визначити конкретні шляхи збільшення участі стейкхолдерів у формуванні стратегії та вирішенні важливих питань.

Крім того, необхідно регулярно оцінювати ефективність спілкування та взаємодії зі стейкхолдерами, а також аналізувати результати впроваджених змін для постійного вдосконалення комунікаційної стратегії. Це допоможе забезпечити високий рівень задоволеності та співпраці між організацією та її стейкхолдерами.

## *2. Зверненість до внутрішніх стейкхолдерів.*

Для удосконалення внутрішньої комунікації та взаємодії зі співробітниками потрібно:

- провести докладний аналіз для ідентифікації нових потреб, що виникають в мінливому робочому середовищі співробітників;
- розробити стратегію для покращення комунікаційних зв'язків всередині компанії та підвищення ефективності обміну інформацією серед співробітників;
- забезпечити можливість для працівників брати участь у формуванні стратегії та вирішенні ключових питань компанії;
- постійно вдосконалювати систему моніторингу, що відповідає за оцінку та контроль внутрішньої взаємодії та комунікації зі співробітниками.

Після проведення цих заходів, компанія зможе визначити слабкі сторони взаємодії зі співробітниками та розробити конкретний план дій для покращення системи спілкування та забезпечення, що інтереси внутрішніх стейкхолдерів враховуються належним чином.

## *3. Удосконалення звітності та транспарентності.*

Ще однією важливою сферою для подальшого удосконалення є звітність та рівень транспарентності компанії РwС. На сьогоднішній день, основний об'єкт звітності розміщується на веб-сайті компанії, що дозволяє зовнішнім стейкхолдерам ознайомитися з результатами, фінансовими даними та іншою

інформацією. Проте, для досягнення більшої ефективності та задоволення потреб всіх стейкхолдерів, компанії необхідно вжити додаткових заходів:

- розширити канали звітності – крім публікації інформації на веб-сайті, важливо активніше використовувати інші канали комунікації для надання звітності, такі як електронні листи, соціальні мережі, вебінари та інші інтерактивні методи;
- збільшити доступність інформації, а саме зробити інформацію більш доступною та зрозумілою для різних груп стейкхолдерів, враховуючи різний рівень інтересів та потреб;
- посилити взаємодію зі стейкхолдерами, тобто забезпечити можливість стейкхолдерів активно брати участь у процесі формування звітності та задавати питання;
- аналіз реакції стейкхолдерів - важливо активно слідкувати за реакцією стейкхолдерів на надану інформацію та враховувати їхні зауваження та рекомендації;
- регулярна оцінка процесу звітності, а саме постійно аналізувати ефективність звітності та прозорості та вдосконалювати її на основі результатів оцінки.

Удосконалення звітності та прозорості сприятиме підвищенню довіри та задоволеності всіх стейкхолдерів, що мають інтерес до компанії РwС, та сприятиме більш ефективному взаємодіалогу з ними.

#### *4. Введення посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності.*

Введення посади менеджера з корпоративної соціальної відповідальності буде сприяти більш ефективному впровадженню важливих проєктів, які викладені в даному дослідженні.

Головними завданнями, що покладаються на менеджера з корпоративної соціальної відповідальності, повинні бути:

- постійне вдосконалення корпоративних практик та політики у галузі корпоративної соціальної відповідальності;

- встановлення та підтримання ефективних комунікативних відносин з усіма зацікавленими сторонами (стейкхолдерами);
- складання і представлення звітів компанії PwC щодо її корпоративної соціальної відповідальності;
- ефективне керівництво та моніторинг діяльності відділу, який відповідає за корпоративну соціальну відповідальність;
- взаємодія з представниками ЗМІ у контексті реалізації соціально відповідальних ініціатив та проєктів.

Завдяки цим діям компанія PwC Україна зможе не лише ефективно впроваджувати корпоративну соціальну відповідальність, але й підтримувати позитивні відносини зі стейкхолдерами та забезпечувати прозорість та відкритість в усіх аспектах своєї діяльності.

#### *5. Вдосконалення стратегії комунікації.*

Для удосконалення стратегії комунікації, потрібно звернути увагу на важливість налагодження ефективної взаємодії з різними зацікавленими сторонами. Мета полягає в тому, щоб забезпечити сталу комунікацію з цільовими аудиторіями та надати інформацію про діяльність проєкту, його результативність, плани розвитку та інвестиції, а також про хід їх реалізації. Вдосконалення стратегії комунікації наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Система вдосконалення стратегій комунікації

<b>Назва стратегії комунікації</b>	<b>Основні цілі</b>	<b>Повідомлення</b>	<b>Канали та техніки комунікації</b>
1	2	3	4
Загальна стратегія комунікації зі стейкхолдерами	Покращити рівень взаєморозуміння з усіма групами стейкхолдерів. Забезпечити активну звітність та прозорість. Підвищити довіру стейкхолдерів.	Інформація про діяльність компанії та досягнення. Звіти про фінансовий стан та соціальні ініціативи.	Веб-сайт компанії. Електронні листи та розсилки. Соціальні мережі. Відеопрезентації. Вебінари та онлайн-конференції.

## Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4
Стратегія комунікації з інвесторами	Залучення нових інвестицій. Збереження інвесторів.	Фінансова інформація. Плани розвитку та інвестиційні можливості.	Щоквартальні фінансові звіти. Інвестиційні презентації. Індивідуальні зустрічі.
Стратегія комунікації зі співробітниками	Покращення внутрішнього спілкування. Залучення співробітників до прийняття рішень. Підвищення задоволеності персоналу.	Внутрішні новини та оголошення. Прозора інформація щодо рішень, що стосуються співробітників. Повідомлення про можливості розвитку та навчання.	Внутрішні бюлетені. Внутрішні інформаційні портали. Тімбілдинг та корпоративні заходи.
Стратегія комунікації з громадськістю та громадами	Позитивне сприйняття компанії в громадах.  Партнерство з громадськими організаціями.	Проекти соціальної відповідальності.  Співпраця з місцевими громадами.	Публічні зустрічі.  Співпраця з неприбутковими організаціями.  Громадські форуми.
Стратегія комунікації з клієнтами	Підтримання та розширення клієнтської бази.  Задоволення потреб та очікувань клієнтів.	Інформація про нові послуги та рішення.  Зворотний зв'язок та обслуговування клієнтів.	Особистий менеджмент клієнтів.  Телефонна підтримка.  Онлайн-консультації.
Стратегія комунікації з регуляторами та державними установами	Підтримка сприятливого законодавства та стосунків з державними органами.	Інформація щодо внеску компанії в економіку та суспільство.  Потреби у регулюванні та співпраці.	Публічні зустрічі та лобювання.  Інформаційні брошури для регуляторів.  Зустрічі з представниками влади.

*Джерело: складено автором*

Розробка та реалізація подібних стратегій комунікації сприятиме покращенню взаємодії з різними стейкхолдерами та врахуванню їхніх індивідуальних потреб та очікувань. Завдяки цим стратегіям компанія PwC Україна зможе стати більш відкритою, транспарентною та адаптивною до змін на ринку та

в суспільстві, забезпечуючи належний рівень задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Розробка стратегій комунікації є важливим кроком для підвищення репутації компанії, створення позитивного сприйняття в громадах, залучення нових інвестицій, підвищення довіри споживачів та інших ключових груп стейкхолдерів.

Також для удосконалення стратегії комунікації потрібно удосконалити роботу зі скаргами. Система роботи зі скаргами призначена для забезпечення довіри та покращення якості надання послуг. Механізм роботи зі скаргами використовується для обробки скарг та претензій, поданих працівниками, підрядниками та зовнішніми сторонами. Основні кроки механізму включають:

1. Приймання скарги.
2. Реєстрація скарги для подальшого аналізу.
3. Швидкі заходи для вирішення скарги, інформування заявника про прийняті корективи.
4. Виконання коригуючих дій та документування результатів.
5. Відповідь скаржнику протягом 30 днів після отримання скарги.
6. Проведення коригуючих заходів та документування закриття справи.
7. Визнання скарги протягом 14 днів та прийняття коригуючих заходів або розробка плану корекції протягом наступних 30 днів.

Щоб вдосконалити систему обробки скарг, пропоную наступні покращення:

1. Ввести онлайн-подання скарг, тобто створення веб-платформи для подання скарг онлайн дозволить зменшити бюрократичні процедури та спростити процес подачі скарг для заявників. Форма публічної скарги компанії РwС наведена у додатку П.

2. Моніторинг термінів вирішення, а саме встановлення автоматичної системи моніторингу для забезпечення вчасного розгляду скарг і вчасної відповіді скаржникам.

3. Залучення незалежних експертів. Для об'єктивного розгляду складних скарг можна залучити незалежних експертів з відповідної галузі, щоб забезпечити адекватні рішення.

4. Зберігання і аналіз даних, що допоможе виявити патерни та проблемні ситуації для подальшого вдосконалення системи.

5. Забезпечення конфіденційності, щоб стимулювати більше людей подавати скарги.

Вдосконалення системи обробки скарг є важливою частиною забезпечення внутрішньої та зовнішньої довіри до компанії PwC Україна.

Таким чином, пропозиції щодо удосконалення плану комунікації з ключовими стейкхолдерами компанії PwC Україна мають велике значення для компанії, оскільки вони спрямовані на покращення співпраці зі стейкхолдерами, підвищення рівня довіри та покращення репутації. Ці заходи можуть допомогти компанії зробити свою діяльність більш соціально відповідальною, ефективною та прибутковою.

Визначаючи перспективні напрями покращення соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами, можна зазначити, що соціально відповідальна діяльність компанії PwC Україна має незаперечний потенціал для постійного удосконалення в різних сферах: економічній, соціальній та екологічній. Для цього можна вжити різні заходи та стратегії, які наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Перспективні напрями покращення соціально відповідальної взаємодії компанії PwC зі стейкхолдерами

<b>Сфера</b>	<b>Напрями</b>	<b>Пропозиції</b>
1	2	3
Економічна сфера	Ефективне управління ресурсами	PwC Україна може постійно аналізувати та удосконалювати своє управління фінансовими та людськими ресурсами з метою оптимізації витрат та збільшення прибутку.
	Підтримка місцевої громади	Розвивати програми сприяння місцевим громадам та підприємствам, сприяючи економічному зростанню та забезпечуючи нові робочі місця.

## Продовження таблиці 3.3

1	2	3
Соціальна сфера	Удосконалення умов для співробітників	Забезпечення оптимального балансу між роботою та особистим життям («work-life balance»), створення безпечного та сприятливого робочого середовища, надання можливостей для професійного та особистісного розвитку.
	Співпраця з освітніми установами	Розвивати ініціативи у сфері освіти та навчання, сприяючи розвитку молодих фахівців та інновацій у суспільстві. Створити проєкт під назвою «Молодь-майбутнє України».
Екологічна сфера	Зменшення впливу на навколишнє середовище	Впровадження зелених технологій та практик для зменшення викидів та споживання ресурсів.
	Екологічна освіта	Організація освітніх програм та інформаційних кампаній щодо збереження навколишнього середовища для співробітників та громадськості.

*Джерело: складено автором*

Завдяки постійному удосконаленню в цих сферах, PwC Україна може виконувати свої соціально відповідальні обов'язки більш ефективно та сприяти сталому розвитку суспільства та довкілля.

Для покращення соціальної відповідальної взаємодії, компанія PwC Україна планує запровадити і розвивати проєкт під назвою «Молодь-майбутнє України». Цей проєкт передбачає залучення студентів вищих навчальних закладів на практику в компанії та проведення для них більше тренінгів та освітніх заходів.

Однією з ключових ініціатив проєкту «Молодь-майбутнє України» є розширення можливостей для студентів отримати практичний досвід у сфері фінансів, консалтингу та аудиту. Компанія PwC Україна відкриє свої двері для студентів і надасть їм можливість працювати в реальних проєктах під керівництвом досвідчених фахівців.

Відповідно до Карти стейкхолдерів компанії PwC, яка наведена на рис. 2.5. у розділі 2, можна сказати, що для компанії PwC Україна персонал є ключовим стейкхолдером, і з ними взаємодія має вирішальне значення для успіху організації, а також для досягнення ефективності та покращення у сфері корпоративного управління. Один із аспектів взаємодії з персоналом, який може бути покращений,

- це забезпечення балансу між професійним та особистим життям, відомий як «work-life balance». Необхідно пам'ятати, що недостатній баланс між робочими обов'язками і сімейним життям працівників може призвести до негативних наслідків, включаючи втрату частини прибутку компанією. Завантаженість великою кількістю роботи часто призводить до стресу та може сприяти виникненню різних захворювань і депресії, зокрема до незмоги з'явитися на робочому місці, недостатньо професійного виконання обов'язків, збільшення кількості помилок, зменшення рівня мотивації. Усі ці фактори можуть призвести до негативних наслідків для продуктивності роботи та фінансового успіху компанії.

Поza тим, що впровадження програм співвідношення роботи та сімейного життя допомагає запобігти негативному впливу роботи на працівників, цей підхід також приносить численні переваги компаніям. Переваги впровадження балансу між роботою та сім'єю («work-life balance») компанії PwC Україна наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Переваги впровадження балансу між роботою та сім'єю («work-life balance») компанії PwC Україна

Назва	Опис
1	2
Покращення репутації	Організації, що демонструють пошану до своїх працівників та створюють комфортні умови праці, користуються вищим авторитетом в суспільстві. Майбутні працівники активно виявляють зацікавленість у роботі в компаніях, які впроваджують ініціативи щодо балансу між роботою та сімейним життям.
Приваблення й утримання працівників	Компанії, які створюють умови для балансу між професійним та особистим життям, мають можливість зберігати ключовий персонал, який, в іншому випадку, може покинути організацію через незадовільну робочу атмосферу.
Збільшення продуктивності	Працівники, які знаходяться на меншому рівні стресу, зазвичай володіють вищим рівнем продуктивності та роблять помилки значно рідше. У той час як працівники, які піддаються надмірному стресу і тискам на ігнорування особистого життя, частіше відсутні на роботі через хвороби і погіршення здоров'я, витрачаючи більше часу на лікарняному та відгулах.

## Продовження таблиці 3.4

1	2
Підняття моралі	Прийняті заходи, що враховують індивідуальні потреби працівників, сприяють поліпшенню морального клімату і збільшенню лояльності співробітників. Ініціативи, спрямовані на підтримку балансу між роботою та сімейним життям, також сприяють зміцненню морального клімату і збудженню командного духу в колективі.
Економія коштів	Впровадження практик гнучкого графіку роботи, включаючи можливість працювати вдома, може призвести до зменшення офісних витрат, меншої потреби в великих офісних приміщеннях і зменшення витрат на службові подорожі. Здорові працівники з низьким рівнем стресу вимагають менше витрат на медичні послуги, що призводить до зниження витрат компанії. Крім того, компанія не зазнає фінансових втрат внаслідок відсутності працівників через хвороби. Збереження поточного персоналу допомагає знизити витрати на набір і підготовку нових працівників, що сприяє ефективнішому управлінню ресурсами компанії.

*Джерело: складено автором*

Технологія впровадження балансу між роботою та сім'єю («work-life balance») компанії PwC має передбачати:

1. Надання співробітникам можливості гнучкості в робочому графіку та можливості дистанційної роботи, що дозволить їм краще збалансувати роботу і особисте життя, зокрема співробітникам у яких є діти дошкільного/шкільного віку.

2. Забезпечення можливостей для професійного і особистого розвитку персоналу. Це може включати навчальні курси, тренінги, та інші ініціативи, що допоможуть співробітникам розвивати свої навички та кар'єрні можливості.

3. Реалізація проєкту «Корпоративний дитячий садок».

У цілому, «work-life balance» не тільки поліпшить задоволеність персоналу, але також сприятиме підвищенню продуктивності та залученню талановитих співробітників, що робить це важливою складовою успішної стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи внутрішніх стейкхолдерів, як персонал компанії.

Таким чином, розглянувши перспективні напрями покращення соціально відповідальної взаємодії компанії зі стейкхолдерами для компанії PwC прибуток з інвестицій (ROI – Return on Investment) складає 15%, що визначено у розділі 2 мого дослідження. На основі показника прибутку з інвестицій (ROI) на рівні 15% для

компанії PwC можна обґрунтувати ефективність запропонованих заходів в сфері соціальної відповідальності. Вказаний ROI в розмірі 15% свідчить про те, що компанія успішно використовує свої інвестиції для отримання прибутку.

Якщо компанія PwC вживе заходи для покращення соціальної відповідальності, це може призвести до позитивного впливу на її діяльність і, відповідно, на показник ROI. Споживачі та інвестори стають все більше чутливими до соціальної відповідальності компаній, і більш активна участь у справах громадськості та розв'язання глобальних проблем може зробити компанію більш привабливою для інвесторів. Додаткові соціально відповідальні заходи можуть сприяти покращенню стосунків зі стейкхолдерами, збільшенню довіри споживачів та підвищенню репутації компанії. Це, в свою чергу, може призвести до зростання прибутку і, в результаті, до збільшення показника ROI.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів у сфері соціальної відповідальності може сприяти покращенню показника ROI компанії PwC та зробити її діяльність більш ефективною та прибутковою.

### **3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів**

Обґрунтування ефективності запропонованих заходів є ключовим етапом для визначення їхньої цінності та впливу на компанію PwC Україна. Цей процес дозволяє об'єктивно оцінити, наскільки успішно ініціативи впливають на різні аспекти діяльності, включаючи продуктивність, задоволеність співробітників, репутацію та фінансові показники. Обґрунтування ефективності допомагає приймати обґрунтовані рішення та визначати, як зробити ініціативи ще більш а корисними для компанії.

Першочерговими та найбільш актуальними проектами є «Молодь-майбутнє України» та «Корпоративний дитячий садок».

Загальною тенденцією в обох цих ініціативах є покращення робочого середовища та підвищення задоволеності працівників, що може призвести до збільшення ефективності та продуктивності. Подолання бар'єрів для молодих

талантів та підтримка батьківських обов'язків можуть сприяти залученню та утриманню талановитих працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на прибутковості компанії через збільшення якості та продуктивності працівників.

Додатково, компанія PwC Україна планує розширити свою освітню діяльність та проводити більше тренінгів та семінарів для студентів на теми, які стосуються фінансів, бізнесу та інших аспектів професійної діяльності. Це допоможе студентам отримувати цінний досвід та знання, які стануть корисними у майбутньому.

Завдяки реалізації проєкту «Молодь-майбутнє України» компанія PwC Україна активно сприятиме розвитку молодих фахівців та сприятиме покращенню рівня професійної підготовки студентів в Україні.

Бюджет проєкту «Молодь-майбутнє України» буде включати витрати на організацію практик для студентів, оплату їхньої роботи, проведення тренінгів і семінарів, рекламу проєкту, матеріали для навчання та інші витрати, що стосуються реалізації цієї ініціативи. Реалізація цього проєкту буде сприяти розвитку молодих фахівців та покращенню їхньої підготовки.

Таблиця 3.5 - Бюджет проєкту «Молодь-майбутнє України» компанії PwC Україна

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	2	3
1	Організація практик для студентів	25,000
2	Оплата студентів на практику	60,000
3	Проведення тренінгів та семінарів для студентів	40,000
4	Реклама та просування проєкту	15,000
5	Матеріали для навчання та тренінгів	10,000
6	Витрати на оцінку та моніторинг проєкту	5,000
7	Загальна сума	155,000

*Джерело: складено автором*

Таблиця 3.5 показує очікувані витрати на реалізацію проєкту «Молодь-майбутнє України» з врахуванням оплати практикантів, проведення тренінгів, реклами проєкту, матеріалів для навчання та інших важливих аспектів.

Запропонований проєкт «Молодь-майбутнє України» є ефективним з кількох ключових причин:

1. Залучення студентів до практики та проведення тренінгів надає молоді можливість набутися цінний досвід та навички в реальному бізнесовому середовищі. Це допоможе підготувати нове покоління професіоналів, які можуть бути корисні для компанії у майбутньому.

2. Зацікавленість у розвитку молоді сприятиме створенню позитивного іміджу компанії PwC серед громадськості та інших стейкхолдерів. Це може привести до підвищення рейтингу серед конкурентів та створити сприятливі умови для співпраці з різними групами зацікавлених сторін.

3. Співпраця зі студентами сприятиме розвитку внутрішнього розуміння та підтримки корпоративної соціальної відповідальності серед персоналу PwC. Це може підвищити залученість та мотивацію працівників.

4. Проєкт дозволить підтримати співробітництво з університетами та коледжами, що може привести до розширення бази потенційних кадрів та встановлення довгострокових партнерств.

5. Проєкт спрямований на розвиток молоді, що сприяє соціально відповідальному бізнесу. Це може мати позитивний вплив на суспільство та сприяти створенню стійкого розвитку.

6. Залучення студентів та проведення тренінгів може призвести до інноваційних підходів та покращення ефективності бізнес-процесів в компанії.

Усі ці фактори разом роблять проєкт «Молодь-майбутнє України» ефективним з точки зору корпоративної соціальної відповідальності та розвитку бізнесу PwC Україна.

План реалізації проєкту «Корпоративний дитячий садок» може виглядати наступним чином:

- Провести анкетування серед працівників для визначення потреби в дитячому центрі.
- Вивчити досвід інших компаній щодо організації дитячих центрів або дитячих садків.

- Вибрати відповідну локацію для розміщення дитячого центру в офісному приміщенні компанії або поруч з ним.
- Розробити бюджет проєкту, включаючи витрати на оренду, обладнання, заробітну плату працівникам, які працюватимуть у центрі.
- Забезпечити відповідне обладнання та безпеку для дітей, згідно з вимогами законодавства.
- Запровадити систему забезпечення безпеки та нагляду.
- Провести набір кваліфікованих вихователів та працівників, які надаватимуть допомогу дітям.
- Визначити години роботи центру, що відповідають робочому графіку батьків.
- Провести інформаційну кампанію серед працівників щодо можливостей центру та переваги його використання.
- Поетапно запустити дитячий центр та провести оцінку його роботи.
- Враховувати фідбек від користувачів та вдосконалювати роботу центру відповідно до потреб працівників.
- Впровадити дитячий центр як складову корпоративної культури компанії.
- Популяризувати цей проєкт серед потенційних працівників під час набору.
- Постійно вдосконалювати роботу центру на підставі аналізу результатів та потреб користувачів.

Цей план допоможе компанії PwC Україна успішно реалізувати проєкт «Корпоративний дитячий садок» для дітей працівників і підвищити якість робочого середовища.

Бюджет проєкту «Корпоративний дитячий садок» має наступний вигляд:

1. Оренда або реконструкція приміщення: 100,000 - 300,000 грн.
2. Меблі та іграшки для дітей: 20,000 - 50,000 грн.
3. Заробітна плата для вихователів: 200,000 - 500,000 грн/рік.
4. Матеріали для освітньо-розважальних заходів: 10,000 - 30,000 грн.
5. Реклама та просування серед працівників: 5,000 - 15,000 грн.
6. Оплата комунальних послуг: 15,000 - 40,000 грн на рік.

7. Резервний фонд та несподівані витрати: 10,000 - 30,000 грн.

Загальний підсумок може складати від 360,000 до 965,000 грн на рік. Проте ці цифри можуть відрізнятись в залежності від конкретних умов та потреб компанії, кількості дітей.

Запропонований проєкт «Корпоративний дитячий садок» буде ефективним, так як його створення сприятиме покращенню атмосфери на роботі. Забезпечуючи можливість догляду за дітьми, компанія PwC може зберегти досвідчених працівників і зменшити звільнення персоналу. Це дозволить уникнути витрат на пошук та підготовку нових кадрів. Також зменшення відсутності на роботі через хвороби або пільги для дітей сприятимуть підвищенню продуктивності та зменшенню витрат. Впровадження такого проєкту може бути привабливим для потенційних працівників, які активно шукають роботу в компаніях, що надають пільги для батьків та дітей. З урахуванням цих аспектів, запропонований проєкт може виявитися вкрай ефективним і сприяти загальному добробуту працівників та успішному функціонуванню компанії PwC Україна.

Компанії, що вкладають у добробут своїх працівників, часто мають кращу репутацію. Впровадження подібного проєкту допоможе позиціонувати PwC Україна як соціально відповідального роботодавця, що може привертати та утримувати талановитих співробітників.

Соціальний та економічний ефект цих проєктів визначається залежністю між розміром соціальних інвестицій та кінцевими показниками ділової активності діяльності компанії. У першому розділі було розглянуто методику оцінки ефективності соціальних інвестицій, яка була розроблена робочою групою ООН на основі використання певних коефіцієнтів:

Тому першочергово визначимо відсоток загального прибутку від соціальних інвестицій. Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно компанія використовує соціальні інвестиції для збільшення прибутку.

Якщо значення СІзо Приб більше 100%, це вказує на те, що кожна інвестована грошова одиниця призводить до приросту прибутку більше, ніж на одну грошову одиницю. Навпаки, якщо значення менше 100%, це може свідчити

про меншу ефективність використання соціальних інвестицій для збільшення прибутку. Плановий прибуток у компанії РwC Україна 623,150 тис.грн, соціальні інвестиції в два проекти 515,000 тис.грн.

$$CI_{\text{зо Приб}} = 623,150 / 515,000 * 100\% = 121\%$$

Отже, в у компанії РwC Україна кожна інвестована грошова одиниця призводить до збільшення прибутку на більше, ніж на 1,21 грошової одиниці, тобто на 21%.

Коефіцієнт локальної економічної ефективності соціальних інвестицій. Цей коефіцієнт дозволяє вам оцінити, наскільки ефективно соціальні інвестиції впливають на економічний результат компанії. Значення коефіцієнта ЛЕ вище 100% вказує на те, що кожна інвестована грошова одиниця соціальних інвестицій призводить до збільшення економічного результату на більше, ніж на одну грошову одиницю.

$$LE = 576,800 / 515,000 * 100\% = 112\%$$

Коефіцієнт локальної економічної ефективності ЛЕ=112% означає, що, кожна інвестована грошова одиниця в соціальні інвестиції призводить до збільшення економічного результату на 1,12 грошової одиниці, або на 12%.

Це свідчить про те, що компанія РwC Україна успішно використовує свої соціальні інвестиції для покращення економічних показників. Вищий рівень ЛЕ свідчить про те, що вкладені кошти в соціальні проекти допомагають збільшити економічний результат компанії більше, ніж на одну грошову одиницю, що є позитивним сигналом стосовно соціальної відповідальності.

Коефіцієнт впливу соціальних інвестицій на продуктивність праці -  
 $Корп = 103,000 / 515,000 = 0,2$

Коефіцієнт впливу становить 0,2, тобто продуктивність праці підвищиться на 20%, що досягнуто завдяки ефективному використанню соціальних інвестицій у компанії. Отже, можна припустити, що впровадження соціальних інвестицій у компанії сприяє позитивному зростанню продуктивності, яке може виявитися важливим фактором для сталого розвитку бізнесу.

Таким чином, запровадження проєктів «Молодь-майбутнє України» та «Корпоративний дитячий садок» для компанії PwC Україна є стратегічно важливими ініціативами, які спрямовані на покращення робочого середовища та задоволеності працівників. Ці проєкти можуть позитивно позначитися на продуктивності та прибутковості компанії. Вони допоможуть залучити та утримати талановитих фахівців, покращити репутацію компанії, та забезпечити працівникам зручності для поєднання роботи та сімейного життя. Ці ініціативи підвищать робочу продуктивність та збільшать конкурентоспроможність компанії PwC Україна.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, провівши дослідження на тему «Соціально відповідальна взаємодія компанії зі стейкхолдерами», можна зробити наступні висновки:

Розглянувши теоретичні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу, можна сказати, що соціальна відповідальність бізнесу визначається як ділова практика, за якою компанії включають в свою стратегію та операційну діяльність врахування соціальних, екологічних та етичних питань з метою створення позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище, поза звичайною фінансовою метою компанії. Соціальна відповідальність – це внесок компанії в соціальний та економічний розвиток своїх працівників, місцевої громади, регіону або суспільства в цілому, який може бути в межах мінімальних законодавчих норм або значно перевищувати їх, з метою покращення репутації бізнесу в очах громадськості та досягнення його прихованих економічних цілей.

Розглянувши діалог зі стейкхолдерами як напрям реалізації соціально-відповідальних практик компанії, визначено, що він є важливим елементом практики соціальної відповідальності компанії, що дозволяє забезпечити ефективну взаємодію з основними зацікавленими сторонами і досягнення стратегічних цілей. Загалом, налагодження ефективної взаємодії з ключовими групами зацікавлених сторін сприяє ефективному та сталому розвитку бізнес-організацій. Це забезпечує краще управління ризиками та репутацією. Це дозволяє об'єднати ресурси для вирішення проблем та досягнення цілей, яких організація не може досягти самостійно. Це допомагає всебічно оцінити зовнішнє бізнес-середовище, включаючи розвиток сегментів ринку і визначення нових стратегій, що сприяють вдосконаленню корпоративних продуктів і бізнес-процесів підприємства.

Дослідивши методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компанії, можна відзначити, що оцінювання ефективності соціально-відповідальних практик компанії є важливим етапом у забезпеченні сталого розвитку бізнесу. Різноманітні методичні підходи допомагають отримати

об'єктивну картину впливу соціально-відповідальних практик, а комплексний підхід дає більш повну та комплексну інформацію. З урахуванням взаємодії бізнесу та суспільства, оцінка соціально-відповідальної діяльності компанії стає важливим критерієм для визначення її конкурентоспроможності та успішності. Такий підхід сприяє сталому розвитку як самої компанії, так і суспільства в цілому.

Досліджувана компанія PwC (PricewaterhouseCoopers) є однією з провідних компаній у сфері аудиту, податкового консалтингу та фінансового консалтингу в Україні і на світовому рівні. PwC спеціалізується на наданні послуг аудиту, аналізу, фінансового консалтингу, податкового планування та інших послуг у сфері корпоративних фінансів та бізнес-консалтингу для різних галузей економіки. Широкий спектр послуг, який включає аудит, консультації, технологічні рішення та багато інших, робить її однією з найбільш диверсифікованих компаній у своєму секторі. PwC продовжує підтверджувати своє лідерство у сфері фінансових та консалтингових послуг, а також активно розвивається, впроваджуючи інновації та підтримуючи високі стандарти корпоративної відповідальності.

Проаналізувавши політику та реальні практики взаємодії компанії з ключовими зацікавленими сторонами, можна сказати, що компанія PwC впровадила свою власну стратегію взаємодії зі стейкхолдерами, що дозволило їй ретельно проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище своєї діяльності. Внаслідок цього аналізу були визначені ключові групи стейкхолдерів, а також їхні інтереси та очікування: клієнти, партнери і консультанти, акціонери/інвестори, співробітники, конкуренти, громадськість, медіа. Крім цього, компанія PwC розробила низку супровідних документів, серед них «План взаємодії зі зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) компанії PwC», в яких детально висвітлені питання взаємодії зі стейкхолдерами, включаючи принципи взаємодії, різноманітні форми спілкування та корпоративні комунікаційні плани. Компанія PwC зуміла побудувати надійні та стійкі взаємовідносини зі своїми зацікавленими сторонами, що відіграє важливу роль у її успіху та розвитку.

Оцінивши ефективність соціальних інвестицій компанії PwC на основі наявних даних, можна зробити висновок про вражаючий зріст обсягу цих

інвестицій протягом років. За аналізований період, з 2014 по 2022 рік, обсяг соціальних інвестицій значно збільшився, що свідчить про серйозний підхід компанії до соціальної відповідальності та її готовність вкладати ресурси у різні напрямки для сприяння соціальному розвитку України. Такий ріст може свідчити про успішну реалізацію соціальних проєктів та позитивний вплив компанії на суспільство. У той же час, це також вказує на велику увагу PwC до важливих суспільних питань і їхню готовність вирішувати їх шляхом інвестицій та співпраці з різними галузевими проєктами. Проте аналіз показав наявність деяких проблем у взаємодії компанії зі своїми стейкхолдерами: нехватка інтеграції та координації, недостатня увага до внутрішніх стейкхолдерів, недостатня звітність та транспарентність.

Ключовими напрямками для удосконалення плану комунікації з ключовими стейкхолдерами компанії PwC Україна є: інтеграція та координація, зверненість до внутрішніх стейкхолдерів, покращення звітності та транспарентності, призначення відповідальних осіб, вдосконалення стратегії комунікації. Пропозиції щодо удосконалення плану комунікації з ключовими стейкхолдерами компанії PwC Україна мають велике значення для компанії, оскільки вони спрямовані на покращення співпраці зі стейкхолдерами, підвищення рівня довіри та покращення репутації. Ці заходи можуть допомогти компанії зробити свою діяльність більш соціально відповідальною, ефективною та прибутковою.

Для компанії PwC Україна персонал є ключовим стейкхолдером, і з ними взаємодія має вирішальне значення для успіху організації, а також для досягнення ефективності та покращення у сфері корпоративного управління. Один із аспектів взаємодії з персоналом, який може бути покращений, - це забезпечення балансу між професійним та особистим життям, відомий як «work-life balance», зокрема компанія PwC Україна планує реалізувати проєкт «Створення Центру денного перебування для дітей працівників у компанії PwC Україна».

Для покращення соціальної відповідальної взаємодії, компанія PwC Україна також планує запровадити і розвивати проєкт під назвою «Молодь-майбутнє

України». Цей проєкт передбачає залучення студентів вищих навчальних закладів на практику в компанії та проведення для них більше тренінгів та освітніх заходів.

Загальною тенденцією в обох цих проєктах є покращення робочого середовища та підвищення задоволеності працівників, що може призвести до збільшення ефективності та продуктивності. Подолання бар'єрів для молодих талантів та підтримка батьківських обов'язків можуть сприяти залученню та утриманню талановитих працівників, що в свою чергу позитивно позначиться на прибутковості компанії через збільшення якості та продуктивності працівників.

Запровадження проєктів «Молодь-майбутнє України» та «Створення Центру денного перебування для дітей працівників» компанією PwC Україна відзначається стратегічною важливістю, спрямованою на покращення робочого середовища та задоволеності працівників. Ці ініціативи очікується позитивно позначаться на продуктивності та прибутковості компанії, забезпечуючи залучення та утримання талановитого персоналу, покращення репутації та створюючи зручності для працівників у балансуванні між роботою та особистим життям. Ці ініціативи сприятимуть підвищенню робочої продуктивності та підвищать конкурентоспроможність компанії PwC Україна.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2018. №1(32). С. 97-101.
2. Бобко Л. О., Мазяр А. В. Проблеми корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Ефективна економіка*. 2019. №5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7043>. (дата звернення: 01.05.2023).
3. Бондарук Т. Г. Економічна природа організаційно-економічного механізму соціальної відповідальності бізнесу. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту: зб. наук. пр.*, 2020. №1–2. С. 57–64.
4. Ворона, О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. №30,. С. 127-133.
5. Глобальний договір ООН в Україні URL: <https://globalcompact.org.ua/gd-oon-v-ukraini/> (дата звернення: 21.09.2023).
6. Гоголя О. П. Соціальна відповідальність бізнесу. 2018 URL: <http://socium.sitcity.ua> (дата звернення: 01.05.2023).
7. Даниленко О.А. Управління соціальною відповідальністю організації. URL: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/973/1/Danylenko.pdf>. 2018 (дата звернення: 01.05.2023).
8. Діденко Н. Аксіологічні детермінанти соціальної відповідальності бізнесу. *Філософія*. 2019. №7 (98). С. 124–126.
9. Євдокимов, Ф.І. Соціальний потенціал як функція інноваційної моделі економічного розвитку підприємств. 2018 URL: [http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc\\_Gum/Mtip/2008\\_14](http://www.nbuv.gov.ua/Portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14). (дата звернення: 01.05.2023).
10. Звіт про прозорість компанії PwC за 2020 рік URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2020.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).

11. Звіт про прозорість компанії PwC за 2021 рік URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2021.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).
12. Звіт про прозорість компанії PwC за 2022 рік URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about/pwc-assurance-transparency-report-2022.pdf> (дата звернення: 21.09.2023).
13. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: стан та перспективи розвитку. Київ : Вид-во «Фарбований лист», 2016. 56 с.
14. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій / О.В. Золотарьова, В.К. Лебедєва. – Дніпро: НМетАУ, 2018. 175 с.
15. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000/ Міжнародна організація стандартизації : Guidance on social responsibility. URL: Режим доступу: [isotc.iso.org](https://www.iso.org) (дата звернення: 01.05.2023).
16. Кицак Т.Г. Вітчизняні реалії становлення корпоративної культури на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2016 URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2810> (дата звернення: 01.05.2023).
17. Кицак Т.Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2018. № 8. Ч. 2. С. 27–34. DOI: 10.21511/slntp.8(2).2018.03
18. Кицак Т.Г., Маршавін Ю.М. Діалог зі стейкхолдерами як інструмент забезпечення стійкості бізнес-організації Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. №10(1), 21-24. DOI:10.21511/slntp.10(1).2020.04
19. Ковалевська, А.В. Формування моделі соціально відповідальної діяльності компанії : монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченко. Х. : ХНУРЕ, 2015. 245 с.
20. Колот А.М. Соціальна відповідальність: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 519 с.
21. Колот А.М. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.

22. Колот А.М., Герасименко О.О. До філософії моральної економіки: концептологія людиноцентричності (2 частина), Демографія і соціальна економіка № 4 (50), 90-117, 2022 DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2022.04.090>
23. Колот А.М., Герасименко О.О. Темпоральність у координатах соціально-трудового розвитку XXI: Природа та драйвери розвитку; Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics, 2022; 3(220): 12-21 DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/220-3/2>
24. Коноваленко А. С. Становлення соціальної відповідальності бізнесу в постсоціалістичних країнах. *Вісник Черкаського університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. №9. С. 163–172.
25. Котлик, А.В. Підходи до врахування інтересів стейкхолдерів у процесі управління підприємством. *Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку*. 2014. №3. С. 102-106.
26. Куліш А. Соціальна відповідальність бізнесу в банківській сфері у запитаннях та відповідях. Київ : ТОВ «НВП Поліграфсервіс», 2017. 80 с.
27. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Методичний підхід до проведення оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Проблеми економіки*. 2019. №3. С. 137–141.
28. Куц С. Соціальна відповідальність бізнесу – від NoblesseOblige до партнерств. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка. К.: Стилос, 2019, С.88–101.
29. Лазоренко О. Принципи корпоративної соціальної відповідальності: тенденції сучасного світового досвіду. *Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка*. К.: Стилос, 2019, С. 10–28.
30. Левицька, Є.Г. Методичний підхід до розробки програми соціально відповідального управління підприємства сфери послуг. *Сталий розвиток економіки: всеукраїнський науково- виробничий журнал*. 2018. №2. С. 212-216.
31. Литвиненко, Т.М. Причини, мотиви та результати соціально відповідальної активності диверсифікованих компаній. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2021. Випуск 26. С. 61-69.

32. Литовченко С. Є. Соціальна відповідальність бізнесу: актуальна повістка. Київ : Асоціація менеджерів України, 2016. 112 с.
33. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк. 2016. 296 с.
34. Офіційний сайт ISO URL: <https://www.iso.org/home.html> (дата звернення: 21.09.2023).
35. Офіційний сайт компанії PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey.html> (дата звернення: 21.09.2023).
36. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. навч. посіб. Київ : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
37. Савченко І. Г. Радченко О. В. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі : монографія. Харків. : ХНУРЕ, 2018. 199 с.
38. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. *Економіка та держава*. 2019. №7. С. 13–16.
39. Соціальна відповідальність. Навчальний посібник. / [О. Є. Кузьмін, О. В. Пирог, Л. І. Чернобай, С. Б. Романишин, Н. О. Вацик]. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 328 с.
40. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колода. Київ: КНЕУ, 2015. 519, с.
41. Станасюк Н. С., Пасінович І. І., Мурза В. М. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності та методологічні аспекти її оцінювання. *Сучасні питання економіки і права: зб. наук. праць*. Київ: КиМУ. 2020. Вип. 2 (12). С. 31–43.

42. Фурса М. В., Яницький П. С. Фактори формування соціальної відповідальності бізнесу. 2016 URL: [http://www.corporatecitizen.org.ua/pub\\_1.htm](http://www.corporatecitizen.org.ua/pub_1.htm). (дата звернення: 01.05.2023).

43. Черната, Т. Формування цілісної оцінки корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах промислової галузі. *Економічний аналіз*. 2019. Вип. 9, Ч. 2, С. 421-424.

44. Черненко Д. І., Корепанов Г. С., Парфенцева Н. О., Чала Т. Г. Формування системи метаданих для забезпечення управління взаємодією зі стейкхолдерами Бізнесінформ № 10 2019

45. Шацьких К. О. Соціальна відповідальність як конкурентна перевага розвитку українського бізнесу. *Маркетинг в Україні*. 2017. №5. С. 55-58.

46. Шмиголь, Н.М. КСВ - дохід: визначення, оцінка, ефективність. 2021 URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Nvbdfa/2010\\_1/1%2818%29\\_2010\\_articles/1%2818%29\\_2010\\_Shmygol.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Nvbdfa/2010_1/1%2818%29_2010_articles/1%2818%29_2010_Shmygol.pdf). (дата звернення: 01.05.2023).

47. Chastity Heyward Forbes Councils Member Forbes Business Council The Growing Importance Of Social Responsibility In Business. 2020. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/11/18/the-growing-importance-of-social-responsibility-in-business/?sh=471b52162283> (accessed: 24.04.2023).

48. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. NY: Harper&Row, 1994. P. 840.

49. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. 1970 URL: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.htm> (дата звернення: 01.05.2023)

50. Indeed Editorial Team. What Is Social Responsibility? Types and Examples. 2023 URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/social-responsibility> (accessed: 24.04.2023).

51. Lopuschnyak H, Marshavin Y, Kitsak T, Iastremska O and Nikitin Y 2021 Modernization of social dialogue as an imperative for developing social responsibility by

business organizations in Ukraine Problems and Perspectives in Management 19(1) 487-498

52. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR). 2018 URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>

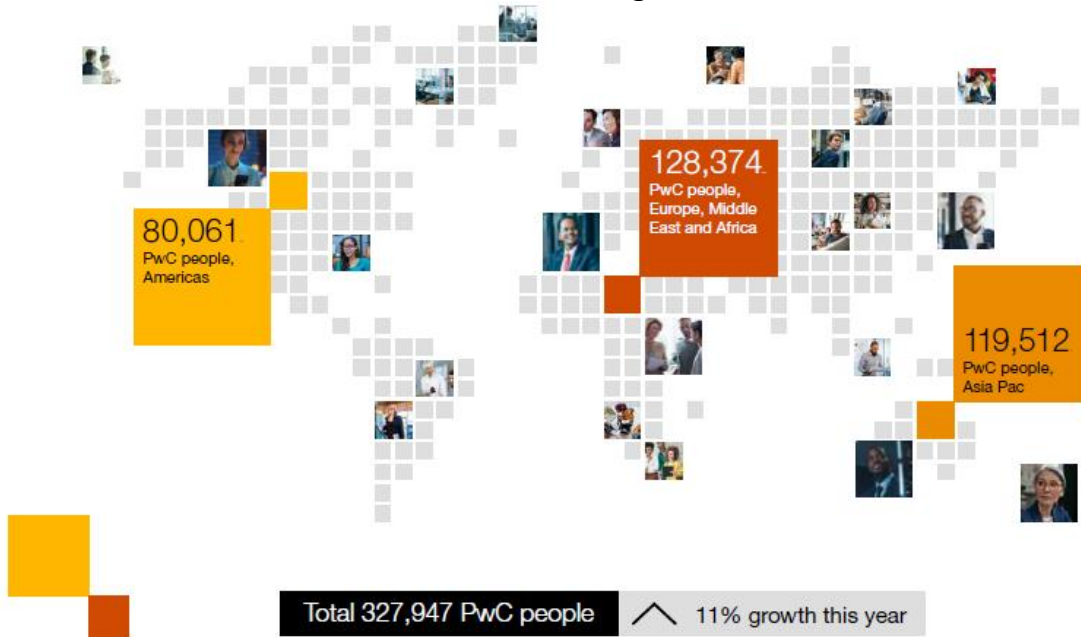
53. Sethi S. P. Dimensions of corporate social responsibility. Business Ethics Quarterly. 1985. p. 213.

54. Stobierski Tim. 15 eye-opening corporate social responsibility statistics, Harvard business school online. 2021 URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics> (дата звернення: 01.05.2023).

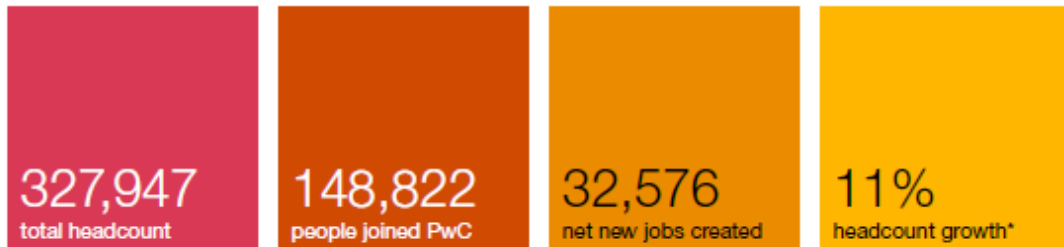
# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Глобальна мережа PwC

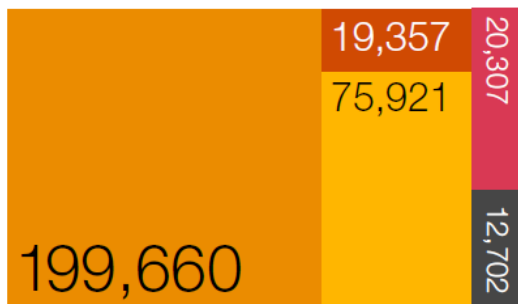


### Our people



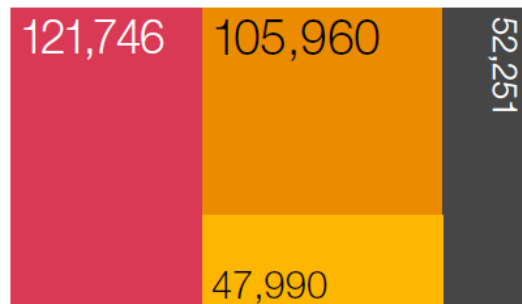
Four global lines of service: **Assurance, Advisory, Tax and Legal Services, Internal Firm Services**

PwC people by role



■ Associates ■ Interns and trainees ■ Managers ■ Directors ■ Partners

PwC people by line of service



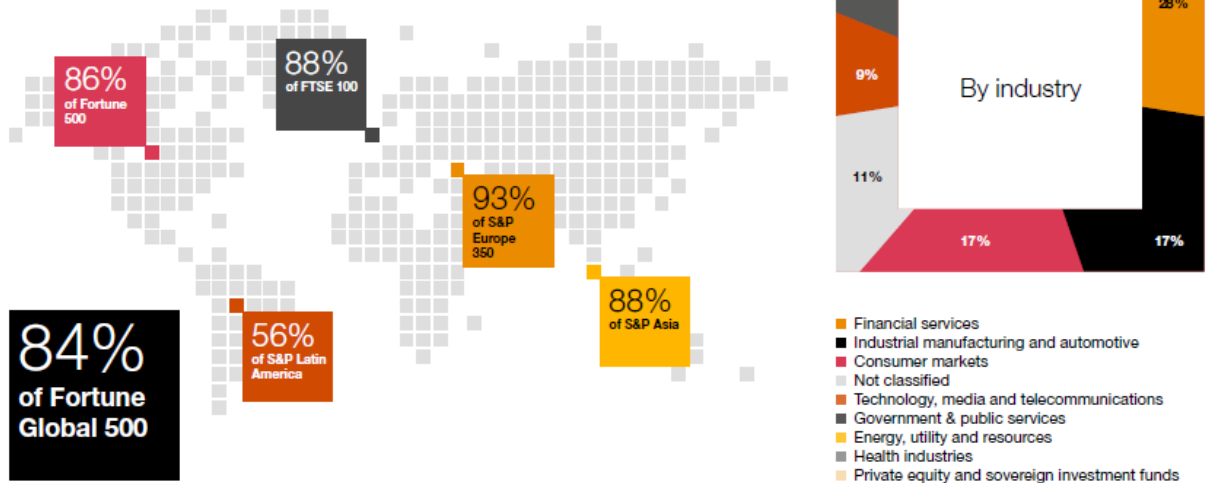
■ Assurance ■ Advisory ■ Internal firm services ■ Tax and legal services

Джерело: [37, 12-14]

## Додаток Б

### Our clients

191,000+ total clients across our global network



- Фінансові послуги
- Промислове виробництво та автомобілебудування
- Споживчі ринки
- Не класифіковано
- Технології, медіа та телекомунікації
- Державні та громадські послуги
- Енергія, корисність і ресурси
- Галузі охорони здоров'я
- Фонди прямих інвестицій та суверенні інвестиційні фонди

Джерело: [37, 12-14]

### Учасники Мережі PwC

- Ukraine Limited Liability Company Audit Firm "PricewaterhouseCoopers (Audit)"
- Ukraine Limited Liability Company PricewaterhouseCoopers Assurance

## Додаток В

### Основні істотні питання груп стейкхолдерів компанії PwC

<b>Група стейкхолдерів</b>	<b>Ступінь впливу на результати проєкту (високий, середній, низький)</b>	<b>Ступінь впливу з боку проєкту (високий, середній, низький)</b>	<b>Ставлення до проєкту(підтримуюче, нейтральне, негативне)</b>	<b>Основні питання</b>
<b>Акціонери та інвестори</b>	Високий	Середній	Підтримуюче	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як проєкт впливає на прибуток та інвестиційну цінність?</li> <li>- Які ризики пов'язані з проєктом для акціонерів?</li> </ul>
<b>Співробітники</b>	Середній	Високий	Підтримуюче	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як проєкт впливає на умови праці та кар'єрний розвиток?</li> <li>- Які можливості для участі співробітників у проєкті?</li> </ul>
<b>Кредитори</b>	Високий	Середній	Нейтральне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як проєкт впливає на погашення боргових зобов'язань?</li> <li>- Які гарантії надає компанія щодо погашення боргу</li> </ul>
<b>Споживачі</b>	Середній	Середній	Підтримуюче	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як проєкт поліпшує якість продукції та обслуговування споживачів?</li> <li>- Як компанія враховує потреби та відгуки?</li> </ul>
<b>Галузеві та тематичні об'єднання</b>	Низький	Середній	Підтримуюче	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як впливає проєкт на галузевий стандарт та практики?</li> <li>- Як компанія співпрацює з об'єднаннями у галузі?</li> </ul>
<b>ЗМІ</b>	Середній	Низький	Нейтральне	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Які публічні висловлювання та доповіді пов'язані з проєктом?</li> <li>- Як компанія взаємодіє з ЗМІ та контролює інформаційний образ?</li> </ul>
<b>Клієнти</b>	Середній	Високий	Підтримуюче	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як проєкт впливає на якість обслуговування та співпрацю з клієнтами?</li> <li>- Як компанія враховує потреби та відгуки клієнтів?</li> </ul>
<b>Органи влади</b>	Високий	Високий	Підтримуюче	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Які регуляторні питання та ліцензії пов'язані з проєктом?</li> <li>- Як компанія співпрацює з органами влади?</li> </ul>
<b>Місцеві громади</b>	Середній	Середній	Підтримуюче	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Як проєкт впливає на місцеве співтовариство та середовище?</li> <li>- Як компанія взаємодіє з місцевими громадами та розвиває соціальні ініціативи?</li> </ul>

## Додаток Д

Перелік компаній, що становлять суспільний інтерес, яким надавалися послуги  
компанією РwС з обов'язкового аудиту протягом року, що закінчився  
31 грудня 2020 року

1 АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРПОШТА"
2 ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "АВТО ІНТЕРНЕТШІЛ", ЯКЕ ПОВНІСТЮ НАЛЕЖИТЬ ІНОЗЕМНОМУ ІНВЕТОРУ
3 Іноземне підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
4 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КІЇВСТАР"
5 Контейнерний термінал Одеса "КОМПАНІЇ "ЕЙЧ ЕЙЧ ЕЛ ЕЙ ІНТЕРНЕТШІЛ ГМБХ", ДП
6 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧУМАК"
7 ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ "БІЛЛА-УКРАЇНА"
8 ПРЕДСТАВНИЦТВО "РЕГАЛ ПЕТРОЛЕУМ КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД"
9 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГЕБЕРІТ КЕРАМІК ПРОДАКШН"
10 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДТЕК Павлоградвугілля"
11 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІМПЕРІАЛ ТОБАККО ПРОДАКШН УКРАЇНА"
12 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ІНДУСТРІАЛЬНІ ТА ДИСТРИБУЦІЙНІ СИСТЕМИ"
13 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"
14 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НАФТОГАЗВИДОБУВАННЯ"
15 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІЛПІ МОРРІС УКРАЇНА"
16 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДНПРОЕНЕРГО"
17 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО"
18 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СКФ УКРАЇНА"
19 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВА НАФТОВА КОМПАНІЯ "УКРТАНАФТА"
20 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МТІ"
21 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРКС"
22 ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРКС ЛАЙФ"
23 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "INTER CARS UKRAINE"
24 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРО Л В ЛІМІТЕД"
25 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОФІРМА " ІМ.ДОВЖЕНКА"
26 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЬЯНС ХОЛДІНГ"
27 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТЬ-МАРКЕТ"
28 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ"
29 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БСХ ПОБУТОВА ТЕХНІКА"
30 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІНД ПАУЕР"
31 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВОЛОЧИСЬК-АГРО"
32 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЛОБІНСЬКИЙ ПЕРЕРОБНИЙ ЗАВОД"
33 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Д.ТРЕЙДІНГ"
34 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛЬТА ВІМАР УКРАЇНА"
35 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДТЕК Східенерго"
36 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЮПОН УКРАЇНА"
37 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД"
38 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТИЦІЙНО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "ПОЛТАВАЗЕРНОПРОДУКТ"
39 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КНАУФ ГПС ДОНБАС"
40 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОРТЕВА АГРІСАЄНС"

Україна"
41 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАЙФСЕЛЛ"
42 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕМТРАНС"
43 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА "
44 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАРС УКРАЇНА"
45 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПОРШЕ УКРАЇНА"
46 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САМСУНГ ЕЛЕКТРОНІКС УКРАЇНА КОМПАНІ"
47 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САНДОЗ УКРАЇНА"
48 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "ДЕЛЬТА ВІЛМАР"
49 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЛІП MORRIS СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБ'ЮШН"
50 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХМІЛЬНИЦЬКЕ"
51 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЦУКОРАГРОПРОМ"
52 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОФІРМА "ДОБРОБУТ"
53 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"
54 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛОГІСТІК ЮНІОН"
55 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"

*Джерело: [12]*

Перелік компаній, що становлять суспільний інтерес, яким надавалися послуги компанією РwС з обов'язкового аудиту протягом року, що закінчився

31 грудня 2021 року

1 АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДТЕК ДНІПРОЕНЕРГО"
2 АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "Південний гірничо-збагачувальний комбінат"
3 ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО З 100% ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ "ЕРІКССОН"
4 ДОЧІРНЄ ПІДПРИЄМСТВО "АВТО ІНТЕРНЕТІЛ", ЯКЕ ПОВНІСТЮ НАЛЕЖИТЬ ІНОЗЕМНОМУ ІНВЕТОРУ
5 Іноземне підприємство "Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед"
6 Контейнерний термінал Одеса "КОМПАНІЇ "ЕЙЧ ЕЙЧ ЕЛ ЕЙ ІНТЕРНЕТІЛ ГМБХ", ДП
7 ПІДПРИЄМСТВО З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ "НОВУС ПЛЮС"
8 ПРЕДСТАВНИЦТВО "РЕГАЛ ПЕТРОЛЕУМ КОРПОРЕЙШН ЛІМІТЕД"
9 Приватне акціонерне товариство "ВФ Україна"
10 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ГЕБЕРІТ КЕРАМІК ПРОДАКШН "
11 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДТЕК Павлоградвугілля"
12 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КАРЛСБЕРГ УКРАЇНА"
13 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КИЇВСТАР"
14 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "НАФТОГАЗВИДОБУВАННЯ"
15 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРКС"
16 ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ФІЛІП МОРРІС УКРАЇНА"
17 ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ТРАНС ЛОГІСТИК"
18 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО"
19 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "СКФ УКРАЇНА"
20 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ТРАНСНАЦІОНАЛЬНА ФІНАНСОВО-ПРОМИСЛОВА НАФТОВА КОМПАНІЯ "УКРТАТНАФТА"
21 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЧУМАК"
22 ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "АРКС ЛАЙФ"
23 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МРІЯ СЕРВІС"
24 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "М'ясна фабрика "Фаворит Плюс"
25 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗМ УКРАЇНА"
26 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "INTER CARS UKRAINE"
27 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРО Л В ЛІМІТЕД"
28 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОФІРМА " ІМ. ДОВЖЕНКА "
29 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АЛЬЯНС ХОЛДІНГ"
30 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АТЬ-МАРКЕТ"
31 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАКАРДІ-МАРТІНІ ЮКРЕЙН"
32 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ"
33 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВОЛОЧИСЬК-АГРО"
34 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВФ РИТЕЙЛ"
35 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ГЛОБІНСЬКИЙ ПЕРЕРОБНИЙ ЗАВОД"
36 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДАНОН ДНІПРО"
37 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЕЛЬТА ВІЛМАР УКРАЇНА"
38 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ДЮПОН УКРАЇНА"

39 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЕПАМ СИСТЕМЗ"
40 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД"
41 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ІНВЕСТИЦІЙНО-ПРОМИСЛОВА КОМПАНІЯ "ПОЛТАВАЗЕРНОПРОДУКТ"
42 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МТІ"
43 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САМСУНГ ЕЛЕКТРОНІКС УКРАЇНА КОМПАНІ"
44 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СІЕФДЖІ ТРЕЙДІНГ"
45 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СТАСІ НАСІННЯ"
46 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДТЕК БОТІЄВСЬКА ВІТРОЕЛЕКТРОСТАНЦІЯ»
47 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ДТЕК НІКОПОЛЬСЬКА СОНЯЧНА ЕЛЕКТРОСТАНЦІЯ»
48 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КОРТЕВА АГРІСАЄНС Україна"
49 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛАЙФСЕЛЛ"
50 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛЕМТРАНС"
51 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФЕРРЕРО УКРАЇНА"
52 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛОРЕАЛЬ УКРАЇНА "
53 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "МАРС УКРАЇНА"
54 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "САНДОЗ УКРАЇНА"
55 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТОРГОВИЙ ДІМ "ДЕЛЬТА ВІЛМАР"
56 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФАРМА СТАРТ"
57 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБ'ЮШН"
58 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХМІЛЬНИЦЬКЕ"
59 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЦУКОРАГРОПРОМ"
60 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "Астарта Прихоролля"
61 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ АГРОФІРМА "ДОБРОБУТ"
62 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"
63 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЛОГІСТІК ЮНІОН"
64 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРНАФТА"

*Джерело: [13]*

## Додаток К

Перелік компаній, що становлять суспільний інтерес, яким надавалися  
послуги компанією РwС з обов'язкового аудиту протягом року, що закінчився  
31 грудня 2022 року

1 АТ "ДТЕК ДНІПРОЕНЕРГО"
2 АТ "Південний гірничо-збагачувальний комбінат"
3 АТ "УКРТРАНСГАЗ"
4 ДП "Авто Інтернешнл"
5 ДП "Енергоатом НАЕК"
6 ДП "Контейнерний термінал Одеса "КОМПАНІЇ "ЕЙЧ ЕЙЧ ЕЛ ЕЙ ІНТЕРНЕТІВЛ ГМБХ"
7 ПК ТОВ "ПОЛТАВАЗЕРНОПРОДУКТ"
8 НАК "НАФТОГАЗ УКРАЇНИ"
9 ПАТ "ГЕБЕРІТ КЕРАМІК ПРОДАКШН"
10 ПАТ "ДТЕК ЗАХІДЕНЕРГО"
11 ПАТ "Укрнафта"
12 ПАТ "ФІЛІПІ МОРРІС Україна"
13 ПАТ "Чумак"
14 ПАТ СК "Уніка"
15 П-во "Регал петрол. корп.лтд"
16 ПрАТ "ВФ Україна"
17 ПрАТ "ДТЕК Павлоградвугілля"
18 ПрАТ "Карлсберг Україна"
19 ПрАТ "Київстар"
20 ПрАТ "НАФТОГАЗВИДОБУВАННЯ"
21 ПрАТ "Страхова компанія "АРКС"
22 ПрАТ "СТРАХОВА КОМПАНІЯ "УНІКА ЖИТТЯ"
23 ПрАТ "ФАРЛЕП-ІНВЕСТ"
24 ТДВ "Страхова компанія "АРКС Лайф"
25 ТОВ "INTER CARS UKRAINE"
26 ТОВ "АГРОФІРМА "ДОБРОБУТ"
27 ТОВ "АСТАРТА ПРИХОРОЛЛЯ"
28 ТОВ "Бакарді-Мартіні Юкрейн"
29 ТОВ "БАРЛІНЕК ІНВЕСТ"
30 ТОВ "ВОЛОЧИСЬК-АГРО"
31 ТОВ "ВФ РИТЕЙЛ"
32 ТОВ "Глобинський переробний завод"
33 ТОВ "Дельта Вілмар Україна"
34 ТОВ "ДТЕК НІКОПОЛЬСЬКА СЕС"
35 ТОВ "ДТЕК ПРИМОРСЬКА ВІТРОЕЛЕКТРОСТАНЦІЯ"
36 ТОВ "ДЮПОН Україна"
37 ТОВ "ЗЕРНО-АГРОТРЕЙД"
38 ТОВ "КОРТЕВА АГРІСАЄНС Україна"
39 ТОВ "Лайфселл"
40 ТОВ "ЛЕМТРАНС"
41 ТОВ "Лореаль Україна"

42 ТОВ "Марс Україна"
43 ТОВ "МТІ"
44 ТОВ "Новус Україна"
45 ТОВ "Самсунг Електронікс Україна Компані"
46 ТОВ "САНДОЗ Україна"
47 ТОВ "СТАСІ НАСІННЯ"
48 ТОВ "ГД "ДЕЛЬТА ВІЛМАР"
49 ТОВ "ФІЛІП МОРРІС СЕЙЛЗ ЕНД ДИСТРИБ'ЮШН"
50 ТОВ "ФІРМА "АСТАРТА-КИЇВ"
51 ТОВ "ХМІЛЬНИЦЬКЕ"
52 ТОВ "ЦУКОРАГРОПРОМ"
53 ТОВ АФ "ІМ.ДОВЖЕНКА"

*Джерело: [14]*

## Публікації компанії PwC

Дата	Тема публікації	Опис
02/06/23	Протидія гендерній дискримінації в трудових відносинах: застосування позитивних дій	Гендерна рівність - це складова загальної рівності та одна із засад справедливого демократичного суспільства.
28/09/22	Кібербезпека бізнесу в умовах нестабільності	В реаліях, коли Україна захищає свою національну безпеку та цілісність від агресії з боку РФ, кіберпростір – це стратегічно важливий фронт.
15/09/22	Війна за культуру	Роль ментальної культури у відновленні України та способах напрацювання ефективних практик у цьому напрямку.
05/11/21	На свій страх і ризик. Як робити бізнес у непередбачуваному середовищі і не збожеволіти	Як бізнесу вчасно розпізнати ризики та керувати ними, щоб запобігати кризовим ситуаціям та уникати втрат?
17/09/21	Фейкові новини та дезінформація: що таке інформаційна гігієна та як її дотримуватися	Як захистити себе від репутаційних ризиків та протистояти фейкам у ЗМІ?
09/09/21	Етика та комплаєнс: які є міфи та в чому практична цінність протидії шахрайству	Як бізнесу розпізнати шахрайство на ранньому етапі та ефективно протистояти йому?
17/06/21	Не боятися COVID-19 і готові платити більше: головне з дослідження PwC про українських споживачів	На основі опитування українських споживачів, який PwC Україна провела в грудні 2020 року, вдалося сформулювати тренди українського ритейлу на 2021 рік.
26/05/21	Виклики шахрайства для казино в Україні	Разом із легалізацією та розвитком гальної індустрії збільшується ризик відмивання коштів та інших злочинів. До чого готуватись та як протидіяти?
25/05/21	Насильство на робочому місці: "булінг" і "мобінг"	В останні 2–3 роки у словниковому обігу українського суспільства набули поширення поняття «булінг» та «мобінг» — терміни, що позначають окремі види насильства. Зокрема, з'явилися вони і в нормативно-правовому полі.
25/05/21	Чи вдається бізнесу захистити свої права у міжнародному арбітражі за кордоном	Компенсація збитків за результатами міжнародного арбітражу є очевидною метою позивача, але водночас складною в частині досягнення. Які найпоширеніші зауваження висловлюють арбітражні трибунали та як це впливає на розмір відшкодування збитків? Які методології оцінки збитків використовуються найчастіше?
01/03/21	Корпоративна освіта нового часу	Якою буде корпоративна освіта нового часу та які тренди матимуть на неї визначальний вплив? Про техніки, теми та формати навчання, які вже працюють та будуть ефективними в майбутньому.

Джерело: [..]

<b><i>Випуск 1: Проблемні питання щодо обліку права власності на цінні папери</i></b>	У цьому випуску Олександра Костиця, керівниця практики Корпоративного права та М&А PwC Legal Україна, а також Оксана Сівашенко, старша юристка PwC Legal Україна, обговорили з Оксаною Панченко, керівницею юридичного управління Національного депозитарію України, проблемні питання щодо обліку права власності на цінні папери в умовах воєнного стану
<b><i>Випуск 2: Експорт в умовах воєнного стану. Як працює Експортно-кредитне агентство?</i></b>	У цьому випуску Вадим Романюк, керівник практики Банківського та фінансового права PwC Legal в Україні, разом із Русланом Гашевим, Виконуючим обов'язки Голови Правління Експортно-кредитного агентства (ЕКА), обговорили особливості експорту та діяльності ЕКА в умовах воєнного стану.
<b><i>Випуск 3: Небанківський фінансовий ринок зараз</i></b>	У цьому випуску, Вадим Романюк, керівник практики Банківського та фінансового права PwC Legal разом із Аллою Сав'юк, президентом Всеукраїнської Асоціації фінансових компаній обговорили як небанківський фінансовий ринок почуває себе під час війни.
<b><i>Випуск 4: Діалог бізнесу з Мінекономіки і Держпраці щодо особливостей регулювання трудових відносин під час воєнного стану. Великий випуск</i></b>	Найбільш нагальні питання регулювання трудових відносин у воєнний час, які постали перед бізнесом - тема нашого нового великого випуску спеціальної серії подкастів, який ми записали для вас за участі експертів з питань трудового і міграційного права PwC Legal в Україні - Ольги Мельниченко та Юрія Філя, і представників Мінекономіки та Держпраці.
<b><i>Випуск 5: Що робити із кредитами та іпотекою сьогодні &amp; Новини валютного регулювання</i></b>	Вадим Романюк, адвокат, керівник практики банківського та фінансового права разом із Артемом Крикун-Трушем обговорили умови для боржників за кредитами та іпотечним позичальникам під час воєнного стану, а також поділись останніми змінами валютного регулювання станом на 19.05.2022 року.
<b><i>Випуск 6: Військові облігації як доступний спосіб підтримати державу та зберегти свої кошти</i></b>	Експерт із інвестицій та фінансів Артем Щербина, директор департаменту управління активами інвестиційної компанії Concorde Capital, разом із Вадимом Романюком, юристом, керівником практики банківського та фінансового права PwC Legal в Україні, відповіли на питання Марини Луценко, старшої менеджерки практики Private Wealth PwC в Україні, про переваги та умови купівлі цих цінних паперів для приватних інвесторів.
<b><i>Випуск 7: Особливості митного регулювання під час воєнного стану</i></b>	У цьому випуску Віта Мірошниченко, керівник практики Митного регулювання та міжнародної торгівлі PwC в Україні, та Артем Крикун-Труш, адвокат та експерт практики White-Collar Crime, PwC Legal в Україні, обговорили такі питання: Які зараз є особливості імпорту товарів військового/подвійного призначення? Які документи необхідно оформити для ввезення гуманітарної допомоги в Україну?

## Інвестиційні проекти компанії PwC

Комплексна експертиза PwC – інвестуємо у майбутнє

**pwc**

- Дослідження «Оподаткування» – Paying Taxes
- Підтримка щодо дотримання положення про створення ПВЗВТ
- Підтримка великих учасників ринку України під час емісії Єврооблігацій
- Розробка податкових змін та змін у правилах оподаткування запізорудної галузі України
- Авторизований економічний оператор
- Офіс із просування експорту

Реформи та розробка політик

Інвестиційний клімат

Сталий розвиток

Освіта та кваліфікації

Культурні ініціативи

Гендерна рівність та різноманіття

Соціальна відповідальність

Комплексна експертиза PwC – інвестуємо у майбутнє

**pwc**

- Прискорення шляху до забезпечення нульових викидів
- Перетворення зобов'язань бізнесу у реальні дії з боротьби з кліматичними змінами
- Розробка бачення реформи управління муніципальними відходами в Україні

Реформи та розробка політик

Інвестиційний клімат

Сталий розвиток

Освіта та кваліфікації

Культурні ініціативи

Гендерна рівність та різноманіття

Соціальна відповідальність

Комплексна експертиза PwC – інвестуємо у майбутнє

**pwc**

- Навчання молодого покоління майбутніх податківців
- Оцінка корупційних ризиків у Києво-Могилянській академії
- Діджиталізація нашого бізнесу і підвищення кваліфікації команди
- Розкриваємо таланти та готуємо експертів через унікальні освітні програми Академії PwC в Україні
- Аудит майбутнього для наших клієнтів вже сьогодні

Реформи та розробка політик

Інвестиційний клімат

Сталий розвиток

Освіта та кваліфікації

Культурні ініціативи

Гендерна рівність та різноманіття

Соціальна відповідальність

Комплексна експертиза PwC – інвестуємо у майбутнє

**рwc**

- Допучення до шедеврів світового мистецтва разом із PwC
- Національний відбір на пісенний конкурс «Євробачення»

- Реформи та розробка політик
- Інвестиційний клімат
- Сталий розвиток
- Освіта та кваліфікації
- Культурні ініціативи**
- Гендерна рівність та різноманіття
- Соціальна відповідальність

Комплексна експертиза PwC – інвестуємо у майбутнє

**рwc**

- Понад 50% керівних посад у PwC в Україні обіймають жінки
- Створення інклюзивного робочого середовища
- Наші колеги-жінки регулярно очолюють авторитетні міжнародні та національні рейтинги
- Підтримуємо прайд-тиждень PwC у Європі, на Близькому Сході та в Африці

- Реформи та розробка політик
- Інвестиційний клімат
- Сталий розвиток
- Освіта та кваліфікації
- Культурні ініціативи
- Гендерна рівність та різноманіття**
- Соціальна відповідальність

Комплексна експертиза PwC – інвестуємо у майбутнє

**рwc**

- Будуємо довіру у суспільстві та вирішуємо важливі задачі сьогодення
- Співпраця із Благодійним фондом «Таблеточки»

- Реформи та розробка політик
- Інвестиційний клімат
- Сталий розвиток
- Освіта та кваліфікації
- Культурні ініціативи
- Гендерна рівність та різноманіття
- Соціальна відповідальність**

## Форма публічної скарги компанії РwC

## Форма публічної скарги

<b>Реєстраційний номер:</b>	
<b>Повне ім'я</b> Примітка: ви можете залишатись анонімними, якщо не хочете розголошувати свою особу третім особам без вашої згоди	<b>Моє ім'я</b> _____ <b>Моє прізвище</b> _____ <input type="checkbox"/> Я хочу подати свою скаргу анонімно <input type="checkbox"/> Я прошу не розголошувати мою особу без моєї згоди
<b>Контактна інформація</b> Будь ласка, вкажіть, як Ви хочете, щоб з Вами зв'язалися (пошта, телефон, електронна пошта).	<input type="checkbox"/> Поштою: Будь ласка, вкажіть поштову адресу: _____ _____ <input type="checkbox"/> Номер телефону: _____ <input type="checkbox"/> Адреса електронної пошти: _____
<b>Оберіть мову для спілкування</b>	<input type="checkbox"/> Українська <input type="checkbox"/> Інша (вкажіть мову)
<b>Опис інциденту чи скарги:</b>	Що трапилось? Де це сталося? З ким це сталося? Який результат проблеми?
_____ _____	
<b>Дата інциденту/скарги</b>	<input type="checkbox"/> Одноразовий інцидент/скарга (дата _____) <input type="checkbox"/> Сталося більше, ніж один раз (скільки разів? _____) <input type="checkbox"/> Триває (проблема існує досі)
<b>Яким Ви бачите рішення цієї проблеми?</b>	
_____ _____	

Підпис: \_\_\_\_\_

Дата: \_\_\_\_\_

Ім'я користувача:  
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:  
1015951774

Дата перевірки:  
29.11.2023 11:50:22 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
29.11.2023 12:25:20 EET

ID користувача:  
100005733

Назва документа: Осика\_керівник\_Кицак

Кількість сторінок: 93 Кількість слів: 21447 Кількість символів: 168977 Розмір файлу: 2.20 MB ID файлу: 1015627816

## 9.85% Схожість

Найбільша схожість: 2.54% з Інтернет-джерелом (<https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/2021/30-anniversary.html>)

7.62% Джерела з Інтернету 443 ..... Сторінка 95

5.41% Джерела з Бібліотеки 354 ..... Сторінка 100

## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 19

**Осика І.Л.**  
*“Менеджмент персоналу”, 5 курс*  
*ДВНЗ “Київський національний економічний*  
*Університет імені Вадима Гетьмана”*  
**Кицак Т.Г.**

*к.е.н., доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом*

## **КАПІТАЛІЗМ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК СУЧАСНИЙ КОНЦЕПТ ВДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ПРАКТИК БІЗНЕСУ**

Наукова спільнота надає вагоме значення концепту корпоративної соціальної відповідальності як фактору, який активним чином впливає на забезпечення умов збалансованого суспільного розвитку. Ці переконання підтверджуються рядом практичних проявів, які мають результуючі підсумки як у дослідженнях можливостей забезпечення стійкості бізнес-процесів, так і в розвідках стосовно того, як суспільство може забезпечити свої головні потреби від налагодження партнерської взаємодії держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Відомі науковці досліджують феномен соціальної відповідальності в контексті управлінського та соціоекономічного прояву, а також разом з іншими спорідненими теоретичними конструкціями, які виникли в результаті його впливу на різноманітні сфери як бізнесового так і суспільного життя. До таких конструкцій належать концепції корпоративної стійкості, корпоративного громадянства, заінтересованих сторін та деякі інші [3].

З поширенням глобалізації посилюється вплив соціуму на бізнес-процеси, оскільки інтернаціоналізація економічних відносин, залучення до виробничих процесів суб'єктів, які являються носіями різних культурних цінностей, потребує налагодження тісних та стійких соціальних контактів для забезпечення успішного функціонування та розвитку бізнесових практик. Тому, наразі, реалізувати певні підприємницькі ідеї та досягати мети з використанням усталених правил і процедур недостатньо для забезпечення позитивного іміджу, актуального бренду, посилення конкурентоспроможності та формування стійкості бізнесових процесів. Соціальна відповідальність являється універсальним соціально-економічним інститутом забезпечення адекватної відповіді на запити зовнішнього та внутрішнього середовища, дієвим ресурсом укріплення бізнесових позицій.

В умовах становлення цифрової економіки, розвитку інформаційних технологій, посилення ролі соціальної сфери, поширення відкритості та прозорості бізнес-процесів, все більше компаній усвідомлюють те, що орієнтація на збільшення акціонерного капіталу та підвищення фінансових показників не дає відчутного результату. Інші сфери потребують більшої уваги та концентрації інноваційних та креативних підходів до вирішення проблем господарської діяльності. Діалог зі стейкхолдерами являється одним з головних напрямів розвитку та забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації. Взаємодія з зацікавленими сторонами сприяє інноваційності створених продуктів і організації виробничих процесів у напрямі посилення генерації інноваційних рішень, які впливатимуть на стійкість та конкурентоспроможність бізнес-організації у зовнішньому та внутрішньому середовищі [2].

Клаус Шваб на платформі Всесвітнього економічного форуму у Давосі анонсував три можливі моделі майбутнього суспільно-економічного розвитку [4].

Перша модель - «капіталізм акціонерів» - обрана більшістю західних корпорацій. Відповідно до цієї моделі, головною метою будь-якої корпорації повинна бути максимізація прибутку. Друга модель - «державний капіталізм» - покладає на уряд завдання спрямовувати розвиток економіки. Вона стала популярною в багатьох країнах, що розвиваються, і не в останню чергу в Китаї.

Але, порівнюючи ці дві моделі, у третьої, яка має назву «Капіталізм стейкхолдерів» є найбільше цінностей та сучасних практик. «Капіталізм стейкхолдерів» - це модель, яка вперше була запропонована ще півстоліття тому. Вперше в науковому світі проблему взаємодії зі стейкхолдерами розглянув американський учений Фрімен у своїй праці «Strategic Management: A Stakeholder Approach» у 1984 році. Висунута ідея Фрімена про те, що інтереси і вимоги зацікавлених сторін мають враховуватись менеджментом організації при прийнятті стратегічних рішень отримала вагому підтримку в наукових колах [1].

Актуальна цінність цієї концепції в сучасних умовах набуває все більшого значення, оскільки реалії глобалізації, інформатизації та цифровізації всіх сфер життєдіяльності головних суб'єктів суспільної взаємодії посилює активність

бізнес-організації у площині налагодження інноваційних комунікацій з тими, хто має будь-який інтерес до діяльності компанії, впливає на її стійкість, конкурентоспроможність, бренд, імідж, капіталізацію та інноваційний розвиток.

Вона позиціонує приватні корпорації як довірених керівників (trustees), що діють в інтересах суспільства, і цілком очевидно є найкращою відповіддю на соціальні та екологічні проблеми сучасності.

З цією метою Всесвітній економічний форум опублікував новий «Давоський маніфест». У ньому йдеться про те, що компанії повинні чесно сплачувати належні податки, демонструвати нульову терпимість до корупції, захищати права людини в своїх глобальних виробничих ланцюжках, а також виступати за конкурентну рівність на «ігровому полі», особливо в «економіці інтернет-платформ» [4].

Головними елементами процесу діалогу з зацікавленими сторонами постануть питання бізнес-етики та соціальної відповідальності, діагностики діяльності компанії в сукупності економічних, екологічних та соціальних аспектів, які формуватимуть тісні зв'язки зі стейкхолдерами на умовах узгодженості дій та синергії результатів. Активне використання концепту стейкхолдерів в управлінській та господарській практиці видозмінюватиме модель бізнесу, наповнюючи її підприємницьким та інноваційним змістом, що сприятиме довготривалому домінуванню компанії у ринковому сегменті та забезпечуватиме її позитивний вплив на суспільство.

### **Література:**

1. Freeman, E. (2018). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman DOI: 10.1017/CBO9781139192675
2. Кицак Т. Г. Діалог зі стейкхолдерами як інструмент забезпечення стійкості бізнес-організації Соціально-трудові відносини: теорія та практика. № 10(1), С. 21-24. doi:10.21511/slntp.10(1).2020.04
3. Кицак Т. Г. Соціальна відповідальність як фактор забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організації Соціально-трудові

відносини: теорія та практика. 2018. № 2. С. 27-34.  
doi:10.21511/slntp.8(2).2018.03

4. Шваб К. Чого ми хочемо? Три моделі майбутнього на вибір. 2019. New voice. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/pidle-vbivstvo-pavla-sheremeta-yakih-vidpovidey-mi-chekayemo-50059074.html>