МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Навчальний посібник

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора ***А. М. Колота***

1906 КНЕУ
КИЇВ 2015

УДК [304.2:159.947.23] (075.8)
ББК 65.290.2я73
С 69

Колектив авторів

А. М. КОЛОТ (керівник колективу авторів); О. А. ГРІШНОВА;
О. О. ГЕРАСИМЕНКО; О. М. БІЛИК; О. Г. БРІНЦЕВА; А. В. ВАСИЛИК;
О. А. ДАНИЛЕНКО; В. П. ДУМАНСЬКА; Я. В. ІЛЬНІЦЬКИЙ; Т. Г. КИЦАК;
О. І. КРАВЧУК; І. Л. ПЕТРОВА; В. М. ПЕТЮХ; В. А. САВЧЕНКО;
В. М. ТУРЧИНА; С. О. ЦИМБАЛЮК; Л. В. ЩЕТІНІНА

Рецензенти

Д. О. Баюра, д.е.н., проф.
(Київський національний університет ім. Тараса Шевченка)
Г. В. Назарова, д.е.н., проф.
(Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця)
О. Ф. Новікова, д.е.н., проф.
(Інститут економіки промисловості НАН України)

Редакційна колегія факультету управління персоналом та маркетингу

Голова редакційної колегії О. К. Шафалюк, д.е.н., проф.
Відп. секретар редакційної колегії А. В. Федорченко, д.е.н., проф.
Члени редакційної колегії: А. М. Колот, д.е.н., проф.; В. В. Кривещенко, к.е.н., доц.; О. І. Макаренко, к.ф.-м.н., доц.; О. В. Ольшанська, к.е.н., доц.; В. М. Петюх, к.е.н., проф.; В. А. Савченко, д.е.н., проф.; В. Ф. Смолянюк, д.політ.н., проф.

Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 5 від 24.12.14

Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова,
С 69 О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2015. — 519, [1] с.
ISBN 978-966-483-968-3

У навчальному посібнику на засадах системного підходу розглядаються питання теорії та практики соціально відповідальної діяльності людини, інститутів держави і суспільства. Винесено уроки і зроблено висновки із суперечливої практики соціальної відповідальності, що склалася на сучасному етапі розвитку економіки та суспільства. Висвітлено прикладні аспекти імплементації інституту соціальної відповідальності в систему управління на корпоративному і державному рівнях.

Призначено для викладачів, студентів і аспірантів вищих навчальних закладів, економістів і менеджерів-практиків, працівників органів державної влади, представників сторін соціального партнерства.

УДК [304.2:159.947.23] (075.8)
ББК 65.290.2я73

Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено

© А. М. Колот, О. А. Грішнова,
О. О. Герасименко та ін., 2015
© КНЕУ, 2015

ISBN 978-966-483-968-3

Зміст

Вступ 9

Частина І. КОНЦЕПЦІЯ ТА ФІЛОСОФІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ 13

Розділ 1. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ 15

1.1. Сучасна філософія соціальної відповідальності та актуальність її засвоєння . . . 15
1.2. Соціальна відповідальність як система 20
1.3. Суб'єкти та ступені соціальної відповідальності 24
1.4. Види і моделі соціальної відповідальності 27
1.5. Соціальна відповідальність як засіб збалансування людського, економічного, соціального та екологічного розвитку 32

Резюме 35
Терміни і поняття 37
Вправи до розділу 1 37
Питання для перевірки знань 37
Література для поглибленого вивчення 38

Розділ 2. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ, ДЕРЖАВИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА 39

2.1. Соціально відповідальна взаємодія держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. 40
2.2. Сутність і складники соціальної відповідальності людини, її значення в забезпеченні стійкої позитивної соціальної динаміки. 42
2.3. Розвиток соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства . . 48
2.4. Соціальна держава як провідний суб'єкт соціальної відповідальності. 54

Резюме 60
Терміни і поняття 61
Вправи до розділу 2 61
Питання для перевірки знань 62
Література для поглибленого вивчення 62

Частина ІІ. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ 63

Розділ 3. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 65

3.1. Сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності 66
3.2. Інституціональне забезпечення соціальної відповідальності: міжнародний формат і проблеми вітчизняної практики. 74
3.3. Організаційно-управлінські механізми імплементації КСВ у систему управління організацією 80
3.4. Структурні підрозділи організацій з розвитку сфери КСВ 84
3.5. Статус, основні функції, кваліфікація, типові обов'язки, профіль професійної компетентності менеджера з КСВ в організаціях 88

3.6. Міжнародні стандарти та їх роль у процесі інтеграції соціально відповідальної поведінки в організації . . . 91

Резюме . . . 97
Терміни і поняття . . . 98
Вправи до розділу 3 . . . 99
Питання для перевірки знань . . . 99
Література для поглибленого вивчення . . . 100

Розділ 4. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ . . . 101

4.1. Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації 102
4.2. Взаємозв'язок соціально відповідальної поведінки і стратегії розвитку організації . . . 107
4.3. КСВ у стратегічному управлінні людськими ресурсами . . . 111
4.4. Узгодження інноваційної політики організації з принципами соціальної відповідальності . . . 116
4.5. КСВ як засіб управління організаційними змінами . . . 121
4.6. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії . . . 126

Резюме . . . 131
Терміни і поняття . . . 132
Вправи до розділу 4 . . . 132
Питання для перевірки знань . . . 133
Література для поглибленого вивчення . . . 134

Розділ 5. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ . . . 135

5.1. Соціальна відповідальність підприємства у процесі професійного добору персоналу . . . 136
5.2. Працевлаштування та адаптація нових працівників на засадах соціальної відповідальності . . . 144
5.3. Особистісний та професійний розвиток персоналу в контексті формування соціально відповідального бізнесу . . . 149
5.4. Додержання етичних принципів під час звільнення працівників. Підтримання контактів з колишніми працівниками . . . 156

Резюме . . . 160
Терміни і поняття . . . 162
Вправи до розділу 5 . . . 162
Питання для перевірки знань . . . 163
Література для поглибленого вивчення . . . 164

Розділ 6. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ 165

6.1. Додержання базових принципів соціальної відповідальності у процесі формування компенсаційної політики . . . 166
6.2. Конструювання компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності . . . 169

6.3. Сучасні підходи до проектування різних складових компенсаційного пакета в контексті реалізації принципів соціальної відповідальності 179
6.4. Соціальний пакет як складник програм корпоративної відповідальності . . . 185

Резюме 192
Терміни і поняття 193
Вправи до розділу 6 194
Питання для перевірки знань 194
Література для поглибленого вивчення 195

Розділ 7. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ 196

7.1. Сутність і основні складові кадрової безпеки 197
7.2. Відповідальність підприємства у сфері кадрової безпеки 199
7.2.1. Соціальна відповідальність у сфері охорони праці та промислової безпеки . . 199
7.2.2. Соціальна відповідальність підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки 206
7.3. Відповідальність працівника в системі кадрової безпеки 209
7.4. Міжнародні стандарти соціальної відповідальності та нормативно-правові акти у сфері кадрової безпеки 211
7.5. Запровадження міжнародних стандартів охорони та безпеки праці на підприємстві 216

Резюме 217
Терміни і поняття 219
Вправи до розділу 7 219
Питання для перевірки знань 220
Література для поглибленого вивчення 220

Розділ 8. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ 221

8.1. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності організації 222
8.2. Система корпоративних цінностей. Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру 226
8.3. Відображення цінностей соціальної відповідальності в документах організації 233
8.4. Роль корпоративної культури в забезпеченні стратегічної стійкості підприємства 238
8.5. Управлінський вплив КСВ на формування, збереження та розвиток корпоративної культури організації 241
8.6. Лояльність працівників як інтегральна оцінка корпоративної культури соціально відповідальної організації 246

Резюме 251
Терміни і поняття 252
Вправи до розділу 8 253
Питання для перевірки знань 253
Література для поглибленого вивчення 254

Розділ 9. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ БІЗНЕСУ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ 255

9.1. Теорія заінтересованих сторін та її використання 256
9.2. Зовнішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності 261
9.3. Взаємодія зі споживачами на засадах соціальної відповідальності 267
9.4. Добросовісна ділова практика та соціально відповідальне примноження нематеріальних активів 274
9.5. Соціально відповідальна участь бізнесу в житті громади та суспільства . . . 280
9.6. Корпоративні благодійні соціальні проекти та програми як вияв соціальної відповідальності бізнесу 284

Резюме 290
Терміни і поняття 292
Вправи до розділу 9 292
Питання для перевірки знань 293
Література для поглибленого вивчення 293

Розділ 10. МОНІТОРИНГ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, СОЦІАЛЬНА ЗВІТНІСТЬ І АУДИТ 295

10.1. Сутність і значення моніторингу корпоративної соціальної відповідальності 296
10.2. Технології та інструменти діагностики соціально відповідальної діяльності організацій 301
10.3. Соціальна звітність і аудит як інструменти забезпечення прозорості та інформованості в питаннях корпоративної соціальної відповідальності 305
10.4. Процеси підготовки соціального звіту. Інтереси стейкхолдерів щодо соціальної звітності організацій 314
10.5. Формування корпоративної інформаційної політики. Побудова системи комунікацій з КСВ 317

Резюме 322
Терміни і поняття 323
Вправи до розділу 10 323
Питання для перевірки знань 324
Література для поглибленого вивчення 324

Частина III. СТРАТЕГІЧНІ БАГАТОРІВНЕВІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ 325

Розділ 11. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ 327

11.1. Сутність і напрями соціальної відповідальності у сфері зайнятості 328
11.2. Гармонізація суспільних відносин на основі соціально відповідальної діяльності партнерів у сфері зайнятості 334
11.3. Моделі взаємодії та нормативно-правові важелі регулювання відносин соціальних партнерів у сфері зайнятості 336
11.4. Механізми координації соціальної відповідальності у сфері зайнятості . . . 341

11.5. Оцінювання соціально відповідальної діяльності партнерів у сфері зайнятості . . . 347

Резюме . . . 349
Терміни і поняття . . . 350
Вправи до розділу 11 . . . 350
Питання для перевірки знань . . . 350
Література для поглибленого вивчення . . . 351

Розділ 12. ЕКОЛОГІЧНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ . . . 352

12.1. Сутність, функції та рівні екологічної відповідальності . . . 353
12.2. Нормативно-правове регулювання екологічної відповідальності . . . 357
12.3. Екологічна відповідальність як суспільна ідея і практика цивілізованих країн . . . 361
12.4. Корпоративна екологічна відповідальність . . . 364
12.5. Екологічний менеджмент і аудит . . . 371
12.6. Екологічна відповідальність громадян . . . 373
12.7. Напрями активізації індивідуальної та корпоративної екологічної відповідальності . . . 379

Резюме . . . 383
Терміни і поняття . . . 385
Вправи до розділу 12 . . . 385
Питання для перевірки знань . . . 385
Література для поглибленого вивчення . . . 385

Розділ 13. СОЦІАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ . . . 387

13.1. Сутність і види соціального інвестування . . . 388
13.2. Держава як соціальний інвестор . . . 391
13.3. Основні характеристики соціального інвестування підприємств . . . 398
13.4. Соціальне інвестування громадських організацій . . . 403
13.5. Основні напрями активізації соціальних інвестицій . . . 411

Резюме . . . 415
Терміни і поняття . . . 416
Вправи до розділу 13 . . . 416
Питання для перевірки знань . . . 417
Література для поглибленого вивчення . . . 417

Розділ 14. СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТИТУТ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ . . . 419

14.1. Гармонізація інтересів сторін соціально-трудових відносин на принципах соціального партнерства . . . 420
14.2. Консолідована соціальна відповідальність як вияв сучасного рівня соціального партнерства . . . 425
14.3. Форми соціального партнерства та їх вплив на розвиток соціально відповідальної діяльності . . . 429
14.4. Колективний договір у системі формування соціальної відповідальності 431
14.5. Інституціональні засади ведення колективних переговорів як передумови формування соціально відповідальних зобов'язань сторін . . . 439

14.6. Виробнича демократія як інститут розвитку соціально відповідальної поведінки . . . 445

Резюме . . . 448
Терміни і поняття . . . 450
Вправи до розділу 14 . . . 450
Питання для перевірки знань . . . 450
Література для поглибленого вивчення . . . 451

Розділ 15. ЕФЕКТИВНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ . . . 452

15.1. Загальні засади ефективності та її оцінювання у сфері соціальної відповідальності . . . 453
15.2. Оцінка розвитку корпоративної соціальної відповідальності на національному та регіональному рівнях . . . 456
15.3. Ефективність соціальної відповідальності організації . . . 462
15.4. Оцінка ризиків у сфері корпоративної соціальної відповідальності . . . 468
15.5. Рейтинги розвитку соціальної відповідальності організацій . . . 472

Резюме . . . 475
Терміни і поняття . . . 476
Вправи до розділу 15 . . . 477
Питання для перевірки знань . . . 477
Література для поглибленого вивчення . . . 478

Розділ 16. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ . . . 479

16.1. Формування ідеології та культури соціальної відповідальності . . . 480
16.2. Організаторська роль держави в розвитку соціальної відповідальності . . . 483
16.3. Активізація діяльності підприємців-роботодавців щодо розвитку соціально відповідального бізнесу . . . 487
16.4. Удосконалення діяльності профспілкових і громадських організацій щодо посилення соціальної відповідальності . . . 489
16.5. Цінності соціальної відповідальності та європейський вибір України . . . 492

Резюме . . . 494
Терміни і поняття . . . 495
Вправи до розділу 16 . . . 496
Питання для перевірки знань . . . 496
Література для поглибленого вивчення . . . 496

ДОДАТКИ . . . 497

Вступ

«Немає нічого більш практичного за хорошу теорію та управлінські технології її використання» — таким є відомий вислів, у правоті якого переконуємося щодня. Справді, розв'язанню якщо не всіх, то більшості завдань має передувати науково-прикладне опрацювання відповідної проблематики та опанування знань і компетенцій тими, хто покликаний забезпечити збалансований економічний та соціальний розвиток суспільства. Без ґрунтовної теорії, прикладних досліджень та управлінських технологій неможливо сформувати також сучасного, цивілізованого й об'єктивного розуміння природи, джерел, напрямів і значення розвитку феномену соціальної відповідальності та імплементації останньої в практику сьогодення.

Проблема соціальної відповідальності як відповідальності за дії й учинки перед суспільством і його інститутами, відповідальності, що асоціюється з морально-духовним потенціалом, внутрішньою культурою, давно перебуває в полі зору як науковців, так і практиків. На межі двох тисячоліть спостерігається підвищення інтересу до наукових і прикладних аспектів відповідальності загалом і соціальної відповідальності зокрема, як і до багатьох споріднених, близьких за природою, суспільних норм і явищ. Формування та розвиток цього інституту є реакцією на виникнення гострих економічних, екологічних, соціальних, соціокультурних та інших проблем сучасності.

Необхідність посилення соціальної відповідальності всіх суб'єктів економічної діяльності та інститутів суспільства обумовлена такими об'єктивними причинами:

- ✓втратою стійкості економічного розвитку, що вимагає формування нових опор і задіяння нових факторів економічної динаміки;
- ✓поглибленням асиметрії економічного і соціального розвитку, яка дедалі більше загрожує економічній і соціальній безпеці;
- ✓загостренням проблеми конкурентоспроможності, що спричинює потребу пошуку нових способів і засобів набуття конкурентних переваг;
- ✓посиленням конкуренції за ресурси, насамперед за найбільш цінні та продуктивні — людські;
- ✓послабленням соціокультурних і моральних настанов соціальної діяльності багатьох суб'єктів підприємництва;
- ✓поширенням ліберальних концепцій соціально-трудової сфери та масовими виявами десоціалізації відносин у сфері праці;
- ✓превалюванням концепції «людини економічної» над концепціями «людини соціальної» та «людини соціально відповідальної»; неадекватним розумінням діалектики економічного і соціального розвитку багатьма представниками як бізнесу, так і владних структур;
- ✓ерозією «культури солідарності» та масовими виявами формування так званого суспільства індивідів;
- ✓загостренням екологічних проблем, які межують з катаклізмами регіонального і національного масштабів.

Тож усе перелічене переконує в тому, що на сучасному етапі назріла нагальна потреба в кардинальних змінах у практиці соціально відповідальної діяльності членів суспільства та його інститутів.

Зосереджуючись на українських реаліях, маємо визнати, що соціальна відповідальність у нашому суспільстві, на жаль, і досі не стала домінантою та надійним регулятором суспільного життя, не набула статусу життєво значущої норми. Для сучасного етапу соціально-економічного розвитку характерна парадоксальна ситуація: на тлі проголошеного курсу на розширення економічних свобод та підприємництва, ініціативності тощо не спостерігаємо особливого прагнення чимраз більшої кількості громадян та інститутів економіки і суспільства брати на себе відповідальність. Неупереджений аналіз свідчить, що настав, нарешті, час для докорінних змін у практиці соціально відповідальної діяльності на всіх рівнях економіки та суспільства. Серед останніх вагоме місце належить бізнес-організаціям та органам державного управління, у складі яких працюватиме більшість випускників університету — економістів, менеджерів, соціологів, психологів, юристів. Останні мають бути, з одного боку, взірцями соціально відповідальної поведінки, а з другого — сприяти імплементації соціальних проектів, етичних кодексів, інших соціально значущих рішень у практику державного, галузевого, територіального та корпоративного управління. За таких обставин набуває особливої значущості формування в майбутніх фахівців компетенцій щодо імплементації соціально відповідальної поведінки в практику економічного і соціального розвитку.

Важливо наголосити, що в суспільній свідомості абсолютної більшості громадян під впливом наукової, фахової аргументації, освітянської та просвітницької діяльності має закріпитися переконання, що соціальна відповідальність і в гуманістичному, і в соціально-економічному розумінні — це не доброчинність чи розкіш, від якої можна легко відмовитися, а надійний захист від соціальних ризиків, одна з передумов набуття конкурентних переваг.

Навчальний посібник, який тримає в руках читач, характеризується новаторським підходом як до структуризації навчального матеріалу, так і до його змісту та форми викладу. У ньому чи не вперше у вітчизняній навчальній літературі соціальна відповідальність розглядається як феномен, що має багатосуб'єктну природу. У центрі цього суспільного феномену перебуває людина як первинний носій соціально відповідальної поведінки. Тому розгляд теоретико-методологічних засад і практики розвитку соціально відповідальної діяльності розпочинається з базового рівня, яким є соціальна відповідальність людини. Водночас у даному виданні відповідальність постає і як суспільна норма, за якої «бути відповідальною» може і повинна не тільки окрема людина, а й певна спільнота — група, колектив, сторони і суб'єкти соціально-трудових відносин, бізнесова структура, громада, держава. З огляду на це в навчальному посібнику чільне місце належить теоретико-прикладним аспектам соціальної відповідальності організацій, держави, інших суб'єктів економіки і суспільства.

Соціальна відповідальність у трактуванні авторів навчального посібника постає як філософська, інтегрувальна морально-етична, правова, соціально-економічна, управлінська категорія, що розглядається під різними кутами зору, у різних площинах за використання здобутків найсучасніших теорій (концепцій) та вітчизняної й іноземної практики.

Викладене дає підстави визначити як одну з головних конкурентних переваг цього навчального видання розгляд феномену соціальної відповідальності крізь призму:

- ✓морально-духовних засад діяльності інститутів економіки і суспільства;
- ✓сучасних факторів набуття конкурентних переваг;
- ✓сучасної місії бізнесу;
- ✓інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів бізнес-організацій;
- ✓сучасної ролі соціальних ресурсів у забезпеченні збалансованого розвитку.

Навчально-методичні матеріали, що містяться в цьому посібнику, покликані не тільки сформувати сучасне уявлення щодо природи, напрямів, суб'єктів, рівнів, ступенів розвитку соціальної відповідальності, а й розширити межі наукового, теоретико-прикладного осмислення новітніх явищ і процесів у царині соціально відповідальної діяльності.

Автори навчального посібника намагалися не гаслами, а науково виваженими та прикладними аргументами переконати тих, хто прагне набути фахових компетенцій, що для забезпечення збалансованого розвитку соціальна відповідальність має не менше значення, ніж розвинута економічна інфраструктура, політична стабільність або втілення в життя проектів інноваційного розвитку. У цьому навчальному виданні, на відміну від багатьох наукових, навчальних та прикладних публікацій, ідеться не стільки про те, якою є соціальна відповідальність сьогодні, скільки про те, якою вона має бути та в який спосіб імплементувати ліпші практики соціально відповідальної поведінки в повсякденне життя членів суспільства, у корпоративну та державну політику соціально-економічного розвитку. Червоною ниткою крізь увесь навчальний посібник проходить думка про те, що соціальну відповідальність треба не підживлювати закликами «бути соціально відповідальними», а виховувати через усвідомлення сучасних викликів і створення умов, за яких «дерево» соціальної відповідальності має прижитися на українській землі.

Тим, хто бачить себе в майбутньому фахівцями, керівниками різних ланок, топменеджерами, громадськими діячами, уже на етапі навчання в університеті вкрай важливо набути здатності розрізняти реальну, суспільно значущу соціальну відповідальність особистостей, інститутів економіки і держави та імітовану піар-відповідальність, яка межує з морально-духовною деградацією і якій треба запобігати, не допускаючи її поширення. Слід виробити імунітет до фальшивої соціальної відповідальності, позбутися міфів щодо неї, усвідомлювати наявність багатьох парадоксів у цій царині, як-от:

Парадокс перший. Чимало компаній демонструють і декларують соціальну прихильність, беруть участь у соціальних програмах і водночас випускають шкідливу для людини продукцію, яка викликає злоякісні новоутворення, нервові розлади, фізіологічну деградацію тощо. Конкретним виявом цього парадоксу є поведінка окремих фармацевтичних компаній, які випускають або мають випускати соціально значущу продукцію, але при цьому часто невиправдано завищують ціни, і ця продукція на перевірку виявляється далеко не якісною. Якщо така компанія декларує сповідування принципів корпоративної соціальної відповідальності, бере участь у соціальних проектах, але демонструє асоціальну поведінку (завищує ціни, випускає неякісну продукцію тощо), то чи можна її вважати соціально відповідальною?

Парадокс другий. Більшість великих компаній на рівні топ-менеджменту невпинно декларують сповідування ними принципів корпоративної соціальної відповідальності. Під час останньої світової економічної кризи багато компаній фінансового, страхового

сектору, банківських установ опинилися на межі банкрутства. Національні уряди ухвалюють рішення виділити величезні кошти на рятування цих установ і надалі рятують їх від краху. Водночас з'являються сотні свідчень про те, що значна частина цих коштів спрямована на виплату щедрих бонусів топ-менеджерам компаній. Тобто кошти, надані державою (а це кошти платників податків), використані вкрай нераціонально. До того ж чимало цих платників податків саме в цей період роздавання щедрих бонусів потерпіли внаслідок масових звільнень, скорочення штатів, що відбувалося під фарисейським гаслом економії витрат з метою підвищення конкурентоспроможності. І ці самі компанії, звичайно ж, склали нефінансову звітність за означений період, «засвідчивши» свою соціально відповідальну активність.

Парадокс третій. Органи державної влади, чиновники різних рівнів постійно закликають бізнесові структури бути соціально відповідальними. І одночасно в цей самий час бізнес потерпає від неповернення податку на додану вартість, державного рекету, примушування вносити податкові платежі наперед, нечесних і несправедливих правил проведення тендерів тощо.

Отже, з огляду на ці та інші парадокси сьогодення автори навчального посібника намагалися розкрити глибинну роль і беззаперечну значущість соціально відповідальної діяльності та її відмінність від удаваної, лицемірної соціальної відповідальності.

Важливою конкурентною перевагою цього навчального посібника є й те, що, на відміну від аналогічних видань, він містить прикладні засади та управлінські технології щодо імплементації соціально відповідальної діяльності в практику управління на різних рівнях ієрархічної структури економіки та суспільства. Сподіваємось, що видання та дальше опанування змістового наповнення цього навчального посібника стане суттєвим внеском у навчально-ресурсне та методичне забезпечення процесу підготовки українських фахівців нової генерації, здатних працювати творчо, продуктивно та відповідально.

І ще раз наголошуємо на тому, що засвоєння матеріалу, поданого в навчальному посібнику, сприятиме формуванню в майбутніх фахівців компетенцій щодо імплементації інституту соціальної відповідальності в практику управління на державному, територіальному, корпоративному рівнях. Це, зокрема, стане запорукою розроблення й упровадження програм, етичних кодексів, інших нормативно-правових актів та проектів з активізації соціальної відповідальності, які пронизані духом моральних цінностей, корпоративного громадянства та які водночас сприятимуть прирощенню соціальних ресурсів і збалансованому розвитку.

Видання підготовлено за загальною редакцією доктора економічних наук, професора, дійсного члена Міжнародної академії наук вищої школи А. М. Колота.

Авторами розділів навчального посібника є: д.е.н., проф. *А. М. Колот* (вступ, розд. 1, 2, 14, 16), д.е.н., проф. *О. А. Грішнова* (розд. 1, 2, підрозд. 3.1, 8.1, 8.2, 8.4, розд. 12, 13, 16), д.е.н., проф. *І. Л. Петрова* (підрозд. 4.3–4.5, 8.5), к.е.н., проф. *В. М. Петюх* (розд. 11), д.е.н., проф. *В. А. Савченко* (підрозд. 3.5), д.е.н., доц. *С. О. Цимбалюк* (розд. 5, 6), к.е.н., доц. *О. М. Білик* (підрозд. 13.1, 13.2), к.е.н., доц. *О. Г. Брінцева* (розд. 7, підрозд. 2.3, 8.2), к.е.н., доц. *А. В. Василик* (підрозд. 13.4, 13.5), к.е.н., доц. *О. О. Герасименко* (підрозд. 3.2, 3.3, 3.6, 4.2, 4.6, 10.1, 10.3), к.е.н., доц. *О. А. Даниленко* (підрозд. 3.4, 4.1, 4.6, розд. 15), к.е.н., доц. *В. П. Думанська* (розд. 12), к.е.н., доц. *Я. В. Ільніцький* (розд. 11), к.е.н., доц. *Т. Г. Кицак* (підрозд. 8.1, 10.2, 10.4), к.е.н., доц. *О. І. Кравчук* (розд. 9, підрозд. 10.5), к.е.н., доц. *В. М. Турчина* (п. 7.2.1, підрозд. 8.3, 8.6), к.е.н., доц. *Л. В. Щетініна* (розд. 11, підрозд. 8.3, 8.6).

Частина I

КОНЦЕПЦІЯ ТА ФІЛОСОФІЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Розділ 1

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЯ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сучасна філософія соціальної відповідальності та актуальність її засвоєння.
1.2. Соціальна відповідальність як система.
1.3. Суб'єкти та ступені соціальної відповідальності.
1.4. Види і моделі соціальної відповідальності.
1.5. Соціальна відповідальність як засіб збалансування людського, економічного, соціального та екологічного розвитку.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 1
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:
— сутність і значення соціальної відповідальності;
— складові соціальної відповідальності як системи;
— форми вияву соціальної відповідальності на різних рівнях;
— види та моделі соціальної відповідальності;

уміти:
- визначати ступені розвитку соціальної відповідальності;
- застосовувати соціальну відповідальність як засіб збалансування людського, економічного, соціального та екологічного розвитку.

1.1. Сучасна філософія соціальної відповідальності та актуальність її засвоєння

Мабуть, немає потреби переконувати майбутніх економістів, менеджерів, соціологів, психологів, усіх, кому небайдужа проблематика соціальної відповідальності, у тому, що глибокі та успішні соціально-економічні перетворення можливі лише за умови, коли в них свідомо та відповідально бере участь

більша частина населення та інститутів економіки і суспільства. Міжнародний досвід з усією очевидністю підтверджує, що розв'язання таких першочергових завдань, як набуття незаперечних конкурентних переваг, підвищення якості життя, збалансований розвиток тощо, стає можливим тільки за умови ефективного функціонування інституту соціальної відповідальності. Формування та розвиток цього інституту є об'єктивною реакцією на виникнення гострих економічних, екологічних, соціальних, соціокультурних та інших проблем сьогодення, на чому ми вже наголошували у вступі.

Справді, суперечливий вплив процесів глобалізації на суспільне життя, наростання загроз у різноманітних формах, поглиблення невідповідності між потребою підвищення морально-духовного потенціалу соціуму, з одного боку, і реальним перебігом подій, а саме небажаними змінами у структурі цінностей та соціальних норм поведінки членів суспільства та його інститутів — з другого, загострення проблеми збереження людства як такого — ці та ціла низка інших обставин актуалізують соціальну активність, соціально відповідальну діяльність, яка має бути одночасно і людиноорієнтованою, і раціональною, і ефективною.

Питанням соціальної відповідальності присвячено стільки наукових, навчальних, прикладних видань, що, здавалося б, усі крапки вже розставлено. Однак це не так, і простір для дальшого вивчення даної проблематики ще залишається. Маємо при цьому констатувати, що в суспільній свідомості під впливом наукової аргументації і передових практик зміцнюється думка, що соціальна відповідальність і в гуманістичному, і в соціально-економічному розумінні — не дії на злобу дня, не піар-акції, не спроба надати інститутам економіки і суспільства «людського обличчя», не розкіш, від якої можна відмовитися, а надійний захист від соціальних ризиків, одна з передумов прирощення соціальних ресурсів та здобуття конкурентних переваг. Але чому ж тоді ставлення до соціальної відповідальності як інституту з боку багатьох представників соціуму, державних установ, громадських організацій, провідних соціальних сил було і залишається вкрай суперечливим, неоднозначним? Чому «дерево» соціальної відповідальності не приживається на українській землі, а якщо й приживається, то погано родить? Спробуємо відповісти на ці питання.

Вектор суспільної думки стосовно до достеменної ролі соціальної відповідальності, особливо соціальної діяльності бізнес-організацій, часто змінює напрям і нерідко в небажаний бік. Перманентно в суспільстві виникають сумніви й запитання: а чи треба бізнесу опікуватися соціальними проблемами стейкхолдерів? чи не є соціальна активність інститутів суспільства перешкодою на шляху економічного розвитку? чи варто пов'язувати прибутковість із витратами на соціальні цілі? чи може бізнес мати альтруїстичні цілі, або він і у вирішенні соціальних проблем повинен бачити насамперед свої економічні вигоди? соціально відповідальна діяльність — це альтруїзм, піар, благодійність чи бізнес? І перелік таких запитань можна продовжити. До цього додамо, що суперечливість, неоднозначність суджень стосуються всіх аспектів досліджуваного явища — його сутності, форм вияву, змісту, напрямів, наслідків і самої природи соціальної відповідальності.

Отже, у нас є всі підстави резюмувати, що чимало представників соціуму ще не мають об'єктивного, неупередженого, сучасного розуміння глибинної сутності та ролі соціальної відповідальності, значення цього феномену для конкретної людини, бізнес-організації, держави і суспільства загалом. Тому понятійний апарат, судження, прикладні рекомендації та висновки, що містяться в цьому навчальному посібнику, покликані допомогти читачеві подолати спрощене уявлення про соціальну відповідальність, зрозуміти її як елемент стратегії збалансованого розвитку людини, економіки та суспільства.

У цьому підрозділі розглянемо лише концептуальні засади, перші «цеглинки» складного, багаторівневого інституту соціальної відповідальності. А системний виклад та послідовне їх розкриття як у суто теоретичному, так і в прикладному аспектах подано в усьому дальшому матеріалі видання.

Соціальна відповідальність є елементом суспільного буття, вона має безпосередньо суспільний характер та виникає разом із зародженням людського суспільства. Від самої появи цей феномен покликаний виконувати важливу суспільну функцію — регулювати поведінку людей та інститутів економіки і суспільства. На розвиток цієї функції, на її значущість визначальний вплив справляє поглиблення поділу праці та зростання усуспільнення виробництва. Зв'язки та відносини між членами суспільства, його інститутами, що розвиваються з поглибленням суспільного поділу праці, є об'єктивним підґрунтям взаємозалежності суб'єктів діяльності і потребують соціально відповідальної поведінки, оскільки зростає взаємозалежність людини та суспільства.

Природу, сутність соціальної відповідальності не варто зводити до тих чи інших форм її вияву, а треба розглядати як наслідок соціальної діяльності, що пов'язана з задоволенням потреб суб'єкта, його інтересами, пріоритетами, внутрішніми настановами. Отже, соціальна відповідальність не існує поза діяльністю. Вона формується, виявляється й розвивається лише в процесі діяльності членів суспільства. Бездіяльність не містить соціальної відповідальності.

У словосполученні «соціальна відповідальність» перша його складова означає, що цей феномен стосується соціуму, соціального буття, а отже, його природа та вимір мають соціальний характер. Що стосується другої складової, то її тлумачення є неоднозначним. Не можна знехтувати тим, що в багатьох визначеннях відповідальності остання постає у вузькому її розумінні — як набір певних характеристик, дій, якостей людей — носіїв соціальної поведінки. Так, в одних визначеннях відповідальність тлумачиться як наслідок, здатність передбачати результати своїх учинків, в інших — це певна якість особистості добровільно погоджувати і творчо спрямовувати свої дії в інтересах прогресу людства.

Поняття «відповідальність» у давній і класичній філософській та економічній літературі

У різних науках, зокрема філософії, економічній теорії, знаходимо різнопланові теоретико-методологічні підходи до формулювання поняття «відповідальність» та похідного від нього — «соціальна відповідальність». Перші пояснення феномену відповідальності знаходимо у працях античних філософів Платона й Арістотеля. Так, Платон чи не перший висунув тезу про відповідальність людини за свої вчинки. Платонівська

філософія не давала людині, яка мала порочну душу, надії та спокою. У знаменитому трактаті «Держава» мислитель писав, що закон має на меті не добробут певної верстви населення, а благо всієї держави; то переконанням, то силою забезпечує він згуртованість усіх громадян, діючи так, щоб вони були один одному взаємно корисні тією мірою, якою вони взагалі можуть бути корисні для всього суспільства[1].

Давньогрецький філософ Арістотель пов'язував поняття відповідальності зі свободою волі і свободою вибору і ставив питання про відповідальність за вчинки, здійснені через незнання, коли можна було передбачити результати своїх дій[2]. Відповідальність за арістотелівською етичною традицією полягає в тому, що людина відповідальна за своє життя і перш за все перед собою. Етика Арістотеля — це наука про те, як відповідати своєму призначенню. При цьому філософ основну увагу звертає на душу людини, яка її актуалізує, а матерія містить лише певний потенціал.

Зазначимо, що в античній філософії відповідальність розглядалася переважно не прямо, а опосередковано через такі етичні категорії, як мораль, обов'язок, свобода і необхідність, добро і зло. Більш розгорнуте теоретичне обґрунтування цієї категорії дали у своїх працях західноєвропейські філософи XVI–XIX ст., зокрема Т. Гоббс, І. Кант, Дж. Локк, М. Монтень, Д. Юм, А. Шопенгауер та інші. Названі мислителі та їх послідовники безкомпромісно обстоюють ідею взаємозв'язку свободи і необхідності, особистості і суспільства, відповідальності як природного стану людини і громади.

І. Кант один з перших використав категорії «відповідальний» і «відповідальність», значення яких він тлумачив як слідування категоричному імперативу й абсолютному моральному закону[3].

Цінність моральних, етичних якостей людини, соціально виваженої її поведінки та відповідальності перед соціумом широко висвітлювали класики економічної теорії. У. Петті з цього приводу, зокрема, писав, що немає ідеї більш небезпечної, аніж невіра у безсмертя душі, оскільки вона [невіра] перетворює людину на тварину; вона позбавляє її сумління та страху перед здійсненням будь-якої злої справи, якщо людина тільки в змозі уникнути покарання з боку людських законів, і що ця ідея робить людей жертвою дурних помислів і бажань, які не можуть бути відомі іншим людям[4].

І тільки починаючи з XIX ст. відповідальність досліджується безпосередньо, але різні мислителі трактують її далеко не однаково. Так, для Ф. Ніцше (1884–1900) відповідальність суб'єктивна і тотожна совісті. М. Вебер (1864–1920) вважав відповідальність конструктом, акцентуючи увагу на «етиці відповідальності». А на думку багатьох філософів сучасності, відповідальність постає як єдина духовна надія в розв'язанні суперечностей загальної кризи культури. Так, Ж. П. Сартр стверджує, що наша відповідальність є значно більшою, аніж ми могли б передбачити, оскільки поширюється на все людство[5].

---

[1] Диалоги Платона [Поданы в последовательности (тетралогиями), установленной Фрасиллом)] : сайт Платоновского философского общества [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.plato.spbu.ru/TEXTS/index7.htm

[2] Див.: Аристотель. Соч. : в 4 т. — М. : Мысль, 1984. — Т. 4. — С. 105.

[3] *Кант И.* Основы метафизики нравственности [Электронный ресурс] / И. Кант. — Режим доступа : http://www.gumer.info/bogoslov_Buks/ Philos/kant_omn/index.php

[4] *Петти У.* Экономические и статистические работы / У. Петти. — М., 1940. — С. 57.

[5] *Сартр Ж. П.* Экзистенциализм — это гуманизм / Ж. П. Сартр // Сумерки богов. — М., 1989. — С. 324.

Маємо, однак, констатувати, що в суспільній свідомості й далі домінує побутове, спрощене уявлення про відповідальність як обов'язок, необхідність звітувати за свої дії та вчинки, як оцінку поведінки, за котрою настають санкції. До того ж відповідальність уявляють переважно як обов'язок одного із суб'єктів соціальної діяльності перед іншим суб'єктом, а зворотні зв'язки соціального взаємовпливу надто часто не усвідомлюються.

Поняття «відповідальність» є віддзеркаленням об'єктивних реалій, обумовлених біологічною, духовною, соціальною природою людини, а також досягнутого рівня соціальних відносин їх носіїв. Як атрибут будь-якого соціального явища відповідальність наявна в усіх сферах життєдіяльності суспільства — політиці, праві, економіці, науці, культурі тощо. За таких умов розвиток суспільства та його інститутів значною мірою залежить від того, в який спосіб кожна людина, усвідомлюючи вимоги сьогодення, вибираючи певний тип поведінки, узгоджує свою діяльність із суспільно прийнятними нормами та потребами. Підкреслимо, що будучи однією з якісних характеристик людської діяльності, відповідальність постає як критерій оцінки взаємодії індивіда з інститутами суспільства, міри вияву соціально відповідальної поведінки та її наслідків.

Відповідальність є ключовою домінантою взаємних вимог особистості і суспільства і вона [відповідальність] не може бути сформована без свободи. Безумовно, відповідальність і свобода — це два аспекти єдиного суспільного явища — свідомої, корисної діяльності з огляду на інтереси як людини, так і суспільства. Свобода надає можливість здійснювати суспільно корисну діяльність. Свобода породжує відповідальність, а відповідальність скеровує свободу, визначає її суспільно прийнятний формат. Справедливими є твердження, що розширення свободи дає змогу піднести планку відповідальності та що чим змістовнішою є відповідальність, тим більшої свободи потрібно для її реалізації.

Підґрунтям формування соціально відповідальної поведінки є задіяння потенціалу та вияв на практиці морально-духовних, суспільних цінностей, якими є довіра, згуртованість, солідарність, партнерство. Тому соціальна відповідальність на практиці є виявом здатності й готовності до виконання соціальних зобов'язань. Це вияв не тільки і не стільки альтруїзму, благодійності, доброти, скільки мудрості, волі, поваги до людей, дисциплінованості, стратегічного мислення.

Тож ідеться не про бажання чи небажання суб'єктів (громадян, підприємств, інституцій, держави) брати участь у реалізації соціальних програм. Соціальна відповідальність у сучасному світі стає запорукою забезпечення збалансованого розвитку на всіх рівнях. Тобто сподіватися на успіх у стратегічному вимірі можуть лише соціально відповідальні суб'єкти. Для бізнесу соціальна відповідальність стає основою набуття конкурентних переваг, для особистості — основою гармонійного і надійного життєвого успіху, для держави та суспільства — основою стабільності, злагоди і прогресу в стратегічному вимірі.

Соціальна відповідальність кожної конкретної людини має свою особливу структуру та ієрархію ціннісних настанов. Така сама їх особлива (специфічна) структура та своєрідна ієрархія притаманна й іншим носіям соціальної відповідальності — родині, групам людей, трудовим колективам, громадам, підприємствам, інститутам суспільства та суспільству в цілому.

Відповідальність загалом і соціальна зокрема виконують важливу регуляторну функцію, оскільки забезпечують таку поведінку суб'єктів суспільства, яка відповідає суспільним інтересам, що відбиваються в суспільно значущих нормах. При цьому взаємодія суб'єктів з інститутами суспільства має двосторонню обумовленість. З одного боку, суспільство подає суб'єктам сигналивимоги щодо соціально значущої поведінки. З другого боку, суб'єкт визначає своє ставлення до сигналів-вимог і реагує на них у певний спосіб. Позитивна реакція узгоджується із суспільно визнаними і значущими нормами, розширює поле для стійкої позитивної соціальної динаміки та загального соціально-економічного розвитку.

Отже, відповідальність суб'єктів має соціальну природу, яка формується під впливом вимог суспільства щодо норм життєдіяльності і водночас залежить від особливостей самих суб'єктів, їхніх цінностей і місця в системі суспільних відносин. Відповідальність — це категорія і етики, і права, котра відображає особливе соціальне і морально-правове ставлення людини або іншого суб'єкта, наприклад організації, до іншої людини або спільноти, певного інституту або суспільства загалом. Відповідальність — це, по-перше, залежність від когось або чогось, а по-друге, здатність, готовність до виконання морально-духовного обов'язку і правових норм.

Найбільш широке, узагальнене, розуміння соціальної відповідальності полягає в такому: це — *відповідальність суб'єкта громадянського суспільства* (*держави, владних структур, підприємств, інституцій, громадян*) *за інтегровану суспільну корисність їхньої діяльності. Тобто соціально відповідальною є діяльність, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству*.

Водночас соціальна відповідальність — це й здатність і готовність до соціально відповідальних дій; це усвідомлення суб'єктами громадянського суспільства єдності соціального простору, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, державою, суспільством. У феномені соціальної відповідальності домінує моральна компонента, яка має бути підкріплена юридичною відповідальністю. Соціальна відповідальність як концепція заохочує кожну людину й організацію зважати та інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громадян, на навколишнє середовище в усіх аспектах.

1.2. Соціальна відповідальність як система

Соціальна відповідальність — це складне суспільне явище, комплексна характеристика якого передбачає виокремлення суб'єктів, об'єктів, компонентів (форм вияву, моделей, видів), місця в системі цінностей людини та суспільства загалом. Інтереси комплексної характеристики цього багатогранного явища потребують розгляду як окремих елементів, так і системи соціальної відповідальності в цілому. Як системний об'єкт, соціальна відповідальність має складну багаторівневу структуру.

Соціальна відповідальність як система охоплює різні рівні та містить щонайменше такі компоненти: суб'єкт відповідальності, об'єкт відповідальності, форми вияву відповідальності.

Кожна соціальна система характеризується наявністю головного системотвірного чинника. Для системи соціальної відповідальності таким чинником є інтереси діяльності суб'єктів відповідальності, а також мета і результат цієї діяльності. Основне функціональне призначення системи соціальної відповідальності — продукувати вчинки і поведінку суб'єктів згідно із соціально значущими цінностями, принципами, нормами, що відповідають інтересам, ідеалам і завданням суспільства і потребам збалансованого розвитку. За своїми сутнісними характеристиками система соціальної відповідальності є не матеріальною, а духовно-моральною, в її підґрунті — внутрішня культура людей, цінності, що сповідуються в суспільстві. Вкрай важливо, щоб якнайбільше людей мали високі морально-духовні якості.

Соціальна відповідальність ґрунтується на комплексній і динамічній системі цінностей, властивих *суб'єктам соціальної відповідальності — громадянам, соціальним групам, суспільству загалом, інститутам та органам державної влади й місцевого самоврядування, їх посадовим особам.* Саме така система суспільних цінностей детермінує діяльність усіх учасників соціальних дій[1].

Як уже зазначалося, соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. У цьому курсі ми вивчаємо соціальну відповідальність на *п'яти рівнях* — особистісному (соціальна відповідальність людини, громадянина), мікроекономічному (корпоративна соціальна відповідальність, або соціальна відповідальність бізнесу), мезоекономічному (соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства), макроекономічному (соціальна відповідальність держави) та мегаекономічному (соціальна відповідальність міжнародних, всесвітніх організацій, транснаціональних корпорацій) (табл. 1.1).

Основними видами соціальної відповідальності є моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін. Найбільш давня серед них — моральна відповідальність. Політична і юридична форми виникають з розвитком держави, коли в ній формуються політичні та правові норми. Зазначимо, що й історично, і логічно політичні і правові норми формуються на підставі моральних норм. Тобто в юридичних нормах здебільшого закріплені найважливіші, найсуттєвіші моральні правила. (Детальніше види соціальної відповідальності розглянемо в підрозд. 1.4.)

Важливо зауважити, що соціальна відповідальність не може розглядатися стосовно до суспільства в цілому. Для кожного суб'єкта суспільство являє собою систему заінтересованих сторін, яка охоплює індивідів, групи та організації, що впливають на ухвалення рішень або перебувають під впливом цих рішень. *Об'єкт соціальної відповідальності* уособлює в собі те, за що саме покладається (чи береться добровільно) відповідальність на суб'єкта соціальної дії.

---

[1] *Савченко І. Г.* Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі / І. Г. Савченко, О. В. Радченко. — Х., 2008. — С. 28.

Таблиця 1.1

СИСТЕМА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Рівень соціальної відповідальності	Суб'єкти соціальної відповідальності	Види соціальної відповідальності	Форми вияву соціальної відповідальності
Особистісний	Людина — громадянин, сім'янин, працівник	Моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін.	• Відповідальний сім'янин • Відповідальний працівник • Відповідальний та законослухняний громадянин • Відповідальний учасник соціальних груп • Відповідальний споживач • Відповідальний мешканець планети Земля та ін.
Мікроекономічний (корпоративний)	Підприємство, організація, трудовий колектив	Моральна, юридична, економічна, професійна, екологічна та ін.	• Відповідальний виробник • Відповідальний роботодавець • Відповідальний учасник соціально-трудових відносин • Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою • Відповідальний діловий партнер та ін.
Мезоекономічний (інституціональний)	Інститути громадянського суспільства	Моральна, юридична, економічна, політична, професійна, екологічна та ін.	• Координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства • Відповідальні учасники соціально-трудових відносин • Координатори суспільного діалогу • Посередники між владою і громадськістю • Контролери додержання режиму законності • Захисники інтересів соціальних груп та ін.
Макроекономічний (національний, державний)	Держава, уряд, Верховна Рада, Президент	Моральна, юридична, економічна, політична, екологічна та ін.	• Гарант законності та дотримання прав людини • Відповідальний законодавець • Гарант прозорих економічних і політичних відносин • Гарант безпеки, добробуту, соціального та людського розвитку • Відповідальний соціальний партнер • Відповідальний роботодавець • Відповідальний виробник • Відповідальний чиновник та ін.
Мегаекономічний (глобальний, міжнародний)	Міжнародні, всесвітні організації, ТНК	Моральна, юридична, політична, економічна, професійна, екологічна та ін.	• Відповідальні розробники міжнародних норм • Відповідальні учасники економічних, політичних і соціальних відносин • Відповідальні роботодавці, відповідальні виробники • Координатори гармонізації міждержавних відносин • Координатори суспільного діалогу на міжнародному рівні • Посередники між транснаціональним бізнесом і громадськістю • Контролери додержання режиму законності та ін.

Інститут соціальної відповідальності — це інстанція, перед якою настає соціальна відповідальність і яка оцінює, контролює та регулює діяльність суб'єктів через заохочення відповідальної поведінки або застосування певних санкцій у разі порушення встановлених норм.

Як філософська та державно-управлінська категорія соціальна відповідальність відображає ціннісно-правовий аспект суспільних відносин. Актуалізація цього аспекту переносить наголос з відповідальності людини перед суспільством і державою на взаємну, консолідовану, комунітарну соціальну відповідальність усіх суб'єктів суспільства (про це детальніше йдеться в підрозд. 2.1).

Соціальна відповідальність міжнародних, всесвітніх організацій, транснаціональних корпорацій (ТНК) — відносно нове явище і предмет вивчення. У системі соціальної відповідальності вона має системотвірний, багатофункціональний зміст. Вона ініціює створення й упровадження спільних норм і правил з метою збереження і збалансованого розвитку планети.

Соціальна відповідальність держави (органів державної влади різного рівня та органів місцевого самоврядування) є системотвірною в межах країни. Вона сприяє створенню справедливих і прозорих норм і правил, полю соціально відповідальної діяльності всіх інших суб'єктів суспільства. Соціальна відповідальність держави забезпечує здійснення всіх інших принципів сучасного державного управління, формує позитивний імідж інститутів держави та її посадових осіб, стає обов'язковим засобом соціальної відповідальності на інших рівнях (зокрема підприємств і громадян) і запорукою соціального прогресу.

Основними суб'єктами соціальної держави є: громадяни України; гарант Конституції — Президент України; вищий орган законодавчої влади — Верховна Рада України; вищий орган виконавчої влади — Кабінет Міністрів України; органи державної влади різного рівня та органи місцевого самоврядування; суб'єкти господарювання різних форм власності, профспілкові та громадські організації. Водночас усі ці суб'єкти виступають суб'єктами соціальної відповідальності, тобто в соціальній державі *від усіх них очікується соціально відповідальна* діяльність.

Соціальна відповідальність влади виявляється в ефективному державному управлінні країною, що забезпечує соціальний, інноваційний, економічний, культурний, духовний розвиток суспільства. Вона означає реалізацію проголошених цілей, програм, зобов'язань, досягнення прогресивних соціальних стандартів, стабільне поліпшення умов життя в країні. Соціальна відповідальність влади передбачає звітування посадовців та державних інститутів перед громадськістю за виконання делегованих повноважень та обов'язків, примушує їх бути відкритими, давати відповіді на болючі питання життя суспільства тощо.

Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства — це їх відповідальність перед суспільством за свою діяльність, використання лише таких способів досягнення статутних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству. Вона полягає в тому, що ці інститути, додержуючись законів та моральних норм, виступають як координатори гармонізації відносин держави і суспільства, організатори суспільного діалогу, посередники між владою і гро-

мадськістю, контролери додержання режиму законності, відповідальні учасники соціальних відносин, захисники інтересів соціальних груп.

Соціальна відповідальність бізнесу — це відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом. Найбільш точним і правильним є розуміння соціальної відповідальності бізнесу як відповідальності підприємця за інтегровану суспільну корисність його бізнесу.

Соціальна відповідальність громадянина виявляється в активній життєвій позиції, у максимальному розкритті його творчого потенціалу, додержанні норм соціальної етики у стосунках з іншими людьми, відносинах з державою, у ставленні до природи, у свідомому передаванні громадянином частини доходів (у вигляді податків) на суспільні потреби, у доброчинній діяльності тощо.

Варто пам'ятати, що саме через дії конкретних людей (громадян, працівників і роботодавців, членів громадських об'єднань, державних службовців, управлінців) реалізується соціальна відповідальність на всіх рівнях — особистісному, корпоративному, інституціональному, державному і навіть міжнародному.

Сутність соціальної відповідальності можна пізнати через форми її вияву, які на кожному з рівнів різні (див. табл. 1.1). Тож вони розглядаються в окремих підрозділах навчального посібника.

На кожному рівні соціальна відповідальність охоплює взаємозалежні суб'єкти, об'єкти та інститути соціальної відповідальності, що можуть одночасно або поперемінно виступати в різних з цих форм. Будь-який суб'єкт соціальної дії, що усвідомлює її можливі наслідки, є автоматично й суб'єктом соціальної відповідальності. Міра реалізації соціальної відповідальності також у кожному конкретному випадку різна. Тож далі розглянемо суб'єкти та ступені соціальної відповідальності на різних рівнях.

1.3. Суб'єкти та ступені соціальної відповідальності

Усвідомлення відповідальності як одного з засадничих принципів збалансованого розвитку сформувало суспільну норму, за якої «бути відповідальною» може і повинна не тільки окрема людина, а й певна спільнота — група, колектив, бізнесова структура, громадська організація, партія, держава, міжнародна організація тощо. З огляду на це в нашому курсі соціальна відповідальність досліджується як феномен, що має багатосуб'єктну природу.

Соціальна відповідальність як соціальний інститут являє собою сукупність норм і правил, що пов'язані з упорядкуванням, формалізацією і стандартизацією відносин між суб'єктами, чиї інтереси переплітаються.

Як ми бачимо в табл. 1.1, суб'єктами соціальної відповідальності на особистісному рівні є людина в усіх своїх іпостасях — як громадянин, сім'янин, працівник; на мікроекономічному (корпоративному) рівні — підприємство, організація, трудовий колектив; на мезоекономічному (інституціональному) рівні — інститути громадянського суспільства; на макроекономічному (національному, державному) рівні — держава, уряд, Верховна Рада, Президент; на мегаеконо-

мічному (глобальному, міжнародному) рівні — міжнародні, всесвітні організації, ТНК.

Учасниками (суб'єктами і об'єктами) соціальної відповідальності у сфері соціально-трудових відносин є:

✓ роботодавці, які безпосередньо реалізують програми і заходи, що виявляють соціально відповідальну діяльність;

✓ населення як об'єкт соціальної відповідальності та джерело неформальних норм і правил у цій царині;

✓ наймані працівники та трудові колективи, які впливають на формування соціальної відповідальності як власною відповідальною поведінкою, так і вимогами щодо соціально відповідальних дій з боку роботодавців;

✓ органи влади, які сприяють створенню прозорих конкурентних умов діяльності підприємств і реалізації ними норм і правил соціально відповідальної діяльності;

✓ представницькі органи найманих працівників і роботодавців, інші некомерційні інститути громадянського суспільства, які репрезентують інтереси відповідних об'єднань громадян, висувають вимоги до соціальної відповідальності бізнесових, державних і громадських структур і самі виявляють соціальну відповідальність у своїй діяльності.

Суб'єкти соціальної відповідальності у сфері соціально-трудових відносин фактично є суб'єктами соціального партнерства. Саме соціальний діалог є ефективним інструментом реалізації соціальної відповідальності, оскільки дає змогу:

➢ взаємоузгоджено визначити вимоги та норми соціально відповідальної діяльності;

➢ сформувати цивілізовані уявлення щодо місії, мети, завдань та наслідків розвитку соціальної відповідальності;

➢ залучити до вироблення та реалізації соціальних програм та соціальної політики в цілому якнайширше коло суб'єктів соціально відповідальної діяльності;

➢ підвищити потенціал соціально відповідальних дій на рівні окремих суб'єктів і розширити простір так званої комунітарної (тобто спільної, загальної, консолідованої) відповідальності;

➢ налагодити оперативну взаємодію суб'єктів соціальної відповідальності.

Варто наголосити, що в ієрархії відповідальності перший — індивідуальний — рівень є основоположним, бо саме люди і лише люди є ініціаторами і виконавцями будь-якої діяльності (як відповідальної, так і безвідповідальної) на всіх рівнях. Наступний, вищий, рівень — суспільний (груповий, колективний і т. ін.) — розвивається за наявності доброї волі й ініціативи громадян. Зауважимо при цьому, що з появою соціальної відповідальності певної групи людей (колективів, організацій, громад тощо) концепт персональної відповідальності не втрачає свого значення. Кожна людина відповідно до своєї місії є відповідальною всередині системи, особливо в тих випадках, коли вона своїми діями або неуважністю, або бездіяльністю у вигляді невиконання своїх обов'язків може порушити схоронність системи[1]. Отже,

[1] *Ленк Х.* Размышления о современной технике / Х. Ленк ; пер. с нем. под ред. В. В. Степина. — М. : Аспект-Пресс, 1996. — С. 159.

соціальна відповідальність аж ніяк не означає відповідальності всіх і безвідповідальності кожного.

Соціально відповідальні дії будь-якого суб'єкта можна поділити на три складові, що відповідають певним *ступеням розвитку соціальної відповідальності:*

1) дії, що обумовлені і є реакцією на законодавчо встановлені норми та правила, — *базовий ступінь*;

2) дії, що є результатом раціонального вибору суб'єкта заради моральних і економічних зисків, які супроводжують соціальну відповідальність, — *високий ступінь*;

3) дії, що мають характер добровільних свідомих зобов'язань, — *найвищий ступінь*.

Перша група є обов'язковою для всіх у правовій державі. У цивілізованих країнах не можна порушувати законодавчо встановлених норм та правил. Це — базовий ступінь соціальної відповідальності. Але друга і третя групи — виконання свідомо взятих добровільних зобов'язань, спрямованих на соціальний, економічний та екологічний розвиток, — показують справжню міру соціальної відповідальності суб'єкта.

З такої позиції у соціальній відповідальності будь-якого суб'єкта можна виділити такі ступені та компоненти (рис. 1.1).

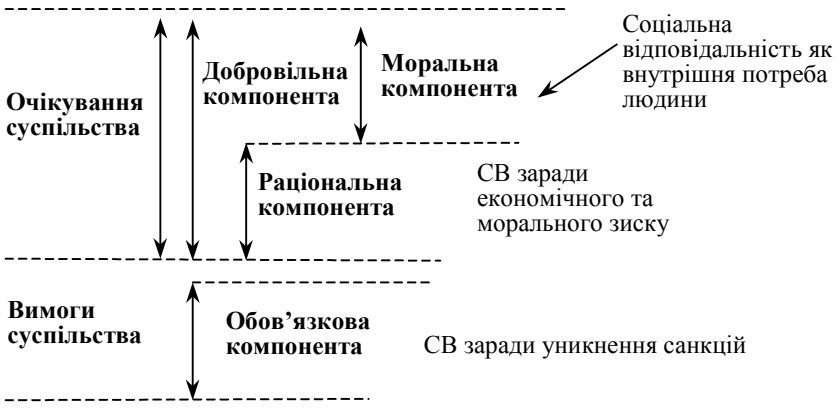

Рис. 1.1. Ступені та компоненти соціальної відповідальності

Додержання суб'єктами громадянського суспільства встановлених правил, закріплених у межах національного законодавства, слід вважати *базовим ступенем* соціальної відповідальності. Такими мають бути *всі* суб'єкти — громадяни, підприємства, інституції, уряд. Це не тільки громадянський обов'язок людини, а безумовна вимога, виконання якої мають контролювати і забезпечувати державні органи. Якщо держава не забезпечує виконання законів, то тут уже має йтися про соціальну відповідальність держави. Ця компонента соціальної відповідальності є обов'язковою.

Турбота суб'єкта про своїх стейкхолдерів (тих, на кого впливають результати його діяльності) — інших людей, громади та навколишнє середовище — понад установлені законами норми свідчить про *високий ступінь* соціальної відповідальності. У таких випадках (особливо стосовно до підприємств і організацій) є сенс оцінювати її динаміку, визначати рейтинги, виявляти лідерів. Система соціальної відповідальності має працювати так, щоб суб'єкти здобували моральний і економічний зиск від соціально відповідальних дій. Тому ця компонента соціальної відповідальності є раціональною. Тобто раціональна людина як особа або керівник підприємства вибирає соціально відповідальні дії, сподіваючись на моральну (прихильність інших людей, колег, соціальні зв'язки, хороший імідж, довіра споживачів тощо) і економічну віддачу, що супроводжує нарощування соціального капіталу (набуття конкурентних переваг, підвищення інвестиційної привабливості та ін.).

Розуміння ж соціальної відповідальності як використання лише таких способів досягнення особистих чи корпоративних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству, має стати *вищим орієнтиром* соціальної відповідальності в контексті місії не просто набуття позитивного іміджу, а поліпшення своєю діяльністю життя суспільства. Утім такі дії не націлені на якісь особисті вигоди, адже вони самі вже є задоволенням високих духовних потреб людини.

Наприклад, законослухняну людину, яка сумлінно працює, сплачує податки і не завдає нікому зла, можна вважати соціально відповідальною. Але ступінь цієї відповідальності можна багатократно піднести, якщо свідомо робити добрі справи — усім допомагати, берегти й відновлювати довкілля, вести волонтерську або благодійницьку діяльність тощо. Якщо ж така діяльність стає *нормою життя* людини і навіть її місією, то це вже найвищий ступінь морального, духовного розвитку і соціальної відповідальності людини.

Так само й соціальна відповідальність бізнесу має різні ступені розвитку, на чому акцентується увага в підрозд. 3.1.

1.4. Види і моделі соціальної відповідальності

Система соціальної відповідальності характеризується різними формами, видами і моделями.

Американський філософ Г. Йонас[1] виокремив природну і контрактну відповідальність. *Природна* відповідальність обумовлюється статусом, набутим людиною без її волі, наприклад, після народження діти набувають відповідальності і перед батьками, і перед державою — як громадяни. *Контрактна* відповідальність виникає внаслідок свідомо взятих на себе зобов'язань, які супроводжують набутий соціальний статус. Скажімо, відповідальність підприємця, як і найманого працівника, належить до контрактної, оскільки вони самі свідомо вибирають свої соціальні і професійні ролі разом з обов'язками, які ці ролі супроводжують.

[1] *Йонас Г.* Принцип відповідальності: у пошуках етики для технологічної цивілізації / Ганс Йонас ; пер. з нім. — К. : Лібра, 2001. — 400 с.

З'ясовуючи сутність соціальної відповідальності, маємо звернути увагу на її *двоїстість*. Справді, соціальна відповідальність, з одного боку, являє собою *внутрішню* мотивацію, природжені та набуті здібності, які надають вчинкам громадян або посадових осіб соціально виваженого, суспільно значущого, духовно-морального забарвлення. З другого боку, соціальна відповідальність постає як *зовнішня* інституція, що передбачає чіткий і зрозумілий порядок, правила його забезпечення, а також санкції за його порушення.

Для суб'єктів та для суспільства ідеальною є ситуація, коли *внутрішня і зовнішня форми* соціальної відповідальності мають однакову спрямованість та їхні вектори збігаються. У цьому разі зовнішня соціальна відповідальність сприймається не як нав'язування норм поведінки, зовнішній примус, а як нагадування про суспільно схвалений вектор соціальної поведінки.

Основними видами соціальної відповідальності, як ми бачили в табл. 1.1, є *моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна* (*рольова*), *екологічна* та ін. Кожен вид відповідальності регулюється своєю системою формальних і неформальних норм і правил.

Серед видів відповідальності стрижневе місце належить *відповідальності моральній.* Вона пов'язана з усвідомленням особистістю морально-духовних вимог, здатністю і готовністю передбачити результати своєї діяльності.

Моральна відповідальність — це відповідальність суб'єкта за додержання моральних принципів і норм, що їх сповідує спільнота, до якої цей суб'єкт належить. Моральна відповідальність — це не стільки зовнішня, скільки внутрішня відповідальність людини (у тім числі керівника або представника певної організації) перед собою, її настанова на те, щоб її дії не порушували моральних норм і принципів, яких додержуються спільнота, що її оточує. Моральна відповідальність є засадничою в системі соціальної відповідальності. Чому? Тому що основним арбітром у оцінці цієї відповідальності є сама людина, її совість, від якої нічого не можна приховати, перед якою не можна хитрувати, від якої не можна ухилитися. Тому, якщо людина додержується принципів моральної відповідальності, то вона буде відповідальна й у всіх інших аспектах. Моральна відповідальність — найширша, вона перекриває всі інші види відповідальності.

Важливим видом соціальної відповідальності є *правова* (*юридична*) *відповідальність*. *Юридична відповідальність* — це зовнішній різновид соціальної відповідальності, це реакція соціуму на бездіяльність або дії суб'єкта, наслідком яких є утискання інтересів інших суб'єктів чи інститутів суспільства. Вона виявляється в примушуванні з боку держави чи інших суб'єктів громадянського суспільства до виконання (додержання) фізичною чи посадовою особою певних соціальних норм та вимог через накладання обмежень особистого, морального або матеріального характеру. Формами вияву юридичної соціальної відповідальності суб'єктів суспільства є додержання ними законодавчих та нормативних актів, що діють на території країни. Порушення правових норм є підставою для санкцій, характер яких регламентується законодавчими актами, тобто система юридичної відповідальності спирається на силу закону і держави.

При цьому зазначимо, що моральна соціальна відповідальність суб'єкта суспільства передбачає високий ступінь відповідальності порівняно з юридичною

відповідальністю, тому що крім додержання правових норм вона забезпечує наявність у діяльності високих моральних норм і принципів. За грубе порушення моральних норм людина може піддатися осуду з боку оточення, однак жодні юридичні чи адміністративні санкції на неї не накладаються.

Політична соціальна відповідальність суб'єктів громадянського суспільства передбачає коректну і прозору участь у політичному житті країни, діяльності політичних партій та співпрацю з державними органами. Вона ґрунтується на врахуванні інтересів інших сторін у визначенні й досягненні політичних цілей, передбачає обов'язкові санкції (наприклад, у вигляді відставки з обійманої посади чи виключення з партійних рядів) за порушення політичних чи моральних норм.

Громадянська соціальна відповідальність суб'єктів суспільства передбачає високий ступінь відповідальності порівняно з політичною та передбачає чесну участь у законодавчому процесі, громадських обговореннях з питань ухвалення законодавчих і нормативних актів, сприяння збереженню громадянських прав та свобод із прозорими цілями та прогресивними методами, які не утискають інтересів суспільства.

Професійна, *або рольова*, соціальна відповідальність випливає зі змісту ролі, з функціональних обов'язків суб'єкта трудової діяльності. Для підприємств вона полягає в забезпеченні досконалості бізнесу — досягненні місії підприємства чи організації, якісному здійсненні діяльності, залученні компетентних працівників, соціальній і економічній ефективності. Для органів державної влади професійна відповідальність полягає в чіткому, якісному виконанні своїх функцій на високопрофесійному рівні. Конкретний працівник є професійно відповідальним за виконання функціональних обов'язків у повному обсязі та на належному рівні відповідно до умов трудового договору, посадової інструкції, інших трудових регламентів. Невиконання працівником функціональних обов'язків є підставою для накладання на нього санкцій, аж до звільнення.

Екологічна соціальна відповідальність суб'єктів громадянського суспільства передбачає здійснення бізнесової, професійної чи життєвої діяльності без завдавання шкоди довкіллю, з ощадливим використанням природних ресурсів і піклуванням про природу з метою її збереження для наступних поколінь. Порушення екологічних норм карається юридичними, адміністративними та моральними санкціями.

Важливо розуміти, що різні види відповідальності можуть вступати в суперечність між собою. Наприклад, професійні завдання щодо максимізації прибутку можуть штовхати менеджера на такі дії, які межують з порушенням моральних принципів або завдають шкоди довкіллю. Ретельне виконання професійних обов'язків нерідко перешкоджає сумлінному виконанню обов'язків родинних, соціальних. За подібних конфліктів інтересів вкрай потрібно мати усталену систему цінностей, щоб правильно визначати життєві пріоритети навіть під тиском зовнішніх обставин.

Що стосується *моделей соціальної відповідальності*, то яскраво вони виділяються лише на мікроекономічному (корпоративному) рівні. У світовій практиці склалося кілька моделей корпоративної соціальної відповідальності, кожна

з яких відтворює суспільно-економічний уклад відповідних країн. Кожна країна має свої особливості щодо застосування принципів і моделей соціальної відповідальності бізнесу.

Теоретичне обґрунтування і практика корпоративної соціальної відповідальності історично розпочинались у США із середини минулого століття, тож американська модель корпоративної соціальної відповідальності сформувалася першою. Для *американської моделі* характерно те, що через природу американського підприємництва, яке ґрунтується на максимальній свободі суб'єктів господарювання, багато сфер суспільства залишаються до сьогодні саморегульованими. Так, соціально-трудові відносини *працівник – роботодавець* значною мірою є предметом двостороннього договору. Право американців на охорону здоров'я здійснюється через добровільне медичне страхування. Державне регулювання у цих сферах зачіпає лише базисні невід'ємні права членів суспільства. Відповідно, усі ініціативи у сфері соціальної відповідальності бізнесу є для корпорацій добровільними за природою. США виробили численні механізми участі бізнесу в соціальній підтримці суспільства, там діє безліч корпоративних фондів, створених з метою розв'язання різних соціальних проблем за кошт бізнесу. Американський бізнес заохочений державою в добровільних внесках в освіту, пенсійні та страхові схеми для персоналу та інші соціально значущі програми.

У Західній Європі практика корпоративної соціальної відповідальності набула системного розвитку на континентальному рівні у середині 1990-х рр. з появою Європейського руху підприємців за соціальну консолідацію (EBNSC), започаткованого за ініціативи Європейської комісії. На відміну від США, європейські корпорації більш схильні до нормування своєї відповідальності перед суспільством. *Європейська* (*континентальна*) *модель* соціальної відповідальності бізнесу, як правило, регулюється нормами, стандартами та законами відповідних держав, тому що більшість соціальних проблем європейські компанії відносять до царини етичної відповідальності. У багатьох країнах Європи законодавчо закріплені обов'язкове медичне страхування та охорона здоров'я працівників, пенсійне регулювання та низка інших соціально значущих питань. На становлення та розвиток європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності значний вплив справив надзвичайний саміт ЄС із проблем зайнятості, економічних реформ і соціальної згуртованості (березень 2000 р., Лісабон). На цьому саміті глави держав і урядів 15 країн ЄС ухвалили Спеціальне звернення з питань корпоративної соціальної відповідальності, в якому, зокрема, зазначалося, що розширення соціальної відповідальності бізнесу є перспективним елементом економічних і соціальних реформ, а результатом його має стати створення додаткових робочих місць і підвищення конкурентоспроможності компаній.

Британська модель соціальної відповідальності бізнесу поєднує в собі елементи американської та континентальної моделей. Принциповим її моментом є яскраво виражена активність самого бізнесу в утворенні проектів у сфері соціальної відповідальності, що за своєю суттю повністю відповідає принципу добровільності. Ключовою рисою цієї моделі є перш за все активна підтримка бізнесу

з боку держави та добре розроблена система заходів соціального забезпечення та охорони здоров'я. У Великобританії ініціаторами вияву соціальної відповідальності з боку підприємницьких структур виступають здебільшого урядові структури. Останнім доручена і координація зусиль щодо впровадження соціальної відповідальності у практику. Участь влади в розвитку соціальної відповідальності бізнесу виявляється в налагодженні партнерства із власниками підприємств, які беруть участь у фінансуванні проектів, стимулюванні учасників, просуванні ініціатив щодо відповідності національних стандартів до міжнародних. Про особливу увагу до соціальної відповідальності бізнесу у Великобританії свідчить той факт, що в Уряді створено посаду міністра з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У цілому процес розвитку британської моделі корпоративної соціальної відповідальності має поступальний характер. Найбільш важливою подією стало скликання найбільшої асоціації для ініціатив у сфері КСВ — «Бізнес у громадськості», яка стимулювала створення державно-приватних партнерств, завдяки чому влада разом із приватними підприємствами розв'язувала найгостріші соціальні проблеми[1].

Аналізуючи змістові характеристики *канадської моделі корпоративної соціальної відповідальності*, підкреслимо, що велика кількість організацій Канади співпрацює з Національним інститутом якості, який упроваджує спеціальний стандарт під назвою «Модель удосконалення якості і здорового робочого місця»[2]. Варто наголосити, що канадська модель корпоративної соціальної відповідальності ввібрала в себе сильні елементи американської та європейських моделей і досягнення провідних компаній цієї країни. Компаніям, які за показниками, розробленими канадськими фахівцями, досягли найліпших результатів у впровадженні корпоративної соціальної відповідальності і в яких ці показники мають позитивну тенденцію протягом останніх трьох-п'яти років, вручається спеціальна премія.

Наведемо чотири складники, на яких базується канадська модель удосконалення якості і здорового робочого місця:

✓ *Наймання працівників за вибором*. Пошук і добір нових співробітників передбачає обґрунтування цінності організації, до якої вони запрошуються. При цьому важливо не тільки знайти і запросити компетентних фахівців ззовні, а й зберегти власних добре підготовлених працівників.

✓ *Корпоративна соціальна відповідальність*. Формування сприятливого іміджу, залучення інвестицій потребує опису цінностей організації та її соціально відповідальних дій. Здорове робоче місце розглядається як критично важлива складова портрету компанії.

✓ *Створення і приросщення вартості*. Цей складник збалансованого розвитку розглядається в контексті наявності здорових робочих місць, турботи про стан здоров'я працівників, їх розвиток.

---

[1] *Задирак Д.* Социальная ответственность бизнеса / Д. Задирак, В. Сморчкова // Социальное партнерство. — 2008. — № 2. — С. 14.

[2] Див.: *Corbett D.* Building Sustainable Value Trust: Canadian Excellence Framework / D. Corbett // Pre-Conference: EFQM Learning Edge : Social Demensions Organizational Excellence. — June, 2003. — The Hague.

✓ *Нова економіка*. Діяльність, спрямована на гуманізацію праці, створення безпечних умов праці, активізацію трудової діяльності, слугує важливою характеристикою загального стану діяльності організації, становлення нової, досконалої економіки.

Соціальна відповідальність корпорацій в Японії підтримується культурними традиціями. *Японська модель* корпоративної соціальної відповідальності передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії й ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Для японської моделі характерна активна роль держави, яка тривалий час брала участь у стратегічному плануванні. Управління бізнесом має не тільки орієнтуватися на одержання прибутку, а й базуватися на правильному розумінні буття, суспільства і довкілля, усвідомленні відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому. Для Японії характерне сприйняття підприємства як виробничої родини. Працівник вважається членом такої родини, а це означає, що його відповідальність і права значно ширші за звичайні трудові обов'язки. Водночас корпорація підтримує свого співробітника на всьому життєвому шляху: у придбанні житла, після народження дітей, під час їх навчання, після виходу на пенсію тощо.

Отже, вибудовуючи систему соціальної відповідальності в Україні, важливо створити таку національну модель, яка б узяла за взірець найліпші світові надбання і національні особливості. І, безсумнівно, це має бути модель взаємної, комунітарної соціальної відповідальності усіх суб'єктів суспільства.

1.5. Соціальна відповідальність як засіб збалансування людського, економічного, соціального та екологічного розвитку

Соціальна відповідальність як суспільне явище, феномен, інститут — це надбання сучасної соціально орієнтованої економіки та громадянського суспільства. Еволюція цього явища, феномену та інституту відбувається в загальному контексті основних тенденцій, характерних для сучасної економіки та суспільства.

Реальністю сьогодення є процес інтеграції в суспільстві соціального й економічного вимірів та становлення нової — соціальної — економіки. З'явилася об'єктивна потреба конкретизації, нової інтерпретації класичних категорій «капітал», «робоча сила», «інвестиції», «відповідальність», «звітність» та ін. У теперішній час з'являються та утверджуються такі відносно нові поняття як «людський капітал», «людський розвиток», «соціальний капітал», «соціальні інвестиції», «соціальна відповідальність», «соціальна звітність» тощо. Зрозуміти зміст і усвідомити природу цих понять не можна поза контекстом глибоких змін у структурі й ієрархії факторів виробництва, принципових змін у співвідношенні «економічного» і «позаекономічного», «економічного» і «соціального», «індустріального» і «постіндустріального».

Сучасну природу, роль і значення соціальної відповідальності маємо розглядати і вивчати в контексті соціалізації економіки і суспільного буття загалом.

Соціалізація нині стала трендом, процесом, що охопив усі аспекти суспільного життя, передусім систему економічних відносин. Соціалізація — результат дії обставин, причин, домінант, за яких бізнесові структури, інститути громадянського суспільства, органи влади різних рівнів усвідомлено ставлять у центр своєї діяльності людину з її потребами, запитами, інтересами.

Виникає питання — як узгодити настанову індустріальної доби на максимізацію особистої вигоди (наприклад, прибутку) із соціальною відповідальністю? Відповідаючи на нього, маємо врахувати, що нова економіка, яка приходить на зміну індустріальній, суттєво відрізняється від попередньої за структурою, джерелами розвитку, співвідношенням матеріального і нематеріального в забезпеченні збалансованої динаміки. Усе перелічене, як і низка інших обставин (скажімо, критичне загострення екологічних проблем), характерних для нової і не притаманних індустріальній економіці, актуалізують соціальну відповідальність усіх суб'єктів суспільства на всіх рівнях.

Важливо зважати й на те, що сучасна економіка з огляду на можливості регулювання використовує потенціал не тільки ринку і держави, а й міжнародних, всесвітніх організацій і транснаціональних корпорацій, які внаслідок обставин перебирають на себе функції як регулювання економічної діяльності, так і розв'язання багатьох соціальних завдань, які традиційно покладалися на державу. Тому система відносин у новій економіці та в суспільстві має вибудовуватись у такий спосіб, щоб мотивувати до соціально відповідальної діяльності і державу, і бізнесові структури, і всіх членів суспільства.

Щоб зрозуміти мотиви, рівень і вектор спрямованості соціально відповідальної діяльності різних суб'єктів суспільства, маємо брати до уваги цілу систему чинників і обставин, а саме:

- ✓ зовнішні стосовно до конкретного суб'єкта;
- ✓ внутрішні (що стосуються особливостей буття, виховання, культури, ціннісних орієнтирів суб'єкта);
- ✓ економічні (що стосуються реалізації економічних інтересів);
- ✓ позаекономічні, передусім морально-духовні настанови суб'єктів;
- ✓ культурно-історичні, які по-різному впливають на соціальну поведінку та соціальну динаміку суспільства;
- ✓ інституціональні, що стосуються впливу інститутів-норм і інститутів-організацій на міру, форми і методи соціально відповідальної діяльності.

Засадничою передумовою зовнішніх чинників, які впливають на масштаби і саму філософію соціальної відповідальності різних суб'єктів нашого суспільства, є та парадоксальна обставина, що Україна (її економічна і соціальна реальність) одночасно перебуває у трьох вимірах, у трьох різних епохах. Тобто в той самий час вирішуються (або *не* вирішуються) завдання, які належать до доіндустріальної, індустріальної та постіндустріальної доби. Якщо економіко-правові та соціальні підвалини індустріального й постіндустріального суспільства на Заході формувалися послідовно, то в сучасній Україні — це паралельні процеси і завдання. Із цього випливає, що соціальна відповідальність суб'єктів українського суспільства за масштабами, ієрархією напрямів реалізації, за ціннісною орієнтацією має бути, образно кажучи, двоярусною чи навіть триярусною (з

огляду на наявність доіндустріального типу економіки). І хоч в Україні переважає індустріальний тип економіки, орієнтуватися виключно на ті (переважно ринкові) форми, методи і принципи соціально відповідальної діяльності, які притаманні цьому типу, вже недостатньо.

Нагадаємо, що для індустріальної економіки характерні такі дії суб'єктів у площині соціальної відповідальності: абсолютизація основних цінностей ринкової економіки (власність, дохід, конкуренція тощо), бачення призначення бізнесу як створення робочих місць, виробництво якісної продукції, сплата податків та додержання бізнесових правил. Проте, як ми бачили в підрозд. 1.3, усе перелічене — це лише перший, базовий ступінь соціальної відповідальності, що практично зводиться до відповідальності економіко-правової. Сучасний же етап розвитку економіки та суспільства потребує ширших масштабів та нової якості соціально відповідальної діяльності. Постіндустріальний підхід передбачає добровільні, соціально усвідомлені додаткові заходи, які значно розширюють поле соціальної відповідальності. У новій економіці вони мотивуються не тільки власне морально-духовними засадами, але й прагматичними, раціональними міркуваннями.

Морально-духовні засади— це власні переконання, совість людини, її прагнення жити за високими духовними законами, здійснювати добрі справи. Безумовно, усе це залежить від виховання людини, її загальної культури, ментальності. Важливою є і просвітницька діяльність, формування культури соціальної відповідальності.

Прагматичні, раціональні аргументи соціально відповідальної діяльності — це великий перелік обставин і причин, за яких додержання високих соціальних стандартів, принципів загальнолюдської і ділової етики, моральних норм з високою ефективністю працює на життєвий успіх людини, конкурентоспроможність компанії, стабільність і підтримку влади, довіру до інституцій тощо.

Соціальну відповідальність усіх суб'єктів суспільства правомірно розглядати як показник цивілізованості країни, якості трудового потенціалу, чинник набуття конкурентних переваг та забезпечення стійкої позитивної соціальної динаміки. Прагнення до здорового способу життя, підтримування та поліпшення фізичного і духовного стану, прирощення людського і соціального капіталу та набуття конкурентоспроможності, пріоритет цінностей, пов'язаних з родиною, вихованням дітей, особистий внесок у розвиток організації, громади, професійної спільноти та суспільства загалом, додержання етичних норм і звичаїв, які визнаються безумовними в суспільстві, активна життєва позиція, доброчинність і допомога нужденним, турбота про гідні умови життя ближніх, внесок у збереження та поліпшення стану довкілля — ось далеко не повний перелік конкретних форм соціально відповідальної поведінки. Задіяння потенціалу цих форм сприяє досягненню як особистих цілей членів суспільства, так і загального добробуту.

Водночас соціально безвідповідальна поведінка врешті-решт обертається проти самої людини (в будь-якій з її ролей). Нездоровий спосіб життя, несформовані особистісні та професійні компетенції, інертність і пасивність, небажання виявити наявні здібності, нехтування родинними обов'язками, недоброзич-

ливе ставлення до оточення, низький авторитет, недодержання норм трудової етики, байдуже ставлення до людей та до збереження довкілля — усе це, як і інші небажані вияви безвідповідальної поведінки, унеможливлює набуття конкурентних переваг та розширення можливостей особи. Тобто людина сама закриває собі шлях до забезпечення високої якості життя, самореалізації та самоідентифікації себе як працівника, суб'єкта соціально-трудових відносин, члена родини, громади, суспільства.

Основоположне значення формування й реалізації соціальної відповідальності всіх суб'єктів суспільства обумовлене тим, що вона:

- ✓ підвищує ефективність суспільства, сприяючи координації дій;
- ✓ створює сприятливий клімат для економічного зростання, підприємницької діяльності, соціального розвитку;
- ✓ зменшує соціальні, економічні, інвестиційні ризики;
- ✓ створює передумови для збалансованого розвитку і для успішного запобігання економічним кризам;
- ✓ сприяє людському розвитку за всіма напрямами та ін.

У контексті подолання і запобігання системним кризам та розширення умов для соціального розвитку соціальна відповідальність сприяє:

- ➢ ощадливому споживанню (держави, організацій, громадян) — завдяки перегляду потреб у бік їх раціоналізації, соціальному маркетингу;
- ➢ розвитку людського і соціального капіталу на всіх рівнях — завдяки відродженню довіри, соціальній згуртованості, збереженню добрих стосунків, підтриманню кваліфікації;
- ➢ розвитку соціальних цінностей — честі, гідності, совісті, репутації, обов'язку, дружби; культивуванню національних та родинних цінностей, здорового способу життя та ін.

Нове, постіндустріальне розуміння сутності та важливості соціальної відповідальності лише формується. Непросто подолати вкорінену віками і активно нав'язувану сучасними бізнес-маркетологами скерованість суб'єктів на підвищення прибутку та постійне збільшення споживання. Але можна не сумніватися, що за сучасних умов соціальна відповідальність стає неодмінною умовою не тільки для розвитку, а навіть для простого збереження планети і людства, що її населяє.

Резюме

Комплексне вивчення теорії і практики соціальної відповідальності є одним з нагальних завдань забезпечення прогресивного розвитку кожної окремої людини, країни, усього людства.

Соціальна відповідальність — це усвідомлення суб'єктами соціальної держави єдності соціального простору, свідоме виконання своїх обов'язків перед співгромадянами, суспільством, державою. У феномені соціальної відповідальності домінує моральний компонент, який має бути підкріплений юридичною відповідальністю. Соціальна відповідальність як концепція за-

охочує кожну людину й організацію враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах.

Найбільш широко, узагальнено, соціальну відповідальність слід розуміти як відповідальність суб'єкта громадянського суспільства (держави, владних структур, підприємств, інституцій, громадян) за інтегровану суспільну корисність їх діяльності. Тобто соціально відповідальною є діяльність, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству.

Основне функціональне призначення системи соціальної відповідальності — продукувати вчинки і поведінку суб'єктів згідно із соціально значущими цінностями, принципами, нормами. Соціальна відповідальність, що розглядається як *система*, охоплює різні рівні й містить щонайменше такі складові: суб'єкт відповідальності, об'єкт відповідальності, форми вияву відповідальності.

Соціальна відповідальність реалізується й вивчається на різних *рівнях* — особистісному, мікроекономічному, мезоекономічному, макроекономічному та мегаекономічному. *Суб'єктами* соціальної відповідальності на особистісному рівні є людина в усіх своїх іпостасях — як громадянин, сім'янин, працівник; на мікроекономічному (корпоративному) рівні — підприємство, організація, трудовий колектив; на мезоекономічному (інституціональному) рівні — інститути громадянського суспільства; на макроекономічному (національному, державному) рівні — держава, уряд, Верховна Рада, Президент; на мегаекономічному (глобальному, міжнародному) рівні — міжнародні, всесвітні організації, ТНК.

Соціальна відповідальність не може розглядатися стосовно до суспільства в цілому. Для кожного суб'єкта суспільство являє собою систему заінтересованих сторін, яка вміщує індивідумів, групи та організації, що впливають на прийняті рішення або перебувають під впливом цих рішень. *Об'єкт* соціальної відповідальності уособлює в собі те, за що саме покладається (чи береться добровільно) відповідальність на суб'єкта соціальної дії.

Соціально відповідальні дії будь-якого суб'єкта можна поділити на три частини, що відповідають певним ступеням розвитку соціальної відповідальності: 1) дії, що обумовлені та є реакцією на законодавчо встановлені норми та правила — базовий ступінь; 2) дії, що є результатом раціонального вибору суб'єкта заради морального й економічного зиску, які супроводжують соціальну відповідальність, — високий ступінь; 3) дії, що мають характер добровільних свідомих зобов'язань, — найвищий ступінь.

Основними видами соціальної відповідальності є моральна, юридична, економічна, політична, громадянська, професійна (рольова), екологічна та ін. Кожен вид відповідальності регулюється своєю системою формальних і неформальних норм і правил.

Моделі соціальної відповідальності чітко визначаються лише на мікроекономічному (корпоративному) рівні. У світовій практиці склалося кілька моделей корпоративної соціальної відповідальності (американська, європейська, британська, канадська, японська), кожна з яких відтворює суспільно-економічний уклад відповідних країн. Вибудовуючи систему соціальної відповідальності в

Україні, важливо створити національну модель, яка б ураховувала кращі світові надбання і національні особливості. Це має бути модель взаємної, *комунітарної* соціальної відповідальності всіх суб'єктів суспільства.

Основоположне значення формування й реалізації соціальної відповідальності всіх суб'єктів суспільства полягає в тому, що вона підвищує ефективність суспільства, сприяючи координації дій, створює сприятливий клімат для економічного зростання, підприємницької діяльності, соціального розвитку, зменшує соціальні, економічні, інвестиційні ризики, створює передумови для збалансованого розвитку й успішного запобігання економічним кризам, сприяє людському розвитку за всіма напрямами та ін.

Терміни і поняття

Види соціальної відповідальності
Інститут соціальної відповідальності
Об'єкт соціальної відповідальності
Рівні соціальної відповідальності
Система соціальної відповідальності
Соціальна відповідальність
Суб'єкти соціальної відповідальності
Ступені розвитку соціальної відповідальності

Вправи до розділу 1

1. Поміркуйте і сформулюйте відповіді на запитання. До якого типу суспільства належить сучасна Україна? На яку систему цінностей спирається українська влада і вітчизняний бізнес? Наведіть кілька прикладів.
2. Уявіть ситуацію, що компанія А додержується чинних екологічних норм щодо концентрації шкідливих речовин у викидах виробництва. Але фахівці цієї компанії знають, як за допомогою чималих інвестицій можна було б зменшити цю концентрацію. Якими будуть дії компанії за індустріальних і за постіндустріальних умов? Обґрунтуйте відповідь.

Питання для перевірки знань

1. У чому полягають сутність і значення соціальної відповідальності?
2. Назвіть і охарактеризуйте форми вияву соціальної відповідальності на різних рівнях.
3. Чим відрізняються види та моделі соціальної відповідальності?
4. Охарактеризуйте ступені розвитку соціальної відповідальності. Наведіть приклади.
5. Чому в постіндустріальному суспільстві соціальна відповідальність стає необхідним засобом збалансування людського, економічного, соціального та екологічного розвитку?

Література для поглибленого вивчення

1. *Грішнова О. А.* Соціальна відповідальність — шлях до європейської соціальної держави в Україні / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — 2011. — № 2. — С. 3–12.

2. Діагностика стану та перспективи розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки монографія / [О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.] ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. — Донецьк, 2013. — 296 с.

3. *Колот А. М.* Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3–8.

4. *Колот А. М.* Соціальне партнерство як інститут формування консолідованої соціальної відповідальності: теоретичні засади / А. М. Колот, О. В. Павловська // Социальная экономика. — 2013. — № 1. — С. 81–90.

5. Національна доповідь про людський розвиток 2011. Україна: на шляху до соціального залучення // ПРООН. — 2011. — С. 31.

6. *Петроє О. М.* Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петроє. — К. : ЦУЛ, 2008. — 152 с.

7. *Савченко І. Г.* Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі / І. Г. Савченко, О. В. Радченко. — Х. : ХНУ ВС, 2008. — 199 с.

8. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.

9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

10. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості : нац. доповідь / кер. авт. колективу Е. М. Лібанова ; Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи. — Умань : Візаві, 2012. — 412 с.

Розділ 2

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛЮДИНИ, ДЕРЖАВИ ТА ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

2.1. Соціально відповідальна взаємодія держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства.
2.2. Сутність і складники соціальної відповідальності людини, її значення в забезпеченні стійкої позитивної соціальної динаміки.
2.3. Розвиток соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства.
2.4. Соціальна держава як провідний суб'єкт соціальної відповідальності.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 2
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність і значення консолідованої відповідальності як умови збалансованого суспільного розвитку;

— сутність і складові соціальної відповідальності людини;

— ключові аспекти та форми соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства;

— значення, особливості та складові соціальної відповідальності держави;

— консолідуючу роль держави у створенні соціально відповідального суспільства;

уміти:

- ідентифікувати напрями активізації індивідуальної соціальної відповідальності;
- розробляти заходи, спрямовані на посилення відповідальності держави та інститутів громадянського суспільства.

2.1. Соціально відповідальна взаємодія держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства

Отже, як тепер зрозуміло з розділу 1, відносини між соціальною державою, суб'єктами підприємництва і свідомими громадянами мають формуватися на основі взаємної відповідальності. Це виявляється, зокрема, у взятті державою конкретних зобов'язань, спрямованих на забезпечення інтересів громадян, у реальній відповідальності державних органів та посадових осіб за виконання їхніх обов'язків перед суспільством і громадянами. Соціальна держава закріплює в конституції та гарантує природні права людини, котрі постійно розширюються, удосконалюються й суворо додержуються. Водночас інституції, підприємства і громадяни в такій державі безумовно додержуються встановлених правил, виконують свої обов'язки перед суспільством, державою, іншими людьми, обмежують свою діяльність соціально етичними нормами.

Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії і практики соціальної відповідальності загалом і корпоративної зокрема є становлення *консолідованої* (*спільної*, *комунітарної*) *соціальної відповідальності*. Філософські та теоретико-методологічні засади останньої пов'язані з тим, що інтереси забезпечення стійкої позитивної соціальної динаміки потребують, щоб соціально відповідальними були не окремі партнери, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки.

Логіка консолідованих дій провідних соціальних сил є такою: соціальні партнери мають не тільки свої специфічні інтереси, а й спільні цілі; їх об'єднують певні цивілізаційні цінності і вони *репрезентовані тими самими громадянами*. За цих умов між ними можуть і мають бути партнерські відносини, які передбачають спільну, консолідовану відповідальність. І вони [партнери] можуть і мають зробити свій посильний внесок у суспільний добробут, збалансований розвиток особистості, громади, регіону, країни.

Консолідована (спільна) соціальна відповідальність заперечує домінування індивідуального і колективного егоїзму, натомість передбачає *рівноцінну відповідальність* усіх соціальних партнерів. Так, бізнесова структура, яка виконує свій обов'язок перед власним персоналом, державою, громадою та постійно прагне підвищити свій внесок у соціальний розвиток організації, регіону, держави, вправі очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів за суспільною коаліцією і, зокрема, від держави.

Для бізнесової структури як партнера за суспільною коаліцією неприйнятна поведінка державних структур, які реалізують політику державного рекету, спонукають до адміністративної корупції, вимагають платити податки наперед, чинять адміністративні перепони тощо. У цьому контексті зазначимо, що не можна визнати рівноцінними, соціально відповідальними, і дії з боку профспілок, коли останні не сприяють підвищенню конкурентоспроможності організації. І навпаки, спільні зусилля представницьких органів роботодавців і найманих працівників щодо підвищення конкурентоспроможності, набуття конкурентних переваг потенційно дають можливість власникам одержувати більш високі дивіденди, менеджерам — гідну винагороду у формі окладів, премій, бо-

нусів, працівникам — зберегти робоче місце й одержувати належну заробітну плату. За умови спільних зусиль щодо підвищення конкурентоспроможності більш імовірним є соціальний компроміс між профспілками і роботодавцями щодо участі найманих працівників у розподілі прибутків.

Тож для ефективної взаємодії соціальних партнерів, створення найбільш сприятливих умов з метою забезпечення стійкої позитивної соціальної динаміки треба прагнути до забезпечення на практиці *рівноцінної, комунітарної, спільної соціальної відповідальності, яку в узагальненому вигляді доречно трактувати як* ***консолідовану***. Консолідована відповідальність є більш високою та стійкою за умов, по-перше, щонайповнішого збігу інтересів соціальних партнерів, а по-друге, узгодженості дій партнерів та рівноцінного їх внеску в загальну відповідальність. За такого підходу до розуміння філософії соціальної відповідальності остання постає не тільки як індивідуальна відповідальність окремого суб'єкта, а як спільна, загальна, консолідована відповідальність усіх учасників соціально-трудових відносин. Модель консолідованої відповідальності подана на рис. 2.1.

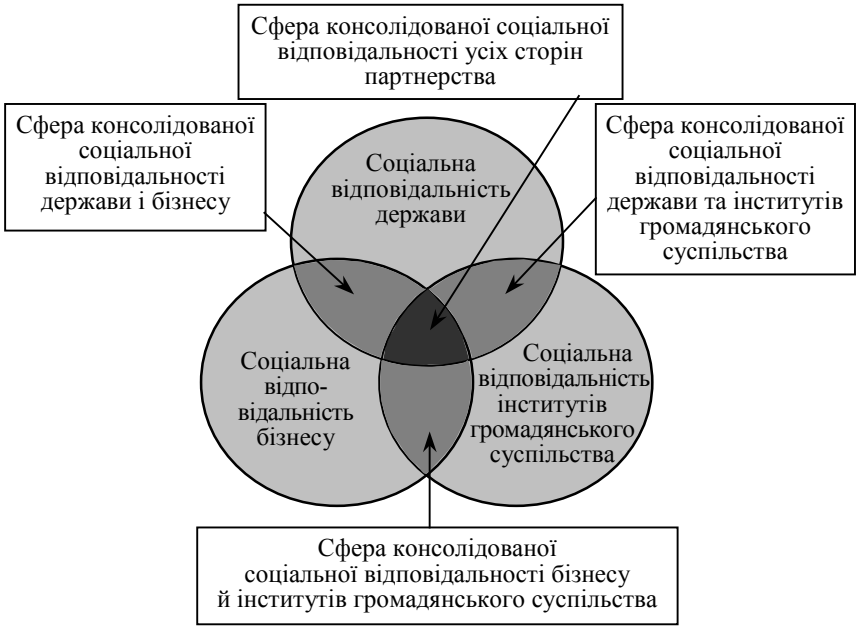

Рис. 2.1. Консолідована соціальна відповідальність соціальних партнерів

Отже, з викладеного випливає висновок, що відносини між основними суб'єктами суспільства і соціальними партнерами: громадянами, бізнесом, інститутами громадянського суспільства і державою — мають будуватися на основі взаємної, рівноцінної, консолідованої соціальної відповідальності. Це є засадничою умовою збалансованого суспільного розвитку й соціально-економічного прогресу.

2.2. Сутність і складники соціальної відповідальності людини, її значення в забезпеченні стійкої позитивної соціальної динаміки

Як ми раніше зазначали, соціальна відповідальність досліджується як феномен, що має багатосуб'єктну природу. У центрі цього суспільного феномену перебуває людина як первинний носій соціально відповідальної поведінки. Тому дослідження теоретико-методологічних засад та практики розвитку соціально відповідальної діяльності розпочинається з базового рівня, яким є соціальна відповідальність людини.

Людство ввійшло у XXI століття з небувалою турбулентністю, мінливістю, непередбачуваністю в усіх сферах суспільної діяльності, безперервним виникненням все нових причин та обставин, які провокують ризики. Навіть на прикладі життя однієї людини можна простежити великомасштабні та різновекторні зміни, які превалюють над стабільністю і спадковістю.

Одна з глобальних і найскладніших проблем сьогодення — *життєдіяльність людини у швидкозмінному світі*. Людина і передусім людина економічно активна є одночасно і основним фактором та метою розвитку, і найбільшою цінністю, і фактором та суб'єктом ризиків. Тисячоліттями людина пристосовувалася до сил природи та суспільного буття, нарощувала свою технологічну, інтелектуальну, інституціональну силу та здатність змінювати навколишній світ. Урешті-решт ці сила і здатність набули глобальних масштабів та непередбачуваних наслідків їх застосування. Людина без перебільшення стала заручником створеної нею іншої природи та сформованого суспільного буття.

На тлі глобальних проблем і викликів стає цілком очевидною потреба нового бачення ролі та значення *соціальної відповідальності людини*. Утім небажані зміни в соціокультурній, моральній компоненті суспільного буття принижують потенціал соціально відповідальної поведінки людини, що посилює різноманітні, у т. ч. соціальні, ризики та унеможливлює стійку соціальну динаміку.

Подоланню великомасштабних та багатовекторних кризових явищ, з якими стикається суспільство, має сприяти підвищення загального рівня культури та освіченості членів соціуму. Феномен відповідальності, як морально-етична складова природжених та набутих якостей людини, може набути цивілізованих форм, працювати на інтереси людини і суспільства загалом за умови, що він спирається на освіченість, культуру, високі моральні якості людини. Тому розвиток системи освіти, здатної підготувати соціум до життєдіяльності, *соціально відповідальної взаємодії* його представників з природою, суспільством за умов глобальних змін і трансформацій — одне з найактуальніших завдань інститутів держави і суспільства (детальніше про це йдеться в підрозд. 2.4).

Принципова позиція авторів цього навчального посібника полягає в переконанні, що соціально відповідальними мають бути всі люди – члени суспільства як учасники соціально-трудових відносин, як споживачі, як громадяни, як родичі й узагалі як земляни перед іншими людьми, перед природою, перед самими собою.

Розгляд теоретико-методологічних засад соціальної відповідальності слід розпочати з усвідомлення природи соціально відповідальної поведінки людини.

Маємо констатувати, що наявні в економічній науці теоретичні *моделі людини*, як і *певних спільнот*, як правило, не містять феномену відповідальності або ж відводять йому одне з останніх місць. При цьому на передньому плані наукового пошуку перебувають теоретико-економічні моделі людини економічної, людини інституціональної. У цих теоріях людина постає передусім як суб'єкт раціональний, мотивований на максимізацію доходів.

Формування цілісної концепції відповідальності потребує розгляду взаємодії особистості й суспільства в комплексі, а також загальнофілософської проблеми свободи та необхідності. Відповідальність як система взаємних вимог дуже тісно пов'язана зі свободою суб'єкта. Відповідальність не може бути сформована без свободи, її потенціал не може бути реалізований без свободи. Свобода — це можливість вияву суб'єктом своєї волі виходячи з усвідомлення закономірностей та тенденцій розвитку природи і суспільства. Водночас свобода є основою розуміння відповідальності. Тобто свобода є усвідомленою, добровільною відповідальністю.

Будь-які дії окремого індивіда — це дії вільного суб'єкта, який має на меті власні інтереси і вибирає засоби та способи їх досягнення. Однак немає такого вчинку, який не зачіпав хоча б найменших інтересів інших людей. Особистість, що відчужує себе від спільноти, завдає шкоди суспільству. Цілком очевидно, що лише взаємодія людини з іншими членами суспільства обумовлює її соціальну природу та породжує соціальні якості.

Не потребує доведення твердження, що жити в суспільстві і бути вільним від нього неможливо. Соціальна відповідальність виникає вже внаслідок того, що людина живе в суспільстві і повинна виконувати вимоги, що їх висуває до неї суспільство. Суспільство й особистість у своєму розвитку перебувають у діалектичній єдності, справляють взаємний вплив, складовою їх взаємодій є взаємна відповідальність. Будучи вільною у своїх діях і вчинках, людина, проте, повинна враховувати об'єктивні закони розвитку суспільства, домінантні, суспільно визнані соціальні норми і цінності та водночас виконувати відповідні вимоги, що ставляться окремими спільнотами, державою, суспільством. Для пояснення сказаного акцентуємо увагу на тому, що для кожної людини принципово важливо:

✓ вибирати соціальні орієнтири, що визнаються суспільством домінантними;

✓ здійснюючи конкретні вчинки, зважати не тільки на власні інтереси, а й на інтереси інших людей та інститутів суспільства;

✓ передбачати наслідки своїх дій, оскільки останні набувають морального значення.

У контексті співвідношення потреб особистості і суспільства варто наголосити на тому, що в інтересах суспільства поведінка індивіда має бути такою, що забезпечує його власні потреби й інтереси і водночас працює на суспільний інтерес, збалансований розвиток суспільства. Також слід особливо зазначити, що відповідальність і свобода є явищами взаємообумовленими та тісно пов'язаними. Суб'єкт суспільних відносин завжди має бути вільний у виборі того чи іншого варіанта поведінки. Свобода є неодмінною умовою вияву відповідальності. Брак свободи породжує і брак відповідальності. Водночас свобода без відпові-

дальності призводить до виявів вседозволеності, безкарності, свавільної і врешті-решт шкідливої для самої людини і для суспільства поведінки.

Одним з найважливіших критеріїв відповідальності слід вважати *міру реалізації людиною своєї свободи*. Свобода дозволяє людині приймати оперативні і стратегічні рішення, діяти, керуючись власною волею, переконаннями, що узгоджуються з внутрішньою культурою, особистим ставленням до вимог суспільства, з їх усвідомленням. Але відповідальність є засобом необхідного обмеження свободи волі. Володіючи можливістю вибору, суб'єкт соціально відповідальної поведінки має постійно співвідносити цей вибір з вимогами, що їх ставить суспільство.

Отже, відповідальність слід розуміти як вияв співвідношення свободи волі суб'єкта соціально відповідальних дій зі свободою волі інших суб'єктів та як міру їх збігу. При цьому основне соціальне завдання відповідальності полягає не в утриманні від певних дій, а в спонуканні особистості до суспільно корисної діяльності в усіх сферах суспільного життя.

У чому ж конкретно виявляється соціальна відповідальність людини? На наш погляд, це — відповідальність людини стосовно до:

- ✓ самої себе;
- ✓ іншої людини;
- ✓ своїх батьків, дітей і близьких;
- ✓ соціальної групи, передусім трудового колективу;
- ✓ громади;
- ✓ суспільства;
- ✓ усього людства — теперішнього і майбутнього поколінь.

Соціальна відповідальність людини передбачає наявність у структурі її особистісного потенціалу таких цінностей, як совість, довіра, толерантність, чесність, співучасть, обов'язковість, співчуття, почуття справедливості, правдивість, любов до ближнього, доброта та виявлення її в соціально відповідальній поведінці. *Вищим орієнтиром соціальної відповідальності людини є ведення такого способу життя, використання таких способів досягнення особистих цілей, які не завдають шкоди ані їй самій, ані іншим людям, ані природі, ані суспільству.*

Відповідно, можна виділити такі *складові соціальної відповідальності людини* (рис. 2.2): відповідальний сім'янин, відповідальний працівник, відповідальний та законослухняний громадянин, відповідальний учасник соціальних груп, відповідальний споживач, відповідальний мешканець планети Земля.

Зверніть увагу на те, що настанови зовнішнього характеру, зовнішні інститути-норми здатні вплинути на формування соціально відповідальної поведінки людини за умови, що вони нею сприйняті і вона [людина] є діяльною, прагне зазначеної раніше поведінки. Реальна (внутрішня) соціальна відповідальність особистості — це первинна, провідна компонента даного феномену. Це обумовлено тим, що в основі соціально відповідальної поведінки перебуває внутрішнє «Я», внутрішні настанови на добро, які розвиваються під впливом зовнішніх (суспільних) параметрів відповідальності.

Лише реальна соціальна відповідальність, будучи явищем світоглядного характеру, в основі котрого — високі морально-духовні якості, може забезпечити

соціальну стабільність. Поширення конформізму, егоїзму, інших виявів соціальної безвідповідальності — свідчення девальвації цінностей і настанов, які визначають вектор соціально відповідальної поведінки. Отже, сутність соціальної відповідальності людини — це поєднання мотивації, норм, настанов внутрішнього походження (як природжених, так і набутих), доповнених зовнішніми (суспільними) настановами, сприйнятими особистістю.

Рис. 2.2. Сутність і складові соціальної відповідальності людини

Важливо розуміти, що соціальна відповідальність є не тільки регулятором, а й життєвірним елементом діяльності особи. У будь-якій ситуації людина вибирає свою позицію, спосіб поведінки з кількох можливих. Цей вибір детермінований її потребами, інтересами, внутрішніми настановами, зокрема морально-духовного характеру. При цьому відповідальність виявляється як міра свободи.

І якщо свобода передбачає можливість вибору, то відповідальність — це оцінка вибору, вчинків, рішень, оцінка їх користі чи шкоди для соціуму. Під впливом домінантних у суспільстві норм буття, світогляду, морально-етичних якостей, внутрішніх переконань у людини формується власна оцінка вчинків, думок, дій, тобто з'являється власне бачення відповідальності.

Водночас наголосимо, що відповідальність виховується не тільки під впливом особистісних характеристик, внутрішнього «Я». Відповідальність обумовлена також наявними соціальними зв'язками між людьми, соціальними умовами життєдіяльності. Тобто відповідальність — це єдність об'єктивних і суб'єктивних її аспектів, це одночасна взаємодія:

- ✓ вимог суспільства до особистості, її соціальних якостей;
- ✓ світоглядних характеристик людини, її морально-духовних настанов, індивідуального сприйняття характеру суспільних вимог;
- ✓ практичної реалізації особистістю суспільних вимог, оцінки діяльності з позиції її відповідності інтересам соціуму.

Перелічимо *форми соціальної відповідальності людини*:

- ➢ пряма і зворотна;
- ➢ постійна і тимчасова;
- ➢ відкрита і прихована;
- ➢ безпосередня й опосередкована;
- ➢ повна і часткова.

Розглянемо сутнісні характеристики деяких із цих форм.

Пряма соціальна відповідальність являє собою безпосереднє ставлення та вплив суб'єкта на об'єкт конкретного соціального зв'язку (об'єкт соціальних дій). *Зворотна* соціальна відповідальність передбачає взаємний вплив об'єкта соціальних зв'язків на їх суб'єкт.

Відкрита соціальна відповідальність — це така, що є публічною, явною, очевидною і яка не тільки декларується, а й виявляється у вчинках носіїв соціально відповідальної поведінки. *Прихована* (неявна) відповідальність являє собою таку форму соціальних зв'язків, за якої їх суб'єкт бажає уникнути відкритості, гласності, публічності. Ідеться про випадки, коли людина, яка здійснює благодійність, спонсорство тощо, бажає залишатись у тіні, не афішувати себе, свої вчинки.

Безпосередня соціальна відповідальність особи — це така, виникнення і розвиток якої обумовлені внутрішніми якостями, здібностями й настановами (совість, гідність, любов до ближнього, солідарність, справедливість, співчуття тощо). *Опосередкована соціальна відповідальність* особи обумовлена дією чинників зовнішнього середовища — умовами життя та роботи, особливими екстремальними обставинами тощо. Так, нерідкі випадки, коли та чи інша людина не демонструє в повсякденному житті соціально відповідальної поведінки, але, потрапивши у складні, екстремальні умови, виявляє чудеса мужності, жертовності, відданості тощо. Можна навести численні приклади, коли людина розпочала активну благодійну діяльність після того, як пережила стресові життєві ситуації — втрату близьких, важкі травми й т. ін.

Комплексна характеристика надзвичайно складного суспільного явища, яким є соціальна відповідальність, потребує її класифікації за низкою критеріїв та дослідження складових (видів), виокремлених за визначеним критерієм. Так, за критерієм *джерела вияву відповідальності* остання поділяється на *внутрішню* і *зовнішню*. Справді, соціальна відповідальність має діяльнісний характер. Оскільки діяльність людини завжди мотивована, то відчуття відповідальності не може виникнути з нічого. Факторами-мотиваторами можуть бути як потреби, інтереси, ціннісні орієнтири та настанови особи, так і зовнішні умови її життєдіяльності. Свої вчинки людина оцінює з позицій совісті, обов'язку, інших норм суспільного буття, які сприйняті особою та є елементами її власного «Я» та внутрішнім суддею.

Внутрішня відповідальність є елементом системи управління людини самою собою, тоді як зовнішня відповідальність — це фактор управління цією людиною з боку колективу, інститутів держави, суспільства. Згадаємо, до речі, що психологи поділяють людей на інтерналів — схильних брати на себе відповідальність за події, що відбуваються в їхньому житті та навколишньому світі, та екстерналів — схильних покладати відповідальність за все, що відбувається, на зовнішні інститути. Тому й відповідальність може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Вибираючи той чи той варіант поведінки під впливом внутрішньої відповідальності, особа керується цінностями, які вона сповідує. Зовнішня відповідальність з'являється, коли на діяльність індивіда впливають інститути-норми — норми права, вимоги статуту підприємства, колективного договору, контракту тощо.

Діяльність людини, що регулюється зовнішніми факторами і породжує зовнішню відповідальність, передбачає обмеження свободи вибору. Тобто зовнішня форма соціальної відповідальності постає як міра несвободи. Вона регламентує поведінку людей, обмежує їхню свободу, однак надає вчинкам вектор, за якого не утискаються інтереси соціуму або це утискання мінімізується.

Настанови людини на зовнішню форму відповідальності можуть бути позитивні, негативні або нейтральні. Позитивна настанова особи на наявну зовнішню форму відповідальності — це свідчення того, що потреби, інтереси, цінності індивіда і вимоги суспільства в царині відповідальності суттєво не різняться. Сприйняття індивідом зовнішньої форми відповідальності означає усвідомлене обмеження свободи і своїх вимог стосовно до соціуму.

Негативна настанова на зовнішню форму соціальної відповідальності — це результат протиставлення індивідуальних інтересів інтересам інших членів соціуму. За такої настанови інститути держави та суспільства вимушені застосовувати до індивіда норми, що мають коригувати його поведінку, надавати їй соціально відповідального характеру за примусом.

З огляду на те, що соціальна відповідальність людини є складним явищем, котре містить і об'єктивну, і суб'єктивну компоненти, явищем, у котрому переплетені суспільні, соціальні норми і морально-духовні якості та настанови людини; явищем, пов'язаним із прагненням людини додержуватися домінантних у суспільстві соціальних норм, виконувати свої обов'язки та відповідати за власні дії, сформулювати єдине визначення сутності цього суспільного феномену вельми непросто.

Наведемо кілька визначень поняття «соціальна відповідальність людини», які в комплексі відбивають сутність цього феномену.

1. Соціальна відповідальність людини є факт наявності у структурі її особистісного потенціалу таких цінностей (аксіологічних настанов), як совість, довіра, толерантність, чесність, співучасть, обов'язковість, співчуття, почуття справедливості, правдивість, любов до ближнього, доброта.

2. Соціальна відповідальність людини — це актуалізація особистістю соціально відповідальної поведінки, постійне її відтворення; це вміння її здійснювати, демонструвати на практиці, втілювати у повсякденному житті.

3. Соціальна відповідальність — це одночасно і стан людини (морально-духовний), і процес формування цілісної особистості; водночас це поведінка, що насичена високою духовністю і моральністю, вектором якої є не тільки сама людина, а й інші суб'єкти громадянського суспільства.

4. Соціальна відповідальність людини — це форма вияву її духовно-моральних цінностей та настанов.

5. Соціальна відповідальність людини — це позитивна реакція її людського духу (духовно-моральних якостей) на виклики як власного «Я», так і зовнішнього середовища.

Отже, у сучасному світі, характер розвитку якого стає дедалі більш розбалансованим і непередбачуваним, проблематика відповідальності набуває особливої актуальності, адже стосується кожної людини. Збалансований розвиток суспільства сьогодні вже критично залежить від того, наскільки кожен з нас усвідомлює суспільні потреби та вимоги й організовує свою життєдіяльність відповідно до них.

2.3. Розвиток соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства

Розвинуте громадянське суспільство є невід'ємною умовою існування всіх демократичних правових держав світу. За демократії держава поступається частиною своїх повноважень у державній та управлінській сферах соціальної життєдіяльності інститутам громадянського суспільства. Сильна держава неможлива без розвинутого громадянського суспільства, яке стає дієвим чинником державотворення за умови конструктивного та соціально відповідального діалогу з державою в межах правового поля.

Інститут громадянського суспільства — це специфічна форма самоорганізації громадян, котрі регулюють процеси поза сферою діяльності держави, керуючись певними нормами і правилами. Процес інституціоналізації громадянського суспільства відбувається через формування інститутами власної світоглядної, моральної та ціннісної системи, входження до наявної правової системи суспільства, ініціювання нових та вдосконалення чинних законодавчих актів, покликаних забезпечувати функціонування і розвиток інститутів[1].

[1] *Михайловська О.* Держава і розвиток інститутів громадянського суспільства [Електронний ресурс] / О. Михайловська. — Режим доступу : http://www.politik.org.ua/vid/ magcontent.php3?m= 1&n=40&c =788

Згідно з Постановою КМУ від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики»[1] та Концепцією сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства[2] інститутами громадянського суспільства є громадські, релігійні, благодійні організації, професійні спілки та їх об'єднання, творчі спілки, асоціації, організації роботодавців, недержавні засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства України.

Політичні партії є специфічним інститутом громадянського суспільства. Особливість політичних партій полягає в тому, що вони виступають як своєрідна проміжна ланка між громадянським суспільством і державою. З одного боку, партії належать до інститутів громадянського суспільства, оскільки узагальнюють, висловлюють і обстоюють інтереси широких соціальних груп. З другого боку, політичні партії, перемагаючи на виборах, беруть участь у реалізації влади й у такий спосіб входять до сфери інститутів держави.

Профспілки є нині в Україні найбільш інституційно структурованою ланкою соціального партнерства. Вони мають свої структури практично на всіх великих підприємствах і на багатьох інших, представництва на регіональному, галузевому та національному рівнях. Сучасний профспілковий рух в Україні репрезентують понад 80 всеукраїнських профспілок і профоб'єднань загальною чисельністю понад 16 млн членів. Найбільш представницькою організацією трудящих є Федерація профспілок України, яка складається з 44 профспілок і 27 територіальних об'єднань організацій профспілок.

Відповідно до ст. 1 Закону України «Про громадські об'єднання»[3] *громадська організація* — це громадське об'єднання, засновниками та членами (учасниками) якого є фізичні особи. Громадське об'єднання розглядається як добровільне об'єднання фізичних осіб та (або) юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних та інших інтересів.

Громадські організації, які працюють сьогодні в Україні, можна класифікувати за різними ознаками (табл. 2.1).

Кожна громадська організація відіграє певну роль в суспільному житті, даючи змогу висловлювати та захищати інтереси певних соціальних груп, привернути увагу громадськості до нагальних соціальних проблем.

---

[1] Постанова КМУ від 3 листопада 2010 р. № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=996-2010-%EF

[2] Розпорядження КМУ від 21 листопада 2007 р. № 1035-р «Про схвалення Концепції сприяння органами виконавчої влади розвитку громадянського суспільства» [зі змінами, внесеними згідно з розпорядженням КМУ від 22.07.2009 № 858-р (858-2009-р)] [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg =1035-2007-%F0

[3] Закон України «Про громадські об'єднання» від 22 березня 2012 р. № 4572-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4572-17

Таблиця 2.1

КЛАСИФІКАЦІЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ, ЯКІ ПРАЦЮЮТЬ В УКРАЇНІ

Класифікаційна ознака	Види громадських організацій
За сферою діяльності	Правозахисні, освітні, культурні, творчі, спортивні, екологічні та ін.
За масштабом діяльності	Міжнародні, всеукраїнські, обласні, міські, районні
За суб'єктним складом	Дитячі, молодіжні, жіночі організації; організації підприємців, ветеранів, інвалідів
За структурованістю	Централізовані, розмиті та дифузні
За рівнем стабільності	Постійно діючі, тимчасові
За способом обліку членів	Організації, що мають фіксоване індивідуальне членство; організації, що не мають фіксованого індивідуального членства
Залежно від мети створення та діяльності	Суспільно корисні (створені і діють для досягнення різних суспільно корисних цілей, зокрема: охорона прав людини, розвиток науки, освіти, культури, мистецтва, надання соціальних послуг та ін.), приватно корисні (створені і діють з метою забезпечення інтересів виключно своїх членів)

Слід зазначити, що у зв'язку з «революцією гідності», яка відбулася в Україні у 2013–2014 рр., активізувалися діючі і були створені нові різнопланові громадські організації, зокрема ті, які здійснюють допомогу військовим. Цей напрям діяльності за сучасних умов є вельми важливим, адже забезпечення миру в країні є першочерговим завданням як на державному, так і на регіональному рівні. На підтвердження наших слів наведемо фрагмент статті з газети «Сьогодні».

Добровольці, які допомагають бійцям АТО[1]

В Україні діє багато громадських організацій, благодійних фондів, ініціативних груп, що допомагають військовослужбовцям, які захищають Україну від бойовиків і терористів на Сході України.

Варто зазначити, що на початку антитерористичної операції силовики, крім зброї, не мали практично нічого: ні засобів індивідуального захисту (шоломів, бронежилетів, медикаментів, взуття), ні засобів зв'язку в достатній кількості, ні приладів нічного і теплового бачення. Доки держава долає бюрократичні перешкоди в закупівлі необхідного, більш мобільні громадські організації активно допомагають українським бійцям на передовій.

Одна з груп активістів «Повернись живим» почала свою роботу на початку травня 2014 р. Команда активістів створила групу допомоги військовослужбовцям, які беруть участь в антитерористичній операції на Сході України.

В основному ініціативна команда зосередила свої зусилля на допомозі 95-й і 80-й аеромобільним бригадам. Перша — з Житомира — дислокувалася під Слов'янськом, друга — зі Львова — тримала оборону аеропорту в Луганську.

[1] Добровольці, що допомагають бійцям АТО [Електронний ресурс] // Сегодня. — 2014. — 24 черв. — Режим доступу : http://ukr.segodnya.ua/regions/donetsk/dobrovolcy-pomogayushchie-boycam-ato-voennym-prihodilos-zashchishchat-rodinu-v-shlepancah-531122.html

Активістами були створені групи в соціальних мережах, вони поширювали інформацію серед знайомих, запустили сайт, щоб зібрати необхідні кошти і речі. Коли про волонтерів розповсюдила інформацію преса, то люди все частіше почали відгукуватися на заклики про фінансову допомогу. Усього лише трохи більше ніж за місяць активістам вдалося зібрати близько 850 тис. грн (найбільше одноразове пожертвування склало 50 тис. грн).

Діяльність громадських організацій має бути спрямована на досягнення суспільно значущих цілей, таких, зокрема, як забезпечення миру в країні, суспільного, економічного, соціального та культурного розвитку, збереження довкілля. Тільки в цьому контексті можна говорити про соціальну відповідальність громадських організацій.

Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства — це їх відповідальність перед суспільством за свою діяльність, за її вплив на інших людей; використання лише таких способів досягнення статутних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству. Основними видами соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства є юридична, моральна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін.

Виявом *юридичної* соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства є додержання законодавчих та нормативних актів, чинних на території України.

Моральна соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства передбачає високий ступінь відповідальності порівняно з юридичною відповідальністю, тому що крім додержання правових норм вона передбачає наявність в основі діяльності високих моральних норм і принципів.

Політична соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства передбачає участь у політичному житті країни, діяльності політичних партій та співпрацю з державними органами.

Громадянська соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства має в основі вищий ступінь відповідальності порівняно з політичною та передбачає участь у законодавчому процесі, громадських обговореннях з питань ухвалення законодавчих і нормативних актів, сприяння збереженню громадянських прав та свобод.

Професійна соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства полягає в забезпеченні досягнення мети створення організації, передбаченої її статутом, здійсненні діяльності якісно, залученні компетентних працівників до складу її структурних підрозділів, наданні консультаційних порад на високому професійному рівні.

Екологічна соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства передбачає здійснення спрямованої на виконання статутних цілей професійної діяльності, у процесі якої не завдають шкоди довкіллю, ощадливо використовують природні ресурси, дбають про навколишнє середовище та гарантують його збереження.

Отже, соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства полягає в тому, що вони виступають у ролі координаторів гармонізації відносин державних інститутів і суспільства, координаторів суспільного діалогу, посеред-

ників між владою і громадськістю, контролерів додержання режиму законності, відповідальних учасників соціальних відносин, захисників інтересів соціальних груп (рис. 2.3).

Рис. 2.3. Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства

Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства реалізується передусім через їх взаємодію з органами державної влади, громадянами, з іншими міжнародними, всеукраїнськими та місцевими організаціями, з бізнесом. При цьому зазначимо, що за співвідношенням кількості громадських організацій до чисельності населення Україна досі значно поступається іншим європейським країнам. У країнах зі сприятливими умовами для діяльності об'єднань громадян у десятки разів більше неурядових організацій, ніж в Україні. Так, в Україні на 10 тис. населення зареєстровано лише 14 громадських організацій. Водночас в Угорщині на 10 тис. населення діє 46 організацій, у Хорватії — 85, а в Естонії — 201.

Згідно з міжнародними оцінками громадянське суспільство в Україні залишається неконсолідованим та значно відстає від громадянського суспільства європейських країн у цілому та постсоціалістичних країн Центральної та Східної Європи зокрема. Незважаючи на певні зусилля держави в напрямі сприяння розвитку громадянського суспільства, протягом останніх трьох років не зафік-

совано зростання рівня розвитку громадянського суспільства в Україні (наприклад, за Індексом стійкості громадських організацій Агентства міжнародного розвитку США — USAID NGO Sustainability Index[1], рейтингом «Перехідні держави» — Nations in Transit, міжнародної незалежної організації «Дім свободи» — Freedom House)[2].

Серйозними перешкодами, що стоять на заваді ефективній діяльності інститутів громадянського суспільства в Україні, є:

✓непрозорі процедури державного фінансування громадських організацій в Україні та його низька частка в структурі фінансування;

✓невідповідність чинного законодавства про громадські організації європейським стандартам регулювання організаційно-правових засад їх функціонування, несприятливе законодавче середовище для розвитку громадянського суспільства;

✓низький рівень інформованості громадян про громадські організації та недостатня заінтересованість в участі в їх діяльності;

✓низький рівень довіри громадян до інститутів громадянського суспільства.

Процедури державного фінансування громадських організацій в Україні, на жаль, непрозорі, про що свідчить, скажімо, непоширеність конкурсних процедур під час розподілу державної фінансової підтримки. Досі не сформовано законодавчо визначених чітких принципів, цілей і процедур планування та розподілу державної фінансової підтримки для громадських організацій, що призводить до того, що органи державної влади (в особі конкретних держслужбовців) здійснюють фінансування громадських організацій на власний розсуд, часто нехтуючи при цьому інтересами суспільства, не підтримуючи ті організації, діяльність яких справді спрямована на надання допомоги тим групам населення, які внаслідок складних обставин по-справжньому її потребують.

Доводиться констатувати, що в Україні склалось несприятливе законодавче середовище для розвитку громадянського суспільства. Для виправлення становища необхідні спрощення процедури легалізації громадських організацій, надання податкових стимулів для діяльності організацій громадянського суспільства та їх підтримка з боку індивідуальних та корпоративних донорів, забезпечення правових можливостей для існування організації за допомогою здійснення господарської діяльності, застосування конкурсних процедур під час розподілу державної фінансової підтримки громадських організацій, удосконалення процедури залучення інститутів громадянського суспільства до формування та реалізації державної політики.

Ще одним суттєвим проблемним аспектом в діяльності громадських організацій є низький рівень поінформованості про громадські організації та незаінтересованість в участі в їх діяльності. На жаль, засоби масової інформації недостатньо висвітлюють роль інститутів громадянського суспільства у соціальному житті громадян. Для формування позитивної громадської думки потрібно частіше організовувати на телебаченні зустрічі, «круглі столи», дискусії представників громадських організацій із представниками різних гілок влади.

---

[1] Детальніше про методологію та дані досліджень див.: http://www.usaid.gov/locations/europe_eurasia/dem_gov/ngoindex/

[2] Детальніше про методологію та дані досліджень див.: http://www.freedomhouse.eu/index .php?option=com_content&view=article&id=321

Наявний низький рівень довіри громадян до інститутів громадянського суспільства значною мірою обумовлений тим, що діяльність більшості громадських організацій непрозора та пов'язана в основному з реалізацію особистих інтересів їх засновників, має ситуативний, локальний, несистемний і короткочасний характер. Тому такі громадські організації неспроможні бути соціальним індикатором місцевих або регіональних потреб і, відповідно, стратегічними партнерами органів державної влади в розв'язанні конкретних соціальних проблем.

Отже, доходимо сумного висновку, що діяльність інститутів громадянського суспільства в Україні внаслідок описаних проблемних аспектів далеко не завжди є соціально відповідальною. За цих умов вирішальним чинником, який сприятиме здійсненню соціально відповідальної діяльності інститутами громадянського суспільства, може стати саме підвищення громадянської свідомості людей. Однак стимулювання громадянської активності населення повинна певною мірою взяти на себе держава. Першочерговими завданнями при цьому мають стати: доведення через засоби масової інформації до свідомості людей того, що вони мають право самостійно захищати власні інтереси, і це може бути реалізовано через участь у об'єднаннях громадян; удосконалення процедури взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства; створення пільгових умов для діяльності об'єднань громадян, діяльність яких спрямована на розв'язання важливих соціальних проблем.

2.4. Соціальна держава як провідний суб'єкт соціальної відповідальності

В ієрархії рівнів соціальної відповідальності особливе, інтегрувальне значення має державний рівень. *Соціальну відповідальність має передусім держава в особі її законодавчих і виконавчих органів.* Саме держава може і повинна створити справедливі і прозорі правила діяльності для всіх суб'єктів і всіх громадян та ефективну систему контролю, яка б забезпечувала їх виконання. Зазначимо, однак, що це не зменшує важливості соціальної відповідальності також громадян – членів суспільства й усіх інституцій і організацій, у тім числі бізнесових, про що йшлося в попередніх підрозділах.

Питання нової ролі і нової моделі держави, яка б відповідала сучасним соціально-економічним реаліям і високим європейським стандартам, мають стати центральними, стрижневими для суспільних і політичних дій. Потужна держава — символ XX століття — не виправдала себе ні в тоталітарному, ні в демократичному варіанті, не виконавши повною мірою більшості своїх програм і зобов'язань. Як показала практика останніх 20 років в Україні й у деяких інших країнах, сучасні уряди заангажованих лобістів, що завзято змагаються один з одним, обстоюючи приватні інтереси, також неефективні і не викликають довіри, бо стають нездоланною перешкодою прогресивному розвитку. Водночас дієве державне управління ніколи не було настільки важливим, як у сучасному турбулентному, гостроконкурентному і швидкозмінному світі, коли прискореними темпами розвиваються як різноманітні можливості, так і страшні загрози.

Тому ключовою характеристикою справді прогресивного сучасного державного управління має стати *соціальна відповідальність.*

Соціальна відповідальність держави має стати визначальним фактором утвердження демократичних засад в українському суспільстві, адже стабільність будь-якої держави залежить від того, наскільки гармонійно в ній поєднані цінності всіх рівнів і всіх суб'єктів. Соціальна відповідальність є одним з найефективніших засобів підтримання цілісності суспільства, суспільної злагоди, соціальної справедливості, удосконалення суспільних відносин. Дані ідеї віддзеркалені в концепті *соціальної держави*. Соціальна сутність держави виявляється як її глибинна, визначальна властивість, що характеризується здатністю держави задовольняти потреби всього суспільства — забезпечувати його збереження, розвиток як цілісного соціального організму, а також захищати основоположні інтереси окремих соціальних груп і всіх громадян.

Конституція України визначає нашу державу як демократичну, *соціальну*, правову (ст. 1) і закріплює низку положень щодо її соціальної відповідальності. Зокрема, у ст. 3 зазначено, що людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави[1]. Проте ці конституційні норми в державно-управлінській практиці не втілюються повною мірою. Навіть такі терміни, як «соціальна відповідальність» і «соціальна держава», не мають однозначного тлумачення та широкого застосування в нормативно-правових і політичних документах, що свідчить про недооцінку суспільними організаціями, громадянами та органами державного управління важливості соціальної відповідальності і передусім соціальної відповідальності державної влади.

Соціальну державу характеризують такі ознаки:

- розвинутість прав, знання їх та вміння громадян ними скористатися;
- гідні умови життя, зокрема можливості продуктивної зайнятості та соціального захисту;
- відповідальність посадових осіб, державних інститутів та держави в цілому за свої рішення та дії, за добробут громадян.

За умов становлення нової економіки соціальна держава набуває й таких рис:

- ✓ безперервний, пожиттєвий характер навчання, перенавчання та опанування компетенцій, яких потребує швидкозмінна, мобільна, гнучка глобальна економіка постіндустріального періоду за умов забезпечення доступу до безкоштовної освіти та доступності платних освітніх послуг;
- ✓ безперервний, пожиттєвий характер поліпшення, підтримання здоров'я, коли люди перебувають у ролі об'єкта охорони здоров'я протягом життя з гарантуванням суспільно прийнятного рівня безкоштовних медичних послуг;
- ✓ поєднання усуспільнення та індивідуалізації соціальних послуг, коли людина не самотужки, а за сприяння та допомоги суспільних, у т. ч. державних,

[1] Конституція України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?page=1&nreg=254%EA%2F96-%E2%F0

інститутів має можливість вибирати власну освітню траєкторію, як і траєкторію та механізми збереження, підтримання та поліпшення здоров'я, вибору з переліку можливих найбільш індивідуально прийнятних медичних послуг;

✓ диверсифікація пенсійної системи за збереження суспільно визнаних гарантій;

✓ зростання ролі приватних соціальних платежів у розвитку людського капіталу, задоволенні соціальних потреб (понад рівні, що визначені державними соціальними стандартами та нормативами);

✓ розвиток державно-приватного партнерства у соціальній сфері за провідної ролі держави у формуванні та реалізації соціальної політики;

✓ глобалізація надання соціальних послуг та розвиток міжнародної конкуренції за клієнтів;

✓поява нових технологій, які радикально змінюють зміст і характер надання соціальних послуг.

Справжнє громадянське суспільство контролює владу за допомогою численних соціальних інститутів і робить державу такою соціальною системою, що переходить під контроль громадян, служить їм та реалізує їхні інтереси й прагнення. Держава, як головний інститут політичної системи суспільства, як носій імперативної влади існує насамперед для задоволення соціальних потреб суспільства, а отже, її соціальна функція є основоположною, визначальною. Безумовно, соціальні функції взагалі притаманні будь-якій державі. Але тільки соціальна держава є *державою для людини*, яка реально забезпечує інститутами громадянського суспільства та матеріальними ресурсами право громадянина на життя.

Становлення демократії, поширення її на соціально-економічне життя засобами соціально-політичних інститутів змушує органи державної влади та їх представників-посадовців брати на себе відповідальність за економічний розвиток, екологічну ситуацію, соціальний захист населення, за гідні умови життя громадян загалом. Інститути-норми соціальної держави втілюються в системі усталених, загальновизнаних і узвичаєних правил, у конкретності й адресності соціальної політики, у реалізації якої беруть участь державні й громадські установи та організації.

Відповідальне ставлення до соціальних зобов'язань передбачає участь держави в регулюванні суспільних процесів, передусім економічної, екологічної й соціальної сфери. Це означає забезпечення соціальної орієнтації економічного розвитку та формування соціальної ринкової економіки, справедливого перерозподілу суспільних благ, товарів і послуг з метою згладжування соціальної нерівності, додержання принципів соціальної справедливості, згуртованості та консолідації суспільства.

Сутність і особливості діяльності соціальної держави розкриваються через визначення її цілей та завдань, абсолютна більшість з яких реалізуються інститутом соціальної відповідальності держави та громадянина.

Тож головними завданнями соціальної держави[1] є:

✓ забезпечення соціальної орієнтації економіки;

✓ запобігання та пом'якшення соціальних ризиків і негативних наслідків, пов'язаних з ринковими відносинами;

[1] Проект Закону України «Про Концепцію соціальної держави України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://gska2.rada.gov.ua/pls/zweb_n/webproc4_1?pf3511=32175

- ✓ проведення активної державної соціально-економічної політики;
- ✓ гарантування безпеки, добробуту, соціального та людського розвитку;
- ✓ створення умов для реалізації конституційних прав і свобод людини;
- ✓ забезпечення рівних можливостей, гідного рівня та якості життя населення, соціальної активності та вільного розвитку особистості;
- ✓ досягнення соціальної стабільності в країні в інтересах кожного члена суспільства;
- ✓ забезпечення гармонізації відносин державних інститутів і суспільства.

При цьому органи державної влади, посадові особи та держава в цілому беруть на себе більший обсяг відповідальності, ніж покладають на пересічних громадян. Основними функціями соціальної держави є регулятивна, соціальнозахисна, стабілізаційно-адаптивна, які мають забезпечити поступальний людський розвиток в країні тощо. Соціальна держава базується на принципах людської гідності, рівних можливостей, соціальної справедливості.

Однією з форм вияву соціальної відповідальності є волевиявлення людей, коли ті чи інші інститути публічної влади в разі порушення усталеної системи цінностей самоусуваються або усувають інших від виконання тих чи інших функцій. На превеликий жаль, така відповідальність не практикується в Україні. Надвисокий рівень корупції не тільки допомагає уникати відповідальності за незаконні дії, але й у багатьох випадках провокує їх. Як свідчать результати дослідження, проведеного міжнародною організацією «Transparency International», у 2013 р. за показником корумпованості Україна була на 144 місці серед 177 країн (найбільш корумпована країна в Європі)[1]. У рейтингу, де рівень корупції оцінюється за шкалою від 0 до 100 балів, в якій 0 означає тотальну корумпованість держави, а 100 — фактичну відсутність корупції, Україна одержала 25 балів (у 2012 р. — 26). А результат, нижчий за 30 балів, вважається ганьбою нації, яка змушена жити в тотально корумпованій країні. Соціальна відповідальність держави є одним з базових механізмів реалізації сучасних демократичних цінностей в державному управлінні на різних рівнях: базисному, цивілізаційному; загальнодержавному, суспільному; груповому, рольовому та персональному, ситуативному. На першому рівні соціальна відповідальність стосується проблем вищого політичного порядку — війни та миру, екологічної безпеки, техногенних та природних загроз, напрямів розвитку цивілізації тощо. На другому рівні соціальна відповідальність посадових осіб пов'язана з визначенням оптимального шляху розвитку країни, запобіганням громадянському протистоянню, забезпеченням розвитку нації та соціального порозуміння. На третьому та четвертому рівнях соціальна відповідальність відбиває ступінь громадянської зрілості державного службовця, його здатність вибирати національні, професійні та особистісні пріоритети, готовність обстоювати національні інтереси та національну державну політику[2].

---

[1] Corruption Perceptions Index 2013 [Electronic Recourse]. — Available from : http://cpi .transparency.org/cpi2013/results/

[2] *Савченко І. Г.* Соціальна відповідальність в контексті розбудови соціальної держави в Україні / І. Г. Савченко // Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. пр. — Х. : Магістр, 2005. — № 2(24). — У 2 ч. — Ч. 1. — С. 55–63.

Відповідно до класифікації, розробленої датським професором-соціологом Г. Еспінґ-Андерсеном у праці «Три світи добробуту капіталізму», визначають ліберальну, корпоративну та соціал-демократичну соціальну державу[1]. *Ліберальна соціальна держава* здійснює політику надання рівних соціальних шансів індивідам та керується залишковим принципом фінансування бідних, соціального захисту незахищених верств населення, стимулюючи для них активний пошук роботи та засобів існування. Тим самим соціальна відповідальність органів державної влади має мотиваційно-стимулювальний характер і спрямована на надання громадянам можливостей для власного розвитку й самореалізації. До ліберальних соціальних держав належать Австралія, Великобританія, Канада, США, Швейцарія, Японія. На заваді побудові такої моделі соціальної держави в Україні стають «радянські» традиції державного патерналізму, широкої соціальної підтримки, що перманентно підживлюються під час кожної передвиборчої кампанії.

Корпоративна соціальна держава (цей тип держави ще називають *консервативним*) виходить з необхідності забезпечувати рівновагу патерналістських заходів державних владних органів з адресними програмами соціальної підтримки різних професійних і майнових груп і верств населення. Соціальна відповідальність такої держави орієнтується на пріоритетне соціальне забезпечення родини, а не окремого індивіда. До корпоративних соціальних держав належать Австрія, Бельгія, Німеччина, Ірландія, Італія, Нідерланди, Фінляндія, Франція. Напевне, такий тип соціальної держави найбільш прийнятний для України.

Соціал-демократична соціальна держава проголошує рівні соціальні права громадян і забезпечує їм однакові соціальні умови та пільги. Соціальна відповідальність органів державної влади поширюється на розвинуту систему соціального захисту та допомоги. До соціал-демократичних держав відносять Данію, Норвегію, Швецію. В Україні такий тип соціальної держави ще довго буде неможливим, бо він передбачає найбільші соціальні видатки держави, які невіддільні від практики високих і сумлінно сплачуваних податків.

Ця класифікація типів соціальної держави чітко корелює зі ступенями соціальної відповідальності держави. Так, *базовий ступінь* соціальної відповідальності держави передбачає передусім суворе додержання чинних законів та демократію в розумінні рівності кожного перед законом, що створює рівні можливості. Звичайно, щодо вразливих груп населення має діяти соціальна підтримка, однак така, яка має мотиваційно-стимулювальний характер і спрямована на надання громадянам можливостей для власного розвитку й самореалізації. Така система відповідає ліберальному типу соціальної держави.

Високий ступінь соціальної відповідальності держави також ґрунтується на забезпеченні суворого додержання чинних законів, однак закони ці передбачають адресні програми соціальної підтримки різних професійних, вікових, майнових груп і верств населення, як і пріоритетних напрямів економічного розвитку засобами сприяння відповідним видам бізнесової діяльності. Такий підхід відповідає корпоративному типу соціальної держави.

---

[1] *Esping-Andersen G.* The Three Worlds of Welfare Capitalism / Gosta Esping-Andersen. — Cambridge : Polity Press & Princeton : Princeton University Press, 1990.

Найвищий ступінь соціальної відповідальності держави (безумовно, включаючи здобутки попередніх рівнів) надає найширші й рівні соціальні умови та пільги всім громадянам, а також сприяє розвитку інститутів громадянського суспільства та бізнесу. Найважливішим правилом діяльності в такій соціальній державі є використання лише таких способів досягнення власних і корпоративних цілей (у тім числі одержання прибутку), *які не завдають шкоди людям, природі і суспільству*. Обов'язковою умовою функціонування такої держави є високий ступінь соціальної відповідальності *всіх її суб'єктів*. І хоч найвищий ступінь соціальної відповідальності на всіх рівнях, скоріше, є орієнтиром, ніж реальністю, однак з усіх типів соціальної держави найближчим до цього рівня є соціал-демократичний.

Соціальна відповідальність держави, її інститутів та державних службовців реалізується в їхній щоденній діяльності в різних напрямах державного управління і виявляється у відмінному, сумлінному, етичному виконанні своїх прямих функцій, покликаних забезпечувати добробут суспільства. Узагальнено соціальна відповідальність держави, її інститутів та державних службовців полягає в розробленні й реалізації внутрішньої та зовнішньої соціально-економічної політики держави, спрямованої на забезпечення високого та дедалі зростаючого рівня життя населення, розширення можливостей людського розвитку, гарантій соціального захисту й продуктивної зайнятості, мінімізацію соціальних ризиків.

Саме соціальна політика, як цілеспрямована діяльність зі створення гідних умов життя і людського розвитку, у процесі розбудови соціальної держави стає основною державною функцією. Більшість державних органів, що здійснюють соціальну політику, вузькоспеціалізовані. Вони здійснюють чітко визначену діяльність у певній галузі — охороні здоров'я, розвитку освіти, культури, збереженні довкілля тощо. Найбільший внесок, який вони можуть зробити як соціально відповідальні органи і особи, — це відмінне, сумлінне, етичне виконання своїх прямих функцій, покликаних забезпечувати добробут суспільства.

Сказане справедливе і для політик та стратегій будь-якої національної інституції — чи то місцеве самоврядування, чи то бізнес, чи то навчальний або лікувальний заклад. Першим і найважливішим пунктом соціальної відповідальності завжди залишається сумлінне і чесне виконання тих функцій і завдань, для яких створювалась і призначена ця інституція. А найважливішим правилом діяльності в соціальній державі має бути використання лише таких способів досягнення власних цілей (у тім числі одержання прибутку), які не завдають шкоди людям, природі і суспільству. *Державне мислення* якраз і є прямим виявом соціальної відповідальності як для пересічного громадянина, так і особливо для державного службовця.

Гарантуючи основні соціальні права громадян, забезпечуючи умови гідного життя та можливості розвитку, виважена, цілеспрямована державна соціальна політика може і має стати важливим чинником формування соціальної відповідальності на всіх рівнях. Водночас така соціальна політика є основним інструментом реалізації соціальної відповідальності держави стосовно до громадян та організацій.

Отже, соціальна відповідальність держави, її інститутів і державних службовців полягає, як уже зазначалось, у розробленні й реалізації внутрішньої та зовнішньої соціально-економічної політики держави, спрямованої на забезпечення

дедалі зростаючого рівня життя населення, розширення можливостей людського розвитку, гарантії соціального захисту і продуктивної зайнятості, мінімізацію соціальних ризиків. Соціальна відповідальність держави виявляється у створенні та виконанні загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національного, екологічного, культурного й духовного розвитку з найбільшою ефективністю для суспільства.

Резюме

Відносини між основними суб'єктами суспільства і соціальними партнерами: громадянами, бізнесом, інститутами громадянського суспільства і державою — мають будуватися на основі взаємної, рівноцінної, консолідованої соціальної відповідальності. Це є основною умовою збалансованого суспільного розвитку й соціально-економічного прогресу.

Соціальна відповідальність людини є основним елементом, з якого вибудовується уся система відповідальності. Адже на всіх рівнях відповідальність реалізується через діяльність людини — громадянина, сім'янина, працівника, споживача, учасника соціальних груп. Відповідно, є такі складові соціальної відповідальності людини: відповідальний сім'янин, відповідальний працівник, відповідальний та законослухняний громадянин, відповідальний учасник соціальних груп, відповідальний споживач, відповідальний мешканець планети Земля. Соціальна відповідальність людини передбачає наявність у структурі її особистісного потенціалу таких цінностей, як совість, довіра, толерантність, чесність, співучасть, обов'язковість, співчуття, почуття справедливості, правдивість, любов до ближнього, доброта та виявлення їх у соціально відповідальній поведінці. Вищим орієнтиром соціальної відповідальності людини є ведення такого способу життя, використання таких способів досягнення особистих цілей, які не завдають шкоди їй самій, іншим людям, природі, суспільству.

Важливими суб'єктами соціальної відповідальності є інститути громадянського суспільства — організації, що спеціально створюються для реалізації тих чи інших прав і інтересів громадян. Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства — це їх відповідальність перед суспільством за свою діяльність, за її вплив на інших людей; використання лише таких способів досягнення статутних цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству. Основними видами соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства є юридична, моральна, політична, громадянська, професійна, екологічна та ін. Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства виявляється в тому, що вони виступають як координатори гармонізації відносин державних інститутів і суспільства, координатори суспільного діалогу, посередники між владою і громадськістю, контролери додержання режиму законності, відповідальні учасники соціальних відносин, захисники інтересів соціальних груп.

В ієрархії рівнів соціальної відповідальності особливе, інтегрувальне, значення має державний рівень. Соціальну відповідальність бере на себе передусім держава в особі її законодавчих і виконавчих органів. Саме держава може і повинна створити справедливі і прозорі правила діяльності для всіх суб'єктів і

всіх громадян та ефективну систему контролю, яка б забезпечувала їх виконання. Зазначимо, що це не зменшує важливості соціальної відповідальності також громадян – членів суспільства й усіх інституцій та організацій. Узагальнено соціальна відповідальність держави, її інститутів та державних службовців полягає в розробленні та реалізації внутрішньої та зовнішньої соціально-економічної політики держави, спрямованої на забезпечення дедалі зростаючого рівня життя населення, розширення можливостей людського розвитку, гарантій соціального захисту і продуктивної зайнятості, мінімізацію соціальних ризиків. Вона виявляється у створенні та виконанні загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального, національного, екологічного, культурного й духовного розвитку з найбільшою ефективністю для суспільства.

Терміни і поняття

Види соціальної відповідальності інститутів громадянського суспільства
Громадська організація
Інститут громадянського суспільства
Консолідована (спільна, комунітарна) соціальна відповідальність
Складові соціальної відповідальності людини
Складові соціальної відповідальності університету
Соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства
Соціальна держава
Соціальна відповідальність держави
Соціально відповідальна людина
Форми соціальної відповідальності людини

Вправи до розділу 2

1. На прикладі будь-якої громадської організації проаналізуйте її діяльність за основними формами соціальної відповідальності. Визначте за кожною з форм (за 10-баловою шкалою), наскільки громадська організація є соціально відповідальною. Результати дослідження запишіть у таблицю:

ОЦІНКА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ОСНОВНИМИ ФОРМАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Форми відповідальності	Форми вияву / Заходи, що їх реалізує громадська організація	Балова оцінка (від 0 до 10)
Юридична		
Моральна		
Політична		
Громадянська		
Професійна		
Екологічна		

Після визначення балової оцінки подайте результати графічно за допомогою пелюсткової діаграми та поміркуйте, які ще заходи може реалізовувати громадська організація для підвищення ступеня розвитку соціальної відповідальності? Які з цих заходів найбільш актуальні за сучасних умов? Обґрунтуйте відповідь.

2. Використовуючи інформацію, подану на рис. 2.2 (с. 45), охарактеризуйте свою відповідальність як студента вишу за основними складовими. Яким є ваш ступінь відповідальності за кожною з цих складових (базовим, високим чи найвищим)? Обґрунтуйте свою відповідь. Які чинники знижують ступінь вашої відповідальності?

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність поняття «консолідована соціальна відповідальність».
2. Охарактеризуйте основні елементи соціальної відповідальності людини. Як вони виявляються зокрема у вашому житті?
3. Визначте основні завдання діяльності громадських організацій. Хто і для чого їх створює в Україні? Які з них діють у вашому університеті?
4. Наведіть приклади соціально відповідальної діяльності громадських організацій.
5. Чи всі ініціативи громадських організацій свідчать про найвищий ступінь їхньої соціальної відповідальності? Обґрунтовуючи відповідь, наведіть приклади.
6. Які ознаки соціальної держави мають бути притаманні Україні? У чому ви вбачаєте свою особисту роль у їх формуванні?

Література для поглибленого вивчення

1. *Грішнова О. А*. Соціальна відповідальність — шлях до європейської соціальної держави в Україні / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — 2011. — № 2. — С. 3–12.

2. *Грішнова О.* Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрями розвитку / О. Грішнова, С. Бех // Вісн. Київ. нац. ун-ту ім. Тараса Шевченка. — 2014. — № 5 (158). — С. 11–18.

3. *Грішнова О. А*. Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи в Україні / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. — 2011. — № 1(15). — С. 39–47.

4. *Колот А. М.* Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2013. — № 8. — С. 3–17.

5. *Колот А. М.* Соціальна відповідальність людини як чинник стійкої соціальної динаміки: теоретичні засади / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 3. — С. 3–9.

6. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2010. — 251 с.

7. *Савченко І. Г.* Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі / І. Г. Савченко, О. В. Радченко. — Х. : ХНУ ВС, 2008. — 199 с.

8. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.

9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

10. Сталий людський розвиток: забезпечення справедливості : нац. доповідь / [кер. авт. колективу Е. М. Лібанова] ; Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи. — Умань : Візаві, 2012. — 412 с.

Частина II

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Розділ 3

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

3.1. Сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності.
3.2. Інституціональне забезпечення соціальної відповідальності: міжнародний формат і проблеми вітчизняної практики.
3.3. Організаційно-управлінські механізми імплементації КСВ у систему управління організацією.
3.4. Структурні підрозділи організацій з розвитку сфери КСВ.
3.5. Статус, основні функції, кваліфікація, типові обов'язки, профіль професійної компетентності менеджера з КСВ в організаціях.
3.6. Міжнародні стандарти та їх роль у процесі інтеграції соціально відповідальної поведінки в організації.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 3
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність, складові та напрями корпоративної соціальної відповідальності;
— позитивні результати соціальної діяльності підприємств для них самих і для суспільства;
— міжнародну практику інституціонального забезпечення соціальної відповідальності;
— сучасні проблеми розвитку інституціонального забезпечення соціальної відповідальності в Україні;
— сутність інструментів імплементації КСВ у систему управління організацією;
— практику провідних міжнародних компаній щодо організації управління КСВ та розподілу функцій і повноважень з управління КСВ між структурними підрозділами;
— передову практику українських компаній щодо формування структури управління КСВ;
— сутність статусу, основні функції, вимоги до кваліфікації та рівня вищої освіти менеджера з КСВ, його типові обов'язки;

— корпоративні (стратегічні та соціально-особистісні), професійні (функціональні та рольові) компетенції менеджера з КСВ;
— призначення та сферу застосування міжнародних стандартів у процесі інтеграції соціально відповідальної поведінки в організації;

уміти:

- розрізняти інтереси різних суспільних груп у ставленні до соціальної відповідальності бізнесу;
- розробляти теоретико-прикладні сценарії запровадження принципів соціальної відповідальності на різних рівнях;
- розробляти та використовувати механізми й інструменти імплементації КСВ у систему управління організацією;
- розробляти організаційно-економічне забезпечення КСВ за допомогою раціонального використання корпоративних (стратегічних і соціально-психологічних), професійних компетенцій менеджерів із КСВ;
- застосовувати міжнародні стандарти у сфері КСВ як інструмент забезпечення конкурентних переваг організації.

3.1. Сутність і значення корпоративної соціальної відповідальності

З кожним роком питання корпоративної соціальної відповідальності (соціальної відповідальності бізнесу) стають усе актуальнішими для України, що пов'язано з такими групами причин: по-перше, підприємства зазнають дедалі сильнішого впливу зовнішнього середовища і мають відповідно реагувати на його виклики, зокрема щодо соціальних орієнтирів; по-друге, у міру інтелектуалізації праці, збільшення ролі людського капіталу поступово змінюється розуміння працівниками поняття гідного робочого місця, справедливості винагороди за працю, ефективності зайнятості, зростають їхні вимоги до компанії-роботодавця; по-третє, поширення принципів відкритості і прозорості діяльності компаній робить доступною для працівників і споживачів будь-яку інформацію про функціонування компанії, отож, значення доброго іміджу дедалі зростає; по-четверте, підвищується заінтересованість потенційних інвесторів до інформації про конкурентоспроможність компанії, турботу про довкілля, соціальну відповідальність тощо.

У науковій літературі можна знайти багато визначень поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), і іноді вони навіть суперечать одне одному. Головною причиною далеко не однозначного трактування феномену соціальної відповідальності є принципово різний підхід до розуміння цілей організації і, навіть ширше, сенсу життя і призначення людини (зокрема підприємця).

Корпоративна соціальна відповідальність у найзагальнішому, «приземленому», тлумаченні — це раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на збалансований роз-

виток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення скеровано.

За своєю суттю КСВ — це імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадянського суспільства і суспільством загалом.

Виділимо такі позиції у розумінні соціальної відповідальності бізнесу:

➢ *Ділові люди*, *підприємці*, *роботодавці* (ті, на кого переважно спрямовані надії й очікування всіх інших суб'єктів соціально-трудових відносин стосовно до розвитку соціальної відповідальності бізнесу) передусім схильні розуміти цю відповідальність як збалансований розвиток бізнесу, сумлінну сплату податків, додержання законів і своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Аргументація такої позиції ґрунтується на переконанні, що податкові відрахування і робочі місця — уже великий внесок у суспільний розвиток, а все інше — справа держави, яка повинна раціонально використати зібрані податки, або особисте вільне бажання вільної людини — без обов'язків, не пов'язане з відповідальністю. На нашу думку, таке «незалежне» розуміння соціальної ролі бізнесу логічно передбачає також уникнення корупції, ефективне ведення бізнесу без пільг і дотацій від держави, забезпечення прозорості корпоративних фінансів і вимоги прозорості щодо державних фінансів, підтримку законності, незалежного правосуддя й політичної конкуренції.

➢ *Наймані працівники* найчастіше розуміють соціальну відповідальність бізнесу як соціальну політику підприємства, відповідальність роботодавця перед колективом співробітників (саме в такому контексті, на нашу думку, доречніше вживати термін «корпоративна соціальна відповідальність»). І таке розуміння може мати різне наповнення — від простого виконання законів у сфері організації та оплати праці й аж до патерналістського уявлення про господаря, що побатьківськи опікується проблемами своїх працівників. На підтвердження такої думки наводяться аргументи про солідарність і взаємозалежність суб'єктів соціально-трудових відносин, про підвищення ефективності завдяки високій мотивації і прихильності працівників та навіть більше — про розширення місткості споживчого ринку і відповідне зростання прибутковості бізнесу у результаті зростання заробітної плати.

➢ З позиції *споживача продукції* соціальна відповідальність бізнесу означає обов'язок виробляти лише якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, надавати про неї правдиву інформацію споживачам, не завищувати ціни на неї, не заохочувати розширення споживання некорисної продукції, не підтримувати шкідливих звичок споживачів, знаходити способи зменшити негативний вплив продукції, яка шкідлива за природою (алкогольні, тютюнові вироби). Таке розуміння соціальної відповідальності бізнесу очевидне і не потребує додаткової аргументації. Реалізацію соціальної відповідальності бізнесу в такому напрямі, власне, повинна, зобов'язана забезпечувати держава, оскільки покладатися в цьому аспекті лише на совість виробника небезпечно.

➢ *Керівники місцевих органів влади* нерідко мають своє розуміння соціальної відповідальності бізнесу як обов'язку підприємців на вимогу адміністрації робити так звані благодійні внески в обмін на елементарне право спокійно вести

законний бізнес на певній території. Між такими «благодійними внесками» й елементарними злочинними хабарами практично немає відмінності. Це якраз таке трактування соціальної відповідальності бізнесу, яке нищить нанівець благородну ідею, яке плекає корупцію, бездіяльність і безвідповідальність влади, розбещує суспільство.

➢ Ще одне неконструктивне розуміння соціальної відповідальності бізнесу полягає в оцінці її лише як *маркетингового заходу*. Безперечно, істинна доброчинність, відповідальність перед суспільством, турбота про збереження довкілля тощо викликають повагу та прихильність і споживачів, і працівників, і бізнес-партнерів, і державних урядових інституцій. Безумовно, це сприяє стратегічній стійкості й економічній ефективності компанії. Однак, якщо підтримка масових (особливо молодіжних) заходів супроводжується рекламою шкідливої продукції (пива, інших алкогольних напоїв…), то таку діяльність треба однозначно класифікувати не просто як соціально безвідповідальну, а і як соціально злочинну.

➢ *Моралізоване розуміння* соціальної відповідальності бізнесу як доброчинності, благодійності, допомоги слабшим, підтримки духовності й культури поширене переважно серед людей, духовно далеких від бізнесу і ринку праці, стурбованих не тільки своїми негараздами, людей, які прагнуть змінити цей світ на краще, — як тих, що допомагають іншим людям, так і тих, що самі чекають на допомогу. Аргументація такої позиції — у правилах загальнолюдської й зокрема християнської етики, у ліпших традиціях світового й дореволюційного вітчизняного бізнесу.

➢ З позицій *ділового партнерства* соціальна відповідальність компанії означає формування відносин з партнерами на принципах додержання угод, професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Така компанія повинна вести свою діяльність згідно з нормами чинного законодавства й укладених договорів. Власники компанії відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не лицемірна, а щира, позитивна репутація — стабільна.

➢ З позицій *мешканців певної території і загалом нашої планети* соціальна відповідальність компанії означає збереження природного середовища існування, ощадливе споживання й відновлення використаних ресурсів, діяльність у гармонії з природою. У країнах ЄС, де не тільки ухвалені, але й виконуються досконалі закони у сфері праці й забезпечення прав споживачів, екологічний аспект соціальної відповідальності набуває пріоритетного значення. У межах цієї концепції компанії на добровільній основі інтегрують екологічну політику в бізнес-стратегію й у взаємовідносини з організаціями та людьми, пов’язаними з компанією.

Для того щоб якнайповніше зрозуміти феномен соціальної відповідальності бізнесу, виходитимемо з її трактування як *відповідальності підприємця за інтегровану суспільну корисність його бізнесу*.

Важливо ще раз наголосити, що корпоративна соціальна відповідальність може існувати лише за умов соціально відповідальної держави та соціально відповідальної діяльності громадян — як керівників і працівників підприємства, так і споживачів.

Соціальна відповідальність бізнесу — це відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування, та перед суспільством загалом. Соціальна відповідальність загалом — це концепція, що заохочує зважати на інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах.

Тож сформулюємо розгорнуте визначення корпоративної соціальної відповідальності, що охоплює змістові, управлінські, інституціональні компоненти цього феномену: *корпоративна соціальна відповідальність — це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами* (*стейкхолдерами*) *і спрямовані на довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості бізнес-структури.*

Отже, будь-яке рішення в організації має прийматися з урахуванням економічного, соціального та екологічного ефекту не тільки безпосередньо для організації, але й для суспільства в цілому. При цьому важливо зазначити, що компанія, яка сповідує принципи соціальної відповідальності, з одного боку, повинна додержуватись усіх законодавчо передбачених зобов'язань і правил, а з другого — брати на себе додаткові зобов'язання з реалізації різноманітних соціальних програм як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі. Так, зокрема, до законодавчо закріплених прав і обов'язків належать:

- ✓ виробництво якісних і безпечних товарів та послуг;
- ✓ повна сплата всіх видів податків;
- ✓ виплата офіційної заробітної плати своїм працівникам без формування заборгованості і здійснення відрахувань на їх соціальне забезпечення;
- ✓ додержання вимог антимонопольного законодавства;
- ✓ формування та розвиток «здорових» соціально-трудових відносин;
- ✓ додержання законодавчих норм у галузі охорони навколишнього середовища і вимог держави до екологічності виробництва;
- ✓ гарантування безпеки, охорона праці своїх працівників, додержання норм трудового права;
- ✓ додержання загальних прав людини, закріплених Конституцією України.

Добровільні зобов'язання компаній, що перевищують законодавчо встановлені норми, можна розподілити за трьома групами: *економіка*, *екологія* і *соціальна політика*. Конкретизуємо їх.

1. *Економіка*:

- ➢ розробляти і послідовно додержуватись корпоративних кодексів або інших документів власної ділової етики;
- ➢ розвивати якість, споживчі властивості, а також соціальну значущість власної продукції і послуг;
- ➢ підтримувати добросовісну ділову практику, установлюючи надійні відносини з постачальниками, дистриб'юторами та клієнтами, при цьому надаючи перевагу тим компаніям, які відповідають вимогам соціальної відповідальності;

➢ сприяти розвитку малого та середнього бізнесу, створюючи власні технологічні ланцюжки, а також брати участь у відповідних галузевих і міжгалузевих програмах.

2. *Екологія*:

➢ здійснювати заходи, спрямовані на економію використання енергії, водних та інших природних ресурсів;

➢ організовувати переробку відходів виробництва та очищення стічних вод;

➢ постійно вдосконалювати та впроваджувати безвідходні технології виробництва;

➢ скорочувати викиди шкідливих речовин в атмосферу;

➢ організовувати раціональне землевикористання та підтримувати природне середовище проживання, у тому числі рекреативні зони та заповідники.

3. *Соціальна політика*:

➢ реалізовувати свої внутрішні та зовнішні соціальні програми;

➢ розвивати персонал компанії через систему професійної підготовки кадрів;

➢ здійснювати спонсорську та благочинну діяльність на територіях присутності, підтримуючи тим самим соціальні добробут, безпеку і стабільність;

➢ брати участь у спонсорських і благодійних програмах регіонального та загальнодержавного значення, спрямованих на розв'язання гострих загальнонаціональних проблем;

➢ підтримувати культуру, спорт, освіту та охорону здоров'я;

➢ бути активним учасником соціального діалогу, регулярно провадити громадські слухання з заінтересованими сторонами (стейкхолдерами);

➢ підвищувати відкритість і прозорість своєї діяльності через системи регулярної нефінансової (соціальної) звітності і міжнародної звітності, що дозволяє поліпшувати якість управління виробництвом, соціальним розвитком і нефінансовими ризиками.

Аналізуючи наведену класифікацію зобов'язань, можна зазначити, що всі вони примножують капітал компанії — фінансовий, людський, інтелектуальний, соціальний та ін. Група економічних заходів спрямована на збереження фінансового, структурного і виробничого капіталу; екологічних — на раціональне використання ресурсів, зменшення шкідливих викидів і охорону навколишнього середовища; соціальних — на приріст інтелектуального, гуманітарного і професійно-технічного потенціалу компанії, а також на створення сприятливого соціального клімату.

Важливо наголосити, що корпоративна соціальна відповідальність не може розглядатися стосовно до суспільства загалом. Для кожної організації суспільство являє собою систему заінтересованих сторін, яка охоплює індивідуумів, групи та організації, що впливають на прийняті компанією рішення або перебувають під впливом цих рішень.

Соціальна активність підприємств позитивно впливає як на діяльність самого підприємства, так і — через конкретних стейкхолдерів — на суспільство в цілому, що унаочнює рис. 3.1.

Дослідження, здійснені Гарвардським та іншими американськими і британськими університетами, засвідчили, що темпи зростання компаній, які взяли на озброєння й ретельно втілюють у життя принципи соціальної відповідальності,

у 2–4 рази вищі, ніж у їхніх конкурентів, котрі обмежують свої цілі лише одержанням прибутку[1].

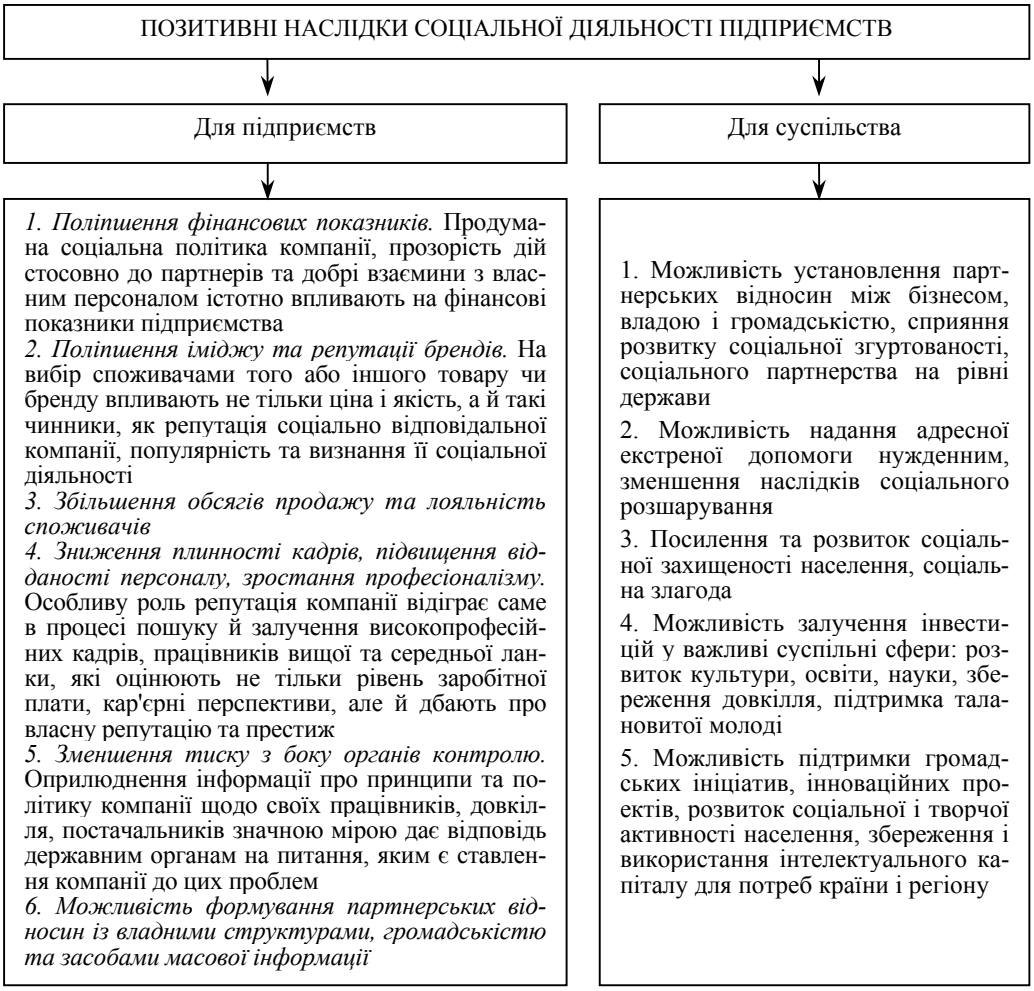

Рис. 3.1. Позитивні наслідки соціальної діяльності підприємств

Тут доречно навести думку Дж. Д. Фритцше, який вважає, що етична, соціальна поведінка підприємця — сама по собі добрий бізнес, і така поведінка досить важлива для довгострокового успіху в бізнесі[2].

Діалектику соціальної відповідальності й економічних результатів розвитку влучно визначив професор економіки Університету штату Огайо Р. Стекель: для компаній, які хочуть лише виробляти і збувати свою продукцію, соціальна відпові-

[1] *Сапожник Г.* Соціальна відповідальність бізнесу (етичний аспект) / Г. Сапожник // Мультиверсум : філософський альманах. — К., 2003. — Вип. 33. — С. 58.

[2] *Фритцше Дж. Д.* Этика бизнеса. Глобальная и управленческая перспектива / Дж. Д. Фритцше. — М. : Олимп-Бизнес, 2002.

дальність постає як важко виконуване завдання. Ті з них, хто не впорався з ним, програють у конкурентній боротьбі. Ті ж компанії, які прагнуть до його вирішення через стратегічне партнерство з некомерційними організаціями, набудуть потужного інструменту забезпечення рентабельності і життєздатності бізнесу на тривалу перспективу[1].

Сутність соціальної відповідальності бізнесу можна пізнати через її основні складові, яких, на наш погляд, можна виділити *п'ять* (рис. 3.2). Як бачимо з рисунка, ці складові охоплюють всі згадані раніше конструктивні погляди на розуміння сутності цього феномену, і об'єднуються вони інтегральним підходом щодо забезпечення інтегрованої суспільної корисності бізнесу.

Соціальна відповідальність бізнесу	
	Відповідальний виробник
	Компанія виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зниження негативного впливу або ліквідацію шкідливих відходів, запобігання їх викидам
	Відповідальний роботодавець
	Компанія діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови праці та працівників
	Відповідальний учасник соціальних відносин
	Компанія бере участь у підтриманні добробуту суспільства, що найчастіше виявляється у благодійності стосовно до сиріт, інвалідів та інших соціально вразливих груп населення, підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону
	Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою
	Підприємство сумлінно сплачує податки та внески на соціальне страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пільг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, конкуренції
	Відповідальний діловий партнер
	Компанія формує свої відносини з партнерами на принципах додержання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Власники компанії відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не лицемірна, а щира, репутація стабільна
	Соціально відповідальний бізнес — діяльність, в якій використовуються лише такі способи одержання прибутку, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству

Рис. 3.2. Сутність і складові соціальної відповідальності бізнесу

Соціальну відповідальність поділяють на два великі напрями: внутрішню та *зовнішню*. Окремо, як обов'язкова передумова відповідального ведення бізнесу,

[1] Making Money While Making A Difference. Now to Profit with a Nonprofit Parther / R. Stekel, R. Simons, J. Simons and N. Tanen // High Trade Press. — 1999. — P. 47.

розглядається такий атрибут соціальної відповідальності, як сумлінна сплата податків та внесків на соціальне страхування.

До *внутрішньої соціальної відповідальності* експерти відносять ділову практику щодо власного персоналу, тобто все, що стосується використання та розвитку персоналу на підприємстві чи фірмі. До неї можна віднести такі види діяльності компаній: безпека праці; виробнича демократія; стабільна виплата заробітної плати, яка б давала змогу утримувати родину, навчати дітей, забезпечити працівникові гідну старість; медичне та додаткове соціальне страхування працівників; розвиток персоналу через навчальні програми та програми підготовки і підвищення кваліфікації працівників; допомога в критичних ситуаціях; соціально відповідальна реструктуризація — розроблення програм, спрямованих насамперед на здійснення реструктуризації в інтересах збереження персоналу компанії. Ці напрями відповідають концепції гідної праці, що пропагується Міжнародною організацією праці. При цьому зазначимо, що багато вчених і керівників бізнесу особливо наголошують на важливості саме внутрішніх складників соціальної відповідальності, оскільки вважають, що інвестиції в людський капітал компанії найбільш ефективні для фірми.

Зовнішній напрям соціальної відповідальності бізнесу не так чітко окреслений, як внутрішній. До нього належать усі елементи відповідальності, що поширюються на зовнішнє для компанії середовище. Багато видів діяльності компанії у сфері зовнішньої соціальної відповідальності регулюється чинним законодавством (у питаннях якості продукції, забруднення довкілля, сплати податків та ін.), і в цих аспектах базовий ступінь відповідальності — суворе виконання законів. Соціальна діяльність понад установлені законом норми, а також ті види цієї діяльності, що не врегульовані законодавством, мають здійснюватися добровільно, на основі особистих етичних міркувань підприємців та наявних у країні традицій.

Отже, сутність соціальної відповідальності полягає насамперед у етичних відносинах із персоналом підприємства на основі додержання трудових і соціально-економічних прав працівників та врахування їхніх інтересів, у формуванні соціально прийнятних цін та забезпеченні високої якості продукції та послуг, у додержанні законів і сумлінній сплаті податків, у мінімізації екологічного навантаження на природу, а не тільки в тому, щоб колись надати одноразову благодійну допомогу територіальній громаді, соціальній установі чи окремій фізичній особі.

І, підсумовуючи викладене, зазначимо, що організація, яка веде зовнішню благодійницьку діяльність, але не ставиться з відповідальністю до споживачів, партнерів, персоналу, довкілля, не може бути визнана соціально відповідальною. Таке тлумачення соціальної відповідальності формує розуміння того, що соціально відповідальна організація виводить свою соціальну спрямованість із реалізації загальних принципів досконалої бізнесової діяльності. Не можна вважати соціально відповідальними компанії, які ще не вийшли на відповідний рівень інтегральної соціально-економічної ефективності, яка означає, що загальна корисність від діяльності організації перевищує загальні суспільні витрати, пов’язані з цією діяльністю.

3.2. Інституціональне забезпечення соціальної відповідальності: міжнародний формат і проблеми вітчизняної практики

Входження України до Європейського простору за умов глобалізації неможливе без формування та функціонування дієвих інститутів соціальної відповідальності як запоруки соціального прогресу в суспільстві, створення передумов для поліпшення добробуту населення та зростання рівня життя.

Під інституціональним забезпеченням соціальної відповідальності слід розуміти систему інститутів-норм та інститутів-організацій, що визначають та реалізують концептуально-прикладні засади соціально відповідальної поведінки на різних рівнях.

Міжнародними правовими рамками соціальної держави з її орієнтацією на розвиток людини, створення для неї гідних умов для життя стали норми Загальної декларації прав людини, ухваленої резолюцією ООН 10 грудня 1948 р. У ній, зокрема, наголошується на тому, що кожна людина, як член суспільства, має право на здійснення необхідних для підтримання її гідності і вільного розвитку особистості прав у економічній, соціальній і культурній сферах за допомогою національного і міжнародного співробітництва та відповідно до структури і ресурсів кожної держави[1], а також право на такий життєвий рівень, включаючи їжу, одяг, житло, медичний догляд і необхідне соціальне обслуговування, який необхідний для підтримки здоров'я і добробуту її самої та її родини[2].

Концепція відповідального корпоративного громадянства на міжнародному рівні закладена ООН у Глобальному договорі, в якому сьогодні беруть участь компанії з усіх регіонів світу, міжнародні організації трудящих та організації громадянського суспільства. Глобальний договір, однак, не є регуляторним інструментом — він не керує поведінкою та діяльністю компаній, не оцінює їх та не тисне на компанії з цього приводу. Це — добровільна ініціатива, в рамках якої реалізується 10 принципів щодо прав людини, трудових відносин, охорони довкілля та боротьби з корупцією.

Десять принципів Глобального договору[3]

Принцип 1: бізнес повинен підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини у сфері його впливу.

Принцип 2: бізнес не має бути залученим до порушень міжнародних прав людини.

Принцип 3: бізнес повинен підтримувати свободу асоціації та визнавати права людини на переговорах про умови праці між підприємцями та урядом.

Принцип 4: бізнес повинен підтримувати ліквідацію всіх форм примусової праці.

---

[1] Загальна декларація прав людини ООН, ухвалена 10.12.1948 (у чинній редакції). — Ст. 22 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/995_015

[2] Там само. — Ст. 25.

[3] Організація Об'єднаних Націй в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://un.org.ua/ua/main/corporate-social-responsibility-and-global-compact/the-ten-principles-of-the-global-compact

Принцип 5: бізнес повинен підтримувати ефективну ліквідацію дитячої праці.
Принцип 6: бізнес повинен підтримувати ліквідацію дискримінації щодо працевлаштування та зайнятості.
Принцип 7: бізнес повинен підтримувати обережний підхід щодо захисту навколишнього середовища.
Принцип 8: бізнес повинен вживати заходів з підтримки посилення екологічної відповідальності.
Принцип 9: бізнес повинен заохочувати розвиток та поширення екологічно безпечних технологій.
Принцип 10: бізнес повинен протистояти всім формам корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

Дальший розвиток інституціонального середовища соціальної відповідальності в рамках ЄС, як констатують науковці та практики, здійснюватиметься в напрямі формування глобальної соціальної політики різних країн та механізмів регулювання соціальної політики окремих країн з боку глобальних наддержавних організацій.

Нормативно-правові аспекти міжнародного захисту економічних та соціальних прав людини для держав-членів Ради Європи віддзеркалює Європейська соціальна хартія, ратифікована Україною 14 вересня 2006 р.[1] У цій Хартії викладено принципи реалізації соціальних прав працівників:

✓ право здійснювати діяльність за будь-якою професією у вибраній країні Європейського Союзу;
✓ право на справедливу заробітну плату;
✓ право на поліпшення умов життя та праці;
✓ право на соціальний захист, забезпечений чинною у країні перебування системою;
✓ право на свободу асоціації та ведення колективних переговорів;
✓ право на професійне навчання;
✓ право на рівність чоловіків і жінок;
✓ право на інформування, консультування та участь працівників в управлінні;
✓ право на охорону здоров'я та безпеку на робочому місці;
✓ право на захист дітей та підлітків; гарантія мінімального доходу для осіб похилого віку;
✓ право непрацездатних осіб на професійну та соціальну інтеграцію[2].

Положення Європейської соціальної хартії закріплюють зобов'язання держав-учасниць в реалізації прав громадян на працю, на справедливі умови праці, на колективні переговори, на організацію профспілки, на соціальне забезпечення, на соціальну і медичну допомогу, на соціальне обслуговування, право родини на соціальний, правовий і економічний захист, право похилих людей на соціальний захист, право на захист від бідності[3]. Питання соці-

[1] Європейська соціальна хартія, ухвалена 03.05.1996 ETS № 163 (у чинній редакції) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_062
[2] Глосарій із трудового права та соціально-трудових відносин (з посиланням на досвід Європейського Союзу). — К. : Видав. дім «Стилос», 2006. — С. 424–425.
[3] Теорія та методи соціальної роботи / [колектив авторів] ; за ред. Т. Семигіної та І. Григи. — К. : Фенікс, 2004. — С. 245–258.

альної відповідальності держави ввійшли і до складу правових актів, ухвалених у рамках Співдружності Незалежних Держав. Прикладом може слугувати Конвенція Співдружності Незалежних Держав про права і основні свободи людини від 25 травня 1993 р.[1]

Стратегія Європейської комісії щодо корпоративної соціальної відповідальності, ухвалена у 2011 р., стала органічною складовою загальної стратегії розвитку «Європа-2020». Крім того, 15 із 27 країн-членів ЄС мають національні політики КСВ[2].

Організаційним форматом закріплення соціальної відповідальності є створення установ та організацій, що розроблюють та поширюють концептуальні та організаційно-правові засади соціальної відповідальності бізнесу (СВБ).

Світові гравці СВБ

Фактично існує дві групи міжнародних організацій, які визначають основні тенденції розвитку СВБ[3]:

а) Організація Об'єднаних Націй та подібні організації, які діють задля загального добробуту на світовому (континентальному) рівні;

б) світові бізнес-структури та громадські організації, які захищають інтереси корпоративного сектору.

Перша група міжнародних гравців СВБ репрезентована Організацією Об'єднаних Націй, Європейським Співтовариством (ЄС) та ОЕСР.

ООН зробила перший крок щодо підвищення ролі компаній світового масштабу в СВБ у 1980 р., коли розробила кодекс поведінки транснаціональних компаній (Глобальний договір ООН). ЄС, як спільнота демократичних країн Європи, нещодавно віднесла СВБ до пріоритетних завдань своєї діяльності.

Країни-учасниці груп ОЕСР поділяють зобов'язання щодо демократичного управління та ринкової економіки, що сприяє виробленню узгоджених на міжнародному рівні інструментів, рішень та рекомендацій задля встановлення правил гри у сферах, де країнам необхідні багатосторонні домовленості, щоб досягти прогресу в глобалізованій економіці.

Керівні настанови ОЕСР для транснаціональних компаній містять узгоджені з відповідним законодавством принципи та стандарти для виконання відповідальними компаніями на добровільній основі в таких сферах діяльності, як права людини, розкриття інформації, антикорупційні дії, взаємовідносини з приводу оподаткування праці, охорона навколишнього середовища та захист інтересів споживачів.

До другої групи міжнародних гравців СВБ входять:

- *Європейська бізнес-мережа* — КСВ-Європа (European Business Network — CSR Europe), провідна європейська бізнес-мережа СВБ, яка складається з понад 60 потужних мультинаціональних компаній-членів. З часу виникнення в 1995 р. місія компанії залишається незмінною — надання допомоги компаніям з приводу інтеграції соціальної відповідальності бізнесу в їх щоденні методи ведення бізнесу.
- *Європейська Рада* (The European Council) — у 2000 р. в Лісабоні здійснила дуже важливий крок, коли закликала компанії звернутись до їх розу-

[1] Конвенція Співдружності Незалежних Держав про права та основні свободи людини, ухвалена 26.05.1995 (у чинній редакції) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/997_070

[2] Діагностика стану та перспективи розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / [О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.] ; НАН України, Ін-т пром-сті. — Донецьк, 2013. — 296 с.

[3] Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження [Електронний ресурс]. — К., 2005. — Режим доступу : http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf

міння соціальної відповідальності, щоб здобути найбільш конкурентну та динамічну, базовану на знаннях, економіку у світі.

- *Європейський саміт* (The European Summit) — 2001 року в Стокгольмі також підкреслив роль приватного сектору щодо одержання довгострокового економічного зростання разом із соціальною інтеграцією.
- *Європейська комісія* (The European Commission) — у 2001 р. видала Зелену Книгу (Green Paper). Зелена Книга «Просування європейського підходу до соціальної відповідальності бізнесу» являє собою стратегію збільшення внеску бізнесу в соціальний прогрес та розвиток захисту навколишнього середовища понад базові зобов'язання, визначені законодавством.
- *Багатосторонній форум СВБ ЄС* (EU Multi-Stakeholder Forum on CSR) — заснований у жовтні 2002 р. з метою просування прозорості та зрощування СВБ-заходів. Даний форум складається з 40 членів, які репрезентують роботодавців, працівників, споживачів та громадськість. Форум призначений для обговорення таких питань, як конкуренція, стійкий розвиток, кодекси поведінки, звітування тощо.
- *Всесвітня ділова рада за стійкий розвиток* (WBCSD) — спілка 175 міжнародних компаній з 35 країн та 20 основних промислових секторів, об'єднаних спільним внеском у стійкий розвиток за трьома напрямами: економічним розвитком, екологічним балансом та соціальним прогресом. Це — всесвітня мережа 50 національних та регіональних рад і партнерських організацій, що залучають близько 1000 бізнес-лідерів з усього світу.
- *Об'єднання економік*, *відповідальних щодо охорони навколишнього середовища* (CERES), — неприбуткове об'єднання більш як 50 інвесторів, екологічних, релігійних, робітничих груп та груп соціальної справедливості, які охоплюють громадські організації, корпорації, консалтингові та бухгалтерські фірми, бізнес-асоціації, наукові організації та інші установи.
- *Бізнес задля соціальної відповідальності* (BSR) — всесвітня організація, яка допомагає компаніям-учасницям досягти успіху завдяки повазі до етичних цінностей, людей, спільнот та навколишнього середовища. Організація забезпечує всіх, хто бажає, інформацією, інструментарієм, тренінгами та консалтинговими послугами для перетворення соціальної відповідальності бізнесу на невід'ємну складову ділових операцій та стратегій ведення бізнесу.
- *Міжнародний форум лідерів бізнесу* (International Business Leaders Forum) — міжнародна неприбуткова організація, утворена 1990 року принцом Уельським та групою президентів міжнародних компаній у відповідь на виклики економічному зростанню та зміни у світовій економіці. Її місією є просування на лідерські позиції відповідального бізнесу та партнерства заради соціального, економічного та екологічно стійкого міжнародного розвитку, особливо в нових ринкових економіках та ринкових економіках, що розвиваються. Форум спочатку був призначений для роботи в посткомуністичних країнах Східної Європи, але з того часу поширив свою діяльність на Росію, Азію, а також країни Тихоокеанського регіону, Африки, Південної Америки та Середнього Сходу.

Законодавчі положення, що регулюють питання корпоративної соціальної відповідальності на міжнародному рівні та в Україні, узагальнено в табл. 3.1.

В Україні загальні контури соціальної відповідальності визначено на конституційному рівні. Так, ухвалена 28 червня 1996 р. Конституція України закріпила основні риси новоствореної держави як суверенної, незалежної, демократичної, правової та соціальної. Шлях до таких соціальних пріоритетів був тривалий і складний — від переконливого заперечення соціальної діяльності держави до декларативного закріплення соціальних

пріоритетів. Конституційно людина, її життя, здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнані найвищою соціальною цінністю в державі[1]. Дії держави на законодавчому підґрунті скеровані на досягнення мети соціальної держави, орієнтованої на людину та її всебічний розвиток.

Таблиця 3.1

МІЖНАРОДНІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ЗАКОНОДАВЧІ РАМКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ[2]

Сфера	Міжнародне та європейське регулювання	Україна
Соціальні, пенсійні та трудові питання	✓ Тристороння декларація принципів для транснаціональних компаній та соціальної політики (МОП) ✓ Декларація основних принципів та прав у світі праці (МОП) ✓ Керівні принципи ОЕСР (Організації економічної співпраці та розвитку) для транснаціональних компаній ✓ добровільні принципи та стандарти відповідального ведення бізнесу ✓ Зелена Книга Єврокомісії «Просування європейського підходу до соціальної відповідальності бізнесу»	✓ Конституція України ✓ Кодекс законів про працю (регулює питання, пов'язані з трудовими контрактами, робочим часом, умовами праці, безпекою на робочому місці, соціальним захистом, порядком вирішення трудових спорів та ін.) ✓ Господарський кодекс України ✓ Закон України «Про охорону праці» ✓ Закон України «Про відпустки» ✓ Закон України «Про зайнятість населення»
Інформація та реклама	✓ Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля ✓ Директива Ради та Європарламенту 2003/4/ЄС про доступ до інформації про навколишнє середовище закріпила принцип доступу до інформації про навколишнє середовище та надає перелік типів інформації про навколишнє середовище, яка не може бути викрита у зв'язку з її міжнародним та державним значенням у контексті питань безпеки	✓ Конституція України ✓ Закон України «Про екологічний аудит» ✓ Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» ✓ Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» (ст. 21) закріплює повноваження громадських організацій щодо доступу до екологічної інформації та активної участі у відповідних заходах
Права людини	✓ 10 принципів Глобального договору ООН ✓ Загальна Декларація прав людини 1948 р. ✓ Міжнародний пакт про громадянські та політичні права ✓ Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права ✓ Європейська конвенція з прав людини	Україна закріпила низку правових норм, які відповідають Фундаментальним вимогам та стандартам правових актів ООН, та підписала принципові міжнародні документи з захисту прав людини

[1] Конституція України. — Ст. 3.

[2] Складено за: Законодавство України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua; Соціальна відповідальність бізнесу : розуміння та впровадження [Електронний ресурс]. — К., 2005. — С. 42–44. — Режим доступу : http://www.un.org.ua/files/Concept_Paper.pdf

Закінчення табл. 3.1

Сфера	Міжнародне та європейське регулювання	Україна
Навколишнє середовище	✓ Кіотський протокол для Рамкової конвенції ООН про зміну клімату 1992 р. ✓ Рекомендації МОП та ІКАО (наприклад щодо рівня шумових викидів літаків) ✓ Регламент Ради та Європарламенту 1836/93/ЄС та Регламент Ради 761/2001/ЄС передбачають екоаудит — систематизоване, задокументоване та регулярне оцінювання процесу охорони навколишнього середовища	Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» закріплює низку положень щодо захисту навколишнього середовища, передбачає певні пільги для підприємств, які використовують альтернативні джерела енергії та інноваційні технології. Україна приєдналася до низки міжнародних документів
Фіскальна політика		✓ Податковий кодекс України передбачає низку податкових пільг для підприємств та організацій, які засновані громадськими організаціями інвалідів, а також податкових соціальних пільг для соціально вразливих верств населення та потерпілих від екологічних, техногенних та інших катастроф ✓ Закон України «Про зайнятість населення» передбачає надання роботодавцеві права на зменшення розміру єдиного соціального внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування в разі працевлаштування окремих соціально вразливих груп населення

Концепцією Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні, що розроблена в рамках роботи Консультативної ради при Комітеті Верховної Ради України з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва, передбачений комплекс організаційних та нормативних умов розвитку СВБ:

✓ сформувати постійно діючий орган (можливо, через реорганізацію Координаційної ради при Комітеті Верховної Ради України з питань промислової і регуляторної політики та підприємництва), до компетенції якого належали б аналіз наявного стану СВБ в Україні та сприяння її дальшому розвитку; створити регіональні консультативні ради з реалізації Національної стратегії розвитку СВБ (або вповноважити на цю діяльність уже створені регіональні ради);

✓ розробити Національну стратегію розвитку СВБ в Україні;

✓ розробити нормативну базу з метою впровадження екологічного та соціального маркування і методику його використання;

✓ унормувати систему преференцій для організацій, що запроваджують політику соціальної відповідальності та реалізують соціально важливі програми;

✓ стимулювати поширення українськими суб'єктами господарювання та організаціями нефінансових звітів, у т. ч. через українські та міжнародні спеціалізовані портали та бази звітів;

✓ розробити та щороку провадити бізнес-конкурси з тематики СВБ, зокрема щорічний Український національний конкурс якості[1].

Аналітичні узагальнення з констатацією досягнень та виявленням нагальних проблем щодо інституціональних засад соціальної відповідальності в частині окремих її компонент наведено у відповідних розділах даного посібника. На підтвердження актуальності проблем у царині корпоративної соціальної відповідальності в Україні зазначимо, що процеси інституціоналізації в нашій країні за своїм поширенням та результатами значно відстають від інших країн світу і мають великий потенціал для розвитку й у частині правових норм, й у частині організаційного забезпечення. Втілення принципів соціальної держави поки що має обмежені горизонти, а соціальна відповідальність бізнесу здебільшого перетворюється на яскравий піар за вельми скромної соціальної позиції. Тож очевидно, що одним з першочергових завдань у законодавчому форматі має стати чітке визначення на понятійному рівні корпоративної соціальної відповідальності та з'ясування кількісних і якісних її критеріїв та показників.

Наголосимо також, що для досягнення цілей та завдань корпоративної соціальної відповідальності важливо об'єднати зусилля міжнародних, міждержавних та державних інституцій, бізнесу, громадськості та розробити механізми й конкретні сценарії глобального, державного, регіонального та корпоративного управління, наближені до кожного громадянина, і створити кожному можливості гідно жити, гідно працювати, гідно розвиватись.

3.3. Організаційно-управлінські механізми імплементації КСВ у систему управління організацією

На практиці окремі організації по-різному підходять до втілення принципів КСВ. Вибір підходів залежить від розміру організації, сектору бізнесу, традицій, позицій власників та акціонерів. Одні організації, як зазначалось у підрозд. 3.1, фокусують увагу на екологічних аспектах, інші віддають перевагу соціальним програмам та проектам, треті прагнуть перенести філософію КСВ на діяльність у цілому.

Якщо концепція КСВ сприймається як інтегральна складова загальної бізнес-філософії та практики діяльності організації, її опис, принципи політики КСВ зазвичай входять до змісту документів, в яких викладено місію організації, її цінності, стратегію розвитку.

Оскільки базовим та основоположним інструментом управління є планування, то під час розроблення та запровадження практик КСВ у діяльність організації особливу увагу треба приділити системі планових документів та процедур, що забезпечують їх підготовку та реалізацію.

---

[1] Концепція національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.svb.org.ua/publications/kontseptsiya-natsionalnoi-strategii-sotsialnoi-vidpovidalnosti-biznesu

Документальну базу планування КСВ доцільно формувати в рамках стратегічного планування з додержанням таких принципів:

✓ змістовність діяльності (організація має знати склад стейкхолдерів та важливих для них і для самої організації інтересів);

✓ повнота відображення планів та результатів у документації (організація повинна враховувати потреби, очікування та застереження заінтересованих сторін, їх думку з найбільш важливих питань);

✓ реактивність (організація повинна послідовно реагувати на істотні проблеми, що стоять перед заінтересованими особами та самою організацією, реагувати на їх зміни);

✓ верифікативність результатів діяльності (організація повинна орієнтуватись на документальну базу, яка дозволяє надавати громадськості, заінтересованим особам вірогідну інформацію про плани та результати їх виконання в достатньому обсязі).

У процесі планування необхідно забезпечити ефективний діалог зі стейкхолдерами. У проведенні переговорів доцільно задіяти організацію-фасилітатора, участь якої дасть можливість стейкхолдерам достатньо повно висловити свої погляди та очікування, надати діалогу прозорості. Формат проведення переговорів має бути різноманітний: ділові зустрічі, круглі столи, очні та телефонні інтерв'ю. Для стейкхолдерів, стосовно до яких організація планує активізацію соціально відповідальної діяльності, доцільно встановити ранги переваг за вибраними критеріями, що враховуватимуться під час формування «карти стейкхолдерів».

На рис. 3.3 наведено формальні та змістові аспекти процедури імплементації планування КСВ у систему стратегічного управління організацією.

Незважаючи на розбіжності в розвитку моделей корпоративної соціальної відповідальності організацій, у світі сформувався загальний підхід щодо сутності інструментів, які застосовуються з метою імплементації корпоративної соціальної відповідальності. Узагальнення інструментів, розроблених іноземними вченими, унаочнює рис. 3.4.

Міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Настанови з соціальної відповідальності» (розд. 7) передбачені практики для інтеграції соціальної відповідальності. До них віднесено рекомендації щодо розуміння соціальної відповідальності організації, інтеграції соціальної відповідальності повсюдно в організації, обміну інформацією з питань соціальної відповідальності, підвищення довіри до організації у плані соціальної відповідальності, аналізу прогресу та підвищення результативності, а також оцінювання добровільних ініціатив у сфері соціальної відповідальності.

Узагальнюючи, наведемо причини, якими обумовлене зростання в теперішній час інтересу підприємців до практик з КСВ:

1. Влада дедалі більше закликає бізнес бути соціально відповідальним.

2. Значна кількість компаній розміщують свої цінні папери на західних біржах, де до них висуваються певні вимоги щодо розкриття інформації, зокрема у сфері соціальної відповідальності.

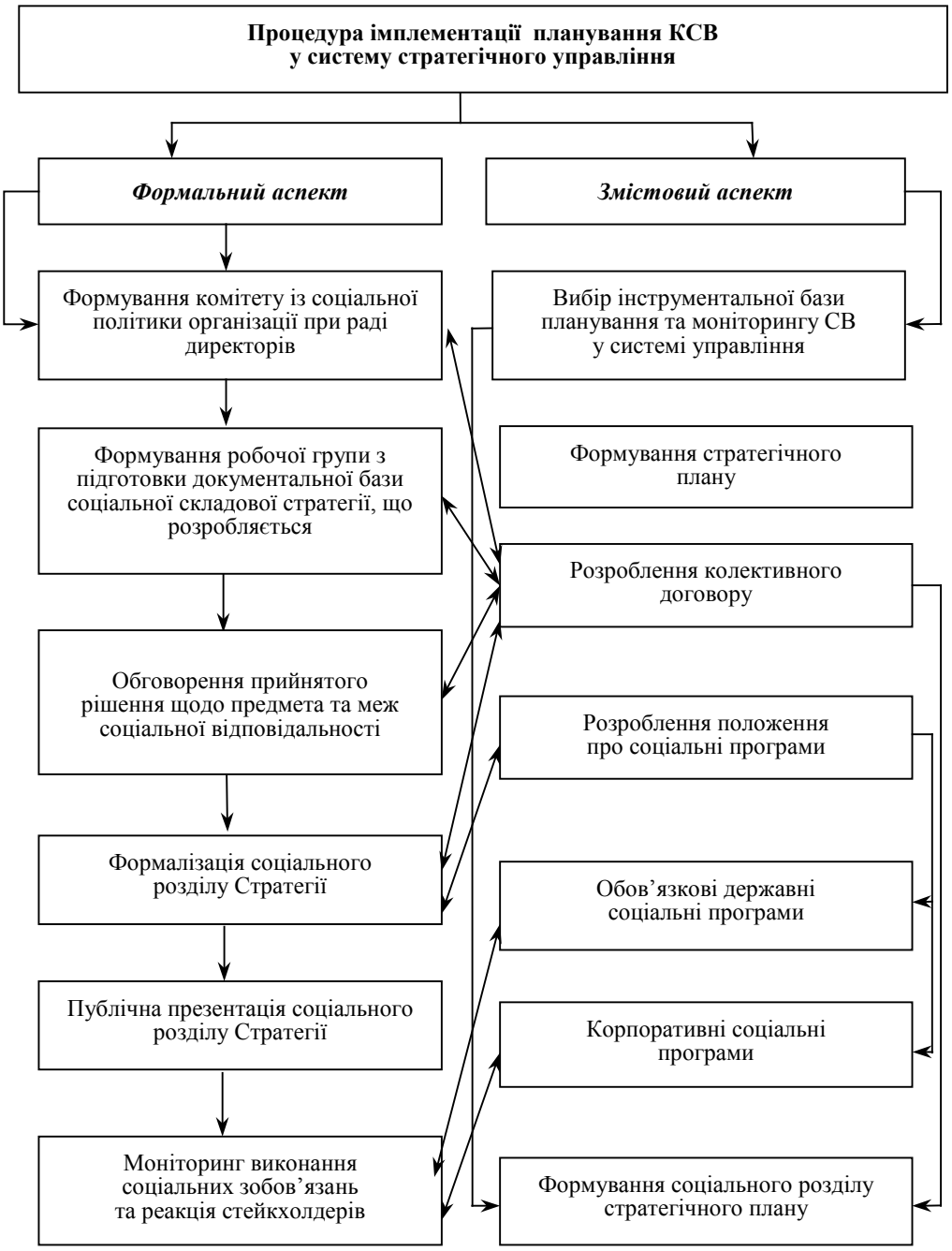

Рис. 3.3. Процедура імплементації планування КСВ
у систему стратегічного управління організацією

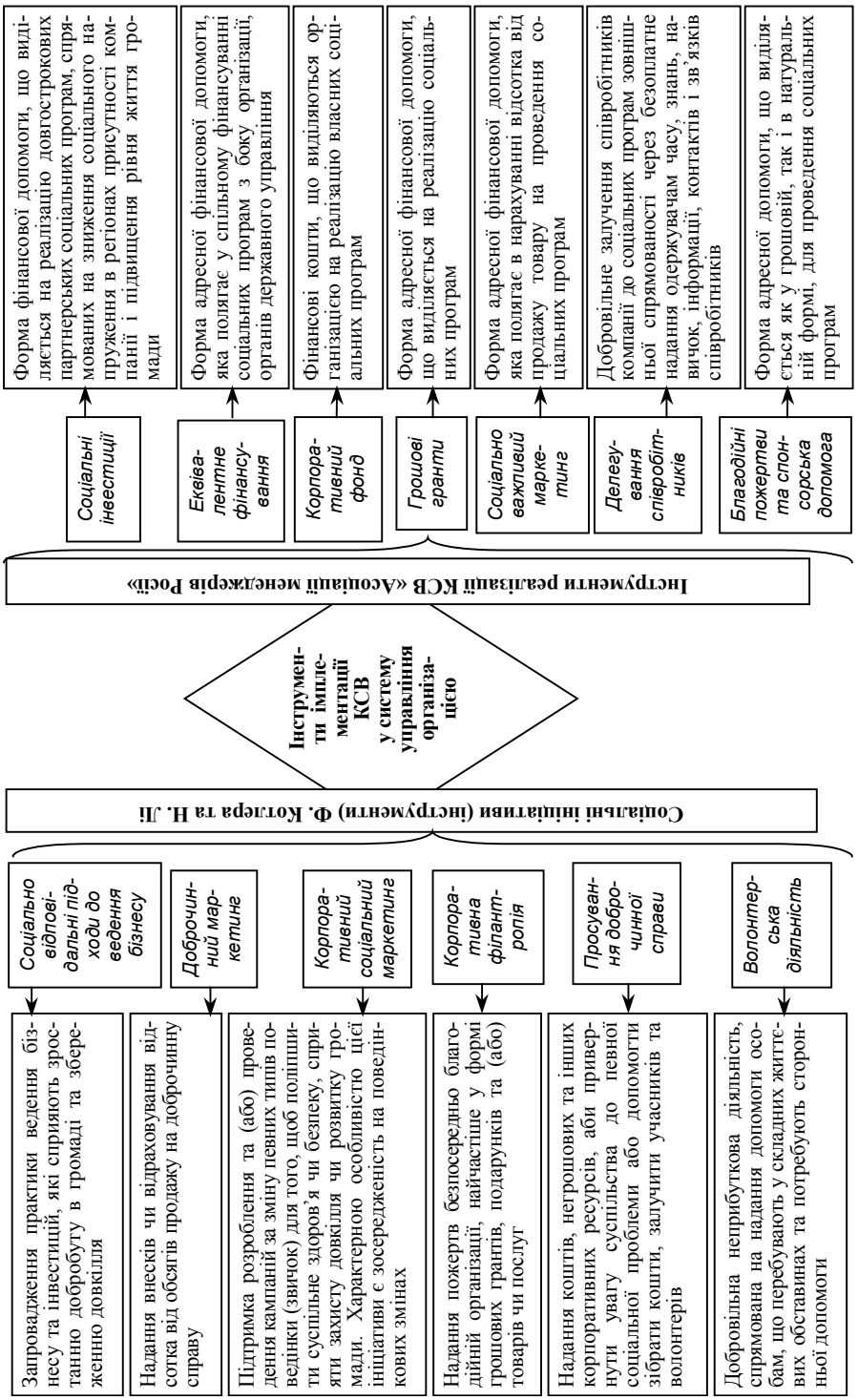

Рис. 3.4. Інструменти імплементації КСВ у систему управління організацією[1]

[1] Складено за: *Котлер Ф.* Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Ф. Котлер, Н. Ли ; пер. с англ. С. Яринич. — К. : Стандарт, 2005. — С. 25–26; Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. — М. : Всероссийская инициатива «Социальная програма для бизнеса» : Ассоциация менеджеров, Москва, 2002. — 18 с.

3. Підприємці розуміють, що реалізація соціальної відповідальності дає змогу набути таких конкурентних переваг:

✓ збереження висококваліфікованих співробітників своєї компанії та залучення ліпших фахівців, тобто конкурентні переваги на ринку праці завдяки витратам на розвиток персоналу;

✓ поліпшення іміджу, зростання вартості нематеріальних активів (репутація, гудвіл);

✓ зниження підприємницького ризику завдяки збереженню соціальної стабільності в регіоні та суспільстві в цілому;

✓ підвищення продуктивності та рівня інвестиційної привабливості;

✓ збалансованість розвитку компанії у довгостроковій перспективі.

3.4. Структурні підрозділи організацій з розвитку сфери КСВ

Організаційна структура управління, яка утворюється в суб'єкта господарювання, — це склад (перелік) його відділів, служб і підрозділів, взаємозв'язаних та в певний спосіб підпорядкованих. Організаційна структура управління має будуватися відповідно до мети і завдань організації і змінюватися разом зі змінами її стратегічних пріоритетів. Оскільки корпоративну соціальну відповідальність провідні міжнародні компанії розглядають не тільки як найважливіший елемент стратегічного управління компанією, але і як самостійну концепцію стратегічного управління, це відбивається на їх організаційній структурі управління через упровадження посад окремих працівників, служб, підрозділів та інших ланок апарату управління. Загальною рисою організаційної структури управління в усіх міжнародних компаніях згідно з дослідженням компанії «Ернст енд Янг» «Управління корпоративною відповідальністю: новий погляд» [1] є наявність посад менеджерів різного рівня, включаючи посаду менеджера з КСВ, які відають питаннями розвитку сфери КСВ, тому що програми КСВ там розробляють усі департаменти.

У стратегічному управлінні розвитком сфери КСВ деяких міжнародних компаній функції такого управління бере на себе топ-менеджмент. Тому для організаційної структури управління КСВ цих компаній характерна практика створення Комітетів із соціальної відповідальності при раді директорів, або в раді директорів вводиться посада віце-президента з КСВ. Наприклад, у компаніях «Royal Dutch/Shell», «British Petroleum», «PetroChina» такі комітети становлять ядро системи управління КСВ, а в компаніях «ConocoPhillips» і «ENI S.p.A.» введена посада віце-президента з КСВ.

Прикладом організації системи управління у сфері корпоративної соціальної відповідальності зі створенням Комітету із соціальної відповідальності є компанія «Toshiba»[2], в якій на рівні корпоративного управління Комітет з управлін-

[1] Материалы сайта Агентства социальной информации «Социальная ответственность бизнеса» [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://soc-otvet.ru

[2] Toshiba Corporation management organization chart. — Jul. 1, 2011 [Electronic resource]. — Available from : http://www.toshiba.co.jp/worldwide/about/or-e.pdf

ня КСВ курирує й узгоджує питання якості, управління ризиками, охорони здоров'я та безпеки, екоменеджменту, задоволеності працівників і покупців та прав людини (рис. 3.5).

Рис. 3.5. Структура організації управління КСВ у компанії «Toshiba»

В організаційній структурі окремих міжнародних компаній для організації діяльності з управління ризиками (зокрема, невиробничими) у рамках стратегічного управління створюється департамент з управління ризиками або вводиться посада ризик-менеджера компанії. У компанії «Toshiba» — це комітет з управління ризиками у складі комітету з управління КСВ (див. рис. 3.5), а в компанії «British Petroleum» — це «Керівництво з управління ризиками у сфері HSE»[1] для керівників бізнес-одиниць.

Для реалізації соціальних програм і проектів деякі міжнародні компанії створюють спеціалізовані департаменти з КСВ. Такі підрозділи є, наприклад, в «ExxonMobil», «ENI S.p.A.», «ChevronTexaco», «ConocoPhillips», «PetroBras».

В українських компаніях системи управління корпоративною соціальною відповідальністю лише почали формуватися. З-поміж тих компаній, які в Україні приділяють серйозну увагу цим питанням, більше міжнародних, оскільки їм не доводилось заново розробляти стратегію управління КСВ. На відміну

[1] HSE (від англ. Health, Safety, Environment — здоров'я, безпека, навколишнє середовище) — охорона праці, безпека та захист навколишнього середовища.

від суто вітчизняного бізнесу, українські компанії з іноземними інвестиціями («Кока-Кола», «МакДоналдз», «Філіпс» та ін.) одержали свою стратегію управління КСВ від головних офісів, як і готову структуру організації управління КСВ.

Так, у компанії «Кока-Кола» в Україні координатором усього напряму зі стратегічного управління КСВ є гендиректор[1]. Для оцінки кожного керівника і відділу визначено бізнес-індикатор з КСВ, котрий показує, який соціальний внесок зробив його відділ під час реалізації стратегії управління КСВ компанії. Бізнес-індикаторами з КСВ відділів виробництва або логістики є міра реалізації програми з захисту довкілля, відділу персоналу — програм, що визначають соціально-трудові відносини з працівниками, комерційного відділу — програм, що пов'язані з клієнтами, PR-відділу — фактичні взаємини компанії з партнерами. Оскільки компанія здійснює реалізацію соціальних корпоративних проектів, до обов'язку фахівця із соціальних проектів PR-відділу входить складання соціальної звітності, а інші фахівці цього відділу інформують персонал компанії про нові запущені програми КСВ.

У компанії «Оболонь» за координацію напряму зі стратегічного управління КСВ відповідає голова правління (і одночасно директор з кадрових питань і побуту). Питаннями природоохоронної діяльності відає технічна дирекція, роботою зі споживачами — дирекція маркетингу і продажу, поширенням інформації у сфері КСВ серед працівників — PR-відділ тощо.

В українській компанії «Інтерпайп» напрям зі стратегічного управління КСВ координує служба корпоративних зв'язків. Служба співпрацює з усіма підрозділами, які пов'язані з КСВ, зокрема виробничим, екології, управління персоналом, адміністративного забезпечення тощо, визначаючи найбільш актуальні питання і способи їх розв'язання. Компанія активно співробітничає з зовнішніми заінтересованими сторонами — органами місцевого самоврядування, вишами, бібліотеками, екологами. У компанії готують звіт за Глобальним договором ООН. Прикладом взаємодії «Інтерпайп» з навчальними закладами є розсилання книжок серії «Бібліотека управлінських рішень від "Інтерпайп"».

У деяких українських компаніях напрям зі стратегічного управління КСВ цілком покладений на керівника якогось департаменту, наприклад керівника корпоративних комунікацій (прес-служби). Так, у девелоперській компанії «XXI Вік» функції менеджера з КСВ виконує директор з корпоративних комунікацій. Цей департамент самостійно розробляє план заходів зі стратегічного управління КСВ на майбутній рік, включаючи бюджет, який потім віддають на затвердження топ-менеджерові. У «Метро Кеш енд Керрі Україна» також уведено посаду координатора проектів КСВ, що входить до штату відділу корпоративних комунікацій. У кожному торговельному центрі компанії введені посади окремих виконавців, а подекуди й цілі команди виконавців, котрі відповідають за допомогу в якомусь проекті.

---

[1] Модели управления корпоративной социальной ответственностью [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.csrjournal.com/practice/corporate-governance/2059-modeli-upravlenija-korporativnojj-socialnojj.html

В українського мобільного оператора «Life:)» гендиректор спільно з департаментом корпоративних комунікацій визначають стратегію управління КСВ, відповідно, і складають бюджет з КСВ. Інколи окремі програми з КСВ замовляють PR-агентству, тобто діяльність з КСВ виноситься за межі компанії, її можна розглядати як різновид аут-технологій в управлінні персоналом.

В окремих українських компаніях (однак, скоріше як виняток, а не як правило) вводять окрему посаду менеджера з КСВ або створюють департамент з КСВ. Прикладом є компанія «Київстар», в якій є менеджер з КСВ та фахівець із соціальних комунікацій, котрі працюють у відділі корпоративних комунікацій та відають розробленням і впровадженням стратегії управління та програм КСВ. Під час реалізації програм вони взаємодіють з усіма дирекціями компанії «Київстар».

В українській Групі компаній «Систем Кепітал Менеджмент» («СКМ»)[1] починаючи з 2006 р. створено спеціальну структуру — департамент із КСВ. Для розроблення стратегії КСВ на рівні всієї Групи введено посаду менеджера з КСВ. У 2007 р. з'явився менеджер з КСВ у холдингу «ДТЕК», а в 2008 р. — у холдингу «Метінвест» (входять до Групи компаній «СКМ»). Обидва менеджери перебувають у прямому підпорядкуванні керівництву своїх холдингів. Керівник департаменту з КСВ Групи «СКМ» підпорядковується безпосередньо директорові з міжнародних зв'язків і відносин з інвесторами «СКМ». Крім нього в цьому департаменті є ще фахівець із КСВ. Відповідальність між менеджерами різних рівнів корпоративної структури розподіляється так: Група «СКМ» виконує функцію «банку знань» і надає консультації своїм холдингам і підприємствам, а також координує розроблення політик і стандартів та затверджує їх, а в компаніях розробляють і впроваджують власні стратегії та програми у сфері КСВ.

Фактично чимраз більше українських компаній, особливо з іноземними інвестиціями та активною позицією щодо стратегічного управління розвитком сфери КСВ, у структурі організації управління КСВ вважають соціальну відповідальність не окремою надбудовою, а складною системою взаємозв'язків, і в цьому плані вони не надто відрізняються від західних компаній. Ці фірми вводять посаду менеджера з КСВ, а деякі з них навіть створюють департамент із КСВ. Проте в значній частині українських компаній організація управління розвитком сфери КСВ існує все ще лише на рівні середнього менеджменту. Така «осередкова» модель організації управління КСВ є нормальною з історичного погляду — західні компанії додержувалися її досить довго. Однак управління КСВ на середньому рівні менеджменту обмежене й у своїх повноваженнях, й у своїх бюджетах, й у своїх функціях, а тому переважно КСВ зосереджена на вирішенні проблем персоналу і реалізації окремих добродійних програм.

---

[1] Офіційний web-сайт Групи «СКМ». Сталий розвиток [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.scm.com.ua/uk/sustainability/

3.5. Статус, основні функції, кваліфікація, типові обов'язки, профіль професійної компетентності менеджера з КСВ в організаціях

Статус менеджера з КСВ визначає його соціальне становище в сучасній організації і визначається такими специфічними ознаками, як основні його функції, кваліфікація, типові обов'язки, профіль професійної компетентності.

Посади менеджерів та структурні підрозділи з корпоративної соціальної відповідальності доцільно запроваджувати у великих організаціях у структурі служби персоналу. У конкретній організації менеджер з КСВ діє як внутрішній консультант з різних напрямків соціальної відповідальності. На середніх підприємствах обов'язки менеджера з КСВ варто покладати зазвичай на одного з працівників цієї служби. На малих підприємствах, де служб персоналу немає, обов'язки менеджера з КСВ мають покладатися на самого власника малого підприємства або за його рішенням на свого підлеглого співробітника чи на зовнішнього працівника — консультантів з КСВ або управління персоналом тощо. Залучення фахівців ззовні є доречним з огляду на те, що перспективним, особливо для малих підприємств, є використання таких технологій управління персоналом, як лізинг, зовнішній аутсорсинг. Останній передбачає передавання функцій менеджера з КСВ зовнішнім стороннім організаціям — консалтинговим фірмам, тренінговим, кадровим і рекрутинговим агентствам тощо.

Завданням менеджера з КСВ в організації є розроблення та запровадження концептуальних засад і практичних інструментів забезпечення практики корпоративної соціальної відповідальності з метою адаптації корпоративного управління до світових стандартів.

Змістом виконуваної роботи менеджера з КСВ є процеси, пов'язані з виконанням ним таких функцій:

- ✓ формування комплексної моделі управління соціальною відповідальністю організації, заходів щодо втілення принципів соціальної відповідальності;
- ✓ визначення кола стейкхолдерів та вибудовування продуктивних партнерських відносин з ними;
- ✓ оцінювання наслідків соціальної відповідальності організації, проведення моніторингу КСВ, формування соціальної звітності та підготовка програми соціального аудиту;
- ✓ запровадження інструментарію поліпшення іміджу та нагромадження соціального капіталу організації на основі КСВ;
- ✓ використання чинників зростання вартості компанії та підвищення її інвестиційної привабливості в контексті КСВ;
- ✓ обґрунтування способів та інструментів реалізації корпоративної і бізнес-стратегії в контексті КСВ, імплементація їх у систему управління організацією;
- ✓ розроблення механізмів забезпечення конкурентних переваг організації за допомогою застосування міжнародних стандартів у сфері КСВ;
- ✓ розподіл функцій з управління КСВ між структурними підрозділами, зважаючи на іноземний досвід та передову практику українських компаній.

Статус менеджера з КСВ, мета його посади, покладені на нього функції, складність і відповідальність обов'язків обумовлюють високі вимоги до рівня його кваліфікації. Кваліфікація менеджера з КСВ — це офіційний результат оцінювання і визнання, здобутий менеджером, коли вповноважена установа визначила, що особа досягла компетенцій (результатів навчання) відповідно до стандартів вищої освіти, що засвідчується відповідним документом про вищу освіту.

Посада менеджера з КСВ висуває високі вимоги до рівня і ступеня його освіти. Кваліфікаційні вимоги передбачають, що цю посаду можуть обіймати особи, які здобули другий (магістерський) рівень вищої освіти, який відповідає сьомому кваліфікаційному рівню Національної рамки кваліфікації і передбачає опанування особою поглиблених теоретичних та (або) практичних знань, умінь, навичок за спеціальностями «Управління персоналом та економіка праці», «Менеджмент організацій», загальних засад методології наукової та (або) професійної діяльності, інших компетенцій, достатніх для ефективного виконання завдань інноваційного характеру відповідного рівня професійної діяльності у сфері КСВ.

Магістр — це освітній ступінь, що здобувається на другому рівні вищої освіти та присвоюється вищим навчальним закладом у результаті успішного виконання здобувачем вищої освіти освітньо-професійних програм «Управління персоналом», «Менеджмент організацій». Обсяг освітньо-професійної програми підготовки становить 90 кредитів Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи. Досвід роботи в галузі управління персоналом та економіки праці, менеджменту організацій для менеджера з КСВ за професією, який здобув освітній ступінь магістра, має становити не менше ніж два роки. Документами, що підтверджують його кваліфікацію, є диплом магістра, сертифікати, свідоцтва.

Компетентність менеджера з КСВ — це динамічна комбінація знань, умінь і практичних навичок, способу мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, що формуються у процесі навчання та практичної діяльності. Компетентність менеджера з КСВ виявляється в його здатності (компетенціях) ефективно виконувати свої трудові обов'язки в організації завдяки наявності необхідних знань, умінь, практичних навичок, досвіду роботи, індивідуальних здібностей, стану здоров'я, мотивації, трудової і соціально-комунікативної поведінки.

Менеджер з КСВ повинен володіти корпоративними компетенціями, що є загальними для всього персоналу організації. Корпоративні — це стратегічні (ключові) та соціально-особистісні (загальнокультурні та надпрофесійні) компетенції. Через поєднання корпоративної моделі компетенцій з моделлю компетенцій посади менеджера з КСВ визначається його внесок у виконання стратегічних завдань організації.

Ключові компетенції менеджера з КСВ обумовлюються місією, метою, стратегією розвитку організації та мають забезпечити її неповторність і конкурентні переваги на вітчизняному та світовому ринках. Стратегічні (ключові) компетенції менеджера з КСВ визначають його роль як стратегічного партнера в процесі

розроблення і реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності, її інтеграції в генеральну стратегію управління організацією.

Стандарти корпоративної культури передбачають соціально-особистісні (загальнокультурні та надпрофесійні) компетенції менеджера з КСВ і розробляються на основі кодексу корпоративної етики, установлених норм моральної поведінки, цінностей і пріоритетів організації. Так, до соціально-особистісних компетенцій менеджера з КСВ належать уміння: критично ставитися до власних вчинків, думок, дій у плані їх відповідності моральним цінностям та нормам поведінки з корпоративної соціальної відповідальності в організації; брати на себе соціальні та етичні зобов'язання; налагоджувати взаємозв'язки зі стейкхолдерами; командної роботи; управляти емоціями (емоційний інтелект); додержуватися здорового способу життя; відповідати за вибір способу життя. Менеджерові з КСВ мають бути притаманні такі особливості вищої нервової діяльності, як урівноваженість, лабільність і рухливість, високий рівень оперативної пам'яті. Він повинен мати організаторські здібності та комунікативні якості, приділяти увагу фізичній культурі.

Надпрофесійні компетенції менеджера з КСВ визначаються вимогами суспільства економіки знань і особливостями виробничої діяльності організації. Перелічимо ці компетенції: здатність навчатися протягом усього життя; здатність до глобального мислення; здатність до системного мислення (до аналізу, синтезу, виокремлення істотних причинно-наслідкових зв'язків); уміння знаходити альтернативні варіанти розв'язання проблем та прогнозувати їх можливі наслідки; здатність до нагромадження та передавання знань іншим; уміння застосовувати інформаційні засоби та технології; здатність спілкуватися рідною та іноземними мовами; здатність до реалізації поставлених цілей і досягнення успіху в житті; здатність до генерації нових ідей (креативності) та впровадження інновацій.

На рівні посади менеджера з КСВ особливе значення мають професійні (функціональні та рольові) компетенції. Функціональні компетенції являють собою вимоги посади менеджера з КСВ до працівника, що обумовлені його функціями і виробничими процесами і визначаються, відповідно, профілем професійної компетентності посади менеджера з КСВ та професійними стандартами фахівців з управління персоналом та економіки праці, менеджменту організацій.

Отже, менеджер з КСВ повинен мати такі функціональні компетенції: здатність до соціальної корпоративної відповідальності за результати прийнятих стратегічних рішень; здатність визначати пріоритети в ефективному використанні людського потенціалу організації; здатність використовувати норми вітчизняного законодавства у соціально-трудовій діяльності та поза нею; здатність використовувати основи ринкової економіки та підприємництва у трудовій діяльності та поза нею; здатність здійснювати соціальне інвестування в організації; здатність забезпечувати формування і розвиток персоналу; здатність формувати відносини роботодавців з працівниками у сфері докладання праці; здатність розробляти та реалізовувати компенсаційну політику; здатність забезпечувати соціальну відповідальність у сфері кадрової безпеки; здатність забезпечувати взаємодію бізнесу з зовнішніми заінтересованими

сторонами; здатність формувати соціальну відповідальність у сфері зайнятості; здатність розробляти екологічну компоненту соціальної відповідальності; здатність використовувати соціальне партнерство як інструмент формування соціальної відповідальності; здатність здійснювати моніторинг КСВ; здатність визначати ефективність соціальної відповідальності.

Рольові компетенції менеджера з КСВ визначаються чинниками внутрішнього і зовнішнього середовища організації, його роллю у трудовому колективі. Роль менеджера з КСВ свідчить про розширення, звуження або зміну його посадових обов'язків та відповідальності. Рольові компетенції є суб'єктивним віддзеркаленням функціональних компетенцій. Так, виконуючи роль бізнес-партнера, стратега, менеджер з КСВ має продемонструвати співробітникам здатність щодо розроблення та реалізації стратегії корпоративної відповідальності в організації.

3.6. Міжнародні стандарти та їх роль у процесі інтеграції соціально відповідальної поведінки в організації

Для реалізації концептуальних напрямів діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, досягнення інформаційної відкритості з метою залучення інвестиційних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності організації повинні максимальною мірою керуватися міжнародними та вітчизняними стандартами, що стосуються соціальної відповідальності. Цього вимагає і входження компаній у світову економіку.

Міжнародні стандарти, призначені для оцінювання заходів з корпоративної соціальної відповідальності та управління ними і подання звітності у цій сфері, залежно від сфери та цілей їх використання можна об'єднати у чотири групи:

а) *керівні принципи та кодекси поведінки* (Глобальний договір ООН, Керівні принципи Amnesty International з додержання прав людини для компаній та багатонаціональних корпорацій ОЕСР, Глобальні принципи Саллівана, Зелена книга Єврокомісії та ін.);

б) *системи управління та схеми сертифікації* (Схема екологічного менеджменту та аудиту EMAS, еко-стандарти ISO 9000 та ISO 14000, стандарт для оцінювання соціальних аспектів систем управління SA 8000, стандарт промислової безпеки та здоров'я OHSAS 18001 та ін.);

в) *рейтингові індекси* (зважений за ознакою капіталізації індекс Domini Social Index DSI 400; Індекс Доу Джонса щодо стійкого розвитку DJSI, «етичні» індекси FTSE4Good та ін.);

г) *системи підготовки звітності* (Глобальна ініціатива з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI, процесний стандарт розроблення звітів AA 1000, SA 8000)[1].

[1] *Шаповал В. М.* Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал ; ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т». — Д. : Держ. ВНЗ «НГУ», 2011. — С. 174.

Систематизацію міжнародних стандартів, що забезпечують соціально відповідальну поведінку суб'єктів ведення бізнесу, наведено в табл. 3.2, а більш детально зміст і сферу застосування окремих з них розкрито в розд. 7, 10, 12.

Таблиця 3.2

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ[1]

№ з/п	Повна назва	Скорочена назва	Основний зміст
1	AccountAbility AA1000	AA 1000S	Принципи підготовки соціальних звітів на базі діалогу зі стейкхолдерами
2	Asia-Pacific Economic Cooperation	APEC	Кодекс ділової практики країн Азіатсько-Тихоокенського економічного співробітництва
3	Amnesty International	Amnesty	Керівні принципи з додержання корпораціями прав людини
4	Agence de Rating Social et Environmental sur les Enterprises	ASPI	Індекси стійких показників діяльності для компаній, що котируються на Європейському фондовому ринку
5	Balanced Business Scorecard	BBS	Система збалансованих показників оцінки бізнесу від Balanced Scorecard Institute
6	Caux Round Table: Principles for Business	Caux	Принципи ведення соціально відповідального бізнесу
7	Dow Jones Sustainability Group Index DJSGI	DJSGI	Індекс стійкості Dow Jones
8	European Foundation for Quality Management	EFQM	Модель та принципи досягнення ефективності бізнесу згідно з інтересами суспільства
9	Benchmarks for Measuring Business Performance	Benchmarks	Стандарти та принципи дій соціально відповідальної компанії, спільний проект Interfaith Center of Corporate Responsibility (ICCR, США), The Ecumenical Council for Corporate Responsibility (ECCR, Філіппіни), The Christian Centre for Socially Responsible Investment (CCSRI, Австралія та KAIROS-Canada, Канада)
10	The Eco-Management and Audit Scheme	EMAS	Інструмент для оцінювання, надання та поліпшення екологічних показників компанії
11	Ethical Trading Initiative	ETI	Стандарти трудових відносин
12	Eco-labels and Green Stickers	Eco-label	Система екологічної оцінки компаній
13	Forest Stewardship Council	FSC	Принципи та критерії щодо управління підприємствами лісопромислового комплексу

[1] Складено за: *Черных Е. В.* Международные документы и стандарты социальной ответственности бизнеса [Электронный ресурс] / Е. В. Черных // Спецпроект: анализ научных исследований : IV Междунар. науч.-практ. конф. (9–14 июля 2008 г.). — Режим доступа : http://www.confcontact .com/2008jule/chernih.php; Ассоциация менеджеров России : данные организаций // Коммерсантъ. Social Report. — 2005. — № 182. — С. 27–28.

Закінчення табл. 3.2

№ з/п	Повна назва	Скорочена назва	Основний зміст
14	FTSE4Good Index Series	FTSE4	Індекс FTSE для компаній, які додержуються глобальних принципів корпоративної відповідальності
15	Global Reporting Initiative	GRI	Принципи та стандарти соціальної й екологічної звітності
16	International Federation of Organic Agriculture Movements	IFOAM	Принципи стійкості ведення бізнесу для компаній агропромислового сектору
17	International Organization for Standardization (ISO 9000/14001)	ISO 9000, ISO 14001	Стандарти ISO у сфері управління якістю та охорони навколишнього середовища
18	Guidance on social responsibility	ISO 26000	Настанова щодо принципів, які лежать в основі соціальної відповідальності, основних тем і проблем, що стосуються соціальної відповідальності, та способів інтеграції соціально відповідальної поведінки у стратегії, системи, практики і процеси організації
19	Social responsibility. Requirement	IC CSR-08260008000	Настанова щодо задоволення інтересів споживачів, охорони довкілля, економного використання ресурсів, підтримки місцевого співтовариства, менеджменту соціальної відповідальності

В останнє десятиріччя найбільш активно впроваджуються схеми екологічного менеджменту та аудиту EMAS, еко-стандарти ISO 9000 та 14001, стандарт для оцінювання соціальних аспектів систем управління SA 8000. У сфері звітності з корпоративної соціальної відповідальності найбільш активно використовуються стандарт Глобальної ініціативи з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI та процесний стандарт розроблення звітів AA 1000S.

Один з найбільш визнаних та використовуваних у теперішній час міжнародних стандартів — Настанова глобальної ініціативи зі звітності у сфері стійкого розвитку (Guidelines of Global Reporting Initiative, GRI), розроблена в 1997 р. в межах ініціативи генерального секретаря ООН Кофі Аннана «Global Compact». Стандарт структурований за принципом «триєдиного підсумку» (Triple Bottom Line) — економіка компанії, екологія виробництва, соціальна політика — та вміщує 46 основних і 33 допоміжних показники результативності компаній за чотирма напрямками: економіка — 8 основних та 1 додатковий показник результативності; продукція — 3 основних та 6 додаткових показників результативності; екологія — 16 основних та 14 додаткових показників результативності; соціальна політика (праця, права людини, суспільство) — 19 основних та 12 додаткових показників результативності[1].

Стандарт GRI дозволяє якнайповніше розкрити інформацію у сфері соціально-екологічної відповідальності компаній, передбачає можливість поетапного

[1] *Шаповал В. М.* Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал ; ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т». — Д. : Держ. ВНЗ «НГУ», 2011. — С. 176–177.

використання показників результативності в міру розвитку нефінансової звітності. Цей стандарт передбачає наявність у звіті п'яти розділів. У розділі I «Бачення та стратегія» наводиться опис стратегії розвитку компанії у сфері стійкого розвитку, заявленої першою особою компанії. У розділі II «Характеристика» наводиться огляд структури та діяльності компанії, описуються проблемні сфери, що розкриваються у звіті. Розділ III «Структура управління та системи менеджменту» містить інформацію про структуру компанії, особливості системи менеджменту, заходи щодо залучення до процесу обговорення та контролю реалізації стратегії розвитку стейкхолдерів. У розділі IV «Покажчик змісту GRI» наводиться спеціальна таблиця, яка показує, де у звіті розміщена конкретна інформація. У розділі V «Показники результативності» наводяться характеристики впливу діяльності компанії, згруповані за економічними, екологічними, соціальними показниками діяльності.

В основу звітності за стандартом GRI закладено принципи:

✓ системотвірні (відкритість, залучення заінтересованих сторін, верифікованість) — забезпечують умови довіри до звіту, перевірку його вірогідності аудиторами, задовольняють різноманітні потреби сторін;

✓ змістовні (повнота, значущість, контекст стійкого розвитку) — забезпечують необхідний рівень деталізації інформації, рівень значущості показників та власної результативності на фоні загальної позитивної соціальної стійкості;

✓ якості та вірогідності інформації (точність, об'єктивність, зіставність) — забезпечують досягнення точності інформації, правдиве відображення результативності, що базується на конкретних фактах, порівнянність з ретроспективою, виключення викривлення інформації;

✓ що гарантують доступність інформації (ясність, сучасність) — забезпечують зрозумілість інформації в доступній формі для максимальної кількості користувачів та її своєчасність для прийняття рішень[1].

Серія стандартів AccountAbility 1000 (AA 1000), розроблена Інститутом соціальної та етичної звітності Великобританії, слугує форматом підтримки GRI та інших міжнародних стандартів, визначає процедури взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами), розроблення соціального звіту (зі стійкого розвитку) та встановлює принципи їх верифікації (установлення вірогідності) та оцінювання. Ключовим у цій серії є стандарт AA 1000SES — взаємодія зі стейкхолдерами компанії.

Основною ідеєю групи стандартів AA 1000 є підвищення підзвітності бізнесу суспільству за допомогою максимального залучення груп заінтересованих сторін, урахування їхньої думки під час аналізу діяльності компаній. Ці стандарти можуть стати частиною системи внутрішнього контролю, спрямованої на виявлення ризиків, їх оцінювання, удосконалення практики управління ризиками. У даному разі йдеться про ризики для репутації та бренду, про конфлікти, пов'язані з трудовим правом та порушенням прав споживачів, а також про ризики, зумовлені змінами в законодавчому регулюванні.

[1] Складено за: Отчетность в сфере устойчивого развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа : www.globalreporting.org

Зазначена група стандартів здатна задовольнити зростаючу потребу інвесторів у інформації. Одержана з їх використанням інформація вірогідна, точна та піддається перевірці. Дані про соціальні та етичні показники компанії, про очікування стейкхолдерів є орієнтиром для оцінювання якості управління та позиції компанії на ринку. Це нововведення здатне забезпечити значний внесок у поліпшення корпоративного менеджменту, оскільки стандарти пов'язані з процедурами посилення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту в компанії, що гарантує відповідність її цілей та стратегії результатам та характеру діяльності.

Повною мірою оцінюючи, точно формулюючи соціальні та етичні показники, інформуючи про них суспільство та заінтересованих партнерів на основі зворотного зв'язку, компанія ліпше розуміє та реагує на запити зовнішнього середовища, більш ефективно здійснює стратегічне управління.

Значні вдосконалення можуть бути досягнені й у сфері кадрової політики. Ідентифікуючи та регламентуючи свої цінності, компанія здатна посилити мотивованість працівників, залучити висококомпетентний персонал. Лояльність співробітників стає важливим фактором підвищення продуктивності праці. Велике значення має поліпшення відносин компанії з діловими партнерами, адже вони зможуть більш адекватно оцінювати відповідність поведінки компанії їхнім побажанням та вимогам. У свою чергу, компанія одержуватиме більш точну та вірогідну інформацію, необхідну для прийняття рішень.

Отже, складання соціальної звітності на основі стандарту AA 1000 забезпечить упровадження багатьох інновацій у щоденну роботу компанії. Пов'язані із застосуванням даного стандарту процедури допомагають підготувати персонал до реорганізації бізнесу, ефективніше використовувати бюджетні ресурси на доброчинні цілі, виявляти пріоритети з охорони праці, вирішувати проблеми, пов'язані із системою навчання персоналу, поліпшити імідж компанії тощо.

Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000, у розробленні якого брала участь Україна, визначає соціальну відповідальність як відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукції та послуг) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку, відповідає збалансованому розвитку та добробуту суспільству, ураховує очікування заінтересованих сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки.

Даний стандарт структурований за такими розділами:

Вступ. [Інформація про зміст стандарту та обґрунтування необхідності його розроблення.]

Сфера застосування. [Визначення об'єкта стандарту — керівництва, сфери та меж застосування.]

Нормативні посилання. [Перелік документів (за їх наявності), які потрібно застосовувати разом з даним стандартом.]

Терміни та визначення. [Ідентифікація застосовуваних у стандарті термінів, які потребують визначення, та підготовка таких визначень.]

Контекст соціальної відповідальності, придатний для всіх організацій. [Історія та сучасний стан соціальної відповідальності. Питання, що випливають

зі змісту поняття соціальної відповідальності. Відповідні питання, що стосуються стейкхолдерів.]

Принципи СВ, застосовувані до організації. [Визначення набору принципів СВ на основі аналізу різноманітних джерел та надання керівництва щодо цих принципів. Відповідні питання, що стосуються стейкхолдерів.]

Настанова з ключових об'єктів-питань. [Надання окремого керівництва з низки ключових об'єктів-питань та їх прив'язка до організацій. Відповідні питання, що стосуються стейкхолдерів.]

Настанова з практичної реалізації СВ в організаціях. [Практичні настанови щодо застосування та інтегрування СВ у діяльність організації, включаючи такі питання, як політики, практики, підходи, ідентифікація питань, оцінка діяльності, звіти та взаємодія. Відповідні питання, що стосуються стейкхолдерів.][1]

Крім того, у світі набули поширення такі неофіційні стандарти ISO у сфері корпоративної соціальної відповідальності:

✓ стандарт SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність», розроблений Міжнародною організацією із соціальної відповідальності. Він визначає вимоги щодо соціального захисту, додержання прав працівника, регламентації дитячої праці, охорони праці. Стандарт побудований на тих самих системних підходах, що і стандарти ISO 9000 (управління якістю) та ISO 14001 (управління охороною навколишнього середовища), однак відрізняється від них базовими значеннями показників оцінки. SA 8000 встановлює певні нормативи, і лише за їх виконання компанія може бути визнана такою, що відповідає даному стандарту;

✓ стандарт OHSAS 18001:1999 «Система оцінювання професійної безпеки та здоров'я», розроблений Британською, Іспанською, Норвезькою, Південно-Африканською та деякими іншими національними організаціями зі стандартизації. Передбачає визначення та досягнення цілей у сфері промислової безпеки та здоров'я для кожної функціональної одиниці на кожному рівні організації. Він містить специфікацію системи оцінювання професійної безпеки та здоров'я й окреслює вимоги до цієї системи, аби надати можливість організації управляти її професійними ризиками. У вітчизняній практиці аналогом цього стандарту можуть бути положення Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності»;

✓ стандарт OHSAS 18002:2000 «Системи менеджменту у сфері охорони праці та запобігання професійним захворюванням. Керівні вказівки щодо застосування OHSAS 18001». Містить пояснення щодо запровадження стандарту OHSAS 18001:1999.

Сертифікація OHSAS може бути застосована в будь-якій організації, що має намір запровадити систему управління професійною безпекою та здоров'ям для усунення (зниження рівня) ризиків для працівників з наймання та інших заінтересованих служб.

У світовій практиці існує низка неформальних нормативних документів, розробниками яких є бізнес-асоціації, некомерційні об'єднання:

[1] Новий міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000 / ДП «Київоблстандартметрологія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://bcdst.kiev.ua/ index.php/news/1-latest-news/56

- хартія «Кейданрен» про гідну корпоративну поведінку, розроблена в 1991 р. японською Федерацією підприємств, що об'єднує більш як 100 промислових груп Японії. Хартія визначає, що корпорації крім одержання прибутку через участь у чесній конкурентній боротьбі мають приносити користь суспільству;
- стандарти «Саншайн» щодо надання корпоративних звітів для заінтересованих сторін, ухвалені в 1996 р. некомерційною асоціацією — Альянсом стейкхолдерів (США), що об'єднує природоохоронні, релігійні організації та спільноти із захисту прав споживачів. Згідно зі стандартами «Саншайн» у корпоративних звітах мають бути вміщені дані про продукцію та послуги, про гарантії зайнятості, безпеку, охорону здоров'я та рівні можливості під час найняття, про структуру власності, фінансові показники та вплив на навколишнє середовище, кількість створених робочих місць, про виконання держаних замовлень, штрафи, що були стягнені з компанії.[1]

При цьому важливо зазначити, що міжнародні стандарти соціальної відповідальності не мають примусового характеру, а їх застосування не передбачає тотального контролю з боку держави за соціально відповідальною поведінкою бізнесових структур. А застосування таких стандартів потребує узгодження їх між різними організаціями та відомствами.

Резюме

Корпоративна соціальна відповідальність (соціальна відповідальність бізнесу) — це система економічних, соціальних, екологічних заходів, а також етичних норм і цінностей компанії, які в сукупності забезпечують суспільну корисність її діяльності, реалізуються на основі постійної взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і спрямовані на зменшення нефінансових ризиків, довгострокове поліпшення іміджу і ділової репутації компанії, а також на набуття конкурентних переваг та стратегічної стійкості.

Інституціональні рамки соціальної відповідальності закладено міжнародними правовими нормами та вітчизняною нормативно-законодавчою базою. В організаційному форматі соціальна відповідальність репрезентована установами та організаціями, котрі розроблюють та поширюють концептуальні й організаційно-правові засади соціальної відповідальності.

Незважаючи на розбіжності в розвитку моделей корпоративної соціальної відповідальності організацій, у світі сформувався комплекс інструментів, які застосовуються з метою імплементації корпоративної соціальної відповідальності: соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу, доброчинний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, просування доброчинної справи, волонтерська діяльність, соціальні інвестиції, еквівалентне фінансування, корпоративні фонди, грошові гранти, соціально важливий маркетинг, делегування співробітників, благодійні пожертви, спонсорська допомога. Міжнародним стандартом ISO 26000:2010 «Настанови з соціальної відповідальності» (розд. 7) передбачені такі практики для інтеграції соціальної відповідальності:

[1] Социально-ответственный маркетинг предприятий: обзор нормативной базы [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://csrjournal.com/2252-socialno-otvetstvennyjj-marketing-predprijatijj.html

рекомендації щодо розуміння соціальної відповідальності організації, інтеграції соціальної відповідальності повсюдно в організації, обміну інформацією з питань соціальної відповідальності, підвищення довіри до організації в плані соціальної відповідальності, аналізу прогресу та підвищення результативності, а також оцінювання добровільних ініціатив у сфері соціальної відповідальності.

Для структури управління КСВ міжнародних компаній характерні: наявність посад менеджерів різного рівня (включаючи посаду менеджера з КСВ), що відають питаннями розвитку сфери КСВ; створення комітетів з КСВ та введення посади віце-президента з КСВ в раді директорів; створення спеціалізованих департаментів з КСВ, у т. ч. з управління невиробничими ризиками, або введення посади ризик-менеджера. Характеризуючи сучасну структуру управління КСВ українських компаній, можна сказати, що в значній їх частині організація управління розвитком сфери КСВ існує лише на рівні середнього менеджменту. Проте деякі з них упроваджують посаду менеджера з КСВ, а деякі навіть створюють департамент з КСВ.

Складність та відповідальність обов'язків, покладених на менеджера з КСВ, обумовлюють високі вимоги до його освіти. Кваліфікаційні вимоги передбачають, що цю посаду можуть обіймати особи, які мають другий (магістерський) рівень вищої освіти. Менеджер з КСВ повинен мати корпоративні компетенції, які є загальними для всього персоналу організації і які охоплюють стратегічні (ключові) та соціально-особистісні (загальнокультурні та надпрофесійні) компетенції. До професійних належать функціональні та рольові компетенції.

Для реалізації концептуальних напрямів діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, досягнення інформаційної відкритості з метою залучення інвестиційних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності організації можуть керуватися міжнародними та вітчизняними стандартами, що стосуються соціальної відповідальності.

Для суспільства загалом значення КСВ виявляється у зміцненні соціального партнерства, посиленні соціальної захищеності населення й соціальної злагоди, можливості залучення інвестицій у важливі суспільні сфери, підтримці громадських ініціатив, інноваційних проектів, розвитку соціального й інтелектуального капіталу, збереженні довкілля тощо.

Терміни і поняття

Інституціональне забезпечення соціальної відповідальності
Інструменти імплементації КСВ у систему управління організацією
Корпоративна соціальна відповідальність (соціальна відповідальність бізнесу)
Міжнародні стандарти у сфері соціальної та екологічної відповідальності організацій
Напрями корпоративної соціальної відповідальності (внутрішня і зовнішня)
Позитивні результати соціальної діяльності підприємств
Складові соціальної відповідальності бізнесу
Соціально відповідальний бізнес
Кваліфікація менеджера з КСВ
Компетенції менеджера з КСВ

Вправи до розділу 3

1. Наведіть приклад неповного або помилкового розуміння корпоративної соціальної відповідальності уявним опонентом. Наведіть аргументи, які зможуть переконати його у правильності широкого розуміння соціальної відповідальності бізнесу як використання лише таких способів одержання прибутку, котрі не завдають шкоди людям, природі, суспільству, а сприяють їх розвитку.
2. На основі концепції Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу розробіть теоретико-прикладний сценарій запровадження принципів соціальної відповідальності на різних рівнях.
3. На основі аналізу сучасного світового досвіду запропонуйте інноваційні механізми та інструменти імплементації КСВ у систему управління організацією.
4. Використовуючи теоретичний матеріал розділу та самостійно підібрану інформацію з періодичних видань та інтернету про управління розвитком сфери КСВ сучасних українських компаній, наведіть приклади організаційної структури управління у цій сфері зі створенням спеціальних підрозділів. Опишіть їх функції та повноваження керівників з управління розвитком сфери КСВ.
5. Обґрунтуйте значення стратегічних, соціально-особистісних, надпрофесійних, функціональних і рольових компетенцій у здатності менеджера з КСВ ефективно виконувати посадові обов'язки.
6. Визначте конкурентні переваги організації, що їх забезпечує застосування міжнародних стандартів у сфері КСВ.

Питання для перевірки знань

1. Що таке корпоративна соціальна відповідальність? Яке її значення для розвитку підприємства і суспільства загалом?
2. Визначте основні напрями корпоративної соціальної відповідальності.
3. У чому полягає вищий орієнтир соціальної відповідальності бізнесу?
4. Опишіть міжнародну практику інституціонального забезпечення соціальної відповідальності.
5. Окресліть головні сучасні проблеми та перспективи розвитку інституціонального забезпечення соціальної відповідальності в Україні.
6. Розкрийте сутність інструментів імплементації КСВ у систему управління організацією.
7. Охарактеризуйте організаційну структуру управління КСВ міжнародних компаній. Наведіть приклади структурних підрозділів з розвитку сфери КСВ у них.
8. Охарактеризуйте організаційну структуру управління КСВ провідних українських організацій.
9. Визначте сутність кваліфікації та вимоги до рівнів і ступенів вищої освіти менеджера з КСВ.
10. Охарактеризуйте складові компетентності менеджера з КСВ. У чому полягають його корпоративні (стратегічні та соціально-особистісні) та професійні (функціональні і рольові) компетенції?
11. Розкрийте призначення та сферу застосування міжнародних стандартів в процесі інтеграції соціально відповідальної поведінки в організації.

Література для поглибленого вивчення

1. *Антошко Т. Р.* Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах : монографія / Т. Р. Антошко, П. В. Круш, Ю. В. Тюленєва ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». — К. : НТУУ «КПІ», 2013. — 275 с.

2. *Гогуля О. П.* Соціальна відповідальність бізнесу : монографія / О. П. Гогуля, І. П. Кудінова ; Кабмін України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. — Ніжин : Лисенко М. М., 2011. — 175 с.

3. *Грішнова О. А.* Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник. — Рівне : НУВГП, 2014. — 217 с.

4. Діагностика стану та перспективи розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / [О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.] ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. — Донецьк, 2013. — 296 с.

5. Закон України «Про вищу освіту» // Урядовий кур'єр. — Орієнтир. — 2014. — № 21. — С. 7–18.

6. Корпоративная социальная ответственность : учеб. для бакалавров / [Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. — М. : Юрайт. 2013. — 445 с.

7. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2010. — 251 с.

8. Корпоративна соціальна відповідальність : підруч. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. прогр. магістра зі спец. «Фінанси і кредит» / [О. Денис та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнєцової ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — Вид. 2-ге, випр. і доп. — К. : УБС НБУ, 2010. — 314 с.

9. *Прокопович С. В.* Методические аспекты комплексной оценки и прогнозирования факторов формирования инвестиционной стоимости предприятия / С. В Прокопович, Е. Н. Котыш // Сучасні та перспективні методи і моделі управління в економіці : монографія : у 2 ч. / за ред. д.е.н, проф. А. О. Єпіфанова. — Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. — Ч. 1. — С. 219–231.

10. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / [колектив авт.] ; ред. Г. Ф. Хоружий ; НБУ, Ун-т банк. справи. — К. : УБС НБУ, 2009. — 255 с.

11. *Орлова Н. С.* Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні : монографія / Н. С. Орлова, А. О. Харламова. — К. : Кондор, 2014. — 278 с.

12. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

13. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.

14. *Шаповал В. М.* Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал ; ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т». — Д. : Держ. ВНЗ «НГУ», 2011. — 356 с.

Розділ 4

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

4.1. Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації.
4.2. Взаємозв'язок соціально відповідальної поведінки і стратегії розвитку організації.
4.3. КСВ у стратегічному управлінні людськими ресурсами.
4.4. Узгодження інноваційної політики організації з принципами соціальної відповідальності.
4.5. КСВ як засіб управління організаційними змінами.
4.6. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 4
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність, мету та завдання управління соціальною відповідальністю організації;
— принципи, за якими має формуватися комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації;
— параметри формування та особливості стратегій бізнесу у сфері КСВ;
— сутність і зміст концептуального підходу до стратегічного управління компанією на принципах КСВ;
— інструменти КСВ у стратегічному управлінні людськими ресурсами;
— результати стратегічного управління людськими ресурсами в соціально відповідальній організації;
— принципи та вимоги КСВ у розробленні інноваційної стратегії та політики розвитку організації;
— взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності організації та її інноваційного розвитку;

— потенціал КСВ в управлінні організаційними змінами та можливості його використання на різних етапах управління змінами;
— практичні інструменти впливу корпоративної соціальної відповідальності на поліпшення іміджу та підвищення рівня ділової репутації організації;
— методичні засади оцінювання ділової репутації в контексті корпоративної соціальної відповідальності;
— алгоритм процесу управління діловою репутацією з урахуванням принципів КСВ;

уміти:

- формувати комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації з урахуванням особливостей системного, процесного та ситуаційного управлінських підходів;
- розробляти способи й інструменти реалізації корпоративної стратегії в контексті КСВ;
- визначати стратегічні завдання, напрями та показники інтеграції КСВ у процес стратегічного управління людськими ресурсами;
- діагностувати соціально-етичні проблеми інновацій у розвитку організації;
- ідентифікувати, аналізувати і ранжирувати очікування та опір заінтересованих сторін у процесі проведення змін;
- розробляти заходи з поліпшення іміджу організації та репутаційну програму організації в контексті КСВ.

4.1. Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації

Управління соціальною відповідальністю організації є процесом реалізації функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), який спрямований на задоволення інтересів заінтересованих сторін (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави), що беруть на себе відповідальність за вплив їхньої діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення збалансованого розвитку.

Основною метою управління соціальною відповідальністю організації є забезпечення збалансованого та соціально спрямованого її розвитку. *Завдання управління соціальною відповідальністю організації* — забезпечити в кожний момент часу ефективне виконання необхідних функцій кожною заінтересованою стороною, зберегти процесну команду та колектив однодумців, скерований на розв'язання стратегічних та оперативних завдань соціально-економічного розвитку організації.

Роль процесу управління КСВ як технології управлінської діяльності полягає в забезпеченні ефективного досягнення поставлених цілей організації для задоволення суспільних та особистих потреб за допомогою систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності за умови соціально відповідальної поведінки всіх її заінтересованих сторін.

Управління соціальною відповідальністю організації є складовою стратегії її розвитку та *має здійснюватися згідно з такими принципами*:

✓ *гнучкості* — властивість системи соціальної відповідальності змінювати цілі функціонування залежно від змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

✓ *багатофункціональності* — здатність системи до реалізації різних функцій (планування, організація, мотивація, контроль тощо);

✓ *неоднорідності* — наявність значної кількості різних елементів системи (стратегічне планування персоналу, пошук та добір персоналу, оцінювання персоналу, мотивація, соціально-трудові відносини, охорона праці, промислова безпека, стандартизація та маркування, екологічна стандартизація тощо);

✓ *емерджентності* — неможливість звести властивості окремих елементів управління соціальною відповідальністю до загального ефекту функціонування системи;

✓ *ієрархічності* — наявність кількох рівнів управління соціальною відповідальністю організації (власники бізнесу, вищий топ-менеджмент, середня ланка, лінійні керівники);

✓ *взаємоконтролю* заінтересованих сторін (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави) та створення сприятливих умов для його здійснення;

✓ *оптимальності* — об'єднання всіх перелічених принципів та одночасно виявлення нових елементів системи і вимог до неї.

Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідальністю організації слід оперативно реагувати на очікування й вимоги заінтересованих сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних з ними.

Алгоритм формування процесу управління соціальною відповідальністю організації наведено на рис. 4.1. Ефективність і якість цього процесу визначаються насамперед обґрунтованістю методології розв'язання проблем у сфері КСВ, тобто підходів, принципів, методів. Еволюція розвитку менеджменту свідчить про ефективне комплексне використання процесного, системного, ситуаційного підходів до управління. Згідно з ними управління соціальною відповідальністю розглядають з різних кутів зору.

На рис. 4.2 наведена комплексна модель управління СВ організації, яка враховує особливості управлінських підходів (системного, ситуаційного, процесного) до дослідження управління об'єктом (соціальною відповідальністю).

Центральне місце в наведеній моделі належить *системному підходу*, за яким соціальна відповідальність розглядається як відкрита система, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, здатна регулювати свої відносини з ним. Система, як уже зазначалось, має вхід (ресурси, цілі, завдання), вихід (результати роботи) та зворотні зв'язки (між групами впливу). Між входом і виходом, а також внутрішніми процесами соціальної відповідальності існує механізм розвинених зв'язків, що забезпечує саморегулювання всієї системи залежно від ситуації, що складається за умов безперервних змін.

Рис. 4.1. Алгоритм формування процесу управління СВ організації

Виходячи з практики управління соціальною відповідальністю у провідних міжнародних компаніях можна зробити висновок, що *соціальна відповідальність як система управління* являє собою комплекс цілеспрямованих взаємозв'язаних і регулярно виконуваних дій (процесів), що дають змогу результативно управляти нефінансовими аспектами діяльності організації та інтегрувати наявні системи та ініціативи у сфері соціальної відповідальності. Її *складовими* можуть бути системи управління, програми та процедури з управління нефінансовими аспектами діяльності організації (система менеджменту якості, екологічного менеджменту, охорона праці та промислова безпека, системи управління відносинами з клієнтами, процедури оцінки бізнес-ризиків, способи виявлення корупції, програми мотивації персоналу, діяльність у сфері стратегічної доброчинності та соціальні інвестиції, корпоративна етика тощо).

Рис. 4.2. Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації

Побудова системи управління соціальною відповідальністю в організації, подібної до наведеної моделі, забезпечує можливість урахування всіх аспектів соціальної відповідальності в їх взаємозв'язку і цілісності, виокремлення головного, визначення характеру зв'язків між властивостями і характеристиками та групами впливу (персоналом, менеджментом, власниками бізнесу, державою). Завдяки такому підходу можна системно сприйняти та оцінити взаємодії груп впливу, забезпечити системне бачення ситуації, виключити суперечність цілей груп впливу, запобігати і прогнозувати негативний вплив бізнесу на суспільство. Системний підхід, фокусуючись на взаємозалежностях, приводить або до ліпшого розуміння механізмів управління, або до виявлення елементів та підсистем, де такого розуміння явно бракує.

Згідно із *ситуаційним підходом* визнається, що хоч загальні підходи до процесів соціальної відповідальності (планування, організація, мотивація, контроль) у різних організаціях переважно однакові, специфічні заходи, спрямовані на їх виконання в певній організації, можуть значно варіювати. Він пов'язує конкретні заходи і концепції управління КСВ із внутрішніми та зовнішніми ситуаціями, які безперервно змінюються з метою досягнення цілей організації.

Використання *процесного підходу* в управлінні соціальною відповідальністю організації припускає, по-перше, що соціальна відповідальність поширюється на весь цикл виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) — починаючи від придбання виробничих ресурсів і закінчуючи випуском готової продукції (робіт, послуг); по-друге, бізнес є відповідальним не тільки за свої соціальні програми, але й за додержання принципів соціальної відповідальності діловими партнерами і постачальниками.

Наведена комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації складається з таких функцій, як стратегічне та оперативне планування, мотивація, організація (у вигляді інтеграції соціальної відповідальності в наявну систему управління організацією), контроль (у вигляді соціального звіту, соціального аудиту, стандартів соціальної відповідальності). Виконання функцій управління розглядається як *процеси соціальної відповідальності*, що є сукупністю взаємозв'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють певні входи інформації (замовлення), ресурсів, умов праці і т. ін. у відповідні виходи, результати.

З огляду на описані підходи до управління соціальною відповідальністю *комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації слід розуміти як сукупність взаємозв'язаних функцій планування й аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного й інформаційного забезпечення, що створюють підґрунтя для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту організації, власників бізнесу (акціонерів), місцевих спільнот і держави.*

Прикладом управління соціальною відповідальністю організацій може слугувати модель управління соціальною відповідальністю іспанської телекомунікаційної компанії «Telefonica»[1] (рис.4.3).

[1] Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу [Електронний ресурс]. — К., 2010. — Режим доступу : // http://www.svb.org.ua/

Рис. 4.3. Модель управління соціальною відповідальністю компанії «Telefonica»

У наведеній моделі передбачено *п'ять етапів*:

1. Внутрішня діагностика — самодіагностика всіх можливих нефінансових ризиків діяльності компанії.
2. Зовнішня діагностика — залучення груп впливу до аналізу.
3. Затвердження та впровадження проектів та програм.
4. Розвиток — досягнення визначених віх у впровадженні проектів.
5. Комунікація.

Нефінансова звітність, точніше звітування як процес, є складовою п'ятого та першого етапів. Саме оприлюднення нефінансового звіту є відправною точкою комунікації про корпоративну соціальну відповідальність, а відгуки на звіт допомагають у самодіагностиці та поліпшенні процесу управління соціальною відповідальністю в наступному періоді.

Отже, сприйняття КСВ як інтегрованої системи управління дає змогу скоординувати всі наявні та заплановані ініціативи організації та зробити активність у цій царині невід'ємною частиною її бізнес-процесів.

4.2. Взаємозв'язок соціально відповідальної поведінки і стратегії розвитку організації

Процес забезпечення збалансованого розвитку організацій як мети КСВ актуалізує потребу стратегічного управління не тільки організацією в цілому, а й окремими її підсистемами. Необхідність КСВ як компоненти стратегічного управління за сучасних умов обумовлена взаємодією низки факторів, які полягають у такому:

- Пріоритетними цілями бізнесу в соціальному аспекті є забезпечення збалансованого розвитку та підвищення ринкової вартості й інвестиційної привабливості. Соціальна функція в такому форматі мінімально реалізується через

створення матеріальних і нематеріальних активів, збереження діючих чи створення нових робочих місць, добросовісну ділову практику в рамках нормативно-правових норм.

➢ Стійкою тенденцією в глобалізованому світі на сьогодні стало посилення ролі та розширення масштабів реалізації соціальної функції бізнесу поза межами встановлених законодавчо зобов'язань. Виходячи з того, що КСВ відіграє роль дієвого чинника формування позитивного іміджу та високої ділової репутації організації, бізнесові структури розглядають управління програмами соціальної відповідальності, підвищення якості корпоративного управління, узгодження інтересів стейкхолдерів у процесі соціального діалогу як ключовий елемент стратегії розвитку.

➢ Унаслідок впливу внутрішніх і зовнішніх груп на діяльність організації (власники, акціонери, споживачі, ділові партнери, держава, ЗМІ) та ініціатив провідних представників ділових кіл у певній сфері економічної діяльності посилюється тиск на організацію ззовні.

➢ У систему управління бізнес-процесами імплементуються кодекси та механізми, міжнародні стандарти та практичні процедури реалізації соціальних та етичних програм бізнесу.

➢ Базована на соціальних та етичних принципах стратегія розвитку бізнесу дає змогу забезпечити високу ділову репутацію, ринкову привабливість, розширити можливості доступу до капіталу, посилити вплив соціального діалогу на партнерські відносини з державою та суспільством.

Важливо зазначити, що *стратегія бізнесу у сфері КСВ як генеральна лінія поведінки організації в досягненні високого та найвищого ступеня соціальної відповідальності формується залежно від рівня тиску стейкхолдерів та рівня заінтересованості організації.* Органічне поєднання зазначених компонент визначає вид стратегії бізнесу у сфері КСВ — соціальна обструкція, соціальний відгук, соціальні зобов'язання, соціальний внесок[1] (рис. 4.4).

Мінімальне втручання стейкхолдерів у сферу соціально відповідальної поведінки суб'єкта бізнесу та мінімальний рівень заінтересованості організації стають передумовою для формування та реалізації стратегії «соціальна обструкція», за якої організація лише додержується жорстко регламентованих інститутів-норм соціальної відповідальності за пасивної позиції інших сторін КСВ. Інтеграція високих вимог заінтересованих осіб (у першу чергу держави) та рівня значущості КСВ для збалансованого розвитку організації визначають зміст стратегії «соціальний внесок», для якої характерно ініціювання різноспрямованих та широкомасштабних програмних заходів у сфері КСВ.

Асиметрія інтересів стейкхолдерів та організації диктує вибір однієї зі стратегій — «соціальні зобов'язання» чи «соціальний відгук», які, відповідно, передбачають виконання організацією зобов'язань на рівні законодавчих положень за сильного впливу держави як суб'єкта соціальної відповідальності та добровільне залучення організацій до соціально відповідальної діяльності без ініціювання власних пропозицій.

---

[1] *Андронов В.* О концепции и стратегиях социальной ответственности корпоративного бизнеса / В. Андронов // Рос. экон. журн. —2004. — № 11-12. — С. 119–122.

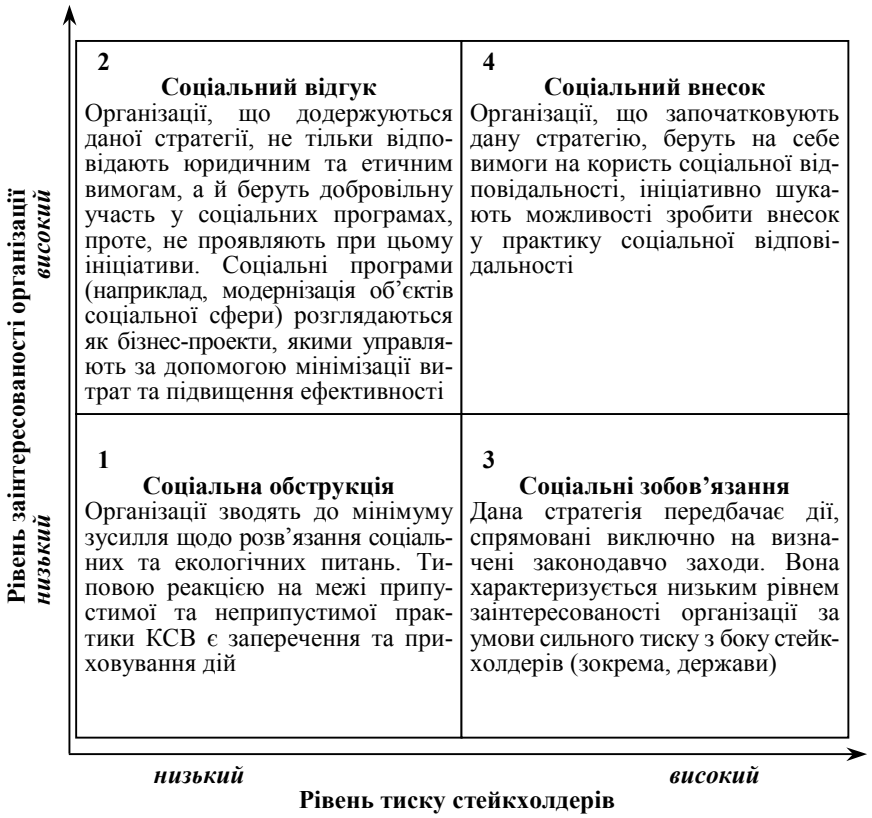

Рис. 4.4. Матриця стратегій бізнесу у сфері КСВ

Узагальнення наукового доробку українських та іноземних авторів дає змогу сформувати концептуальні засади стратегічного управління організацією на принципах КСВ (рис. 4.5). Наведена схема демонструє, що розроблення та реалізація стратегії КСВ здійснюється за участі стейкхолдерів та топ-менеджерів в рамках місії організації, в якій бачення, стратегічні цілі та пріоритети органічно поєднуються з компонентами соціальної відповідальності.

З рис. 4.5 видно, що рамковими умовами концепції стратегічного управління компанією на принципах КСВ є фактори зовнішнього характеру (інституціональне середовище, якість життя), що позначаються на пріоритетах заінтересованих осіб. Місія компанії втілюється у практику КСВ через систему корпоративного стратегічного управління, в якому поєднуються бізнесові та функціональні стратегії. Прийняття управлінських рішень як вибір оптимальної альтернативи систем і процедур реалізації принципів КСВ здійснюється з додержанням визначених корпоративними кодексами цінностей компанії. Реалізація принципів КСВ у стратегії бізнесу забезпечує збалансований розвиток організації завдяки результативності КСВ, що досягається за допомогою реалізації програм і проектів КСВ, внутрішнього контролю і моніторингу КСВ, соціальної звітності та аудиту.

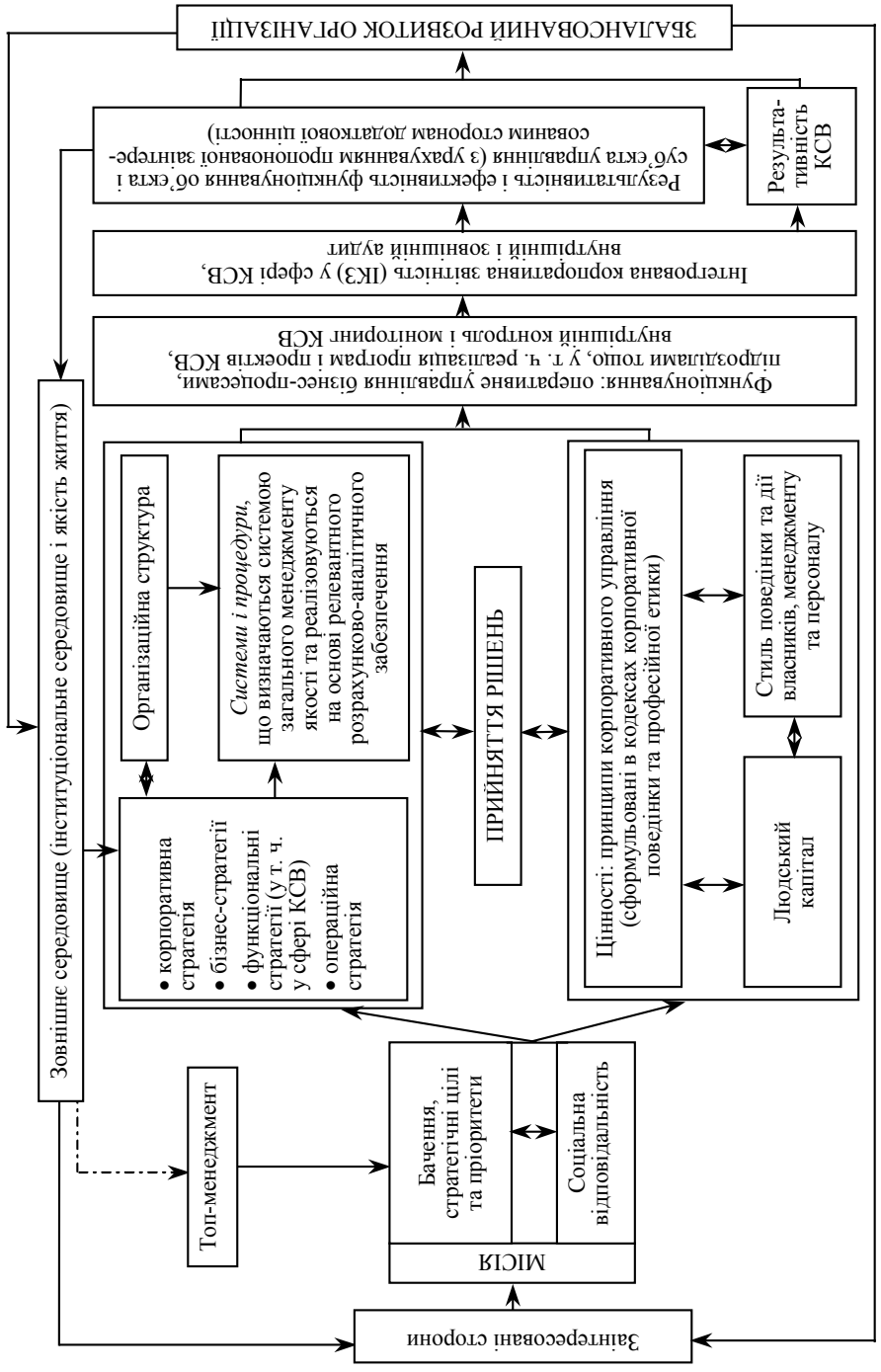

Рис. 4.5. Концептуальний підхід до стратегічного управління організацією на принципах КСВ

4.3. КСВ у стратегічному управлінні людськими ресурсами

Важливою сферою корпоративної соціальної відповідальності є взаємовідносини компанії з ключовим її стейкхолдером — персоналом. Висока професійна і соціальна компетентність працівників, мотивація до праці та вияв творчості, а також лояльність до компанії є джерелом її унікальних конкурентних переваг. На відміну від окремих заходів кадрової політики, корпоративна соціальна відповідальність передбачає довгострокові соціальні проекти, орієнтацію на стійку організаційну динаміку з визначенням перспектив розвитку її найціннішого активу — людських ресурсів. Адекватною реакцією на вимоги корпоративної соціальної відповідальності є стратегічне управління людськими ресурсами, спрямоване на розв'язання соціальних питань сьогодення виходячи з передбачення стратегічних обрисів майбутнього.

По суті це — комплексний підхід до управління персоналом, спрямований на розвиток та практичне втілення компетенцій, необхідних для забезпечення стійких конкурентних переваг організації та досягнення її стратегічних цілей. При цьому згідно з принципами корпоративної соціальної відповідальності вищими цінностями організаційного розвитку стають цінності всебічної реалізації людського потенціалу, що забезпечують як тривалий діловий успіх компанії, так і потреби матеріального й духовного добробуту її співробітників.

Якщо адаптувати ідею Х. Джонсона про континуум ситуацій[1] до впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах у практику управління людськими ресурсами, то дістанемо п'ять таких рівнів:

Перший — рівень протиправності (безвідповідальності), коли менеджмент підприємства не приділяє належної уваги людським ресурсам, не додержується правових норм у використанні праці.

Другий — це рівень додержання законів, підприємство не порушує трудового законодавства, що є необхідним для забезпечення його виживання. Персонал розглядається з позицій витрат, а не як найцінніший ресурс.

Третій — рівень фрагментарності, підприємство несистематично впроваджує в практику управління персоналом окремі заходи, що базуються на принципах корпоративної соціальної відповідальності.

Четвертий — стратегічний рівень, системне впровадження корпоративної соціальної відповідальності в управління людськими ресурсами та перетворення їх взаємозв'язку на невід'ємну складову загальної стратегії розвитку підприємства.

П'ятий — рівень всебічної підтримки суспільства, стратегія розвитку підприємства виходить з того, що основною метою його діяльності є не одержання

[1] Континуум ситуацій передбачає послідовне наростання ознак певного явища залежно від рівня його розвитку. Див. детальніше: *Johnson H.* Does it pay to be good? Social responsibility and financial performance / H. Johnson // Business Horizons. — 2003. — № 46(6). — P. 34–40.

прибутку, а реалізація конкурентних переваг заради задоволення інтересів усіх заінтересованих сторін та зростання суспільного добробуту.

Як бачимо, перші три рівні континууму не демонструють реальної корпоративної соціальної відповідальності підприємства у ставленні до людських ресурсів. П'ятий рівень є вищою точкою континууму, до якої треба прагнути. Завданням сучасних підприємств економіки України є інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в загальну стратегію розвитку організації та в її персонал-стратегію.

Співвідношення корпоративної соціальної відповідальності та стратегічного управління людськими ресурсами може виявлятись у таких формах:

- КСВ як елемент конкурентної стратегії управління людськими ресурсами або персонал-стратегії;
- КСВ як самостійна концепція стратегічного управління персоналом;
- КСВ як окрема функціональна стратегія корпоративного управління, пов'язана з персонал-стратегією компанії.

Кожна компанія може надавати перевагу конкретній формі взаємозв'язку корпоративної соціальної відповідальності з управлінням людськими ресурсами, проте реальні досягнення бізнесу можливі лише за умови їх інтеграції в загальну корпоративну стратегію.

Разом з тим стратегічний підхід до відповідального управління людськими ресурсами ще не став органічним компонентом загальної організаційної стратегії для більшості компаній, що оперують на території України. Експерти зазначають, що HR-директори більшості компаній (72 %) не входять до КСВ-правління і, отже, не беруть безпосередньої участі у формуванні політики компанії з КСВ[1]. Серед причин такої ситуації можемо назвати:

- ✓ нестабільність і невизначеність зовнішнього середовища, в якому оперують українські компанії, часта зміна політичних та економічних умов, що ускладнює розроблення та ухвалення перспективних рішень щодо стійкого соціального та економічного розвитку;
- ✓ переважання короткострокових стратегій, спрямованих на швидке одержання прибутку та економію на витратах на персонал (дотепер серед широкого стратегічного набору найбільш застосовуваною стратегією, що розробляється і впроваджується українськими підприємствами, є стратегія виживання);
- ✓ дефіцит менеджерів, які мають стратегічне мислення та компетенції, необхідні для стратегічного і соціально відповідального управління людськими ресурсами;
- ✓ слабкість організаційної культури (індивідуалістичні споживацькі тенденції, недостатня увага до людських ресурсів, нерозуміння бізнес-керівниками провідної їх ролі в забезпеченні стійких конкурентних переваг компанії та її іміджу в суспільстві).

Маємо констатувати, що за результатами соціологічного дослідження майже третина українських компаній не вживає заходів із соціальної відповідальності. Для більшості з них програми із соціальної відповідальності не є актуальними

[1] Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / [М. А. Саприкіна та ін.] ; за наук. ред. О. С. Редькіна. — К. : Фарбований лист, 2011. — С. 228.

через брак коштів, а кожна десята компанія, яка зазначила, що не вживає заходів із соціальної відповідальності, упевнена, що це функція держави, а не бізнесу. І лише 29,6 % підприємств мають стратегію соціальної відповідальності[1].

На цьому тлі досвід передових українських компаній, що впроваджують корпоративну соціальну відповідальність у практику стратегічного управління людськими ресурсами («ДТЕК», «Рено Україна», «Нібулон», «Оболонь», «Метро Кеш енд Керрі» та ін.), засвідчує їх високу соціальну та економічну ефективність. У цих компаніях КСВ дає можливість піднести роль соціальних чинників реалізації стратегії бізнесу, сформувати сучасну місію бізнесу у сфері використання та розвитку людських ресурсів, забезпечити єдність інтересів стейкхолдерів у плані залучення в організацію найліпших працівників на умовах гідної праці.

Взаємна відповідальність заінтересованих сторін є неодмінною умовою розв'язання найболючіших проблем у системі управління персоналом та регулювання соціально-трудових відносин. Розглянемо це на прикладі тіньової заробітної плати, яка становить, за різними оцінками, від 35 до 50 % її загального обсягу[2]. Від такої ситуації потерпає економіка, зокрема недоодержуючи податки, працівник — не маючи можливості заробити пенсію, забезпечити інші соціальні гарантії, організація — від непрозорих відносин у колективі та побоювання перевірок. Розв'язання цієї проблеми потребує відповідального ставлення: держави — до встановлення обґрунтованого рівня податків; підприємств — до держави у частині сплати податків та до своїх працівників у сфері захисту їх права на пенсійне забезпечення. Крім того, необхідна відповідальність самих працівників за правове оформлення своїх взаємовідносин з роботодавцем, за забезпечення інтересів держави та за власне майбутнє.

Узагальнення теорії та практики застосування корпоративної соціальної відповідальності дало змогу дійти висновку про її потрійну роль у стратегічному управлінні персоналом організації:

По-перше, КСВ є активним засобом стратегічного управління організацією. Обґрунтування цієї ролі передбачає використання таких інструментів КСВ:

- *забезпечення балансу інтересів усіх заінтересованих сторін — стейкхолдерів*, що створює синергетичний ефект у реалізації віддалених стратегічних цілей та досягненні збалансованого розвитку. За сучасних умов тривалість існування організації залежить від соціального миру, який забезпечується соціальним партнерством в розширеному розумінні. Коло його суб'єктів має охоплювати не тільки роботодавців, найманих працівників та державні органи, а й усіх стейкхолдерів, які перетворюються з об'єктів або чинників впливу на активних учасників системи корпоративної соціальної відповідальності. Соціальне партнерство стає партнерством заінтересованих сторін. У такому разі КСВ дозволяє узгодити інтереси: власників — у одержанні прибутку та дивідендів; менеджменту — у реалізації стратегії розвитку та одержанні доходів; персоналу — у збереженні робочого місця, гідній заробітній платі, забезпеченні умов для все-

[1] Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід / А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський ; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. — К. : Салютіс, 2010. — С. 23.

[2] *Носова Є. А.* Тіньова заробітна плата в Україні: причини існування та шляхи подолання / Є. А. Носова // Соціально-трудові відносини: теорія і практика. — 2013. — № 2(6). — С. 110–111.

бічного розвитку; споживачів — в якісному обслуговуванні. І все це в такий спосіб, за якого ці інтереси не суперечать один одному;

➢ *упровадження нових культурних норм та правил*, *відповідального ставлення до роботи*, *колег*, *клієнтів*, *керівництва*, що спричиняє зміни організаційної поведінки і дозволяє організації адаптуватися до викликів зовнішнього середовища та підвищувати свою конкурентоспроможність;

➢ *ясність і прозорість комунікаційних потоків у організації*, що є виявом соціально відповідальної поведінки власників та керівників під час здійснення змін і слугує умовою подолання можливого опору стратегічним змінам з боку різних груп персоналу та інших заінтересованих сторін;

➢ *одночасна орієнтація на внутрішніх і зовнішніх клієнтів компанії* — працівників та споживачів — дає істотне приростання фінансових і соціальних результатів, оскільки більш кваліфіковані та лояльні працівники створюють товари та послуги вищої якості, залучають більше клієнтів, а отже, збільшують доходи компанії та поліпшують її імідж у суспільстві;

➢ *соціальна відповідальність перед ключовим стейкхолдером — персоналом* у сфері його професійного, соціального й особистісного розвитку, застосування прозорих мотиваційних схем оплати праці і надання працівникам соціального пакета, створення гідних умов праці та відпочинку, підтримка внутрішніх комунікацій та участь персоналу в прийнятті управлінських рішень сприяє підвищенню його конкурентоспроможності, яка є ключовим фактором конкурентоспроможності організації у довгостроковому періоді;

➢ *сприяння ліпшому ресурсному забезпеченню стратегії розвитку загалом та персонал-стратегії зокрема*, яке досягається скороченням витрат на пошук та наймання ліпших фахівців, а також високими вимогами до екологічності використовуваної ресурсної бази організації;

➢ *реальне запобігання соціальним ризикам*, з якими стикаються програми реалізації корпоративної стратегії та її функціональної компоненти — стратегії управління персоналом.

По-друге, корпоративна соціальна відповідальність є важливим засобом, який допомагає скоординувати стратегію управління людськими ресурсами із загальною стратегією розвитку організації, діючи за допомогою:

✓ збалансування цілей та інтересів різних заінтересованих сторін та узгодження їхніх дій у сфері соціальної відповідальності;

✓ формування стратегічного мислення, бачення перспектив розвитку організації, сприйняття її особливого місця в соціумі, розуміння її виняткової економічної та соціальної місії;

✓ забезпечення розуміння та підтримки стратегічних цілей та завдань, планів та програм реалізації, розроблених менеджментом компанії, усіма співробітниками, партнерами, інвесторами, іншими заінтересованими сторонами;

✓ залучення персоналу до складання планів організації, участі в проектах, вияв ініціативи і творчості, прийняття власних відповідальних рішень;

✓ узгодження ключових показників діяльності (KPI) працівників зі стратегічними цілями та результатами діяльності компанії та надання їм соціального спрямування.

По-третє, корпоративна соціальна відповідальність надає соціального спрямування стратегії управління людськими ресурсами, скеровуючи її на реалізацію організаційних цілей та цілей розвитку кожного працівника.

> У 2013 р. понад 70 % співробітників компанії «Київстар» навчалися на курсах підвищення кваліфікації і проходили тренінги особистого розвитку. Для цього компанія «Київстар» організувала 260 навчальних подій і виділила близько 5 тис. годин аудиторного навчання, цілком оплативши навчання та тренінги. Чисельність працівників, задіяних у різних проектах, становила:
> ✓ функціональне навчання — 23 %;
> ✓ тренінги персонального розвитку — 11 %;
> ✓ програми для менеджерів — 7 %;
> ✓ майстер-класи та лекції — 16 %;
> ✓ навчальні програми в межах компанії — 43 %.
> Навчальні програми будуються на засадах індивідуального підходу, виявленні потреб співробітників з урахуванням їхніх побажань до змісту та формату навчальних подій[1].

Наведемо принципи КСВ, які є керівними для стратегії управління персоналом:

✓ визначення місії та стратегічних завдань розвитку організації з урахуванням соціальної їх складової: перспектив формування, використання й дальшого розвитку людських ресурсів;

✓ узгодженість власних індивідуальних цілей зі стратегічними цілями розвитку організації, а також узгодженість організаційних та індивідуальних цілей та інтересів працівників;

✓ справедливість в оцінці участі кожної зі сторін трудового процесу у створенні нової вартості і, відповідно, у розподілі доходів організації;

✓ соціальне спрямування бізнес-процесів у сфері управління персоналом на забезпечення гідних умов праці, збагачення її змісту та одержання високої трудової віддачі;

✓ проведення проактивної кадрової політики організації, спрямованої на збереження ліпших співробітників організації та на якісну професійну їх підготовку до розв'язання стратегічних завдань розвитку організації та самовдосконалення;

✓ розвиток організаційної культури, спрямований на створення згуртованого творчого колективу, атмосфери новаторства, єдності інтересів, взаємної довіри та конструктивного співробітництва;

✓ забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю розвитку і використання людських ресурсів організації, а також між економічною та соціальною відповідальністю підприємства.

В основі успішної реалізації соціально відповідальної стратегії управління персоналом лежать його ключові компетенції, які створюють унікальні конкурентні переваги організації на ринку.

Оскільки організація є не тільки бізнес-одиницею, а й соціальним феноменом, компетенції персоналу мають інтегрувати професійно-технологічні та

[1] Корпоративная социальная ответственность компании «Киевстар». Отчет за 2013 год: программы и направления корпоративной социальной ответственности «Киевстар»: цифры и факты.

соціальні складові, необхідні для досягнення стратегічних цілей організації. Особливу цінність для реалізації стратегії мають так звані корпоративні компетенції персоналу, які втілюють вимоги соціальної відповідальності. Саме їх специфічність утворює фундамент незаперечної конкурентної переваги й соціальної місії організації. При цьому професійно-технологічні компетенції стосуються унікальних знань, навичок, умінь, заходів, методів, технологій, необхідних для якісного виконання роботи, тоді як соціальні компетенції охоплюють культурні цінності, міжособистісні зв'язки, відданість організації. Звідси випливає, що такі компетенції, по-перше, є провідним інструментом реалізації стратегії розвитку, по-друге, є безпосередньою умовою та результатом участі персоналу в бізнес-процесах, по-третє, є стрижневим складником соціально відповідальної культури організації.

Соціальні компетенції персоналу мають визначати індикатори трудової поведінки, спрямованої на досягнення стратегічних цілей організації та збагачення її соціокультурного надбання. Важливою умовою КСВ є закріплення моделей професійних та соціальних компетенцій персоналу у відповідних організаційних документах.

Результатом відповідального виконання стратегії управління персоналом у взаємозв'язку зі стратегією розвитку компанії, що є передумовою її дальшого ділового успіху, є міра задоволення працівників їх життям і діяльністю у межах організації. Корпоративна соціальна відповідальність у відносинах зі співробітниками чинить вплив на всі компоненти цього показника. Серед них назвемо:

✓ задоволеність співробітника оцінкою своєї праці за умови її [оцінки] об'єктивності й справедливості;

✓ задоволеність співробітника оплатою своєї праці, умовами її визначення і виплати;

✓ задоволеність співробітника розвитком його професійних знань та навичок, особистісних якостей;

✓ задоволеність співробітника змістом та характером своєї діяльності, її відповідністю його потребам, професійній підготовці та майстерності;

✓ упевненість співробітника у своєму майбутньому кар'єрному просуванні, розвитку потенційних креативних та лідерських здібностей, підвищенні соціального статусу.

Отже, корпоративна соціальна відповідальність є імперативом визначення та засобом реалізації стратегічних цілей як самої організації, так і кожного її співробітника.

4.4. Узгодження інноваційної політики організації з принципами соціальної відповідальності

Досягнення соціально-економічних цілей розвитку організації за сучасних умов визначається не стільки доступом на ринки сировини або збуту продукції, скільки можливістю долучитися до ринку інтелектуальних ресурсів, наукових винаходів та новітніх технологій. Це обумовлює необхідність станов-

лення інноваційної моделі розвитку підприємства на принципах корпоративної соціальної відповідальності.

Нині українські підприємства демонструють критично низьку інноваційну активність, надаючи перевагу запозиченим, а не власним науково-технічним розробкам. Кількість підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, ледве перевищує 11 %, а питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі продукції промисловості становить лише 0,21 %, що створює безпосередню загрозу економічній безпеці держави[1]. Серед багатьох причин такої ситуації не останнє місце належить недостатній соціальній відповідальності держави і бізнесу у сфері інноваційної політики.

Взаємозв'язок інноваційної політики організації та стратегії її соціальної відповідальності полягає в такому. З одного боку, упровадження стратегії КСВ є значним поштовхом у напрямку динамічного розвитку інноваційної діяльності підприємства. КСВ, як випливає з її визначень, спрямована на задоволення потреб усіх заінтересованих осіб у ціні, якості, безпеці та екологічності продукції, створюваної підприємством, що неможливо без оптимізації процесу виробництва, модернізації виробничих потужностей, оновлення технологій, підвищення компетентності інноваційних працівників. Активний процес пошуку способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами стейкхолдерів скеровує працівників усіх структурних ланок організації на систематичний і цілеспрямований пошук нових способів удосконалення її діяльності, виходу на новий рівень конкурентоспроможності та поліпшення свого іміджу в суспільстві. КСВ як компонент відповідального ставлення суспільства до вибору траєкторії свого розвитку диктує потребу інтенсивної інноваційної діяльності, ефективних досліджень та розробок, нововведень, зниження інноваційних ризиків, розвитку ринків інноваційних продуктів та інноваційної праці. З другого боку, інноваційна діяльність є однією з основних складових процесу забезпечення успішного та стійкого функціонування підприємств у довгостроковій перспективі, створює матеріальну базу для підвищення доходів акціонерів компанії та її співробітників, поліпшення умов професійного розвитку та якості трудового життя, а також можливість задоволення потреб зовнішніх клієнтів у новій високоякісній продукції.

За умов сучасного ринку інновації є одним із ключових напрямів соціальної відповідальності бізнесу, водночас реалізація соціальної відповідальності забезпечує управління чинниками інноваційного ризику.

Корпоративна соціальна відповідальність задає нового вектору та виміру цілям, принципам, напрямам та засобам інноваційної політики підприємства, установлює соціально значущі критерії її результативності. У плані КСВ інноваційна політика характеризується зовнішньою та внутрішньою соціальною спрямованістю, соціалізацією резервів діяльності, гуманізацією процесу управління. Тобто інноваційна політика є одночасно орієнтованою і на економічний розвиток, і на соціальну результативність.

[1] Статистичний щорічник України за 2012 рік [Електронний ресурс] / За ред. Г. О. Осауленка ; Державна служба статистики України. — К., 2013. — 551 с. — Режим доступу : http:/www.ukrstat.gov.ua

Перелічимо основні принципи інноваційної політики соціально відповідального підприємства:

✓ забезпечення збільшення доданої вартості продукції та послуг для задоволення потреб потенційних клієнтів у принципово нових видах товарів і послуг, а також розширення збуту та розповсюдження нових технологій;

✓ постійний розвиток інноваційного потенціалу підприємства, необхідного для реалізації інновацій, зокрема підвищення професійної та соціальної компетентності персоналу;

✓ інтегроване впровадження інновацій, за якого технічні, економічні, соціальні та інші нововведення тісно пов'язані та взаємно посилюють свою ефективність;

✓ мобілізація інтелектуальних та інших ресурсів як внутрішньоорганізаційних, так і зовнішніх для втілення інновацій у господарську практику;

✓ застосування інституціональних, економічних та моральних стимулів для активізації інноваційної діяльності;

✓ гарантування екологічної безпеки інноваційної діяльності для внутрішніх та зовнішніх клієнтів підприємства;

✓ запобігання економічному, технологічному, екологічному та соціальному ризику для підприємства та суспільства від інноваційної діяльності.

Соціально відповідальна інноваційна політика охоплює такі сфери діяльності:

➢ удосконалення управління всіма стадіями інноваційного циклу;

➢ підвищення якості та сертифікація новоствореної продукції згідно зі стандартами КСВ;

➢ модернізація виробничої бази, скорочення витрат, гуманізація умов праці;

➢ оновлення знань та створення агрегованої бази компетенцій підприємства;

➢ соціально відповідальний маркетинг у просуванні продукції до споживача.

Особливі вимоги КСВ висуває до інновацій — продукту інноваційної діяльності, призначеного для комерціалізації. Згідно із соціально-етичними критеріями інновації мають:

✓ володіти істинною новизною;

✓ задовольняти ринковий попит у якісній продукції;

✓ забезпечувати підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможність виробника;

✓ передбачати скорочення затрат людських, енергетичних та матеріальних ресурсів, а також затрат часу як найціннішого багатства людства;

✓ мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище;

✓ сприяти соціалізації інноваційних процесів, яка виявляється у розвитку інтелектуального потенціалу нації, поширенні зв'язків між усіма учасниками інноваційного циклу, розбудові інноваційної інфраструктури, створенні нових соціокультурних цінностей, розв'язанні гострих соціальних проблем і завдань.

Формування і реалізація інноваційної політики визначаються відносинами, які складаються між учасниками інноваційної діяльності підприємства. У свою чергу, ці відносини утворюють специфічний інноваційний клімат організації, параметрами якого є:

➢ відповідальне ставлення до інновацій керівників організації;

- спонука співробітників до висування креативних ідей, розвиток інноваційних здібностей та стимулювання їх участі в інноваційному процесі;
- установлення конструктивних зв'язків із закладами освіти, науковими установами, партнерами, державними та приватними установами і фондами щодо проведення наукових досліджень та їх експертизи;
- сприяння якнайскорішому впровадженню інновацій у виробництво;
- захист прав інтелектуальної власності.

Сприяючи поліпшенню інноваційного клімату організації, корпоративна соціальна відповідальність поєднує два ключових напрямки управління інноваційними ризиками — запобігання або зниження можливих негативних наслідків інноваційної діяльності та розширення можливостей для неї. Тим самим КСВ формує сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи.

Поєднання КСВ та інноваційної діяльності в компанії «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед» здійснюється на основі концепції «Заощадливе виробництво + Шість сигм» (Lean Six Sigma), метою якої є підвищення конкурентоспроможності через оптимізацію виробничих, організаційних та соціальних процесів. Це — інтегрована концепція, сфокусована на усуненні непродуктивних витрат, підвищенні якості і швидкості всіх видів процесів, включаючи продаж і маркетинг, розроблення нової продукції, управління фінансовими, адміністративними, матеріальними та людськими ресурсами. Її принципами є:

- ✓ розуміння цінності — визначення очікувань замовника та встановлення критеріїв цінності для нього. Цінність при цьому розглядається як категорія, що перебуває за межами компанії;
- ✓ виявлення потоку створення цінності. Підприємство аналізує процес виробництва й установлює, де насправді створюється цінність. Якщо дія не створює цінності, вона видаляється з процесу;
- ✓ скорочення або повна ліквідація тих видів втрат, які не додають цінності до продукту;
- ✓ постійного вдосконалення — не зупинятися на досягнутому результаті, а постійно оновлювати процес.

Тож завдяки новації Lean Six Sigma згадана компанія істотно підвищила економічну та соціальну результативність.

КСВ у сфері інноваційної діяльності спрямована на формування специфічного зовнішнього соціально-економічного середовища, характеристиками якого є:

а) створення сучасної інноваційної інфраструктури, спрямованої на підтримку інноваційної діяльності, за допомогою об'єднання інтересів та зусиль стейкхолдерів;

б) формування засобами КСВ інноваційної культури суспільства, яка виявляється в його відкритості до творчості, нововведень, готовності до конструктивних змін;

в) забезпечення узгодженого розвитку прогресивного технологічного, економічного та соціального потенціалу країни, здатного забезпечити її конкурентоспроможність на світових ринках високотехнологічної продукції, за допомогою системного впровадження стандартів КСВ.

Розбудова здорового ринкового середовища на принципах соціальної відповідальності його суб'єктів є чинником розв'язання суперечності між економіч-

ним та соціальним аспектами комерціалізації інноваційної діяльності. Відповідно до традиційних конкурентних стратегій підприємство може реалізувати свої переваги переважно двома способами: або скорочуючи витрати виробництва й тим самим одержуючи прибуток завдяки нижчій індивідуальній ціні проти ринкової, або підвищуючи якість продукту в результаті його диференціації й одержуючи прибуток завдяки вищій індивідуальній ціні проти середньоринкової. Проте соціально відповідальна інноваційна діяльність створює можливості для подолання цієї альтернативи. Розроблення й упровадження інновацій дозволяє паралельно вирішувати два завдання: скорочувати витрати, а отже, і ціни, та підвищувати якість продукції (як модернізованої, так і принципово нової).

При цьому зазначимо, що досвід виникнення і використання таких інновацій вже є. У світі вони дістали назву «гандіанські». Ця назва пов'язана з принципами Махатми Ганді, який наголошував: «Я цінуватиму кожний винахід, який працюватиме на благо всіх», а також: «Земля дає достатньо для того, щоб задовольнити потреби кожної людини, але не її жадібність». Особливістю цих інновацій є доступність і стабільність, а не преміальні ціни та ексклюзивність. Компанії, що впроваджують такі інновації в життя, мають на меті створювати більше продуктів з використанням меншого обсягу ресурсів та з нижчою ціною продажу. Джерелами *гандіанських інновацій* є, по-перше, трансформація традиційних бізнес-моделей за допомогою поширення аутсорсінгу у сфері програмного забезпечення, що дозволило здешевити послуги талановитих інженерів. По-друге, це розширення організаційних можливостей завдяки суміщенню принципово нових та вже відомих технологій під час створення нових моделей. По-третє, це пошук оригінальних способів розв'язання складних проблем розвитку бізнесу. Спільним у всіх підходах є те, що вони зорієнтовані не на максимізацію прибутків та добробут акціонерів, а на задоволення потреб своїх споживачів, розширення їх кола, підвищення якості їхнього життя. Вони виробляють недорогу продукцію в таких масштабах і з такою продуктивністю, що можуть радикально знижувати ціни. Наприклад, хвилина телефонної розмови коштує 1 цент, операція з видалення катаракти — $ 30, автомобіль — $ 2000[1].

Отже, інноваційний розвиток містить нові невичерпні можливості соціалізації виробництва та споживання на основі винайдення більш дешевих способів створення якісної та доступної продукції. Крім того, інноваційні технології виконують важливу соціальну місію, відкриваючи широкий доступ практично для кожного до будь-якої інформації. З одного боку, це надзвичайно збільшує комунікаційні та освітні ресурси суспільства. З другого боку, доступ до нефільтрованої інформації може бути шкідливим для непідготовленої аудиторії. Високі технології стають, безумовно, небезпечною зброєю в інформаційних війнах. І засобом запобігання цьому слугує соціальна відповідальність як постачальників, так і споживачів недоброякісної інформації.

Удосконалення інноваційної політики підприємств з метою підвищення її ефективності потребує вагомої підтримки держави, посилення її соціальної відповідальності перед суспільством у сфері забезпечення його інноваційного роз-

[1] *Машкелар Р.* Святой Грааль инноваций / Р. Машкелар, К. Прахалад // Стратегии. — 2010. — № 9. — С. 13–25.

витку. Серед важливих напрямів соціальної активності держави у цьому контексті зазначимо такі[1]:

✓ послідовне проведення державної інноваційно-інвестиційної політики з обов'язковим додержанням її пріоритетів та посиленням вимог до суб'єктів інноваційної діяльності;

✓ розвиток інноваційної інфраструктури з відповідними функціями надання необхідної інформації, проведення незалежної експертизи інноваційних об'єктів, супроводу та підтримки просування інновацій у межах стадій процесу їх циклічного створення;

✓ налагодження стійких взаємовигідних зв'язків у системі «освіта – наука – технологія – виробництво»;

✓ залучення на прийнятних умовах та інноваційне спрямування фінансових коштів держави, приватних підприємств, спеціальних фондів, іноземних інвесторів, розвиток державно-приватного підприємництва;

✓ створення нових робочих місць в інноваційній сфері економіки;

✓ стимулювання інноваційної активності підприємств та забезпечення зростання доходів інноваційних працівників;

✓ розширення та правове забезпечення ринку інноваційної праці та ринків продуктів інтелектуальної власності;

✓ сприяння скорішій комерціалізації інновацій, уведенню їх у виробничі процеси.

4.5. КСВ як засіб управління організаційними змінами

Сучасні організації розвиваються через зміни, швидкість, масштаб і глибина яких помітно збільшуються. Від уміння передбачити необхідність змін, своєчасно підготуватися до них та ефективно впровадити у свою діяльність залежить діловий успіх підприємства, його конкурентоспроможність на ринку. Разом з тим процес упровадження змін, як правило, стикається з численними перешкодами, нерозумінням та опором з боку заінтересованих сторін. За таких обставин зростає роль стратегічного управління підготовкою та проведенням змін, одним з інструментів якого, як було показано у попередніх підрозділах, є корпоративна соціальна відповідальність.

Сучасні зміни мають системний характер і охоплюють усі ключові сфери діяльності організації: її призначення і місію, корпоративну філософію стосовно до способів розвитку, створення якості та цінності, упровадження інновацій, використання технологій, формування сильної корпоративної культури та позитивної репутації. Реформування кожної із цих сфер потребує консолідованої соціальної відповідальності всіх учасників процесу змін, включаючи внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Проведення відповідальної корпоративної політики у сферах маркетингу, продажу, виробництва, розроблення продукту, фі-

[1] Інноваційні засади та виміри стратегічного розвитку підприємств України : кол. монографія / [колектив авт.] ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Ун-т економіки та права «КРОК», 2012. — С. 21.

нансів і управління людськими ресурсами забезпечує інтеграцію та узгодженість функціонування усіх підрозділів у процесі перетворень[1].

Компанії, які реалізують корпоративну соціальну відповідальність на високому рівні, здатні не просто пристосовуватися до мінливого зовнішнього середовища, а й створювати середовище власними силами. Зрозуміло, що у вороже настроєному середовищі зміни не відбудуться. Тож рушійним фактором формування середовища, сприйнятливого до змін, є корпоративна соціальна відповідальність, роль якої полягає в такому:

✓ забезпеченні учасників змін своєчасною, достатньою і правдивою інформацією щодо реального стану речей в організації;

✓ побудові сильної, схильної до змін, коаліції навколо керівництва компанії;

✓ мобілізації фінансових, матеріальних та людських ресурсів із внутрішніх та зовнішніх джерел, необхідних для проведення змін в організації;

✓ створенні атмосфери довіри до лідерів змін, співробітництва, згуртованості заради спільних цілей.

Прикладом відповідального лідерства є компанія «Microsoft Україна» — представництво транснаціональної корпорації комп'ютерних технологій «Microsoft». Генеральний директор — Дмитро Шимків.

Довіра до лідерів змін у компанії ґрунтується на таких принципах:

✓ прийняття рішень на основі вміння слухати і чути різні думки;

✓ пояснення прийнятого рішення кожному працівникові;

✓ стовідсоткова відповідальність менеджерів за виконання рішень;

✓ суворе додержання норм, правил та цінностей;

✓ прозорість відносин, виключення подвійних стандартів;

✓ доступні вертикальні та горизонтальні комунікації в компанії.

Зміни в компанії починаються з генерального директора «Microsoft Україна», який не має власного кабінету. Робочий стіл працівника — це не офісні меблі, а позиція на телеком-ринку. За таких умов співробітники розуміють значення змін і вміють до них адаптуватися.

Принципами корпоративної соціальної відповідальності в управлінні змінами є:

➢ заінтересованість усіх суб'єктів управління організації у здійсненні запланованого підходу до перетворень та досягненні позитивного результату;

➢ інформаційна, ресурсна та кадрова підтримки процесу впровадження змін;

➢ якісне й повне інформаційне забезпечення всіх заінтересованих осіб та постійний потік інформації із зовнішнього середовища;

➢ демократизація, прозорість, справедливість переговірного процесу, конструктивний соціальний діалог;

➢ документальне забезпечення всіх прийнятих рішень;

➢ ефективні комунікації, включаючи зворотний зв'язок.

Соціально відповідальне ставлення менеджменту організації до проведення змін потребує вибору правильної послідовності перетворень. Згідно з погляда-

[1] Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : кол. монографія / [І. Л. Петрова, Г. В. Макаркина, І. В. Терон та ін.] ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Ун-т економіки та права «КРОК», 2012. — С. 10–11.

ми видатного теоретика стратегічного управління І. Ансоффа можливі дві моделі змін, компонентами яких є зміни в стратегії, системі і поведінці персоналу[1].

За першого варіанта спочатку відбувається зміна стратегії, спрямована на створення нової продукції та виходу на нові ринки, потім зміна компетентності організації, включаючи систему, структуру, уміння та знання, навички, і нарешті, зміна поведінки персоналу, а саме норм, понять, цінностей, уявлень, розподілу влади. Така послідовність змінює стратегію в найкоротший строк, проте, супроводжується максимальним опором з боку персоналу. Якщо ж компанія вибирає другий варіант моделі — послідовність «поведінка → система → стратегія», то опір мінімізується, але впровадження змін затримується, оскільки затрачається час на зміну ставлення та підготовку персоналу до зміни (рис. 4.6). Мистецтво управління полягає в тому, щоб на принципах корпоративної соціальної відповідальності знайти розумний баланс між двома варіантами моделі змін: забезпечити реалізацію вибраної стратегії за умови обмеження або усунення опору персоналу.

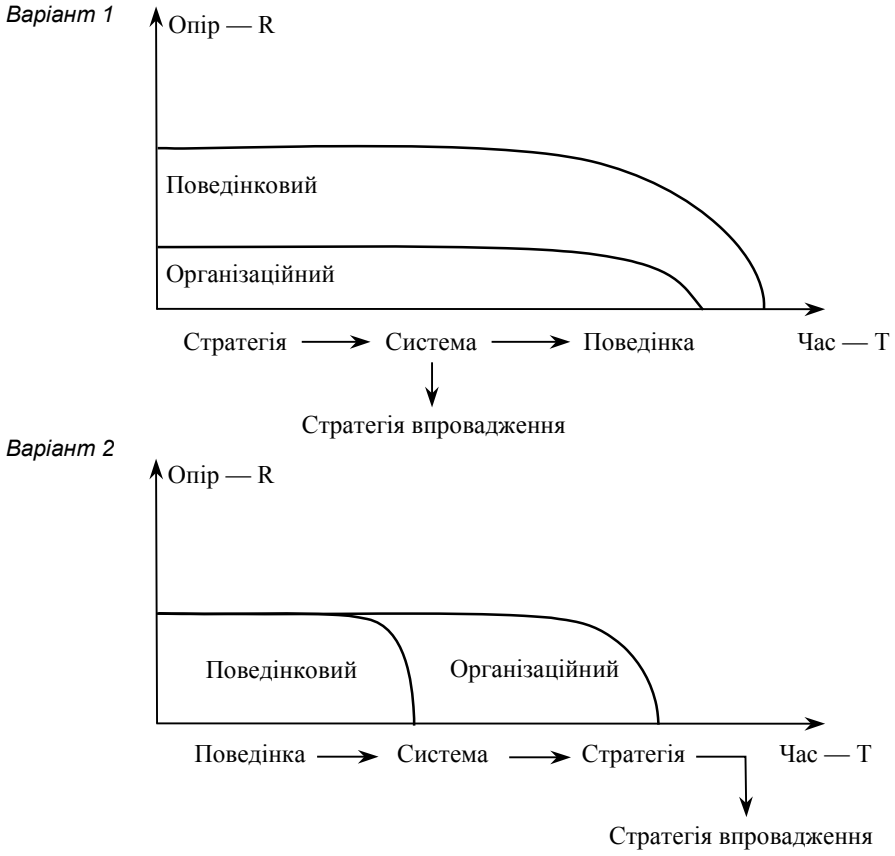

Рис. 4.6. Сила і характер опору змінам

[1] *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — СПб. : Питер, 1999. — С. 326–327.

Застосування системних підходів до корпоративної соціальної відповідальності дозволяє перейти до «м'яких» методів управління змінами. Серед них зазначимо такі:

✓ формування чіткого бачення майбутнього стану організації і трансляція його до всіх учасників змін з визначенням ролі кожного у трансформаційних процесах;

✓ постійне та об'єктивне інформування учасників змін, надання письмових та відеоматеріалів, проведення конференцій і презентацій;

✓ створення одно- або багатофункціональних робочих команд, проектних груп, орієнтованих на розв'язання завдань в масштабах організації;

✓ забезпечення ефективного комунікативного процесу, проведення зустрічей у центрах відповідальності — командних брифінгів;

✓ надання консультацій та проведення опитувань щодо готовності та ставлення до змін;

✓ організація навчання персоналу нових компетенцій, потрібних для здійснення змін і роботи за нових умов, а також надання психологічної підтримки;

✓ стимулювання участі у змінах, взяття на себе відповідальності за їх успішність;

✓ забезпечення високої культури переговорів, постійного конструктивного діалогу;

✓ створення сприятливої соціально-психологічної атмосфери в процесі розроблення та реалізації програми перетворень.

Розглянемо можливості застосування управлінських інструментів КСВ на кожному з етапів упровадження змін в організації. На першому, підготовчому, етапі важливо показати необхідність змін в організації, вивести персонал зі звичної «зони комфорту». Керівники повинні репрезентувати своє бачення змін, з повною відповідальністю проаналізувати сильні та слабкі сторони організації, виявити позитивні та негативні фактори зовнішнього середовища. Треба вислухати думку кожного співробітника, правдиво відповісти на всі запитання колективу щодо ймовірних втрат. Особливу цінність мають оригінальні думки, новаторські пропозиції, висловлені працівниками щодо запланованих змін. Ініціаторам змін слід поспілкуватися з людьми на тему їх побоювань щодо втрати робочого місця, заробітку, статусу. Соціально відповідальна компанія вирізняється тим, що, здійснюючи навіть радикальні зміни, надає підтримку працівникам і гарантує їм особисту безпеку. Будь-які рішення щодо змін у політиці управління персоналом не мають призводити до погіршення його становища. Компанія повинна організувати супровід усіх можливих змін в умовах праці та її оплати та запобігти відхиленням від соціальних гарантій та стандартів.

Проте змінам можуть чинити опір і інші стейкхолдери, інтереси яких зачіпаються за нових сценаріїв розвитку. Тож для примирення часто протилежних інтересів також слід застосувати механізм корпоративної соціальної відповідальності. Тут будуть доречні соціальний маркетинг, ефективні PR-заходи.

Щоб оцінити баланс сил прихильників та противників змін, використовують *модель силового поля*, що подає поточну ситуацію в компанії як динамічну рівновагу, обумовлену багатьма факторами, які активно або пасивно впливають на

зміну або збереження реального стану. Оцінивши опір, треба змінити співвідношення сил на користь прихильників змін. На рис. 4.7 зображено модель силового поля.

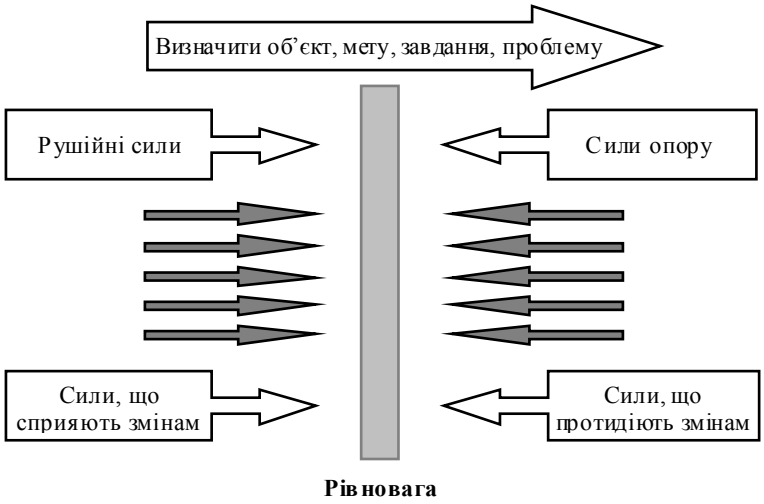

Рис. 4.7. Модель аналізу силового поля

Дії керівників передбачають поступову нейтралізацію сил опору та підтримку рушіїв змін та факторів сприяння їм. Установивши позитивний баланс сил, потрібно визначити відповідальних осіб за порядок і результати проведення змін і тільки після цього перейти до наступного етапу — упровадження змін.

На другому етапі безпосереднє втілення запланованих змін стикається з найбільшим опором працівників, який може бути як відкритим, так і прихованим. Це — процес складного переходу, який потребує не тільки роз'яснювальної роботи з боку керівництва, а й практичних дій, спрямованих на активну підтримку та залучення персоналу до процесу перетворень. Відповідальність ініціаторів змін виявляється в тому, щоб конкретними діями переконати працівників у вигодах, які принесуть їм впроваджувані зміни, забезпечити максимальне сприйняття їх колективом. Для цього, по-перше, необхідно налагодити конструктивний діалог керівництва з персоналом, створивши такі канали комунікації, щоб кожний співробітник мав можливість своєчасно одержати потрібну інформацію. Значну допомогу тут надають засоби корпоративної культури, які дозволяють впливати на ситуацію через базові норми і цінності працівників. По-друге, на цьому етапі слід організувати навчання персоналу для формування нових знань, умінь та навичок. Нехтування цією вимогою призводить до посилення опору працівників через неготовність виконувати нові завдання, тобто внаслідок браку компетенцій. Відповідальність за зрив програми змін у такому разі лягає на керівництво компанії. По-третє, етап упровадження вимагає активного залучення персоналу до процесу змін. Тільки в разі своєї безпосередньої участі співробітники беруть на себе відповідальність за досягнення позитивного результа-

ту змін, а не перетворення їх на безглузду кампанію. У кожного співробітника треба сформувати відчуття того, що зміни стосуються його особисто і він реально може впливати на їх здійснення.

Ефективним є створення невеличких центрів відповідальності — робочих груп, «команди реформ», які б складалися з представників усіх підрозділів організації. Такі групи можуть створюватись як на неформальних засадах, так і адміністративним способом. Треба скеровувати їхню діяльність на вирішення чітко поставлених завдань і досягнення реальних результатів. Крім того, тактика залучення передбачає застосування стимулів до проведення змін як для відповідальних осіб та груп, так і для окремих працівників, що беруть активну участь у процесі змін.

Завершальним етапом є супровід змін, які відбулися. Часто в цей період активність керівників і колективу знижується, адже завдання, які ставилися, виконано. Проте саме тут на організацію чекають пастки безвідповідальності, які можуть звести нанівець усі витрачені зусилля. Метою корпоративного управління стає відновлення балансу між розвитком і стабільністю. Вимогами консолідованої соціальної відповідальності є затвердження нових типів поведінки, закріплення нових цінностей та базових уявлень, переведення всіх організаційних новацій у русло усталених норм і стандартів. Керівництво має сфокусувати увагу на збереженні реформованої корпоративної культури, адаптації нинішніх і майбутніх співробітників до модернізованих умов праці, нових форм соціального діалогу. Зміни, що відбулися, слід зафіксувати у відповідних документах, об'єктивно висвітлювати здобутки та втрати, залучати персонал до саморозвитку, відповідального ставлення до роботи за новими принципами.

Отже, результатами соціально відповідального управління змінами є:

- ✓ істотне зменшення опору змінам в організації;
- ✓ підвищення адаптивності організації до умов зовнішнього середовища;
- ✓ зростання рівня компетентності працівників, міри їхньої соціальної зрілості та лояльності до організації;
- ✓ зміни в поведінці, системі комунікації, співробітництві, командній роботі, стилі керівництва та делегуванні повноважень;
- ✓ поліпшення економічних та соціальних результатів роботи організації (продуктивності праці, якості продукції, прибутку, доходів від праці, рівня плинності, задоволення працею, керівництвом, соціально-психологічним кліматом, мірою довіри та злагоди в колективі);
- ✓ піднесення іміджу та репутації організації в суспільстві як такої, що динамічно розвивається завдяки змінам, постійному оновленню та турботі про суспільні, колективні та індивідуальні інтереси.

4.6. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент формування позитивного іміджу та ділової репутації компанії

За умов становлення нової економіки позитивний імідж та високий рівень ділової репутації стає своєрідним кредитом довіри для клієнтів компанії, джерелом додаткових вигід як для неї самої, так і для зовнішніх

стейкхолдерів. Як елементи нематеріальних активів, імідж та репутація є потужним джерелом стратегічного розвитку компанії. Вони впливають на рішення контрагентів у питаннях співпраці з фірмою, сприяють залученню висококваліфікованого персоналу, забезпечують доступ до інвестиційних ресурсів, перетворюються на конкурентну перевагу, яка не може бути імітована компаніями-конкурентами.

В епоху глобалізаційних викликів щодо обмеженості ресурсів корпоративна соціальна відповідальність є важливою репутаційною компонентою, яка забезпечує мінімізацію негативних впливів компанії на економіку, навколишнє середовище, соціальні спільноти. З огляду на зазначене КСВ слід розглядати як важливий інструмент управління іміджем та діловою репутацією компанії.

Упровадження різноспрямованих за призначенням і змістом практик корпоративної соціальної відповідальності забезпечує поліпшення іміджу та підвищення рівня ділової репутації, що, у свою чергу, дозволяє не тільки зберегти, а й розширити клієнтську базу, поліпшити якість продукції, підвищити продуктивність праці, забезпечити можливість залучення та закріплення висококомпетентних і талановитих працівників, посилити довіру інвесторів, забезпечуючи тим самим формування передумов для одержання коротко- та довгострокових інвестицій.

Слід зауважити, що поняття іміджу та ділової репутації часто ототожнюються, оскільки вони характеризують ставлення оточення до компанії, проте в основі іміджу — бренд та уявлення, а в основі репутації — різновекторні оцінки. Імідж — бажаний стан, а репутація — стан реальний.

З позицій корпоративної соціальної відповідальності *імідж* можна визначити як *стійкий образ, або уявлення, про компанію, який формується у свідомості стейкхолдерів у результаті цілеспрямованого впливу з боку самої компанії на всіх заінтересованих осіб*.

Практика свідчить, що створенню позитивного іміджу компанії сприяють такі компоненти КСВ, як наявність власних поліклінік, лікарень, профілакторіїв, проведення щорічної диспансеризації; наявність власних спортивних комплексів, баз відпочинку, фінансування заходів для здорового способу життя; створення робочих місць для працевлаштування молоді, осіб з обмеженими фізичними можливостями, інших соціально вразливих груп населення; здійснення благодійної діяльності. Негативний імідж компанії в контексті КСВ — результат наявності адміністративних та економічних санкцій з боку антимонопольних, податкових та інших органів інспекції, нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань, штрафів і стягнень за порушення екологічних норм і правил тощо.

Ділова репутація віддзеркалює підтверджену практикою об'єктивну думку про компанію, що формується протягом тривалого часу на основі оцінки її економічного, екологічного та соціального аспектів діяльності, виходячи з вірогідної інформації та досвіду співпраці зі стейкхолдерами й контрагентами. В узагальненому вигляді параметри ділової репутації в контексті корпоративної соціальної відповідальності унаочнює рис. 4.8.

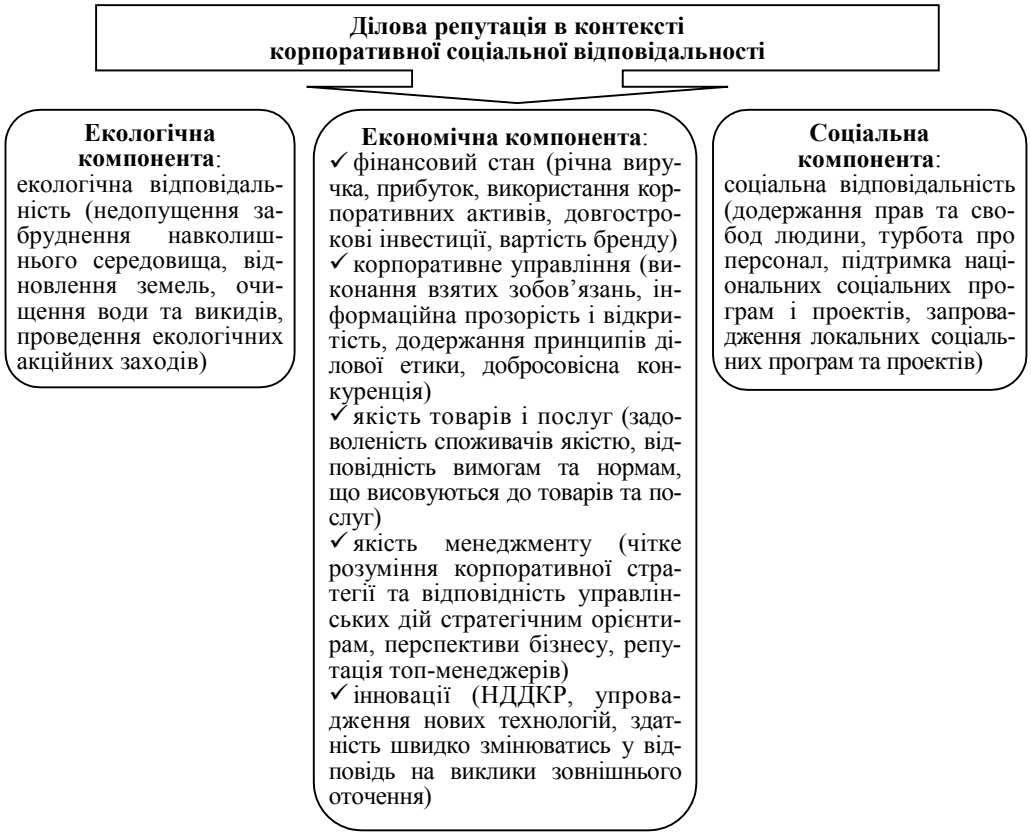

Рис. 4.8. Параметри ділової репутації в контексті корпоративної соціальної відповідальності

Підвищенню рівня ділової репутації компанії в контексті КСВ сприяє участь в екологічних та соціальних програмах і проектах поза сферою її основної діяльності. Натомість негативний вплив на ділову репутацію справляють порушення у сплаті податків (порушення термінів, повна або часткова несплата), брак необхідних ліцензій і дозволів, порушення в процесі нарахування та виплати заробітної плати (порушення законодавчо встановлених соціальних гарантій щодо розміру та термінів виплати, тінізація доходів від трудової діяльності), порушення в роботі з персоналом (поширення неофіційних соціально-трудових відносин, нерівність і дискримінація у відносинах з найманими працівниками, незаконне використання праці мігрантів, жінок, підлітків, дітей та ін.), виробництво і реалізація неякісних і небезпечних для здоров'я товарів і послуг, наявність судових рішень арбітражних судів на користь ділових партнерів.

Крім того, ділова репутація компанії у контексті КСВ може бути визначена рівнем задоволеності інтересів стейкхолдерів за сферами їх впливу (табл. Д.1.1 дод. 1).

Одним зі способів оцінювання впливу корпоративної соціальної відповідальності на ділову репутацію компанії є опитування стейкхолдерів компанії за параметрами ділової репутації. При цьому міра деталізації економічної, екологічної та соціальної компонент ділової репутації визначається специфікою бізнесу (вид економічної діяльності, масштаби та диверсифікованість діяльності тощо).

Для оцінювання ділової репутації компанії доцільно побудувати репутаційну матрицю, елементами якої будуть стейкхолдери-експерти та параметри ділової репутації, і провести розрахунки інтегрального індексу за формулою

$$b_i = \frac{1}{n \cdot m} \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} b_{ij_i} ,$$

де n — кількість груп стейхолдерів, що виступають у ролі експертів;

m — кількість груп параметрів;

b_{ij} — коефіцієнти (або балові характеристики), які показують важливість i-го параметру для j-ї групи стейкхолдерів при формуванні їхньої думки про репутацію компанії[1].

За результатами оцінювання рівень ділової репутації може бути визначено з градацією «задовільна репутація», «середня репутація», «висока репутація» (з диференціацією діапазону отриманих кількісних показників).

Управління діловою репутацією на засадах КСВ — процес типу замкненого циклу, який розпочинається та завершується репутаційним аудитом. Залежно від виявлених у результаті аудиту проблем визначаються ключові напрямки коригування репутації та основні репутаційні заходи з урахуванням принципів КСВ. При цьому програми КСВ мають бути інтегровані в репутаційну програму компанії (рис. 4.9).

Крім того, програми соціальної відповідальності допомагають урегулювати ситуацію, що здатна зашкодити репутації компанії. Це особливо важливо для компаній, які володіють роздрібними торговими марками з високою вартістю, оскільки вони найбільш вразливі до критики з боку засобів масової інформації та різного роду громадських організацій — екологів чи захисників прав споживачів.

Для споживачів інформація про програми соціальної відповідальності є значущою під час прийняття рішення про придбання товару чи послуги. Значна частина згадувань про компанії у пресі пов'язані з обговоренням їх діяльності у ході реалізації програм корпоративного громадянства.

Серед переваг розвитку корпоративної соціальної відповідальності для бізнесу 60,1 % респондентів опитування, проведеного науковцями Інституту промисловості НАН України у 2013 р., визнали сприяння підвищенню внутрішнього та зовнішнього іміджу компанії[2].

---

[1] *Савина Т. С.* Влияние корпоративной социальной ответственности на деловую репутацию компании : автореф. дис. … канд. экон. наук / Т. С. Савина. — В. Новгород, 2013.

[2] Діагностика стану та перспективи розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / [О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.] ; НАН України, Ін-т промисловості. — Донецьк, 2013. — С. 158.

Рис. 4.9. Процес управління діловою репутацією з урахуванням принципів КСВ[1]

Однак, незважаючи на те що програми КСВ набувають дедалі більшого поширення, залишаються компанії, яким невигідно брати в них участь, а саме:

✓ компанії біотехнологічного сектору, які виробляють генетично модифіковану продукцію. Для них немає сенсу здійснювати значні витрати на програми соціальної відповідальності, а більш вигідно спрямовувати кошти на доведення безпеки своєї продукції;

✓ протизаконний бізнес;

✓ компанії без відомих брендів, які не виробляють кінцевої продукції, а кооперуються з іншими. За наявності претензій з боку споживача їхній збиток буде незначний;

✓ компанії з високою репутацією, діяльність яких не завдає шкоди навколишньому середовищу (інтернет-компанії, виробники програмного забезпечення, агентства новин тощо)[2].

[1] *Савина Т. С.* Влияние корпоративной социальной ответственности на деловую репутацию компании : автореф. дис. … канд. экон. наук / Т. С. Савина. — В. Новгород, 2013. — С. 25.

[2] *Шаповал В. М.* Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал ; ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т». — Д. : Держ. ВНЗ «НГУ», 2011. — С. 43.

Водночас для переважної більшості компаній використання практик КСВ як інструменту формування позитивного іміджу та високої ділової репутації сприяє залученню нових партнерів та споживачів і закріпленню їх зв'язків з компанією, а отже, зміцненню ринкових позицій та поліпшенню фінансово-економічного стану.

Резюме

З метою збалансованого розвитку чимраз більше організацій у нашій країні формують моделі управління соціальною відповідальністю та розробляють спеціальні технології для виявлення істотних питань у сфері КСВ. Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації є сукупністю взаємозв'язаних функцій планування й аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного й інформаційного забезпечення, що створюють підґрунтя для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту організації, власників бізнесу (акціонерів), місцевих спільнот і держави.

Успішні компанії в процесі побудови комплексної моделі управління соціальною відповідальністю обов'язково застосовують системний, процесний та ситуаційні підходи управління, що забезпечує ефективність господарювання та збалансований розвиток організації. На основі цих підходів відбувається інтеграція КСВ у процес стратегічного управління організацією в цілому та її окремими підсистемами. Стратегії бізнесу у сфері КСВ (соціальна обструкція, соціальний відгук, соціальні зобов'язання, соціальний внесок) формуються під впливом рівня тиску стейкхолдерів з урахуванням рівня їх заінтересованості та завдань забезпечення збалансованого розвитку організацій.

Розроблення та реалізація стратегії КСВ є тривалим та комплексним процесом, що здійснюється за участі топ-менеджменту в рамках місії організації, в якій бачення, стратегічні цілі та пріоритети органічно поєднуються з компонентами соціальної відповідальності.

Корпоративна соціальна відповідальність є важливим засобом, який допомагає скоординувати загальну стратегію розвитку організації зі стратегію управління людськими ресурсами, надати їй соціального спрямування. Соціально відповідальне ставлення менеджменту та власників до персоналу як ключового стратегічного ресурсу є запорукою створення унікальної конкурентної переваги компанії. КСВ спонукує керівництво до формування професійних та соціальних компетенцій персоналу, що, у свою чергу, підвищує його відповідальне ставлення до продуктивної та творчої праці.

Праця висококвалфікованого і соціально відповідального персоналу, залученого до інноваційних процесів, є джерелом створення інновацій та важливим фактором проведення активної інноваційної політики. За допомогою КСВ створюється сприйнятливий до інновацій організаційний клімат. Критерії соціальної відповідальності мають включатися до визначення інноваційного продукту й оцінки результативності впровадження інноваційної політики організації.

Корпоративна соціальна відповідальність є рушійним фактором формування середовища, сприйнятливого до змін, та потужним інструментом управління процесом їх упровадження в діяльність організації. КСВ дозволяє ідентифікувати позиції заінтересованих сторін щодо змін, забезпечує інформаційну та консультативну підтримку змін, дозволяє подолати опір змінам і застосувати м'які методи управління організаційною трансформацією. Згуртовуючи стейкхолдерів навколо змін, КСВ істотно зменшує можливі втрати та негативні наслідки проведення змін у різних сферах діяльності підприємства.

Управління організацією на принципах КСВ посилює вагомість іміджевої та репутаційної компоненти, яка визначається економічними, екологічними та соціальними параметрами. Міра деталізації змісту іміджу та ділової репутації обумовлюється специфікою бізнесу (вид економічної діяльності, масштаби та диверсифікованість діяльності тощо), а оцінювання впливу корпоративної соціальної відповідальності на ділову репутацію організації базується на результатах опитування стейкхолдерів організації.

Терміни і поняття

Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації
Стратегія КСВ
КСВ як інструмент стратегічного управління персоналом
Інноваційна політика соціально відповідальної організації
Соціально-етичні критерії інновацій
КСВ як фактор формування середовища, сприйнятливого до змін
М'які технології КСВ в управлінні змінами
Подолання опору змінам засобами КСВ
Імідж організації в контексті соціальної відповідальності
Управління репутацією організації засобами соціальної відповідальності

Вправи до розділу 4

1. Використовуючи комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації (див. рис. 4.1) та самостійно знайдену інформацію з періодичних видань та інтернету про управління КСВ провідних міжнародних та українських компаній, наведіть приклади моделей управління у цій сфері.
2. Розкрийте алгоритм формування та реалізації корпоративної та бізнес-стратегії в контексті КСВ.
3. Знайдіть та проаналізуйте соціальний звіт української або іноземної компанії з позицій досягнення стратегічних цілей управління персоналом.
4. Складіть таблицю найвідоміших інноваційних продуктів останніх років та визначте вимоги до них з боку соціальної відповідальності.
5. Припустимо, що в українській системі освіти плануються зміни щодо підвищення бар'єрів до вступу у виші. Використовуючи модель силового поля (див. рис. 4.8), визначте можливу реакцію з боку всіх заінтересованих

осіб, організацій та соціальних груп. Розробіть кроки щодо подолання їхнього опору та узгодження інтересів.
6. Побудуйте класифікацію м'яких та жорстких методів управління організаційними змінами. Як вони пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю і в яких випадках є доречними?
7. На прикладі програм КСВ конкретної організації розробіть її репутаційну програму.
8. Наведіть приклади практики зростання репутаційної привабливості соціально відповідальних організацій.

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте роль процесу управління соціальною відповідальністю як технології управлінської діяльності у збалансованому розвитку організації.
2. Розкрийте принципи, за якими має формуватися комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації.
3. Охарактеризуйте особливості системного, процесного та ситуаційного підходів управління в комплексній моделі управління соціальною відповідальністю організації.
4. Обґрунтуйте необхідність КСВ як компоненти стратегічного управління організацією.
5. Назвіть параметри формування та розкрийте особливості стратегій бізнесу у сфері КСВ.
6. Розкрийте сутність концептуального підходу до стратегічного управління компанією на принципах КСВ.
7. Сформулюйте принципи КСВ в розробленні та реалізації стратегії управління персоналом.
8. Назвіть результати соціально відповідальної стратегії управління персоналом.
9. Розкрийте взаємозв'язок КСВ та стратегії управління персоналом.
10. Визначте соціально-етичні критерії інновації.
11. Обґрунтуйте необхідність узгодження інноваційної політики підприємства з політикою соціальної відповідальності.
12. Поясніть, у чому суть м'яких методів управління змінами і як вони працюють на лояльність заінтересованих сторін.
13. Охарактеризуйте засоби КСВ, які використовують для обмеження опору змінам.
14. Поясніть, в який спосіб модель силового поля допомагає забезпечити баланс інтересів стейкхолдерів організації.
15. Розкрийте роль та практичні інструменти впливу корпоративної соціальної відповідальності на поліпшення іміджу та підвищення рівня ділової репутації організації.
16. Розкрийте методичні засади оцінювання ділової репутації в контексті корпоративної соціальної відповідальності.
17. Наведіть характеристику процесу управління діловою репутацією з урахуванням принципів КСВ.

Література для поглибленого вивчення

1. *Антошко Т. Р.* Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах : монографія / Т. Р. Антошко, П. В. Круш, Ю. В. Тюленєва ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». — К. : НТУУ «КПІ», 2013. — 275 с.

2. *Гогуля О. П.* Соціальна відповідальність бізнесу : монографія / О. П. Гогуля, І. П. Кудінова ; Кабмін України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. — Ніжин : Лисенко М. М., 2011. — 175 с.

3. Діагностика стану та перспективи розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / [О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.] ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. — Донецьк, 2013. — 296 с.

4. Корпоративная социальная ответственность : учеб. для бакалавров / [Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов и др.] ; под ред. Э. М. Короткова. — М. : Юрайт, 2013. — 445 с.

5. Корпоративна соціальна відповідальність : підруч. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. прогр. магістра зі спец. «Фінанси і кредит» / [О. Денис та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнєцової ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — Вид. 2-ге, випр. і доп. — К. : УБС НБУ, 2010. — 314 с.

6. *Петрова І. Л.* М'які фактори управління змінами у сфері соціально-трудових відносин / І. Л. Петрова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2014. — № 1. — С. 89–95.

7. *Петрова І. Л.* Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. — К. : КНЕУ, 2013. — 466 с.

8. *Петрова І. Л.* Становлення ринку інновацій в контексті економічної безпеки України / І. Л. Петрова // Ефективна економіка : електронне наук. фахове вид. Дніпропетр. держ. аграр. ун-ту. — 2013. — № 8.

9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

10. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. — М. : Ассоциация менеджеров, 2003. — 208 с.

11. Управління змінами в умовах інноваційного розвитку : кол. монографія / [І. Л. Петрова, Г. В. Макаркина, І. В. Терон та ін.] ; за наук. ред. проф. І. Л. Петрової. — К. : Ун-т економіки та права «КРОК», 2012. — 268 с.

12. *Шаповал В. М.* Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал ; ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т». — Д. : Держ. ВНЗ «НГУ», 2011. — 356 с.

Розділ 5

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

5.1. Соціальна відповідальність підприємства у процесі професійного добору персоналу.
5.2. Працевлаштування та адаптація нових працівників на засадах соціальної відповідальності.
5.3. Особистісний та професійний розвиток персоналу в контексті формування соціально відповідального бізнесу.
5.4. Додержання етичних принципів під час звільнення працівників. Підтримання контактів з колишніми працівниками.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 5
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— правила соціально відповідальної поведінки у процесі професійного добору персоналу;
— технологію оцінювання кандидатів на вакантну посаду;
— процедуру наймання працівників на роботу;
— процедури уведення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;
— технологію планування та організації навчання персоналу на засадах соціальної відповідальності;
— правила соціально відповідальної поведінки підприємства у сфері розроблення та реалізації програм кар'єрного зростання;
— процедуру звільнення працівників з роботи;
— етичні принципи, яких потрібно додержуватися під час звільнення працівників;
— способи підтримання контактів з колишніми працівниками;

уміти:

- організовувати професійний добір кандидатів на вакантну посаду на засадах соціальної відповідальності;
- укладати трудовий договір з найманим працівником;

- організовувати процедури уведення в посаду та адаптації новоприйнятих працівників;
- планувати та організовувати розвиток персоналу на засадах соціальної відповідальності;
- звільняти працівників з додержанням трудового законодавства та етичних правил поведінки;
- розробляти програми підтримання контактів з колишніми працівниками.

5.1. Соціальна відповідальність підприємства у процесі професійного добору персоналу

В основі концепції соціальної відповідальності лежить розуміння *пріоритетності людських цінностей, а отже, і людського ресурсу* в реалізації основних бізнес-цілей і стратегії розвитку підприємства. Додержання законодавства та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу, не тільки підвищує ефективність цього процесу, але й впливає на репутацію підприємства як роботодавця на ринку праці. Порушення законодавства та етичних правил поведінки у процесі добору персоналу є неприпустимим для підприємства, що позиціонує себе як соціально відповідальне.

Процес добору працівників має свою специфіку в кожній організації, однак можна виділити основні його етапи, які наведено на рис. 5.1.

Після визначення потреби в доборі нових працівників починається етап *розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду* (*робоче місце*). Кандидати на вакантну посаду мають відповідати кваліфікаційним вимогам та вимогам до компетенцій. З цією метою розробляють кваліфікаційну карту, карту компетенцій або профіль посади, або портрет «ідеального» кандидата (рис. 5.2).

Кваліфікаційна карта містить вимоги до рівня освіти й досвіду роботи, визначені посадовими інструкціями та кваліфікаційними характеристиками професій і посад працівників, котрі містять випуски Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

На відміну від кваліфікаційних характеристик, кваліфікаційна карта, котру розробляє підприємство самостійно, конкретизує вимоги до професії (спеціальності) працівника. У кваліфікаційній карті можна конкретизувати вимоги до спеціальних знань і навиків (знання мов, інформаційних технологій, керування автомобілем тощо).

> Роботодавці часто порушують кваліфікаційні вимоги під час добору персоналу на ті чи ті посади, що, безумовно, не можна назвати соціально відповідальною поведінкою. Спостерігається перевищення вимог до рівня освіти та стажу роботи під час добору, що ускладнює працевлаштування випускників навчальних закладів.
>
> Часто роботодавці висувають вимоги до стажу роботи на посади, які належать до категорії «професіонали», хоча кваліфікаційними вимогами не передбачено наявність відповідного досвіду роботи, особливо нижчих категорій (без категорії, І категорії). Щодо категорій «фахівці» і «технічні

службовці», то для посад, які належать до цих категорій, характерним є перевищення вимог до рівня освіти, що визначені кваліфікаційними характеристиками.

Роботодавці також часто висувають вимоги до віку та статі кандидатів на вакантні посади та робочі місця, що є дискримінаційним чинником для представників старших або, навпаки, молодших вікових груп і жінок. З одного боку, таку поведінку роботодавців не можна вважати соціально відповідальною, і, з другого боку, це суперечить трудовому законодавству.

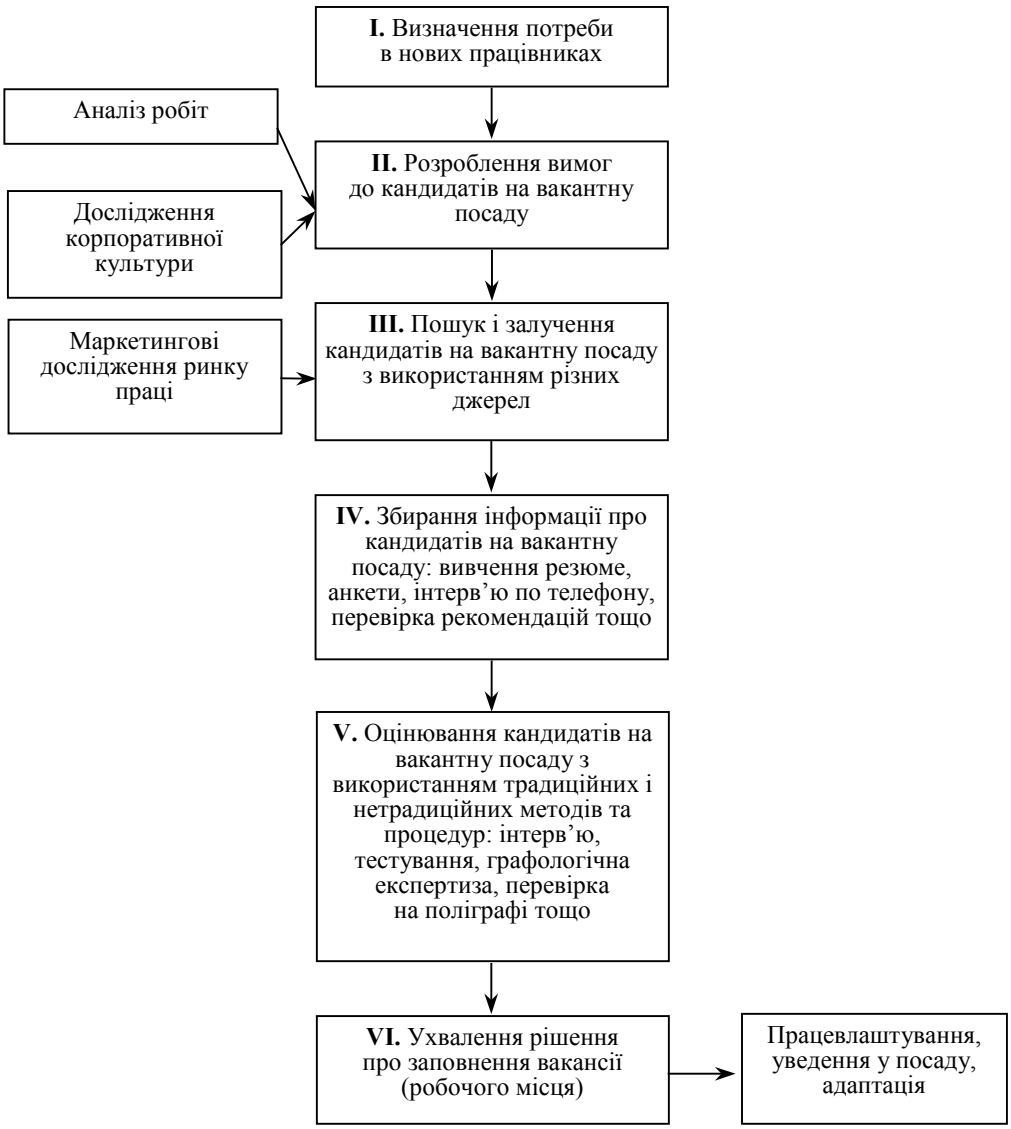

Рис. 5.1. Етапи професійного добору персоналу

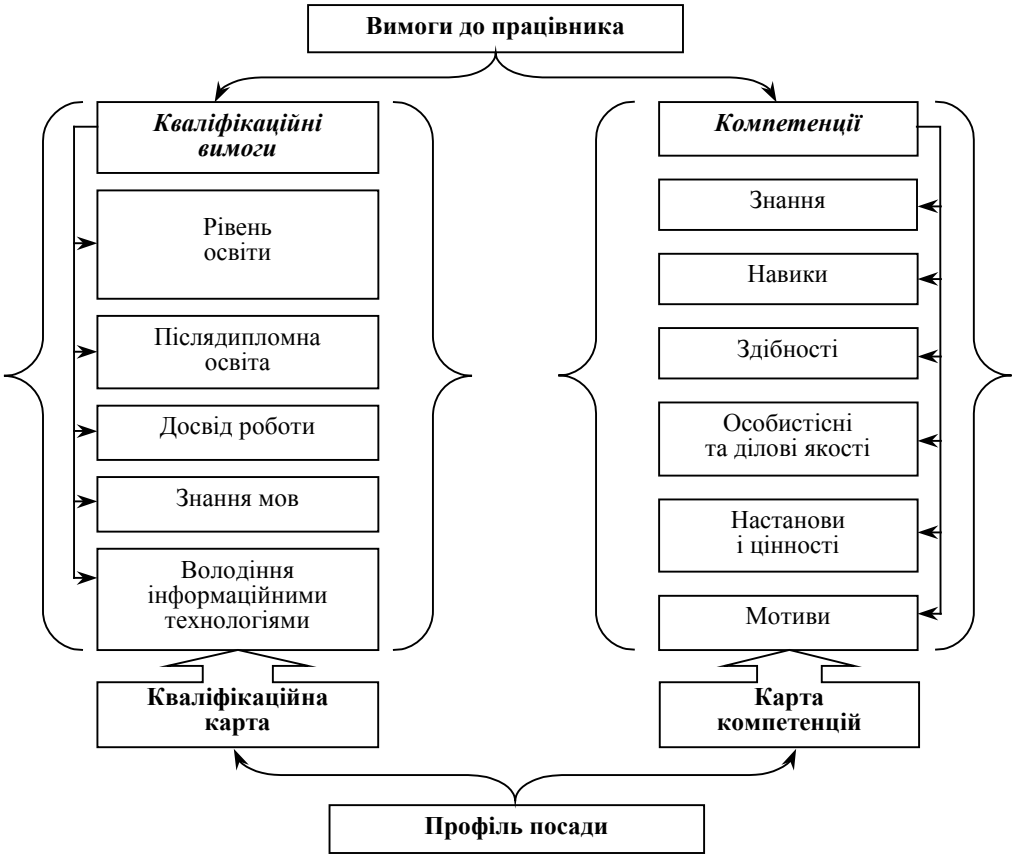

Рис. 5.2. Структура кваліфікаційної карти, карти компетенцій і профілю посади

Кваліфікаційна карта є інструментом, що спрощує процедуру добору, оскільки значно легше встановити відповідність кандидата кваліфікаційним характеристикам на підставі вивчення певних документів, аніж визначити здібності виконувати окремі функції чи рівень розвитку певних характеристик. Недоліком кваліфікаційної карти є те, що вона містить формальні характеристики, у ній бракує інформації для дослідження особистісних якостей і потенціалу кандидатів.

Карта компетенцій містить знання, навики, здібності, характеристики, необхідні для ефективного виконання працівником певної роботи. *Профіль посади,* або *портрет ідеального кандидата*, включає кваліфікаційну карту і карту компетенцій.

Під час формування компетенцій, якими мають володіти кандидати на вакантну посаду, треба враховувати етап розвитку бізнесу, особливості корпоративної культури, специфіку підприємства, посади, умови праці та ін. Компетенції мають бути чітко й однозначно сформульованими.

Для забезпечення ефективності добору кандидатів на вакантну посаду треба залучити достатню кількість претендентів. *Пошук кандидатів для заповнення вакантних посад* може здійснюватися як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел.

Внутрішнім джерелом є власні працівники підприємства. Політика добору із внутрішніх джерел дає змогу керівництву підприємства переконати працівників у можливості кар'єрного зростання на підприємстві, що підвищує їхню лояльність, соціальну відповідальність і мотивацію. Використання внутрішніх джерел дає можливість зекономити час і кошти на добір нових працівників, керівництво ліпше знає здібності, особливості поведінки й потенціал власних працівників. Працівник знає специфіку підприємства, правила, норми й цінності, у зв'язку з чим зменшується період професійної адаптації, а потреба у соціальній адаптації взагалі зникає.

Використання *зовнішніх джерел* пов'язане з тривалішим пошуком необхідних кандидатів. Працівникам, які здійснюють добір персоналу, доводиться відповідати на такі запитання: де можна знайти потрібних кандидатів? як привернути їхню увагу? в який спосіб можна заінтересувати їх роботою на підприємстві?

Щоб відповісти на ці запитання, треба знати ситуацію на ринку праці, зовнішні джерела залучення кандидатів, специфіку їх використання і способи залучення кандидатів. Вибір способів пошуку і залучення кандидатів залежить від специфіки підприємства та вакансії, терміновості її заповнення, виділених фінансових ресурсів, наявності на ринку праці достатньої кількості необхідних фахівців[1] та ін.

Організація може вести пошук кандидатів на зовнішньому ринку власними зусиллями або звертатися до послуг посередників. Залучити необхідних фахівців *власними зусиллями* можна через розміщення оголошень про вакансії у газетах, професійних виданнях, на власному інтернет-сайті та сайтах із працевлаштування. Організація може звернутися до клієнтів, постачальників із проханням рекомендувати фахівців.

Одним з основних способів залучення кандидатів є *розміщення рекламних оголошень у засобах масової інформації* (ЗМІ).

На вибір ЗМІ впливає вартість рекламної площі й адресність оголошення. Ефективність реклами залежить не тільки від вибору ЗМІ, але й від форми та змісту рекламного оголошення. Зміст оголошення залежить від формату видання, вимог до кандидатів і вартості рекламної площі. Під час складання тексту рекламного оголошення слід з'ясувати, що очікує від співробітника підприємство і насамперед його безпосередній керівник. Треба також продумати, чим можна зацікавити потенційних кандидатів і привернути їхню увагу. Це може бути:

- ✓ робота у відомій, стабільній на ринку компанії;
- ✓ робота в компанії, що швидко розвивається;

[1] У контексті викладеного матеріалу під поняттям «фахівець» мається на увазі не категорія персоналу, а особа, що має певний рівень освіти, володіє певними знаннями, уміннями та навиками й може претендувати на управлінські посади, які належать насамперед до категорій «керівники», «професіонали» і «фахівці».

✓ робота в команді кваліфікованих фахівців;
✓ можливості кар'єрного зростання;
✓ конкурентоспроможний компенсаційний пакет тощо.

Рекламне оголошення має містити таку інформацію: точне найменування посади; інформацію про компанію; вимоги до кандидата; перелік основних обов'язків; компенсаційний пакет; умови праці; наявність випробувального терміну; контактну інформацію тощо.

Треба пам'ятати, що інформація, яку містить рекламне оголошення, має відповідати дійсності. Приховування чи перекручування певної інформації, перебільшення переваг роботи на підприємстві зрештою стане очевидним для найманих працівників, що лише спричинить їхнє невдоволення й зашкодить репутації підприємства.

Популярним засобом реклами є *інтернет-ресурси*. Сайти з працевлаштування як поширений засіб залучення кандидатів привабливі своєю масовістю, популярністю, можливістю швидко донести інформацію про вакансію до великої кількості людей.

До *посередників на ринку праці* належать:

✓ структурні підрозділи сприяння працевлаштуванню випускників у складі шкіл, гімназій, професійно-технічних навчальних закладів, вишів;
✓ служби зайнятості;
✓ рекрутингові та кадрові агентства тощо.

Навчальні заклади є ефективним джерелом для залучення молодих перспективних фахівців. Ефективність цього джерела підвищується, коли у структурі навчального закладу є підрозділ із працевлаштування випускників.

Роботодавцям доцільно звертатися до послуг *рекрутингових агентств*, якщо:

➢ потрібно знайти рідкісних на ринку праці фахівців;
➢ слід терміново заповнити вакансію;
➢ треба набрати значну кількість фахівців чи цілу команду;
➢ на підприємстві немає служби персоналу або її працівники не обізнані із ситуацією на ринку праці тощо.

Важливо пам'ятати про *додержання етичних правил поведінки у процесі взаємодії із посередниками на ринку праці*, оскільки порушення таких правил може суттєво зашкодити репутації підприємства.

Збирання й аналіз інформації про кандидатів на вакантну посаду необхідні для попереднього оцінювання і відбору кандидатів за формальними характеристиками, перевірки наданої ними інформації та гарантування кадрової безпеки підприємства.

Треба пам'ятати, що процедура перевірки рекомендацій має здійснюватися відповідно до чинного законодавства, зокрема Закону України «Про захист персональних даних»[1].

Попереднє оцінювання кандидатів починається з *аналізу резюме*, вивчення якого є першим знайомством з кандидатом.

[1] Закон України «Про захист персональних даних» від 1.06.2010 № 2297-VI.

У процесі аналізу інформації про підготовку та підвищення кваліфікації досліджують:

✓ чи відповідають дані висунутим вимогам;
✓ в якому навчальному закладі, за якою формою навчався кандидат;
✓ чи відповідають посади, які обіймав кандидат, здобутому фаху;
✓ наявність додаткової освіти;
✓ чи використовується додаткова освіта у трудовій діяльності;
✓ періодичність підвищення кандидатом кваліфікації;
✓ чи володіє кандидат рідкісними знаннями і навиками;
✓ наскільки цінним для підприємства є фах кандидата і чи зростатиме його цінність у майбутньому та ін.

Під час аналізу трудової діяльності кандидата потрібно акцентувати увагу на такій інформації:

➢ наскільки точно описані функції та обов'язки;
➢ наскільки широкими або спеціалізованими є професійні інтереси;
➢ чим керувався кандидат, вибираючи певне місце роботи;
➢ чи були у трудовому житті кандидата злети і падіння та ін.

За наданою кандидатом інформацією потрібно окреслити його життєвий шлях і відшукати важливі дані про особистісні характеристики, професійні та ділові якості, мотиви його поведінки. Поряд з даними про досвід роботи, рівень освіти та іншими формальними характеристиками, мають значення форма подання інформації, логіка викладу, формулювання, грамотність.

На етапі попереднього оцінювання й відбору кандидатів на вакантні посади фахівці з управління персоналом часто використовують *телефонне інтерв'ю*. Воно дає змогу здобути попереднє загальне враження про кандидата, манеру його спілкування, уточнити інформацію, яка є важливою для певної посади, але не чітко викладена у резюме чи анкеті. За допомогою телефонного інтерв'ю можна визначити, наскільки кандидат заінтересований у вакансії, якими є критерії пошуку роботи та наміри і наскільки він готовий до очного інтерв'ю.

Важливим завданням служби персоналу є *перевірка наданої кандидатами інформації* та *гарантування кадрової безпеки компанії*. Кадрова безпека необхідна для захисту підприємства від проникнення осіб, що мають зв'язки з кримінальними елементами, людей, схильних до крадіжок, тих, які зловживають алкоголем чи наркотиками. Велике значення має захист інформації щодо продуктової, маркетингової, рекламної, інвестиційної, фінансової політики підприємства, його інноваційних здобутків, клієнтської бази даних тощо. Особливо актуальні ці питання під час добору кандидатів на ключові (стратегічні) посади: першого керівника, його заступників, помічників, начальників департаментів, управлінь, філіалів та інших структурних одиниць.

Найпростішим методом перевірки інформації є вивчення документів. Фахівці з управління персоналом вивчають:

✓ документи про освіту, професійне навчання і підвищення кваліфікації (дипломи, атестати, довідки, свідоцтва, сертифікати);
✓ ліцензії на право займатися конкретними видами професійної діяльності;
✓ рекомендації;

✓ трудову книжку або її завірену копію;
✓ військовий квиток;
✓ паспорт.

Перевірка документів дає змогу ідентифікувати особу кандидата, зіставити дані у документах з інформацією у резюме, анкеті чи автобіографії.

Інформацію про кандидата можна одержати від його попередніх керівників, колег, підлеглих. Джерелом інформації є також клієнти, постачальники та інші ділові партнери, з якими контактував кандидат. Рекомендації можна одержати двома способами:

а) кандидати самостійно надають рекомендаційні листи;

б) фахівці з управління персоналом особисто збирають рекомендації.

Перевіряють рекомендації для того, щоб з'ясувати:

- перелік і складність виконуваних посадових обов'язків;
- результати праці;
- уміння працювати в колективі;
- уміння брати на себе відповідальність;
- трудову та виконавську дисципліну;
- стан здоров'я працівника;
- причини звільнень з попередніх місць роботи тощо.

Зміст, процедури та застосовувані *методи оцінювання кандидатів* варіюють залежно від рівня вакантної посади та визначених вимог до працівника. На більшості підприємств основним методом оцінювання кандидатів визнають інтерв'ю. Результати оцінювання під час інтерв'ю мають вирішальне значення для прийняття остаточного рішення про заповнення вакантної посади.

Слід наголосити, що неправильна позиція фахівців з управління персоналом і керівників, які розглядають інтерв'ю як односторонній процес, головне призначення якого оцінити, наскільки кваліфікація і компетенції кандидата відповідають вимогам вакансії, особливостям колективу та корпоративній культурі підприємства.

Інтерв'ю — це завжди двосторонній процес. Під час інтерв'ю кандидат, як одна зі сторін, теж визначає, наскільки умови та оплата праці, клімат у колективі, ставлення до працівників відповідають його уявленням про бажане місце роботи, наскільки йому буде цікаво працювати, чи зможе він реалізувати свій потенціал.

З одного боку, *нетактовна поведінка інтерв'юера* є *поширеною причиною тривалої незаповненості вакансії* чи неможливості залучити висококваліфікованих і компетентних кандидатів. З другого боку, порушення етичних правил поведінки у процесі інтерв'ю *неприпустимі для соціально відповідального підприємства*.

Структура і зміст інтерв'ю залежить від завдань, які потрібно вирішити під час його проведення. Процедура проведення інтерв'ю та критерії оцінювання мають бути спрямовані на одержання об'єктивної інформації про кандидата.

Під час планування інтерв'ю необхідно забезпечити *комфортні умови для його проведення*: сприятлива атмосфера, відсутність чинників, що відвертають

увагу, — телефонних дзвінків тощо. Періодичне відвертання від теми не сприяє встановленню позитивної атмосфери.

Для того щоб досягти взаєморозуміння між двома сторонами — інтерв'юером і кандидатом, інтерв'ю має бути чітко структуроване. Наведемо основні його етапи.

Етап 1. Установлення контакту. На цьому етапі важливо створити таку атмосферу, щоб у кандидата склалося позитивне враження про підприємство. Кандидат має почувати себе комфортно, невимушено, розслабитися, бути спокійним і готовим до конструктивної розмови. Має сенс вийти назустріч кандидатові у приймальню і провести до кімнати, де відбуватиметься інтерв'ю. З початку контакту інтерв'юер має взяти ініціативу на себе, керуючи розмовою. Інтерв'юер має першим привітатися, назвати своє ім'я і посаду, яку обіймає на підприємстві. На цьому етапі можна ставити загальні запитання, що не стосуються вакансії та підприємства.

Етап 2. Презентація підприємства та вакансії. На цьому етапі інтерв'юер повинен розповісти про підприємство та вакансію. Потрібно викласти таку інформацію:

✓ про підприємство: специфіка бізнесу, скільки років існує на ринку, хто є партнерами та конкурентами, здобутки та перспективи розвитку;

✓ про вакансію: причина виникнення (відкриття), посадові обов'язки та завдання, які доведеться вирішувати, перспективи роботи на підприємстві, кому буде підпорядковуватися, скільки в нього буде підлеглих, у разі коли це керівна посада, очікуваний компенсаційний пакет.

Завдання, яке потрібно вирішити на цьому етапі, — заінтересувати кандидата вакансією, роботою на підприємстві, перспективами тощо.

Етап 3. Відповіді кандидата на запитання. Це — основний і найбільш тривалий етап. Кандидатові інтерв'юер ставить запитання і задає завдання. Одержану від кандидата інформацію треба зафіксувати. Записана інформація є важливим інструментом для оцінювання рівня розвитку у кандидата необхідних компетенцій. Потрібно уникати оцінних висновків під час інтерв'ю. На цьому етапі кандидатові можна запропонувати протягом невеликого проміжку часу (3–5 хвилин, а іноді й однієї хвилини) *розповісти про себе, досвід роботи та розвиток кар'єри*. Під час розповіді кандидата можна оцінити: самооцінку, здатність до аналізу своїх сильних і слабких сторін, упевненість у собі, комунікативні навички, уміння заінтересувати, уміння виділяти головне, орієнтацію на результат, прагнення до співробітництва, кар'єрну стратегію, мотиваційний профіль, доброзичливість і відкритість.

Для одержання об'єктивної та вірогідної інформації для інтерв'юера важливо вміти не тільки ставити запитання, але й слухати відповіді на них. Помилки інтерв'юера, які заважають йому почути і зрозуміти співрозмовника під час інтерв'ю:

✓ він постійно відвертається увагою;

✓ перебиває кандидата без особливих причин;

✓ заперечує, якщо з чимось не згоден;

✓ поспішає з висновками.

Етап 4. Запитання кандидата. Наприкінці інтерв'ю необхідно надати кандидатові можливість поставити запитання. Це дасть змогу виявити інтереси та наміри кандидата. Найприйнятніша ситуація, коли кандидат формулює невелику кількість запитань стосовно до специфіки бізнесу та майбутньої роботи, обов'язків і відповідальності, взаємовідносин у трудовому колективі, перспектив на посаді тощо.

Етап 5. Завершення інтерв'ю. Для завершення інтерв'ю можна використати, наприклад, такі фрази:

✓ Якщо у Вас немає більше запитань, дякуємо Вам, що відгукнулися на наше запрошення.

✓ Наш час вичерпано. Приємно було з Вами познайомитися.

✓ Дозвольте подякувати Вам за зустріч. Оскільки конкурс триває, то нам потрібен час для прийняття остаточного рішення.

На цьому етапі необхідно *домовитися, як і коли кандидатові повідомлять про результати інтерв'ю*. На практиці може виникнути ситуація, коли кандидатові обіцяють зателефонувати й не телефонують, у разі коли вирішують, що він не підходить на дану посаду. *Утім така поведінка негативно впливає на репутацію підприємства, не відповідає принципам соціальної відповідальності*. У зв'язку з цим інтерв'юер повинен зазначити, що кандидатові зателефонують орієнтовно через певну кількість днів (чи на певну дату) у разі позитивного рішення. Можна також залишити ініціативу дзвінка за кандидатом, повідомивши йому орієнтовні терміни, коли буде прийняте остаточне рішення.

5.2. Працевлаштування та адаптація нових працівників на засадах соціальної відповідальності

Прийняття кандидата на роботу має бути належним чином оформлене. Процедура прийняття на роботу має здійснюватися згідно з чинним законодавством, що відповідає базовим принципам соціальної відповідальності.

З найманим працівником організація має укласти трудовий договір. *Трудовий договір* є угодою між найманим працівником і власником організації або вповноваженим ним органом чи фізичною особою. Працівник зобов'язується виконувати певну роботу, додержуватися внутрішнього трудового розпорядку, а роботодавець зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати необхідні умови праці, установлені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Умови трудового договору поділяють на обов'язкові, тобто внормовані чинним законодавством, та додаткові (необов'язкові), які можуть бути включені з ініціативи власника чи найманого працівника.

Обов'язкові умови трудового договору:

✓ місце роботи (структурний підрозділ: департамент, служба, відділ, цех тощо);

✓ трудові функції (посилання на конкретну професію чи посаду);

✓ оплата праці (зазначається розмір посадового окладу чи тарифної ставки та інші складники заробітної плати);

✓ дата початку роботи.

Додаткові умови трудового договору:

- строк трудового договору (безстроковий, строковий, такий, що укладається на час певної роботи);
- випробування;
- повна матеріальна відповідальність;
- режим робочого часу, наприклад, неповний чи ненормований робочий день;
- інші умови.

> Трудовим договором може бути встановлене випробування з метою перевірки відповідності працівника посаді, яку він обійматиме. Строк випробування не може перевищувати трьох місяців, а в окремих випадках за погодженням з профспілковим комітетом — шести місяців. Строк випробування робітників не може перевищувати одного місяця. Не можна запроваджувати випробування особам, котрі не досягли 18 років; молодим робітникам і фахівцям після закінчення професійно-технічних і вищих навчальних закладів; особам, звільненим у запас з військової або альтернативної (невійськової) служби.

Трудовий договір укладається зазвичай у письмовій формі. Додержання письмової форми є обов'язковим, якщо працівник наполягає на цьому, також для неповнолітніх осіб, коли людину наймають для роботи в місцевості з особливими природними умовами та за наявності підвищеного ризику для здоров'я.

> Особливою формою трудового договору є контракт. За згодою сторін у контракті встановлюються: строк його чинності, права, обов'язки та відповідальність сторін, умови матеріального забезпечення, особливості організації праці, умови розірвання договору тощо. Контракт, як форма строкового договору, обмежує права працівника, тому його можна застосовувати лише в обумовлених законодавством України випадках. Існує спеціальне Положення про порядок укладання контрактів під час прийняття (наймання) на роботу працівників.

Для оформлення трудового договору особа подає до служби персоналу:

- ✓ заяву на ім'я керівника організації;
- ✓ паспорт чи інший документ, що посвідчує особу;
- ✓ ідентифікаційний номер платника податків;
- ✓ страхове свідоцтво;
- ✓ трудову книжку;
- ✓ документ про освіту чи професійну підготовку.

Звільнені зі Збройних сил України та інших військових формувань особи мають пред'явити військовий квиток. Призовники подають посвідчення про приписку до призовної дільниці.

Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору і дати початку роботи оформляють *наказом керівника підприємства про прийняття на роботу*. Працівника ознайомлюють з наказом під розписку.

Роботодавець за власні кошти забезпечує *проходження попереднього медичного огляду* для осіб, посади яких містить Перелік професій, працівники яких підлягають медичному огляду.

На підставі наказу про прийняття на роботу працівник служби персоналу вносить відповідні записи до облікових документів і трудової книжки. Якщо особа працевлаштовується вперше, трудову книжку оформляють не пізніше від п'яти днів після прийняття на роботу.

Після юридичного оформлення трудових відносин організовують процедуру *введення працівника в посаду*. Ефективна процедура введення в посаду та адаптації нових працівників є невід'ємною складовою формування соціально-трудових відносин між найманими працівниками та роботодавцями на засадах соціальної відповідальності.

Практика свідчить, що переважна більшість працівників, які звільняються з роботи протягом першого робочого року, приймають це рішення в перший свій робочий день в організації. У нових працівників можуть виникнути проблеми через брак інформації про порядок і режим роботи, службові взаємовідносини між різними посадовими особами, особливості колективу тощо. Процедура введення нового співробітника в посаду має допомогти йому уникнути різних проблем і непорозумінь.

Можна виокремити три етапи процедури введення нового працівника:

1) уведення в організацію;

2) уведення в підрозділ;

3) уведення в посаду.

Процедура *введення працівника в організацію* має сприяти засвоєнню ним корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування підприємства, вимог і очікувань з боку організації, а також формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи. Працівника інформують про:

- ✓ історію підприємства, перспективи розвитку;
- ✓ організаційну структуру, найменування підрозділів, їх розташування;
- ✓ напрями діяльності, номенклатуру продукції, що виготовляється чи продається, види послуг, які надаються;
- ✓ структуру та технологію виробництва;
- ✓ фінансову, маркетингову, рекламну, збутову політику;
- ✓ корпоративні цінності, правила і норми поведінки;
- ✓ правила внутрішнього трудового розпорядку;
- ✓ політику в галузі оплати праці, соціального забезпечення, підбору та навчання персоналу;
- ✓ перспективи кар'єрного зростання тощо.

Працівника знайомлять з безпосереднім керівником, працівниками підрозділу, в якому він працюватиме, а також іншими посадовими особами, з якими він матиме службові взаємовідносини. Керівник організовує введення працівника в підрозділ і посаду. Головне завдання керівника — сформувати в нових працівників відчуття причетності до колективу.

Під час *уведення в підрозділ* працівника інформують про цілі, завдання, структуру підрозділу, перелік документів, які регламентують діяльність підрозділу, функції та специфіку роботи підрозділу, а також технологію взаємодії підрозділу з іншими структурними ланками.

Процедура *введення в посаду* покликана інформувати працівника про:

✓ права, обов'язки й відповідальність;

✓ очікувані результати праці;

✓ перелік необхідних для виконання роботи документів;

✓ взаємовідносини за посадою;

✓ режим праці та відпочинку;

✓ організацію робочого місця;

✓ умови праці, наявність на робочому місці небезпечних і шкідливих факторів та ін.

В обов'язковому порядку провадять інструктаж працівника з охорони праці, виробничої санітарії, гігієни праці й протипожежної безпеки.

Логічним продовженням процедури введення нового працівника в посаду є його *адаптація*. Недостатня увага підприємства до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати добору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином засвоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища, зрозуміти й визнати його корпоративну культуру.

Психологи зазначають, що повне входження працівника в життя організації відбувається протягом 10–12 місяців від початку роботи. Найскладнішими є перші 2–3 місяці роботи, які припадають на строк випробування. Належним чином організована процедура адаптації сприяє зменшенню часу пристосування новоприйнятих працівників до 3–6 місяців.

Адаптація новоприйнятого працівника — це взаємне пристосування працівника й організації, входження працівника в трудову діяльність і колектив, зміна його поведінки згідно з чинними організаційними правилами, нормами та регламентами.

Основними *цілями адаптації* є:

✓ швидке освоєння працівниками нових посадових обов'язків чи виробничих завдань і, як наслідок, підвищення продуктивності праці;

✓ закріплення нових працівників у організації, підвищення їхньої лояльності і, відповідно, зменшення плинності;

✓ формування позитивного ставлення до роботи й підвищення мотивації працівників;

✓ економія часу безпосереднього керівника й колег по роботі та ін.

На *успішність адаптації нових працівників впливають різні чинники*:

➢ престижність, стабільність підприємства на ринку, наявність відомих товарних брендів;

➢ конкурентність і прозорість компенсаційної політики, справедливість оплати праці;

➢ стан виробничого середовища: умови праці, оснащення та організація робочих місць;

➢ якість документів, що регламентують права, завдання, обов'язки, відповідальність працівників: інструкцій, положень, регламентів тощо;

➢ корпоративна культура організації;

➢ соціально-психологічний клімат, який панує у колективі, командна робота;

➢ індивідуальні характеристики новоприйнятих працівників: рівень знань, умінь, навиків, мотивація, особистісні якості.

Для кращого освоєння працівником нових професійних обов'язків і пристосування до нового середовища процес адаптації має бути керованим.

Керування процесом адаптації включає низку процедур. Опишемо їх коротко.

Планування посадових обов'язків чи виробничих завдань. Період невиконання норм праці може тривати від 3–4 днів до 2–3 тижнів. У зв'язку з цим у перші дні роботи новому працівникові рекомендують доручати невеликі обсяги одноманітних, простих за змістом робіт, безпечні технологічні процеси й операції, створювати сприятливі умови праці. У міру опанування обов'язків і завдань їх можна ускладнювати, обсяги робіт збільшувати.

Оцінювання компетенцій та результатів праці новоприйнятого працівника. Треба виявляти помилки й упущення в роботі, визначати причини їх виникнення та способи виправлення, розробляти заходи щодо запобігання ймовірним помилкам. Оцінювання професійно значущих компетенцій дозволяє виявити знання, навики, індивідуально-особистісні характеристики, яких бракує працівникові для успішного виконання завдань і обов'язків. Головним суб'єктом оцінювання є безпосередній керівник. За результатами оцінювання потрібно розробляти програми навчання.

Позитивне підкріплення досягнутих результатів. Стимулювання успішно виконаних завдань заспокоює працівника, додає йому впевненості у своїх здібностях, підвищує самооцінку.

Організація та проведення корпоративних заходів: свят, конкурсів, тренінгів з удосконалення командної роботи. Такі заходи позитивно впливають на соціально-психологічний клімат, згуртованість колективу, мотивацію, лояльність працівників, зокрема новоприйнятих.

Прикріплення новоприйнятих працівників до наставників. Наставниками можуть бути як керівники і професіонали та фахівці з великим досвідом роботи, так і молоді працівники, що позитивно себе зарекомендували.

Успішність адаптації новоприйнятих працівників характеризують:

✓ кількісні та якісні показники результатів праці, виконання норм праці, додержання термінів виконання робіт;

✓ соціальний статус працівника в колективі;

✓ додержання технологічної, виконавчої, трудової дисципліни;

✓ задоволення працівника роботою, організацією та умовами праці, компенсаційним пакетом і середовищем загалом та ін.

Показниками недостатньої адаптації можуть бути: неадекватна заведеним нормам поведінка працівника, невиконання норм праці, порушення технологічної, виконавчої, трудової дисципліни, звільнення, що не сприяє формуванню соціально відповідального ставлення працівників до своєї роботи, підприємства, роботодавця, колег по роботі.

5.3. Особистісний та професійний розвиток персоналу в контексті формування соціально відповідального бізнесу

Розвиток людини як особистості, як професіонала, як носія та споживача культурних надбань, традицій і цінностей є визначальним критерієм соціально-економічного розвитку будь-якої організації.

Розвиток людини тісно пов'язаний з *концепцією людського капіталу*. Людський капітал, носіями якого є мотивовані, компетентні працівники зі стратегічним баченням, є основою поліпшення економічних показників, джерелом забезпечення прибутковості бізнесу та збільшення національного доходу країни. Більшість учених трактують поняття «людський капітал» як:

- ✓ сукупність набутих, розвинутих та спадкових якостей кожної людини, які є джерелом її майбутніх досягнень і заробітків;
- ✓ сукупність сформованих у результаті інвестицій і нагромаджених індивідом чи колективом здібностей і якостей, котрі в разі цілеспрямованого використання приводять до підвищення конкурентоспроможності організації;
- ✓ форма вияву продуктивних здібностей людини;
- ✓ важливе джерело конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності підприємств і економіки загалом;
- ✓ чинник інноваційного розвитку та ін.

До наведених трактувань треба додати ще одне: людський капітал як *один з основних показників соціально відповідального суспільства*.

Поряд зі знаннями, вміннями, навичками, здібностями, професійно значущими якостями, фізичним і психічним здоров'ям, мотивацією[1], на сьогодні важливими компонентами людського капіталу (незалежно від рівня, на якому він розглядається) є висока національна свідомість, високий рівень культури, лояльність, відданість національній ідеї та корпоративним цінностям підприємства, терпимість, повага до свого оточення (членів родини, роботодавця і колег, керівників і підлеглих, постачальників, споживачів і навіть конкурентів). Усі ці компоненти, у свою чергу, характеризують ступінь соціальної відповідальності особистості перед своєю родиною, роботодавцем, колегами, державою, нацією тощо.

Треба зазначити, що багато вітчизняних підприємств стикаються з постійною втратою свого людського капіталу внаслідок збільшення плинності персоналу, підвищення мобільності працівників, розширення можливостей щодо працевлаштування, зокрема за кордоном. Тому важливим завданням, яке постає перед різними суб'єктами соціально-трудових відносин (власниками, керівниками, трудовими колективами підприємств, державними органами влади), є виховання та розвиток соціально відповідальної особистості. Водночас формування такої особистості вимагає значних інвестицій. Практично неможливо виховати соціально відповідального працівника перед своїм роботодавцем, ке-

[1] Саме такі (усі чи окремі з них) компоненти людського капіталу виокремлюють різні українські та іноземні науковці, які досліджували проблему людського капіталу: Г. Беккер, Х. Боуен, О. Грішнова, С. Дятлов, Р. Капелюшников, Дж. Кендрик, М. Крітський, Л. Туроу, Т. Шульц та інші.

рівником, колективом, державою без забезпечення високої якості життя, створення умов для розвитку людини як особистості та професіонала у своїй справі.

При цьому важливо забезпечити *гармонійний розвиток людини*: фізичний, інтелектуальний, професійний, культурний, соціальний тощо. У разі коли людина позбавлена з об'єктивних чи суб'єктивних причин можливості розвиватись у певному напрямі, це негативно впливатиме на життєдіяльність окремої людини та підприємства. Приміром, молода висококваліфікована людина, яка має дві вищі освіти, унаслідок поганого стану здоров'я змушена відмовитися від престижної високооплачуваної, але напруженої й відповідальної роботи. Досвідченого працівника з високими інтелектуальними здібностями, який має всі необхідні професійні компетенції, звільняють з роботи через високу конфліктність, байдужість до результатів роботи команди, що не відповідає корпоративним цінностям підприємства.

Одним з напрямів розвитку людини, а отже, і формування соціальної відповідальності різних залучених до цього процесу суб'єктів (держави, навчального закладу, підприємства, самої людини), є *професійна підготовка* та *підвищення кваліфікації персоналу*.

Професійна підготовка тісно пов'язана зі *здобуттям громадянами освіти*. Відповідно до ст. 29 Закону України «Про освіту» структура освіти охоплює: дошкільну освіту, загальну середню освіту, позашкільну освіту, професійно-технічну освіту, вищу освіту, післядипломну освіту, аспірантуру, докторантуру, самоосвіту.

Післядипломна освіта — спеціалізоване вдосконалення освіти та професійної підготовки особи за допомогою поглиблення, розширення й оновлення її знань, умінь і навичок на основі здобутого раніше освітнього рівня та практичного досвіду.

Післядипломна освіта створює умови для безперервності та наступності освіти і передбачає:

1. Спеціалізацію — профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття особою здатності виконувати окремі завдання та обов'язки, що мають особливості в межах спеціальності.
2. Перепідготовку — професійне навчання, спрямоване на оволодіння іншою професією працівниками, які здобули первинну професійну підготовку.
3. Підвищення кваліфікації — підвищення рівня готовності особи до виконання її професійних завдань та обов'язків або набуття особою здатності виконувати додаткові завдання та обов'язки завдяки набуттю нових знань і вмінь у межах професійної діяльності або галузі знань.
4. Стажування — набуття особою досвіду виконання завдань та обов'язків певної професійної діяльності або галузі знань.

Відповідно до ст. 49 Закону України «Про освіту» для самоосвіти громадян державними органами, підприємствами, установами, організаціями, об'єднаннями громадян, громадянами створюються відкриті та народні університети, лекторії, бібліотеки, центри, клуби, теле- і радіонавчальні програми тощо.

Соціальна відповідальність підприємства в галузі професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу полягає:

✓ у визначенні потреби в навчанні працівників відповідно до поточних і перспективних планів, стратегії розвитку бізнесу, кон'юнктури ринку, потреб та інтересів самих працівників;

✓ виборі адекватних потребам методів, форм і програм навчання;

✓ заохоченні працівників до навчання;

✓ перепідготовці власних працівників у разі реорганізації та реструктуризації підприємства відповідно до нових вимог виробництва та завдань;

✓ створенні рівних можливостей для навчання та розвитку працівників тощо.

> Чимало не тільки іноземних, а й українських компанії усвідомлюють важливість розвитку персоналу як необхідної складової програм корпоративної соціальної відповідальності.
>
> Так, компанія «ДТЕК» інвестує значні кошти в розвиток і навчання співробітників. У компанії створено корпоративний університет «Академія ДТЕК». Щороку близько 1,5 тис. співробітників мають можливість проходити навчання за спеціальними програмами. Навчальні плани університету орієнтовані на всі категорії персоналу корпоративного центру й управлінської ланки підприємств. Для робітників організовано систему навчання у навчальних центрах, а для молодшої ланки менеджерів розроблено програму «Виробничий менеджмент».
>
> У компанії діє програма формування кадрового резерву. До участі в цій програмі запрошуються співробітники корпоративного центру і підприємств компанії, що продемонстрували високі результати роботи за підсумками щорічного оцінювання та успішно пройшли відбір за методикою Центру розвитку. Для заміщення управлінських посад вищого рівня в Компанії розроблено програму «ТОП-50»[1].
>
> На особливу увагу заслуговують програми розвитку персоналу компанії «Київстар». Програма розвитку талантів «Аргентум» і конкурс «Співробітник року» забезпечують додаткові можливості професійного й кар'єрного зростання, а також сприяють формуванню комфортної атмосфери в колективі. Унікальним за своїм змістом є проект IVC, метою якого є стимулювання співробітників висловлювати цікаві креативні ідеї та своє бачення щодо стратегічного розвитку компанії «Київстар»[2].

Процес навчання має свою специфіку, що залежить від низки чинників, зокрема потреби в навчанні та, відповідно, цілей, форм і методів навчання. Орієнтовні *етапи процесу навчання працівників* наведено на рис. 5.3.

Потреба в навчанні працівників має визначатися за результатами їх оцінювання (атестації). При цьому процедура оцінювання має бути формалізованою, об'єктивною, неупередженою, має бути забезпечений зворотний зв'язок тощо. У процесі оцінювання визначається перелік знань, умінь, навиків, особистісних характеристик, яких бракує працівникам для розв'язання поточних і перспективних завдань.

---

[1] Офіційний сайт компанії «ДТЕК» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.dtek.com/uk/corporate-social-responsibility/employee-welfare

[2] Офіційний сайт компанії «Київстар» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.kyivstar.ua/kr/about/responsibility/employees/

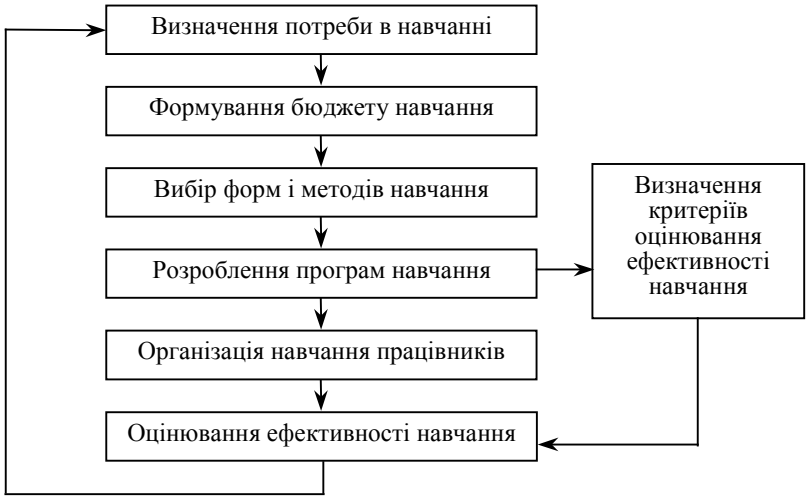

Рис. 5.3. Орієнтовні етапи процесу навчання працівників

Для визначення потреби в навчанні можуть використовуватися методи опитування та анкетування, зокрема самих працівників. Незважаючи на суб'єктивність таких методів, вони дають змогу підвищити лояльність працівників до підприємства та посилити мотивацію до навчання.

Вибір форм, методів і програм навчання залежить від:

✓ потреби в навчанні;

✓ стратегії розвитку підприємства, поточних і перспективних завдань;

✓ наявності на підприємстві необхідних ресурсів для організації навчання працівників: фахівців у сфері розвитку персоналу, матеріально-технічної бази тощо;

✓ наявності на ринку освітніх послуг відповідних навчальних закладів, центрів, тренінгових компаній, що здійснюють підготовку за відповідними спеціальностями, формами та програмами;

✓ вартості різних форм і програм та, відповідно, фінансових ресурсів, виділених власниками на навчання персоналу, та ін.

Підприємство може організовувати навчання власними зусиллями (на робочому місці) або користуватися послугами навчальних закладів, бізнес-шкіл, центрів, тренінгових компаній.

Навчання працівників на робочому місці є ефективним способом одержання ними нових знань і розвитку необхідних навичок. Навчання на робочому місці може здійснюватися за допомогою:

➢ електронного (дистанційного) навчання;

➢ вивчення фахової літератури;

➢ ознайомлення з матеріалами, опублікованими в професійних періодичних виданнях;

➢ виконання творчих, складних і відповідальних завдань;

➢ залучення працівників до процесів прийняття рішень, які виходять за межі стандартних робіт;

- залучення до роботи в проектних групах;
- ротації працівників;
- виконання обов'язків наставника для нових працівників, учнів, практикантів і стажерів та ін.

Підприємства, орієнтовані на розвиток персоналу, запроваджують системи управління, які ґрунтуються на компетентнісному підході, створюють у своїй структурі спеціальні підрозділи: департаменти чи служби розвитку персоналу, корпоративні університети тощо. Головною метою таких підрозділів є розроблення програм безперервного навчання.

За наявності на підприємстві фахівців у сфері розвитку персоналу навчання може проходити з використання активних методів, зокрема тренінгів, ділових ігор, розв'язання практичних ситуацій.

Підприємство може направити співробітників на стажування до провідних вітчизняних та іноземних компаній, на навчання у виші, зокрема для одержання другої вищої освіти, у бізнес-школи для навчання за програмами МБА, у докторантуру для проведення наукових досліджень та написання дисертаційних робіт. Підприємство може запросити тренінгові компанії для проведення корпоративних семінарів і тренінгів.

У разі необхідності *організації навчання з використанням послуг сторонніх закладів і компаній* підприємство має прийняти рішення щодо вибору навчального закладу чи компанії. Критеріями вибору можуть бути:

- ✓ репутація закладу чи компанії;
- ✓ участь і місця, які посідає в рейтингах;
- ✓ якість навчання;
- ✓ кваліфікація та компетентність викладачів (тренерів);
- ✓ форми та методи навчання;
- ✓ тривалість навчання;
- ✓ вартість навчання за різними програмами тощо.

У процесі взаємодії з навчальними закладами, центрами та компаніями важливо додержуватися етичних правил поведінки.

Важливим напрямком навчання соціально відповідальних підприємств є *перепідготовка власних працівників* у разі реорганізації та реструктуризації підприємства відповідно до нових вимог виробництва та завдань.

Під час організації навчання мають бути *створені рівні можливості для навчання та розвитку всіх працівників*. Участь працівників у різних навчальних програмах має залежати виключно від потреби в навчанні, стратегії розвитку підприємства, поточних і перспективних планів, а також потреб та інтересів самих працівників.

Навчання має сприйматися працівниками не як примусовий захід, а як заохочення. У зв'язку з цим підприємство має *стимулювати працівників до навчання*. З-поміж методів стимулювання варто виокремити такі:

- компенсаційною політикою підприємства має бути передбачена залежність розміру заробітної плати від кваліфікації працівника (рівня освіти, наукового ступеня, досвіду/стажу роботи на підприємстві) та рівня компетентності (наявності унікальних знань і навичок, володіння новітніми технологіями тощо);

➢ створення умов для реалізації програм професійного зростання, особливо для цінних і перспективних працівників: надання творчих відпусток, оплата навчання (зокрема здобуття другої вищої освіти та навчання на програмах МБА у бізнес-школах), надання безвідсоткових кредитів на навчання, забезпечення необхідною літературою, передплата фахових видань тощо;

➢ зарахування працівників, що успішно виконують програми навчання, до резерву на заповнення вакантних посад керівників, підвищення таких працівників у посаді тощо.

Організації, котрі інвестують кошти в навчання і розвиток власних співробітників, одержують вигоди від цього у формі підвищення лояльності та мотивації працівників, поліпшення результатів праці, зокрема завдяки запровадженню нових методів роботи.

Хоча сприятливі умови для розвитку працівників позитивно впливають на мотивацію більшості з них, їх недостатньо для утримання працівників у компанії з огляду на високу мобільність персоналу та жорстку конкурентну боротьбу роботодавців за компетентних фахівців, котрі володіють унікальними знаннями та новітніми бізнес-технологіями. У зв'язку з цим для закріплення персоналу на підприємстві важливо формувати позитивний бренд роботодавця та розробляти комплексні системи мотивації відповідно до домінантних потреб та інтересів працівників, компенсаційної політики компаній-конкурентів і, безумовно, з урахуванням власних фінансових можливостей.

Важливою складовою розвитку персоналу підприємства є розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання. Реалізація кар'єри передбачає, з одного боку, професійне навчання співробітника підприємства, тобто набуття ним компетенцій, потрібних для того, щоб обійняти певну посаду, а з другого — послідовне обіймання посад, досвід роботи на яких необхідний для дальшого зростання. Зазвичай у кожній великій організації є стандартні програми кар'єрного зростання працівників.

Реалізація кар'єри вимагає від підприємства та працівників спільних зусиль і разом з тим надає обом низку переваг. Для персоналу кар'єрне зростання дає змогу:

✓ підвищити конкурентоспроможність на ринку праці;

✓ усвідомити перспективи зростання;

✓ одержувати задоволення від своєї роботи;

✓ підвищити доходи, а отже, матеріальний добробут своєї родини;

✓ одержати можливості дальшого професійного зростання та ін.

Переваги, які здобуває підприємство, що займається питаннями розвитку кар'єри власних співробітників:

➢ посилення мотивації та лояльності працівників, які узгоджують власні кар'єрні плани з розвитком підприємства у довгостроковій перспективі;

➢ зниження плинності персоналу;

➢ поліпшення результатів праці;

➢ можливість планувати професійне та кар'єрне зростання персоналу з урахуванням стратегії розвитку підприємства та ін.

Підприємства заінтересовані у професійному зростанні всіх своїх працівників. Разом з тим керівним посадам приділяється особлива увага, оскільки вони сут-

тєво впливають на ефективність діяльності підприємства, і від професіоналізму та компетентності працівників, які їх обіймають, залежить успіх підприємства в конкурентній боротьбі, репутація на ринку та досягнення поставлених цілей.

Здатність виявити і готувати майбутніх керівників є важливим чинником успішної діяльності підприємства. У зв'язку з цим на підприємствах створюється система *підготовки резерву на заповнення вакантних посад керівників*.

Кадровий резерв — це співробітники підприємства, здатні до управлінської діяльності, відібрані на основі вимог, що висуваються до керівних посад різного рівня, і які можуть претендувати на заповнення керівних посад у разі виникнення відповідних вакансій на підприємстві.

Робота з формування та підготовки резерву має здійснюватися за такими етапами:

1) визначення ключових посад і плану їх вивільнення;
2) формування вимог до керівників;
3) виявлення співробітників, які володіють управлінським потенціалом;
4) підготовка таких співробітників до керівної роботи;
5) періодичне (приміром, щорічне) оцінювання резервістів;
6) призначення на вакантну керівну посаду співробітника, який перебував у резерві.

Соціальна відповідальність підприємства у сфері розроблення та реалізації програм кар'єрного зростання полягає:

✓ у розробленні ефективної системи посадового просування працівників підприємства;

✓ розробленні та створенні умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання, особливо цінних і перспективних працівників;

✓ формуванні та підготовці резерву на заповнення вакантних посад керівників;

✓ підвищенні у посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи на підприємстві, особистих досягнень і результатів праці.

Питання соціальної відповідальності у сфері професійного розвитку пов'язане з проблемою *дауншифтингу*. Це — добровільна відмова від високої посади та доходів задля спокійного життя в родинному колі. Дауншифтерами називають людей, котрі добилися певного успіху в професійній діяльності, але свідомо відмовляються від кар'єрного зростання, нової посади та підвищення заробітної плати. Такі люди вирішують змінити життя успішного, приміром, банкіра чи юриста, на менш престижне, але спокійніше життя бізнес-консультанта чи власника невеликого кафе.

Причинами дауншифтингу можуть бути:

✓ перегляд цінностей і сенсу життя;

✓ втома, постійний стрес, тиск на роботі, синдром «згорівшого» керівника;

✓ наявність капіталу, який дає змогу «відійти від справ»;

✓ незадоволеність роботою, відсутність творчих елементів можуть стати причиною зміни високооплачуваної роботи на роботу з нижчим розміром заробітної плати, але творчого характеру;

✓прагнення знайти роботу за покликанням; часто молоді люди стають жертвами «родинної» кар'єри і, вибравши професію своїх батьків, згодом розуміють, що ця робота їм не підходить, що спонукає змінювати сферу діяльності;

✓похилий вік і проблеми зі здоров'ям тощо.

У розвинених країнах це явище стає поширеним. В Україні ж — низький загальний рівень матеріального добробуту й нестабільна економічна та політична ситуація, тому відмовитися від професійного та кар'єрного зростання можуть лише дуже заможні люди з високим рівнем нетрудових доходів. Оскільки в Україні таких людей небагато, то дауншифтинг поки що не поширився, хоч окремі його вияви можна простежити.

Отже, особистісний та професійний розвиток персоналу є важливим напрямом позиціонування підприємства як соціально відповідального, невід'ємною умовою побудови соціально-трудових відносин між роботодавцями та найманими працівниками на засадах соціальної відповідальності, а також підвищення лояльності, мотивації та відповідальності самих працівників.

5.4. Додержання етичних принципів під час звільнення працівників. Підтримання контактів з колишніми працівниками

Для позиціонування підприємства як соціально відповідального важливо підтримувати добрі стосунки з колишніми працівниками незалежно від того, за чиєю ініціативою відбулося звільнення. Рекомендації та відгуки знайомих суттєво впливають на думку про підприємство як соціально відповідального роботодавця. Це особливо стало актуальним нині, коли інформація дуже швидко поширюється різними каналами зв'язку, зокрема Інтернетом. Негативне повідомлення про компанію в соціальній мережі може швидко поширитись і суттєво вплинути на імідж підприємства.

Фахівці з управління персоналом зазначають, що зберегти добрі стосунки з колишніми працівниками іноді складніше, ніж залучити та утримати цінних співробітників. Варто виокремити такі переваги збереження добрих стосунків і підтримання контактів з колишніми співробітниками для підприємства:

✓ поширення такими співробітниками позитивної інформації про підприємство, яка підвищуватиме його репутацію як на товарному ринку (ринку послуг), так і на ринку праці;

✓ колишні співробітники є хорошим джерелом інформації про підприємство для потенційних кандидатів і клієнтів;

✓ такі співробітники можуть стати майбутніми (можливо, навіть стратегічно важливими) діловими партнерами, постачальниками чи клієнтами;

✓ колишні співробітники дуже добре знають специфіку підприємства й можуть рекомендувати потрібних кандидатів;

✓ колишні співробітники можуть повернутися на роботу на підприємство, збагативши свій досвід, оволодівши новими знаннями та технологіями;

✓ таких співробітників підприємство може залучати до участі в проектах, а також у ролі консультантів.

Можна виокремити кілька *моделей налагодження стосунків підприємства зі звільненими співробітниками*.

Перша модель — «ворожість». За цієї моделі усі співробітники, що звільняються, вважаються зрадниками, і будь-які контакти з ними припиняються. Звільнення зазвичай супроводжується конфліктами. Про таких співробітників ніколи добре не відгукуються, їхні досягнення «анулюються», хороших рекомендацій колишнім працівникам, навіть висококваліфікованим і компетентним, не дають. У результаті всі, хто звільнився з підприємства, теж не дуже добре розповідають про нього, що негативно впливає на його репутацію.

Друга модель — «нейтралітет» («байдужість»). Звільнення працівників відбувається миролюбно, без значних конфліктів. Проте й зберегти добрі стосунки з такими працівниками підприємство не намагається. Власники та керівники підкреслюють, що їм байдуже, хто працює на підприємстві. Рекомендації таким співробітникам зазвичай дають нейтральні або взагалі відмовляються їх давати. Колишні співробітники не поширюють негативної інформації про підприємство, але й хороших відгуків не дають. Якщо і звертаються до колишніх працівників за рекомендаціями щодо підприємства, на якому вони працювали, то за змістом характеристика є приблизно такою: пересічна компанія, нічого особливого. Очевидно, що імідж підприємства суттєво не страждає, проте й позитивний вплив теж відсутній.

Третя модель — «товариськість». Підприємство показує, що цінує внесок кожного співробітника в загальні результати. Працівники, що звільняються, підтримують зв'язки з колишнім роботодавцем. Керівництво позитивно відгукується в колективі про співробітників, які звільнилися. Таким працівникам зазвичай дають хороші рекомендації. Своєю чергою, колишні співробітники теж добре відгукуються про підприємство, на якому вони працювали, що позитивно впливає на його репутацію на ринку праці[1].

Вибір моделі налагодження стосунків підприємства зі звільненими співробітниками насамперед залежить від корпоративної культури. У західних компаніях найчастіше вибирають третю модель. Щодо вітчизняної практики, то досить часті випадки використання першої моделі.

Лише *підприємство, що додержується третьої моделі, можна позиціонувати як соціально відповідальне*. І перша, і друга моделі налагодження стосунків з колишніми співробітниками можуть звести нанівець усі зусилля підприємства щодо формування відносин зі стейкхолдерами на засадах соціальної відповідальності.

Розірвання трудових відносин між найманим працівником і роботодавцем має здійснюватися відповідно до чинного трудового законодавства. Має бути належним чином оформлена кадрова документація. Працівникові, що звільняється, керівник може пообіцяти надати хорошу характеристику (звісно, якщо на таку характеристику працівник заслуговує), у разі коли до нього звернеться майбутній роботодавець.

---

[1] *Осовицкая Н.* HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Н. Осовицкая. — СПб. : Питер, 2012. — С. 270.

Коли необхідно вивільняти працівників унаслідок скорочення їх чисельності у разі неможливості перепідготовки працівників чи відсутності такої потреби, процедура вивільнення працівників має бути ретельно спланованою: від повідомлення про майбутнє вивільнення та обґрунтування такого рішення до надання консультацій щодо дальшого працевлаштування.

Іноді роботодавці змушують працівників написати заяву про звільнення за власним бажанням, що унеможливлює формування соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності.

Припинення трудового договору є правомірним лише за наявності передбачених законодавством підстав та за умови додержання порядку звільнення працівника щодо кожної конкретної підстави. Звільнення працівника не може здійснюватися з підстав, не передбачених законодавством.

Якщо ініціатива припинення трудового договору належить працівникові, то він подає заяву на ім'я власника або вповноваженого ним органу про своє бажання звільнитися з роботи. Про своє звільнення працівник має попередити власника за два тижні. В окремих випадках, передбачених трудовим законодавством, власник повинен розірвати трудовий договір у строк, про який просить працівник.

Якщо ініціатором звільнення працівника виступає власник, то законодавством передбачено певні процедурні гарантії від неправомірного звільнення. Згідно зі ст. 43 КЗпП України розірвання трудового договору за ініціативою власника може бути проведене лише за попередньою згодою профспілкового органу підприємства у випадках, що передбачені законодавством.

Під час звільнення працівника з роботи видається *наказ*, в якому зазначаються підстави розірвання трудового договору з посиланням на відповідний пункт і статтю закону. На підставі цього наказу *в трудовій книжці робиться запис про причини звільнення*. Трудова книжка видається працівникові в день звільнення. У цей день *підприємство має виплатити нараховану і невиплачену заробітну плату, компенсацію за невикористану відпустку тощо*. Затримка розрахунку із працівником зобов'язує власника виплатити на користь працівника середню заробітну плату за весь час затримки.

У деяких випадках припинення трудового договору працівникові виплачується вихідна допомога. Її виплата проводиться в разі припинення трудового договору у зв'язку з призовом чи вступом працівника на військову службу, у разі відмови працівника від переведення на роботу в іншу місцевість разом з підприємством, продовження роботи у зв'язку із зміною істотних умов праці, дострокового розірвання строкового трудового договору на вимогу працівника в разі порушення власником законодавства про працю, колективного або трудового договору, у випадках зміни в організації виробництва та праці, зокрема ліквідації, реорганізації або перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників та в інших випадках. Залежно від підстави звільнення працівника розмір вихідної допомоги може диференціюватися (не менше) від однієї до трьох середньомісячних заробітних плат.

Для збереження хороших стосунків із колишніми співробітниками важливо *додержуватися певних етичних принципів під час звільнення працівників*. Спів-

робітники служби персоналу або керівники мають провести *завершальне* (*вихідне*) *інтерв'ю* із працівниками, що звільняються. У процесі завершального інтерв'ю працівники служби персоналу мають з'ясувати мотиви звільнення співробітників. Такими мотивами можуть бути:

- ✓ незадовільний компенсаційний пакет;
- ✓ брак можливостей для професійного та кар'єрного зростання;
- ✓ погані умови праці, незадовільний соціально-психологічний клімат;
- ✓ погіршання здоров'я, зміна місця проживання, вступ до навчального закладу, вихід на пенсію та ін.

Невдоволення працівників політикою підприємства у сфері управління персоналом негативно впливає на його репутацію. Коли процедура звільнення супроводжується конфліктами, збільшується ймовірність поширення колишніми працівниками негативної інформації про підприємство в ділових і професійних колах.

Керівники та працівники служби персоналу особливо ретельно мають дослідити причини звільнень:

- ➢ компетентних працівників;
- ➢ працівників, що перебували в резерві на заповнення вакантних посад керівників;
- ➢ новоприйнятих працівників на етапі випробувального терміну, а також працівників, що звільняються протягом першого робочого року;
- ➢ працівників, у навчання яких підприємство вклало значні кошти.

Під час завершального інтерв'ю можна одержати інформацію про наявні проблеми в діяльності підприємства, труднощі в системі комунікацій, взаємини в трудовому колективі, з'ясувати проблеми, пов'язані з трудовою дисципліною, тощо. Більшість співробітників позитивно ставляться до такої розмови й відверто діляться своїми міркуваннями не тільки про наявні проблеми, але й про способи їх розв'язання.

Для того щоб підприємство не зазнало суттєвих збитків від звільнення працівників, насамперед особливо цінних і компетентних, потрібно налагодити *систему підготовки наступників*. До такої підготовки доцільно залучити співробітника, який звільняється. Керівництво може звернутися до такого працівника із проханням рекомендувати кандидата на посаду, з якої він звільняється (з числа співробітників підприємства або знайомих чи родичів).

Підприємство має дбати про те, щоб майбутній роботодавець або співробітники рекрутингового агентства вважали досвід роботи на цьому підприємстві запорукою високої компетентності кандидата. На прохання співробітника безпосередній керівник може підготувати *рекомендаційний лист*.

Підприємство може сприяти в працевлаштуванні працівників, яких потрібно вивільнити. За кордоном поширене звернення роботодавців і керівників до рекрутингових агентств для працевлаштування працівників, яких змушені вивільнити з підприємства. Такі послуги рекрутингових агентств дістали назву *аутплейсмент*. Рекрутингові агентства, які функціонують на вітчизняному ринку праці, готові надавати такі послуги, про що свідчить інформація, розміщена на

їхніх інтернет-сайтах. Разом з цим такі послуги не мають попиту з боку організацій-замовників, оскільки вітчизняні підприємства ще не готові замовляти їх.

Для збереження добрих стосунків з колишніми співробітниками підприємство має *підтримувати постійні контакти з ними*. В англійській мові використовують поняття «alumni», що означає *випускники одного навчального закладу, а також колишні співробітники однієї компанії*. Для підтримки контактів з колишніми співробітниками компанії створюють групи в соціальних мережах — *клуби теперішніх і колишніх співробітників* (alumni group). Для спілкування співробітників (наявних і колишніх) підприємства можуть створювати розділи на власній інтернет-сторінці або ж спеціальні сайти. На таких сайтах співробітники спілкуються, обмінюються професійною інформацією, звертаються за допомогою у розв'язанні певних питань (не тільки професійного характеру). Підприємства можуть також використовувати інформаційні розсилання зі своїми новинами.

Ефективним засобом підтримання контактів з колишніми співробітниками може бути поздоровлення їх зі святами. Співробітників, які пропрацювали на підприємстві тривалий період часу, керівництво може запрошувати на корпоративні заходи, тренінги, спортивні змагання та благодійні акції. У такий спосіб керівництво демонструє повагу до роботи колишніх співробітників, їхнього внеску в результати роботи та досягнення підприємства.

Особливо важливо підтримувати *постійні контакти зі співробітниками, які вийшли на пенсію*. Вони — зазвичай комунікабельні та авторитетні люди з багатим життєвим досвідом і можуть певною мірою впливати на суспільну думку та навіть її формувати. В іноземних компаніях таких працівників цінують і поважають. Ветеранів часто запрошують на корпоративні заходи. За такими працівниками може зберігатися право користування соціальними виплатами та благами. Їх часто призначають на посади почесних радників або наділяють правом дорадчого голосу в різних органах корпоративного управління.

Резюме

В основі концепції соціальної відповідальності лежить розуміння пріоритетності людських цінностей, а отже, людського ресурсу в реалізації основних бізнес-цілей і стратегії розвитку підприємства.

Додержання законодавства та етичних правил поведінки фахівцями, залученими до процесу добору персоналу, не тільки підвищує ефективність цього процесу, але й впливає на репутацію підприємства як роботодавця на ринку праці. Порушення законодавства та етичних правил поведінки у процесі добору персоналу є неприпустимим для підприємства, що позиціонує себе як соціально відповідальне.

Процес добору працівників має свою специфіку в кожній організації, однак можна виділити основні його етапи: визначення потреби у нових працівниках; розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду; пошук і залучення кандидатів на вакантну посаду з використанням різних джерел; збирання інформа-

ції про кандидатів на вакантну посаду; оцінювання кандидатів на вакантну посаду та ухвалення рішення про заповнення вакансії.

Прийняття кандидата на роботу має бути належним чином оформлене. Процедура прийняття на роботу має відповідати чинному законодавству, що відповідає базовим принципам соціальної відповідальності. З найманим працівником організація має укласти трудовий договір. Домовленості між роботодавцем і найманим працівником щодо умов трудового договору і дати початку роботи оформляють наказом керівника підприємства про прийняття на роботу.

Після юридичного оформлення трудових відносин організовують процедуру введення працівника в посаду. Це має сприяти освоєнню працівником корпоративних цінностей, настанов, правил, норм поведінки, принципів функціонування організації, вимог і очікувань з боку організації та формуванню позитивного ставлення працівника до нового місця роботи.

Логічним продовженням уведення нового працівника в посаду є його адаптація. Недостатня увага організації до питань адаптації нових працівників може звести нанівець результати добору персоналу, якщо новий працівник не зможе належним чином освоїти професійні завдання й обов'язки, пристосуватися до нового соціального середовища. Ефективна процедура уведення в посаду та адаптації нових працівників є невід'ємною складовою формування соціально-трудових відносин між найманими працівниками та роботодавцями на засадах соціальної відповідальності.

Важливим напрямом позиціонування підприємства як соціально відповідального є особистісний та професійний розвиток персоналу. Одним з напрямів розвитку людини, а значить, і формування соціальної відповідальності різних залучених до цього процесу суб'єктів, є професійна підготовка та підвищення кваліфікації персоналу.

Соціальна відповідальність підприємства в галузі професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу полягає у визначенні потреби у навчанні працівників відповідно до поточних і перспективних планів, стратегії розвитку бізнесу, кон'юнктури ринку, потреб та інтересів самих працівників; виборі адекватних потребам методів, форм і програм навчання; заохоченні працівників до навчання; перепідготовці власних працівників у разі реорганізації та реструктуризації підприємства відповідно до нових вимог виробництва та завдань; створенні рівних можливостей для навчання та розвитку працівників та ін.

Важливою складовою розвитку персоналу підприємства є розроблення та реалізація програм кар'єрного зростання. Соціальна відповідальність підприємства у сфері розроблення та реалізації програм кар'єрного зростання полягає в розробленні ефективної системи посадового просування працівників; розробленні та створенні умов для реалізації індивідуальних програм професійного та кар'єрного зростання; формуванні та підготовці резерву на заповнення вакантних посад керівників; підвищенні у посаді працівників залежно від їхньої кваліфікації, рівня розвитку професійно значущих компетенцій, стажу роботи на підприємстві, особистих досягнень і результатів праці.

Для позиціонування підприємства як соціально відповідального важливо підтримувати добрі стосунки з колишніми працівниками. Виокремлюють кілька

моделей стосунків підприємства зі звільненими співробітниками: «ворожість», «нейтралітет» («байдужість») та «товариськість». Лише підприємство, що додержується третьої моделі, може позиціонувати себе як соціально відповідальне.

Розірвання трудових відносин між найманим працівником і роботодавцем має здійснюватися відповідно до чинного трудового законодавства. Має бути належним чином оформлена кадрова документація. Для збереження добрих стосунків з колишніми співробітниками важливо додержуватися певних етичних принципів під час їх звільнення. Співробітники служби персоналу або керівники мають провести завершальне інтерв'ю із працівниками, що звільняються.

Терміни і поняття

Адаптація новоприйнятих працівників
Аутплейсмент
Дауншифтинг
Джерела добору персоналу
Завершальне інтерв'ю
Звільнення працівників з роботи
Інтерв'ю
Кадровий резерв
Кар'єрне зростання
Карта компетенцій
Кваліфікаційна карта
Клуб теперішніх і колишніх співробітників
Людський капітал
Навчання працівників
Наймання працівників на роботу
Оцінювання кандидатів на вакантну посаду
Підвищення кваліфікації
Підготовка наступників
Підтримання контактів з колишніми працівниками
Післядипломна освіта
Професійна підготовка
Професійне зростання
Професійний добір персоналу
Розвиток персоналу
Трудовий договір
Уведення працівника в посаду

Вправи до розділу 5

1. Проведіть моніторинг корпоративних програм соціальної відповідальності. Визначте напрями позиціонування підприємств як соціально відповідальних у сфері формування та розвитку персоналу.

2. Розробіть вимоги до кандидатів на вакантну посаду з урахуванням спеціальності студента. Визначте джерела залучення кандидатів. Розробіть процедуру оцінювання кандидатів на вакантну посаду.
3. Сформулюйте перелік запитань для проведення інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
4. Розробіть процедури введення в посаду й адаптації новоприйнятих працівників.
5. Розробіть анкету для визначення потреби в навчанні працівників певної професійної групи.
6. Розробіть опитувальний лист для проведення вихідного інтерв'ю з працівниками, що звільняються з підприємства.
7. Охарактеризуйте досвід іноземних та вітчизняних компаній щодо створення клубів теперішніх і колишніх співробітників (alumni group).

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте етапи професійного добору персоналу.
2. Опишіть процедуру розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду.
3. Назвіть етапи інтерв'ю з кандидатами на вакантну посаду.
4. Дайте характеристику основним правилам соціально відповідальної поведінки у процесі професійного добору персоналу.
5. Опишіть процедури укладення трудового договору та введення працівника в посаду.
6. Поясніть значення ефективної адаптації персоналу для позиціонування підприємства як соціально відповідального.
7. Схарактеризуйте процедуру адаптації персоналу.
8. Визначте напрями розвитку персоналу на підприємстві.
9. Розкрийте напрями соціальної відповідальності різних суб'єктів соціально-трудових відносин в галузі професійної підготовки та підвищення кваліфікації персоналу.
10. Дайте характеристику методам стимулювання працівників до навчання.
11. Визначте напрями соціальної відповідальності підприємства у сфері розроблення та реалізації програм кар'єрного зростання.
12. Розкрийте сутність і причини дауншифтингу.
13. Наведіть переваги для підприємства збереження добрих стосунків і підтримання контактів з колишніми співробітниками.
14. Дайте порівняльну характеристику моделям налагодження стосунків підприємства зі звільненими співробітниками.
15. Опишіть процедуру розірвання трудового договору з найманим працівником.
16. Опишіть процедуру завершального інтерв'ю із працівниками, що звільняються.
17. Поясніть значення підтримання контактів з колишніми працівниками для позиціонування підприємства як соціально відповідального.
18. Дайте характеристику способам підтримання контактів з колишніми працівниками.

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. под. ред. С. К. Мордовина. — 10-е изд. — СПб. : Питер, 2009. — 848 с.

2. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2011. — 688 с.

3. *Иванова С. В.* Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 160 с.

4. *Савченко В. А.* Розвиток персоналу : підручник / В. А. Савченко. — К. : КНЕУ, 2008. — 512 с.

5. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501 с.

6. *Цимбалюк С. О.* Технології управління персоналом: навч. посіб. / С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2009. — 399 с.

Розділ 6

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ КОМПЕНСАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

6.1. Додержання базових принципів соціальної відповідальності у процесі формування компенсаційної політики.
6.2. Конструювання компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності.
6.3. Сучасні підходи до проектування різних складових компенсаційного пакета в контексті реалізації принципів соціальної відповідальності.
6.4. Соціальний пакет як складник програм корпоративної відповідальності.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 6
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— базові принципи соціальної відповідальності у процесі формування компенсаційної політики;
— структуру та основні характеристики компенсаційного пакета;
— функції різних виплат і винагород, що належать до компенсаційного пакета;
— сучасні підходи до проектування різних складових компенсаційного пакета в контексті реалізації принципів соціальної відповідальності;
— сутність і етапи грейдового підходу до оцінювання посад і робіт і формування параметрів основної заробітної плати;
— сутність, особливості використання та характеристику програм участі працівників у прибутку підприємства та акціонерному капіталі;
— механізм забезпечення соціальної відповідальності підприємства за допомогою соціального пакета;
— підходи щодо формування соціального пакета на підприємстві;

уміти:

- формувати компенсаційну політику з додержанням базових принципів соціальної відповідальності;
- визначати оптимальну структуру компенсаційного пакета;

- обґрунтовувати доцільність запровадження грейдового підходу до оцінювання посад та робіт і формування параметрів основної заробітної плати;
- розробляти схеми участі персоналу в прибутку підприємства, умови і порядок виплати відповідних заохочень;
- розробляти програми участі персоналу в акціонерному капіталі підприємства;
- розробляти соціальні програми з метою формування соціальної відповідальності підприємства;
- визначати оптимальний підхід до установлення соціальних виплат і благ, формувати їх набір згідно з вибраним підходом.

6.1. Додержання базових принципів соціальної відповідальності у процесі формування компенсаційної політики

Посилення мотивації працівників до продуктивної праці, розвитку свого людського капіталу, формування лояльності та соціально відповідального ставлення до праці та її результатів вимагає розроблення справедливої, конкурентної компенсаційної політики, надання можливостей працівникам одержувати високий рівень трудових доходів завдяки реалізації свого потенціалу у вибраній сфері трудової діяльності. Достатній рівень матеріального забезпечення створює передумови для особистісного, професійного й культурного розвитку найманих працівників і членів їхніх родин.

Для того щоб мати компетентних, мотивованих, соціально відповідальних працівників (саме таких працівників прагне мати кожен власник, керівник) важливу роль відіграє ефективна компенсаційна політика. Для найманого працівника важливе значення має конкурентний рівень винагороди, залежність її розміру від складності, відповідальності та результатів праці, справедливий розподіл доходів між власниками та найманими працівниками, з одного боку, та членами трудового колективу — з другого, що забезпечує об'єктивну диференціацію винагороди за працю.

Ефективна компенсаційна політика посідає основне місце у формуванні сприятливих умов для відтворення робочої сили, розвитку працівників, створення гідних умов життя для громадян суспільства. Така компенсаційна політика разом з іншими суб'єктивними та об'єктивними чинниками створює передумови для формування соціально відповідального ставлення людини до своєї праці та її результатів.

Компенсаційний пакет є сукупністю всіх (матеріальних і нематеріальних) виплат, винагород, благ і послуг, які роботодавець надає працівникові за використання його робочої сили (людського капіталу, компетенцій) відповідно до норм чинного законодавства, положень корпоративної політики, умов колективного та трудового договору.

Розроблення компенсаційного пакета є одним з найважливіших завдань в управлінні підприємством та реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу щодо найманих працівників.

Треба взяти до уваги *вимоги, яких має додержуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності*.

У процесі розроблення компенсаційного пакета потрібно *враховувати вимоги трудового законодавства та положення колективних угод*. Порушення законодавства та положень колективних угод робить компенсаційну політику непрозорою, формує відчуття несправедливості, знижує лояльність і мотивацію працівників, підвищує конфліктність, негативно позначається на конкурентоспроможності компенсаційного пакета та іміджі підприємства. Це, своєю чергою, спричиняє звільнення працівників та не дає змоги залучити компетентних кандидатів на вакантні посади.

Додержання трудового законодавства та положень колективних угод під час формування компенсаційного пакета є основним базовим принципом побудови соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності. Додержання трудового законодавства та положень колективних угод не створює додаткових конкурентних переваг підприємству на ринку праці. Проте будь-які порушення законодавства, зокрема й у сфері оплати праці, зведуть нанівець усі зусилля підприємства щодо ведення бізнесу на засадах соціальної відповідальності.

Будь-які *нововведення* у компенсаційній політиці *не мають погіршувати матеріального стану працівників*. З одного боку, власник не має права в односторонньому порядку приймати рішення з питань оплати праці, що погіршують умови, встановлені законодавством, угодами, колективними договорами (ст. 97 КЗпП України). З другого боку, такі нововведення не відповідають основним принципам соціально відповідальної поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин: роботодавця, профспілкових органів як захисників інтересів і прав найманих працівників тощо. Крім того, такі новації знижуватимуть лояльність і мотивацію працівників, а отже, результативність праці.

За умов спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства витрати на компенсаційні пакети знижуватимуться внаслідок зменшення змінної частини, зокрема преміальних виплат, що безпосередньо залежать від результатів праці. У крайньому разі зменшити витрати на компенсаційні пакети можна за допомогою скорочення необов'язкових виплат і винагород (не передбачених законодавством).

При цьому треба взяти до уваги такі положення. Відповідно до ст. 103 КЗпП України про нові або зміну чинних умов оплати праці в бік погіршення власник або вповноважений ним орган повинен повідомити працівників не пізніше як за два місяці до їх запровадження або зміни. Ці питання мають бути обговорені на зборах членів трудового колективу, керівництво має пояснити ситуацію, що склалася на підприємстві, необхідність зменшення виплат і винагород, яку економію в результаті цього може одержати підприємство, і на що будуть витрачені зекономлені кошти. У разі погодження цих питань із трудовим колективом мають бути внесені відповідні зміни до колективного договору та інших корпоративних документів.

Компенсаційна політика підприємства має забезпечувати *єдині правила нарахування та виплати винагороди* усім працівникам, створювати відчуття в них справедливості. Винагорода має залежати від складності праці, відповідальності, цінності посади (роботи) на підприємстві, індивідуальних і колективних результатів праці, компетенцій працівників, мотивованості та лояльності, мірила-

ми якої виступають стаж роботи на підприємстві, досягнення працівників, та інших важливих чинників. Цілком неприйнятна практика дискримінації певних категорій працівників: жінок, працівників без досвіду роботи, зокрема випускників навчальних закладів, представників старших вікових груп чи працівників з обмеженими фізичними можливостями.

Неприпустиме позбавлення лише певних категорій чи професійних груп працівників окремих винагород і виплат чи зниження їх розміру за умов економічної кризи чи в періоди спаду ділової активності та фінансово-економічної нестабільності підприємства. Лише за умов забезпечення рівних і справедливих умов оплати праці та надання соціальних виплат і благ можна говорити про соціальну відповідальність роботодавця щодо найманих працівників.

Індивідуалізований підхід до формування компенсаційного пакета може застосовуватися лише у виняткових випадках. Відхилення від чинних на підприємстві загальних правил щодо розміру окремих виплат і структури компенсаційного пакета має застосовуватися для цінних, рідкісних на ринку праці представників певних професійних груп, фахівців, що володіють винятковими компетенціями, які вкрай важливі для забезпечення життєдіяльності підприємства та розвитку бізнесу. При цьому такі відхилення можуть лише поліпшувати умови оплати праці та надання соціальних виплат і благ порівняно з визначеними колективним договором та іншими внутрішніми нормативними актами підприємства.

Під час проектування різних складових компенсаційного пакета важливо також *ураховувати потреби, інтереси та очікування працівників*. Треба пам'ятати, що потреби та інтереси індивідуальні, залежать від віку, досвіду, рівня кваліфікації, компетентності працівників, структури їхнього особистого доходу та доходів інших членів родини, а також інших чинників. У зв'язку з цим потрібно не тільки гарантувати єдині правила нарахування та виплати винагороди, а й забезпечити гнучкість, диференційованість виплати певних складових компенсаційного пакета залежно від потреб та інтересів окремих категорій працівників. Урахування потреб, інтересів і очікувань працівників є важливим принципом формування компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності.

Компенсаційна політика має бути *конкурентною*, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. У процесі формування компенсаційного пакета треба орієнтувались і на внутрішні потреби підприємства, і на зовнішні чинники, насамперед на розмір заробітної плати та перелік соціальних виплат і благ, які пропонують інші роботодавці представникам різних категорій і професійних груп. Неузгодженість розміру винагороди з ринковими значеннями, передусім її заниження, є поширеною причиною невдоволеності працівників політикою винагороди за працю, високої плинності та неукомплектованості персоналу, збільшення навантаження на працівників. Така ситуація не відповідає принципам побудови соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності.

> У разі якщо підприємство не може виплачувати працівникам заробітну плату, яку пропонують конкуренти, керівництво має використовувати інші винагороди, насамперед нематеріальні, які можуть бути не менш привабливі для більшості найманих працівників. Керівникам потрібно використовувати методи мотивації, спрямовані на задоволення потреб безпеки та захищеності,

належності та причетності, поваги та самоствердження. До таких методів належать:

✓ гарантія стабільності зайнятості;

✓ створення сприятливого соціально-психологічного клімату, атмосфери взаємодопомоги;

✓ розвиток командної роботи;

✓ повага та визнання результатів роботи кожного члена команди;

✓ розвиток виробничої демократії: залучення працівників до процесів ухвалення рішень, спільного обговорення стратегії розвитку підприємства;

✓ організація навчання на робочому місці з метою підвищення професійної компетентності працівників тощо.

6.2. Конструювання компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності

Побудова соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності вимагає формування повноцінного компенсаційного пакета, адекватного складності виконуваних працівниками робіт і функцій, результатам праці, компетентності працівників, ситуації, що склалася на ринку праці, тощо.

Під час конструювання компенсаційного пакета потрібно виходити з таких положень:

По-перше, компенсаційний пакет є найповнішою конструкцією в системі розподільних відносин.

По-друге, компенсаційний пакет уміщує всі [матеріальні (грошові та негрошові) та нематеріальні] компенсації, які роботодавець надає найманим працівникам.

По-третє, заробітну плату, зокрема всі виплати та винагороди, що входять до неї[1], потрібно розглядати як одну зі складових компенсаційного пакета.

По-четверте, компенсаційні пакети, що надають роботодавці найманим працівникам, за структурою і змістом можуть суттєво різнитися.

До чинників, які впливають на структуру, наповнення компенсаційного пакета та розмір окремих виплат і винагород, що його формують, належать:

✓ фінансові можливості підприємства;

✓ специфіка професії/посади (цінність, складність функцій і обов'язків, наявність інноваційної компоненти, вплив на результативність роботи підприємства тощо);

✓ кон'юнктура ринку праці;

✓ норми трудового законодавства;

✓ розвиток інститутів соціального партнерства;

✓ рівень компетентності найманих працівників;

✓ потреби та інтереси найманих працівників;

✓ стратегія розвитку підприємства;

✓ особливості корпоративної культури підприємства;

✓ компенсаційна політика підприємств-конкурентів та підприємств з інших видів економічної діяльності тощо.

[1] Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5.

Поняття *компенсаційний пакет* використовується у сфері соціально-трудових відносин і характеризує виплати, винагороди та блага, що надають роботодавці найманим працівникам. Інші доходи, що їх можуть одержувати наймані працівники, не входять до структури компенсаційного пакета.

Можна виокремити такі *характеристики, що визначають конструкцію компенсаційного пакета*:

✓ наповнення компенсаційного пакета — сукупність (набір) виплат, винагород і благ, що його формують;

✓ розмір виплат і винагород, що входять до компенсаційного пакета;

✓ структура компенсаційного пакета — співвідношення різних виплат і винагород.

За своїм наповненням компенсаційний пакет може бути базовим та розширеним.

Базовий компенсаційний пакет містить виплати та винагороди обов'язкового характеру — ті, які роботодавець зобов'язаний включити до компенсаційного пакета відповідно до норм чинного законодавства та положень колективних угод. Невключення роботодавцем таких виплат і винагород до компенсаційного пакета розцінюється як порушення трудового законодавства. Це не відповідає базовим принципам побудови соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності. Крім того, за порушення трудового законодавства роботодавець нестиме відповідальність.

Приклад виплат і винагород обов'язкового характеру

✓ основна заробітна плата: посадовий оклад, тарифна ставка, оклад тощо;

✓ доплати до основної заробітної плати обов'язкового характеру: за суміщення професій (посад), виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці, роботу в нічний час, надурочний час, у святкові та неробочі дні тощо;

✓ виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;

✓ компенсація втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати;

✓ оплата щорічних відпусток;

✓ оплата простоїв не з вини працівника та інші виплати за невідпрацьований час тощо.

Розширений компенсаційний пакет крім виплат і винагород обов'язкового характеру включає виплати і винагороди добровільного (необов'язкового, факультативного) характеру, які не передбачені чинним законодавством і колективними угодами. Разом з тим, якщо роботодавець бере на себе зобов'язання виплати та надання найманим працівникам таких винагород і благ (що відбивається в колективному договорі, інших внутрішніх нормативних документах), то такі виплати й винагороди стають обов'язковими.

Конструкцію розширеного компенсаційного пакета наведено на рис. 6.1.

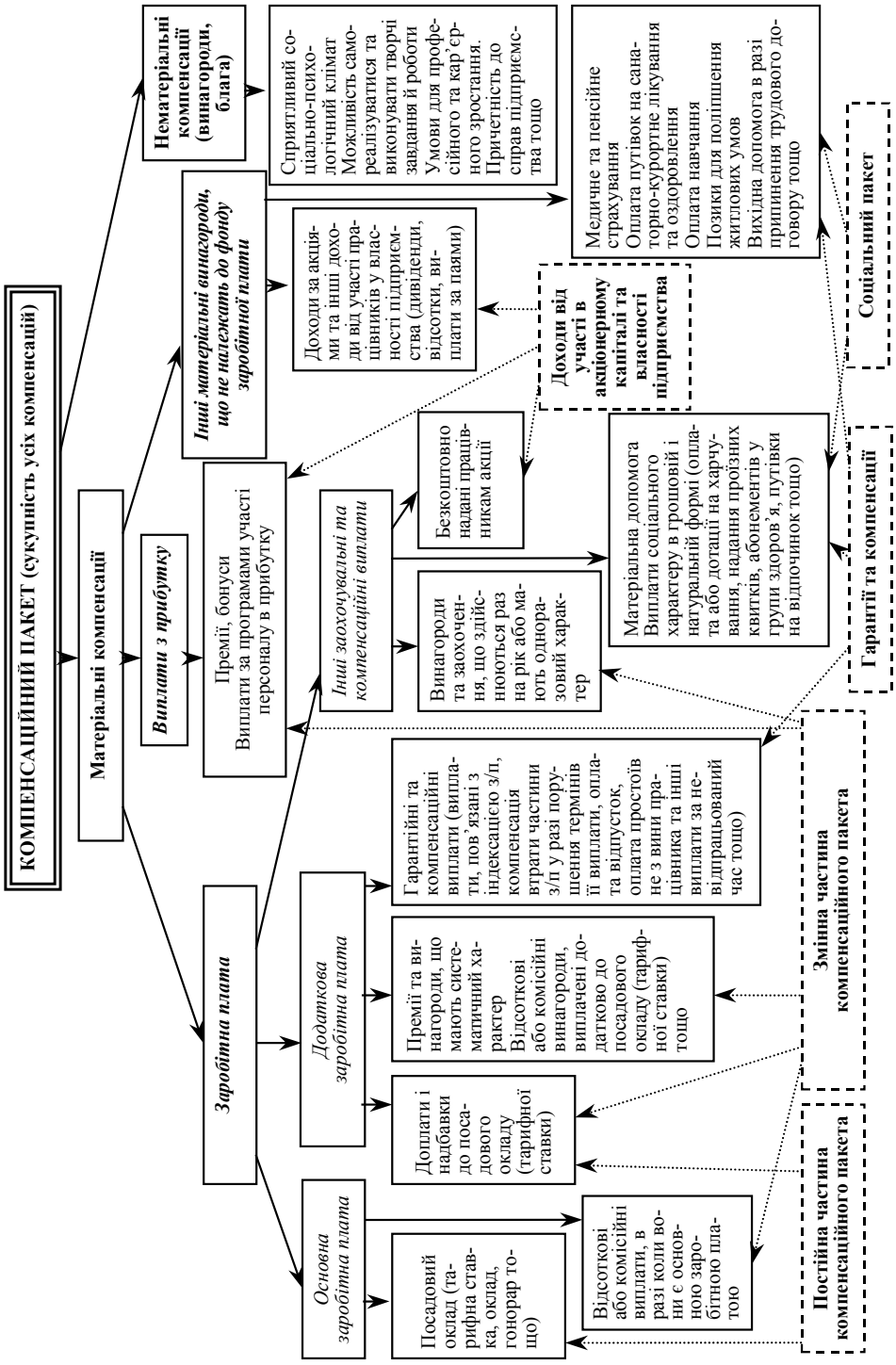

Рис. 6.1. Конструкція розширеного компенсаційного пакета

Залежно від *наявності очевидної матеріальної вигоди для найманого працівника компенсації* можна поділити на дві групи: матеріальні компенсації та нематеріальні компенсації (винагороди, блага).

Залежно від *джерел виплати та призначення складових матеріальні компенсації* формуються: з заробітної плати; виплат з прибутку; інших матеріальних винагород, що не належать до фонду заробітної плати.

Чільне місце в системі компенсацій і, відповідно, мотиваційному механізмі найманих працівників посідає *заробітна плата*, оскільки для них вона виступає основним джерелом доходів і основою матеріального добробуту членів їхніх родин. Згідно з Інструкцією зі статистики заробітної плати[1] до заробітної плати належить: основна заробітна плата; додаткова заробітна плата; інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата — винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці (норм часу, виробітку, обслуговування) та посадових обов'язків. Вона встановлюється у вигляді тарифних ставок (окладів) і відрядних розцінок для робітників та посадових окладів для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців. Основна заробітна плата залишається постійною протягом тривалого проміжку часу і безпосередньо не залежить від поточних результатів роботи працівника, крім відсоткових і комісійних нарахувань. У зв'язку з цим основна заробітна плата становить *постійну частину системи компенсацій* (*компенсаційного пакета*).

Відсоткові або комісійні нарахування залежать від обсягу доходів (виручки), одержаних від реалізації продукції (робіт, послуг). Такі виплати належать до *змінної частини пакета компенсацій*.

Додаткова заробітна плата містить доплати та надбавки до тарифних ставок і посадових окладів; премії та винагороди, що мають систематичний характер; відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до посадового окладу (тарифної ставки); гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, та інші виплати.

Надбавки та доплати використовуються для врахування індивідуальних особливостей працівників і компенсації за умови праці, які відхиляються від нормальних. Окремі надбавки та доплати мають відносно постійний характер (виплачуються протягом тривалого періоду часу) і належать до постійної частини компенсаційного пакета. Інші надбавки та доплати мають одноразовий, тимчасовий або періодичний характер. Нерегулярність їх виплати зумовлює віднесення їх до *змінної частини пакета компенсацій*.

Премія виплачується працівникам за результатами їхньої трудової діяльності та підприємства загалом за показниками та умовами оцінки цих результатів. Розмір премії диференціюється залежно від рівня досягнення колективних та індивідуальних результатів праці, а також фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Премії та винагороди, що мають систематичний характер, виплачуються щомісяця чи щокварталу. Незважаючи на систематичність цих виплат, вони мають необов'язковий характер (що зумовлено їх залежністю

[1] Інструкція зі статистики заробітної плати, затв. наказом Державного комітету статистики України від 13.01.2004 № 5.

від виконання показників і умов преміювання) і належать до *змінної частини пакета компенсацій.*

Додаткова заробітна плата містить також *гарантійні та компенсаційні виплати*, передбачені чинним законодавством. Ці виплати є *обов'язковими*. У разі коли роботодавець їх не виплачує найманим працівникам, він порушує чинне законодавство, а отже, не додержується базових принципів соціальної відповідальності.

З-поміж гарантійних і компенсаційних виплат треба взяти до уваги такі:
✓ виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати;
✓ компенсація втрати частини заробітної плати у разі порушення термінів її виплати;
✓ витрати, пов'язані з наданням безкоштовного проїзду працівникам залізничного, авіаційного, морського, річкового, автомобільного транспорту та міського електротранспорту;
✓ оплата за невідпрацьований час та ін.
Своєю чергою, оплата за невідпрацьований час працівників підприємства містить:
➢ суми заробітної плати, що зберігаються за основним місцем роботи працівників, за час їхнього навчання з відривом від виробництва в системі підвищення кваліфікації та перепідготовки персоналу;
➢ оплату працівникам, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків, якщо вони виконуються в робочий час;
➢ оплату працівникам-донорам днів обстеження, здавання крові та відпочинку;
➢ оплату, що зберігається за працівником, який підлягає медичному огляду;
➢ оплату простоїв не з вини працівника;
➢ оплату відпусток та суми грошової компенсації у разі невикористання щорічних відпусток та ін.

Додержання роботодавцем законодавства щодо надання *гарантій і компенсацій* — одна з основних характеристик соціально відповідального підприємства. Завдяки цьому зменшується кількість конфліктів, судових позовів з боку найманих працівників. Це, своєю чергою, позитивно впливає на соціально-психологічний клімат в колективі та сприяє формуванню позитивного іміджу роботодавця.

Гарантії забезпечують реалізацію працівникам прав у сфері соціально-трудових відносин. Гарантії можуть мати нематеріальний і матеріальний характер. Прикладом *нематеріальних гарантій* є збереження робочого місця, посади, надання іншої роботи, *матеріальних* — збереження середньої заробітної плати на період щорічної відпустки, навчання, службового відрядження, виконання державних чи громадських обов'язків, перебування у медичному закладі на обстеженні, простою не з вини працівника, під час переведення працівників на іншу легшу нижче оплачувану роботу за станом здоров'я чи у разі виробничої необхідності тощо.

Гарантійні виплати — це грошові виплати, що забезпечують збереження працівникам заробітної плати (повністю або частково) за час, коли вони з поважних причин, відповідно до законодавства та/чи умов колективного (трудового) договору, звільняються від виконання функцій та обов'язків, але за ними зберігається місце роботи (посада), або ж припиняють трудову діяльність на підприємстві чи на попередньому робочому місці (посаді).

Працівникам надаються гарантії у разі:
✓ перебування у відпустці;
✓ обрання на виборну посаду;
✓ виконання державних або громадських обов'язків;
✓ переїзду на роботу до іншої місцевості;
✓ виготовлення бракованої продукції не з вини працівника;
✓ простою, що трапився не з вини працівника;
✓ службового відрядження;
✓ суміщення роботи з навчанням, направлення на навчання для перепідготовки чи підвищення кваліфікації;
✓ переведення на іншу легшу нижче оплачувану роботу за станом здоров'я чи в разі виробничої необхідності;
✓ направлення на обстеження до медичного закладу;
✓ припинення трудової діяльності та ін.

Компенсаційні виплати спрямовані на відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових функцій та обов'язків чи невиконанням їх з незалежних від працівників причин, або ж втрат у зв'язку з інфляційними процесами та порушенням роботодавцем законодавства про працю.

Прикладом таких компенсацій можуть бути:
✓ оплата праці у разі виготовлення продукції, що виявилася браком не з вини працівника;
✓ оплата праці у разі невиконання норм виробітку не з вини працівника;
✓ оплата праці у разі виконання робіт різної кваліфікації;
✓ оплата праці у разі переведення працівника на іншу постійну нижче оплачувану роботу та у разі переміщення;
✓ виплати у зв'язку зі службовими відрядженнями;
✓ виплати під час переїзду на роботу до іншої місцевості;
✓ виплати за спрацювання інструментів, які належать працівникові, у разі використання їх у трудовій діяльності;
✓ оплата часу приймання зміни чи одержання завдання перед зміною тощо.

Інші заохочувальні і компенсаційні виплати, що належать до заробітної плати, містять:

✓ винагороди та заохочення, що здійснюються раз на рік або мають одноразовий характер (винагороди/премії за підсумками роботи за рік; щорічні винагороди за вислугу років; премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології тощо);

✓ матеріальну допомогу, що має систематичний характер, надану всім або більшості працівників;

✓ виплати соціального характеру (оплата або дотації на харчування, надання проїзних квитків тощо);

✓ безкоштовно надані працівникам акції.

Одноразові премії та винагороди аналогічно преміям, що мають систематичний характер, є необов'язковими виплатами й належать до *змінної частини пакета компенсацій.*

Важливе місце в структурі компенсаційного пакета посідає *соціальний пакет*. Частина виплат і благ, які формують соціальний пакет, належить до фонду заробіт-

ної плати: матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівників (на оздоровлення, у зв'язку з екологічним станом), оплата або дотації на харчування, оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах, путівок на лікування, відпочинок та екскурсії, проїзних квитків, абонементів у групи здоров'я, передплати на газети та журнали тощо.

Перелічені виплати та блага, на відміну від гарантійних і компенсаційних виплат, що належать до додаткової заробітної плати, не передбачені чинним законодавством або провадяться понад установлені законодавчими актами норми. За своїм змістом і призначенням матеріальна допомога та зазначені виплати соціального характеру теж належать до *гарантій та компенсацій*, проте, *добровільного характеру*. Такі гарантії та компенсації роботодавець надає своїм працівникам за власною ініціативою.

Крім названих виплат соціальний пакет містить інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати: медичне та пенсійне страхування; оплату путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення за кошти фонду державного соціального страхування; оплату навчання; позики, видані працівникам для поліпшення житлових умов; оплату послуг з лікування працівників; матеріальну допомогу разового характеру; вихідну допомогу в разі припинення трудового договору тощо.

Інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду оплати праці, містять також доходи за акціями та інші доходи від участі працівників у власності підприємства: дивіденди, відсотки, виплати за паями. Зазначені доходи разом з безкоштовно наданими працівникам акціями становлять *доходи від участі працівників в акціонерному капіталі та власності підприємства*.

Важливою мотиваційною складовою компенсаційного пакета є такі *виплати з прибутку*, як премії, бонуси, виплати за програмами участі персоналу в прибутку. З огляду на необов'язковий і нерегулярний характер таких виплат вони належать до змінної частини пакета компенсацій. За своїм економічним змістом такі виплати можна прирівняти до підприємницького доходу. У зв'язку з цим виплати з прибутку можна також розглядати як доходи від участі у власності підприємства.

Отже, *за регулярністю, характером і призначенням виплат матеріальна складова системи компенсацій* може бути подана у вигляді постійної частини, змінної частини, гарантій та компенсацій [у традиційному (вузькому) їх розумінні], соціального пакета та доходів від участі в акціонерному капіталі та власності підприємства.

Поряд з матеріальними, компенсації можуть надаватися у нематеріальній формі. Потенційними нематеріальними компенсаціями є всі наявні в розпорядженні суб'єктів управління організаційні, моральні, психологічні, соціальні цінності та блага.

До нематеріальної складової системи компенсацій належать:

✓ офіційне визнання заслуг: нагородження почесними грамотами, медалями, відзнаками, вимпелами, кубками; розміщення фотокартки на дошці пошани; оголошення подяки; вручення подарунків із надписом-подякою; присвоєння звань: ветерана підприємства, почесного працівника, кращого пра-

цівника у певній сфері професійної діяльності або за типом поведінки (найактивніший, найвідданіший, найкреативніший тощо), інформування колективу та громадськості про досягнення працівника та ін.;

✓ зміна статусу працівника: зарахування до резерву на заповнення вакантних посад керівників; підвищення у посаді; підвищення розряду чи кваліфікаційної категорії; переведення в інший підрозділ; надання додаткових повноважень та ін.;

✓ залучення працівників до управління: надання можливості працівникам вносити пропозиції з поліпшення діяльності первинних структурних підрозділів та підприємства загалом; ініціювання участі працівників в обговоренні питань щодо стратегії розвитку підприємства, підвищення ефективності його роботи; залучення працівників до ухвалення управлінських рішень; створення з числа працівників робочих комітетів, дорадчих груп, комісій, діяльність яких спрямована на вироблення пропозицій щодо розвитку підприємства, підвищення якості трудового життя, зростання соціальної згуртованості колективу підприємства та ін.;

✓ збагачення змістовності праці та створення умов для творчості: звільнення від функцій і обов'язків, що унеможливлюють інноваційний розвиток і творче зростання; доручення роботи, що відкриває простір для творчої активності, новаторства; надання необхідних ресурсів для вирішення завдань інноваційного характеру; створення творчих груп; призначення керівником проекту з розроблення та запровадження нововведень та ін.;

✓ поліпшення умов праці: поліпшення психофізіологічних і ергономічних умов праці; упровадження нових технологій, прогресивних форм організації праці та управління виробництвом, які забезпечують гідну працю, та ін.;

✓ реалізація програм професійного розвитку персоналу;

✓ удосконалення стилю керівництва та методів управління;

✓ упровадження цілісної системи корпоративної культури, яка узгоджується з сучасною концепцією її формування та розвитку;

✓ поліпшення соціально-психологічного клімату;

✓ розроблення програм інформування про діяльність підприємства;

✓ стимулювання працівників вільним часом і гнучким режимом роботи: надання працівникам додаткового часу відпочинку (неробочого дня раз у два тижні, місяць, квартал, додаткової чи творчої відпустки), установлення гнучких режимів робочого часу та ін.

Для найманого працівника нематеріальні компенсації не дають очевидної матеріальної вигоди. Цінність таких компенсацій для персоналу не визначається або не вичерпується грошовим чи матеріальним негрошовим еквівалентом. Разом з тим частина таких компенсацій створює додаткові блага чи опосередковано впливає на збільшення матеріальних виплат і винагород. Прикладом нематеріальних компенсацій, що створюють додаткові блага, можуть бути: поліпшення умов праці за всіма напрямами та соціально-психологічного клімату, надання додаткового часу відпочинку тощо.

Процес проектування компенсаційного пакета має бути пов'язаний зі стратегічним плануванням, оцінюванням і розвитком персоналу, корпоративною культурою підприємства тощо. Компенсаційна політика впливає на процеси добору кандидатів на вакантні посади та робочі місця, оцінювання, навчання персоналу, планування кар'єри, оперативного управління та контролю за діяльніс-

тю підлеглих та ін. Перш ніж розробляти чи вносити зміни до компенсаційного пакета, треба провести попередню роботу щодо діагностики (моніторингу) доцільності запровадження тих чи інших виплат, особливо добровільного, необов'язкового характеру. Процедуру проектування компенсаційного пакета наведено на рис. 6.2.

Процедура формування компенсаційного пакета залежить від категорії персоналу. Компенсаційний пакет робітників відрізняється від компенсаційного пакета керівників. Має відмінності й процедура розроблення різних складових компенсаційного пакета відповідних категорій персоналу.

Важливо з'ясувати, наскільки часто мають вноситися зміни в компенсаційну політику підприємства. Зміни, як уже зазначалося, не мають погіршувати матеріального стану працівників. Зменшення переліку виплат та (або) їх розміру може здійснюватися лише у виняткових випадках, з додержанням вимог чинного законодавства щодо процедури їх запровадження. Зміни мають бути належним чином обґрунтовані та доведені до працівників.

Основні положення компенсаційної політики на підприємстві можуть коригуватися щороку під час переукладання та внесення змін до колективного договору. Зміни до компенсаційного пакета також необхідно вносити в разі змін у законодавстві (збільшення розміру мінімальної заробітної плати, інших норм і гарантій у галузі оплати праці) і положень колективних (генеральної, галузевої чи територіальної) угод.

Підприємство має реагувати й на зміни, що відбуваються на ринку праці. Для цього необхідно відстежувати розміри посадових окладів, тарифних ставок, перелік виплат і винагород, які пропонують конкуренти працівникам різних категорій і професійних груп. На ринку праці може зростати попит на фахівців у певній галузі, що зумовлюватиме їх дефіцит і вимагатиме підвищення конкурентоспроможності компенсаційного пакета, що пропонує підприємство таким фахівцям.

Коригування компенсаційної політики має відбуватись у разі переходу підприємства на новий етап життєвого циклу, зміни стратегії розвитку підприємства, реорганізації та реструктуризації підприємства, зміни структури та чисельності персоналу, необхідності оптимізації витрат на оплату праці, зміни потреб та інтересів працівників, зниження їхньої мотивації, зростання невдоволеності працівників компенсаційним пакетом, політикою винагородження тощо.

Будь-які зміни в компенсаційній політиці підприємства можуть викликати в працівників певну настороженість і недовіру. Тому запровадження змін має супроводжуватися формуванням у працівників довіри до нововведень. План заходів щодо запровадження нововведень має передбачати інформування працівників про особливості застосування нових видів матеріальної винагороди. Інформування працівників має передбачати виклад основних положень компенсаційної політики в письмовій формі, проведення бесід і консультацій з працівниками, організацію спеціальних навчальних програм, які моделюють різні ситуації, пов'язані з новою компенсаційною політикою.

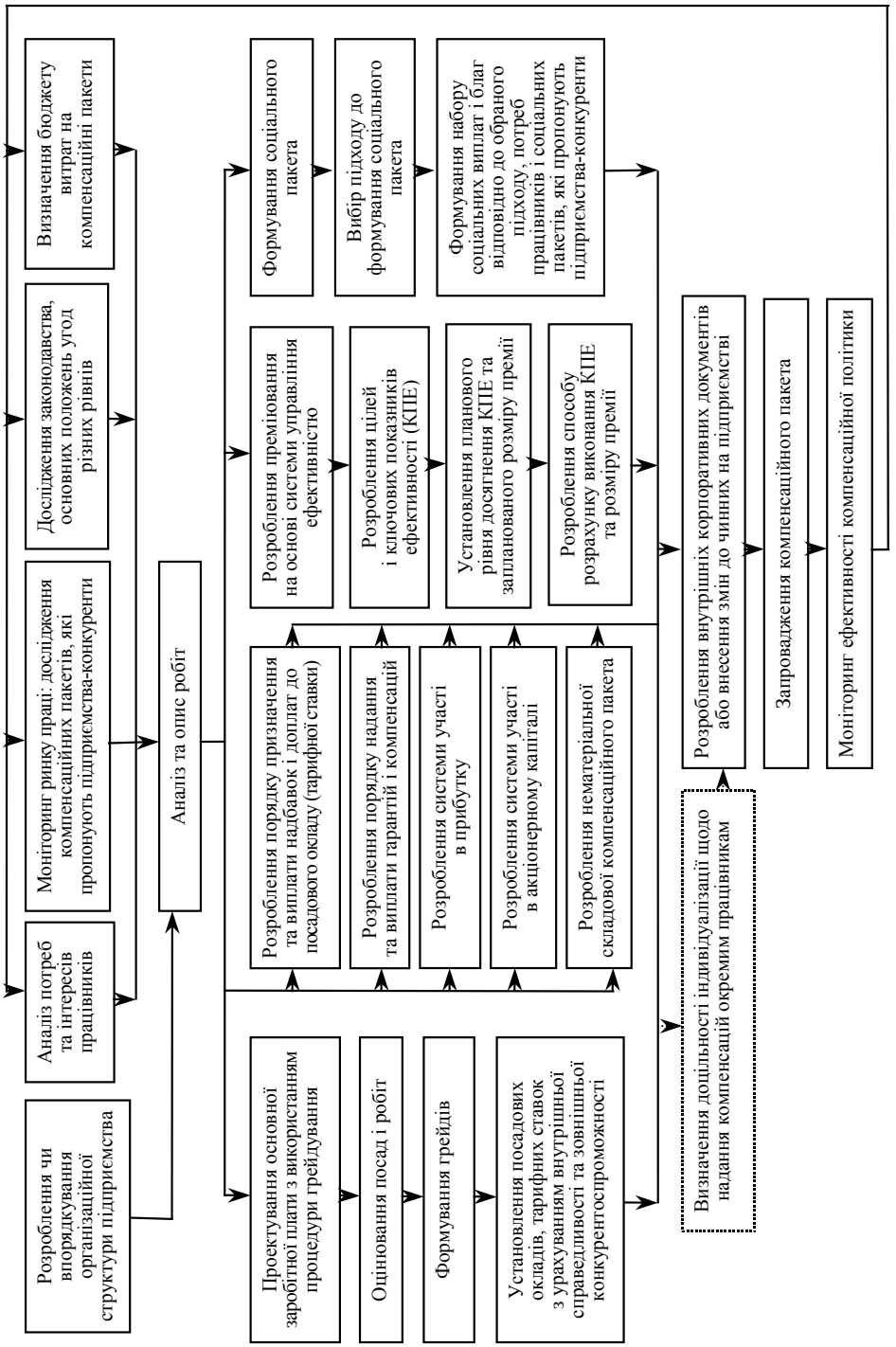

Рис. 6.2. Процедура проектування компенсаційного пакета

6.3. Сучасні підходи до проектування різних складових компенсаційного пакета в контексті реалізації принципів соціальної відповідальності

За сучасних умов з боку найманих працівників простежується *підвищення вимог щодо системи компенсацій.* Особливо це стосується висококваліфікованих працівників, працівників, що володіють виключними компетенціями. Очевидно, що традиційні моделі та підходи до винагородження за працю не здатні гармонізувати інтереси власників фізичного та людського капіталу, стимулювати інноваційний розвиток, формувати соціально відповідальне ставлення роботодавців до персоналу і персоналу — до праці та її результатів, забезпечувати конкурентоспроможність винагороди, залучати й закріплювати компетентних і талановитих працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку. За таких умов дедалі більшої актуальності набуває зміна політики винагородження за працю через зміщення акцентів з виконання зобов'язань і надання гарантій відповідно до трудового законодавства та колективних угод на ринкові, інноваційні та соціальні компоненти.

Простежується також посилення вимог роботодавців щодо кваліфікації та компетентності працівників. Роботодавці прагнуть мати компетентних, кваліфікованих, талановитих, мотивованих, відданих своїй справі, соціально відповідальних і лояльних до підприємства працівників. За умов підвищення на ринку праці конкурентної боротьби за таких працівників роботодавці змушені запроваджувати інноваційні моделі винагороди за працю, відмінні від класичних (традиційних), розробляти комплексні компенсаційні системи, що не обмежуються лише грошовими виплатами та які включають широкий спектр винагород відповідно до домінантних потреб і мотивів працівників, ринкової ціни робочої сили.

Варто зазначити, що запровадження інноваційних моделей винагороди за працю відповідно до сучасних економічної, ринкової ситуації, потреб та інтересів найманих працівників, їхніх індивідуально-особистісних характеристик (кваліфікації, рівня розвитку компетенцій) та результатів праці (внеску в результати діяльності підприємства) *відповідає основним принципам формування соціально відповідальної поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин, насамперед роботодавців.*

Розглянемо окремі інноваційні підходи до проектування різних складових компенсаційного пакета. Однією з інноваційних моделей винагороди за працю є *проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування*.

> Проектування основної заробітної плати є базою для розроблення усієї компенсаційної політики на підприємстві. Для більшості професійних груп працівників основна заробітна плата має найбільшу частку в заробітній платі і навіть у компенсаційному пакеті й, на відміну від решти виплат і винагород має переважно постійний характер. У зв'язку з цим саме основній заробітній платі належить провідна роль у мотивації працівників.

Недооцінка роботодавцями та керівниками ролі основної заробітної плати в мотиваційному механізмі є поширеною помилкою, що може мати негативні наслідки для підприємства. З-поміж таких наслідків варто виокремити невдоволення працівників наявною системою оплати праці, низьку лояльність і мотивацію, що, своєю чергою, може спричинити неналежне виконання обов'язків, погіршання результатів праці та звільнення працівників.

Практика розроблення тарифних умов оплати праці має велику кількість підходів до їх побудови. *Традиційний підхід до розроблення тарифних умов оплати праці* передбачає проектування тарифних сіток для оплати праці робітників і схем посадових окладів — для керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців.

Традиційний підхід до розроблення тарифних умов оплати працівників має низку недоліків, а саме:

✓ кожному розряду (професії) робітників, посаді керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців присвоюються стабільні тарифні ставки, оклади та посадові оклади, що унеможливлює диференціацію основної заробітної плати залежно від компетентності працівників, їхніх досягнень, досвіду роботи тощо;

✓ складність проведення тарифікації праці на основі Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників.

Тарифікація праці — це процедура визначення складності робіт, віднесення робіт до тарифних розрядів і кваліфікаційних груп з оплати праці (класів, рангів).

Чому проектування основної заробітної плати з використанням традиційної процедури тарифікації праці здебільшого не тільки не відповідає вимогам сьогодення, а й взагалі неможливе?

В Україні робота з розроблення кваліфікаційних характеристик професій працівників триває, окремі випуски Довідника лише плануються до видання. Кваліфікаційні характеристики для багатьох професій і посад лише розробляються і ще не опубліковані або потребують розроблення. Крім того, чинні кваліфікаційні характеристики майже не адаптовані до використання в умовах сьогодення. Більше того, вони є типовими, не враховують специфіки підприємства, його розмірів, кількості рівнів управління і насамперед цінності посад. Варто зауважити також, що глобалізаційні процеси, інноваційні тенденції, розвиток управлінських технологій зумовлюють виникнення не тільки нових видів робіт, не передбачених типовими кваліфікаційними характеристиками певних професій, а й нових професій і посад, котрі на практиці з'являються раніше, ніж вносяться зміни і доповнення до Класифікатора професій і випусків Довідника.

На підставі інформації, що міститься у кваліфікаційних характеристиках керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, (а в окремих випадках і робітників), можна сформувати лише укрупнені кваліфікаційні групи за критерієм «рівень кваліфікації». У зв'язку з цим традиційні процедури тарифікації праці зазвичай не дають змоги забезпечити об'єктивну диференціацію основної заробітної плати навіть залежно від основних тарифотвірних чинників: складності праці, значущості, кваліфікації працівника, не кажучи вже про цінність посади.

Поряд з використанням традиційних тарифікаційних процедур формування груп з оплати праці та розроблення міжкваліфікаційних співвідношень можуть здійснюватися за *результатами оцінювання посад і робочих місць*. Практичним інструментом, який дає змогу оцінити посади та робочі місця, і на їх основі сформувати групи з оплати праці, є *процедура грейдування*.

Грейд — це група посад/робіт, які сформовані за результатами їх оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів і які мають однакову цінність для підприємства і, відповідно, однаковий діапазон посадових окладів/окладів.

Грейдування — процедура формування грейдів (об'єднання посад/робіт у групи) згідно з їх цінністю для підприємства, визначеною за результатами оцінювання за низкою специфічних для підприємства факторів, і встановлення діапазонів посадових окладів/окладів.

Перш ніж ухвалити рішення щодо запровадження грейдового підходу до формування основної заробітної плати, треба *обґрунтувати його доцільність* з огляду на специфіку діяльності підприємства, вид економічної діяльності, його організаційно-правову форму, розміри, структуру і чисельність персоналу, наявність філіалів, регіональних представництв тощо.

Вирізняють два *основних підходи до формування грейдів*:

✓ перший підхід — оцінювання посад і формування грейдів за результатами такого оцінювання; грейд, до якого належить працівник, залежить від посади, яку він обіймає;

✓ другий підхід — оцінювання компетенцій працівника й віднесення його до відповідного грейду залежно від результатів такого оцінювання; грейд, до якого належить працівник, залежить від компетенцій, якими він володіє.

Перший підхід доцільно застосовувати у галузі фінансової діяльності, страхування, торгівлі, на промислових підприємствах тощо. Другий підхід — у консалтингових, тренінгових компаніях, у галузі інформаційних технологій тощо, тобто в компаніях з високою часткою інтелектуального капіталу. Підходи до формування грейдів наведено на рис. 6.3.

Треба зазначити, що процедура грейдування застосовується разом з *гнучкими моделями оплати праці*.

> Гнучкі моделі оплати праці забезпечують диференціацію основної заробітної плати не тільки від складності праці, кваліфікації, інтенсивності, умов праці та значущості певного виду діяльності, а й від інших чинників, які традиційно не є тарифотвірними. Такими чинниками можуть бути індивідуальні та колективні результати праці, стаж роботи, професійні та окремі особистісні якості працівників тощо.
>
> Основна заробітна плата відповідних професійно-кваліфікаційних груп працівників може диференціюватися за кількома рівнями залежно від виконання норм, індивідуальних результатів праці та інших чинників. Для відповідних професійно-кваліфікаційних груп може встановлюватися діапазон (вилка) оплати праці.

До інноваційних складових компенсаційного пакета належать *виплати* та *винагороди за системами участі в прибутках і акціонерному капіталі*.

Рис. 6.3. Підходи до формування грейдів

Програми участі персоналу в прибутку підприємства спрямовані на заохочення працівників до поліпшення результатів діяльності. У разі досягнення відповідних показників працівники одержують додаткові винагороди, які виплачуються з прибутку. Застосування програм участі в прибутку дає змогу сформувати у працівників відчуття причетності до справ підприємства, посилити заінтересованість у колективних результатах роботи, розвивати командний дух, підвищити лояльність до підприємства та соціальну відповідальність до праці. Це, своєю чергою, позитивно позначається на корпоративній культурі, базовими цінностями якої є причетність кожного працівника до справ підприємства, визнання цінності кожного працівника, командна робота та лояльність.

У більшості програм право на участь у прибутку мають усі працівники, крім перших керівників. Для участі в прибутку працівникові необхідно відпрацювати на підприємстві повний календарний рік. Відсоток прибутку, який розподіляється між працівниками, може становити від 5 до 50 % від усієї суми прибутку. Виплати можуть здійснюватися готівкою, може застосовуватися форма «відстрочених» виплат.

Кожна програма участі персоналу в прибутку розробляється з урахуванням специфіки діяльності підприємства, галузевої належності, чисельності персоналу, компетентності працівників і навіть корпоративної культури.

Відомі на практиці *три основні схеми визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства*: Скенлона, Ракера та Імпрошеар.

Програма Скенлона грунтується на залученні працівників до діяльності підприємства та розподілі між працівниками і власниками економії витрат на оплату праці, одержаної в результаті підвищення продуктивності праці.

Запровадження програми Скенлона вимагає активної участі працівників в управлінні, особливо у визначенні способів підвищення продуктивності праці. Програма передбачає створення комітетів двох рівнів: на рівні підрозділу та вищого керівництва. Пропозиції працівників щодо підвищення продуктивності праці вносяться на розгляд комітету підрозділу. Схвалені комітетом підрозділу пропозиції передаються до комітету вищого керівництва, який приймає остаточне рішення щодо запровадження пропозицій.

Опишемо процедуру визначення частини прибутку для розподілу між працівниками підприємства.

1. Розраховується частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базисному періоді за такою формулою:

$$k_{\text{ЗПбаз}} = \frac{\text{ФЗП}_{\text{баз}}}{\text{ОРП}_{\text{баз}}}, \tag{6.1}$$

де $k_{\text{ЗПбаз}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в базисному періоді;

$\text{ФЗП}_{\text{баз}}$ — фонд заробітної плати в базисному періоді;

$\text{ОРП}_{\text{баз}}$ — обсяг реалізованої продукції у базисному періоді.

За базисний період зазвичай береться попередній фінансовий рік.

2. Визначається частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді за формулою

$$k_{\text{ЗПфакт}} = \frac{\text{ФЗП}_{\text{факт}}}{\text{ОРП}_{\text{факт}}}, \tag{6.2}$$

де $k_{\text{ЗПфакт}}$ — частка фонду заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді;

$\text{ФЗП}_{\text{факт}}$ — фонд заробітної плати в поточному періоді;

$\text{ОРП}_{\text{факт}}$ — обсяг реалізованої продукції у поточному періоді.

3. Якщо частка заробітної плати у вартості обсягу реалізованої продукції в поточному періоді менша від частки в базисному періоді $k_{\text{ЗПфакт}} < k_{\text{ЗПбаз}}$, то розраховується економія коштів на оплату праці в поточному періоді порівняно з базисним за формулою

$$\text{Е}_{\text{фоп}} = \text{ОРП}_{\text{факт}} \times k_{\text{ЗПбаз}} - \text{ФЗП}_{\text{факт}}, \tag{6.3}$$

де $\text{Е}_{\text{фоп}}$ — економія коштів на оплату праці у поточному періоді порівняно з базисним.

4. Одержана економія розподіляється у співвідношенні 1:3 між власниками та працівниками: 25 % залишається у власників підприємства, 75 % призначається для розподілу між працівниками.

5. Із суми, що підлягає розподілу між працівниками, 20 % спрямовується до резервного фонду, решта — розподіляється між працівниками.

Програма Скенлона ефективна для зниження витрат, формування відчуття причетності до справ підприємства, розвитку співробітництва, взаємодопомоги і зрештою соціальної відповідальності найманих працівників.

Програми участі персоналу в акціонерному капіталі розробляються з метою посилення заінтересованості працівників у збільшенні вартості акціонерного капіталу та закріпленні їх на підприємстві. Треба зазначити, що на вітчизняних підприємствах дана практика не одержала поширення. Що стосується західних компаній, то довгострокові виплати за програмами участі в акціонерному капіталі складають суттєву частину усіх виплат керівників вищого рівня управління.

Традиційно учасниками таких програм є вище керівництво підприємства. Останнім часом подібні програми почали використовувати для мотивації інших категорій працівників. Стосовно до різних категорій використовують різні схеми залежно від розміру доходу та наявності власних коштів у працівників для участі в програмах придбання ними акцій підприємства. На окремих підприємствах власники пропонують усім працівникам, які мають бажання, брати участь у пайових програмах. На інших підприємствах такі програми застосовуються лише для окремих посадових осіб.

Відповідно до більшості програм участі в акціонерному капіталі встановлюється залежність між майбутнім доходом працівника і курсом акцій підприємства. Участь у програмах придбання акцій посилює заінтересованість працівників у підвищенні курсу акцій, а тому й у збільшенні ринкової вартості підприємства. Завдяки участі в таких програмах працівники пов'язують рівень свого добробуту в майбутньому не тільки з результатами поточної діяльності підприємства, а й з його фінансовими успіхами в довгостроковій перспективі.

У разі коли працівники підприємства одержують акції, вони стають співвласниками підприємства. У зв'язку з цим програми участі в акціонерному капіталі не тільки підвищують заінтересованість у збільшенні вартості підприємства, а й посилюють мотивацію та лояльність працівників, закріплюють їх на підприємстві, формують відчуття причетності до його справ, підвищують рівень соціальної відповідальності перед роботодавцем, колективом та окремими співробітниками підприємства.

На практиці набули поширення такі *програми довгострокової мотивації працівників*:

✓ фантомні акції та фантомний опціон — програма, за якою працівник у кінці наперед визначеного терміну одержує не акції, а грошову суму, еквівалентну різниці між теперішньою і майбутньою вартістю акцій. Використовується, у разі коли власники підприємства не готові виділити частину акцій для видачі працівникам;

✓ опціон на викуп акцій — програма, за якою керівник набуває право викупити за фіксованою ціною акції підприємства через кілька років. Оскільки ціна

є фіксованою, то керівник заінтересований у тому, щоб максимально збільшити ринкову ціну акцій протягом відповідного періоду;

✓ обмежений опціон — програма, за якою керівник набуває право безкоштовно одержати певний пакет акцій за умов роботи на підприємстві протягом визначеного часового періоду;

✓ дисконтна програма купівлі акцій за ціною нижче ринкової. За цими програмами працівникам зазвичай надається право продати акції лише через певний період часу — від 3 до 7 років;

✓ грант на безкоштовне одержання акцій за умов досягнення встановлених фінансових показників після закінчення відповідного періоду. Керівник одержує визначену кількість акцій у разі досягнення певних цілей. Бажання підвищити вартість пакета акцій мотивує керівника до підвищення вартості бізнесу.

Кожна програма участі в акціонерному капіталі має свої особливості. Програми розробляються з урахуванням специфіки діяльності підприємства, його корпоративної культури, стратегічних цілей, кон'юнктури ринку товарів і послуг.

Застосування подібних програм дає змогу *позиціонувати підприємство як соціально відповідальне*, оскільки роботодавець дбає не тільки про власну економічну вигоду (прибуток, вартість акціонерного капіталу), а й про добробут власних співробітників, їхню фінансову стабільність у довготривалій перспективі.

6.4. Соціальний пакет як складник програм корпоративної відповідальності

Система оплати праці відіграє важливу роль для залучення та утримання компетентних, мотивованих працівників. Незважаючи на це, недостатньо сьогодні створити робочі місця й запропонувати більш-менш конкурентний розмір заробітної плати[1], для того щоб можна було розраховувати на відданість працівників підприємству, високу лояльність та мотивацію. Чимраз більше керівників підприємств переконуються в тому, що заробітна плата не формує належної мотивації, лояльності та соціальної відповідальності працівників і, зрештою, не закріплює їх на підприємстві. Мотиваційний ефект від підвищення посадового окладу (тарифної ставки) чи встановлення певних надбавок і доплат має короткостроковий характер, оскільки працівники швидко звикають до встановленого рівня матеріальних виплат і винагород.

Окремі фахівці вважають, що період впливу підвищення заробітної плати на мотивацію працівників залежно від різних чинників може становити від одного до восьми місяців[2]. Постійне підвищення заробітної плати може негативно позначитися на конкурентоспроможності підприємства та його фінансовій стійкості, що зрештою може призвести до банкрутства.

---

[1] Створення нових робочих місць, своєчасна виплата заробітної плати та сплата податків характеризує лише базовий ступінь соціальної відповідальності.

[2] *Аллин О. Н.* Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О. Н. Аллин, Н. И. Сальникова. — М. : Генезис, 2005. — С. 165.

Рішення про вибір кандидатом місця докладання своєї праці й надалі узгодження власних кар'єрних планів зі стратегією розвитку конкретного підприємства залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників. З-поміж зовнішніх чинників дедалі частіше основну роль відіграють: можливості для повноцінного розвитку працівника; ставлення роботодавців і керівників до власних співробітників, турбота про них; розроблення особистісно орієнтованої соціальної політики, зокрема надання соціальних гарантій, благ і винагород; створення у працівників відчуття захищеності та комфорту.

Соціальний пакет є складовою системи компенсацій і містить сукупність винагород (виплат, благ) соціального характеру, які, по-перше, надаються найманим працівникам як співробітникам і носіям корпоративної культури, по-друге, компенсують додаткові витрати за виконання посадових обов'язків і функцій, підтримують здоров'я та працездатність працівників, заохочують їх до професійного зростання, по-третє, мають створювати конкурентні переваги підприємству на ринку праці

Структура, наповнення, спосіб формування соціального пакета є однією з *основних характеристик корпоративної соціальної відповідальності*. Здатність соціального пакета виконувати свої основні функції створює передумови для забезпечення високої якості трудового життя, а отже, і суспільного розвитку. Соціальні виплати та блага, насамперед ті, що надаються понад установлені законодавством зобов'язання, є своєрідним добровільним внеском власників і керівників у підвищення якості життя працівників і їхніх родин. Це, своєю чергою, позитивно впливає на соціальну відповідальність самих працівників щодо своїх роботодавців, керівників, колег, ділових партнерів, споживачів, спонукає до соціально відповідальної роботи та результатів праці.

Зі свого боку, *надання працівникам соціальних виплат і благ дає змогу роботодавцеві досягати таких цілей*:

- ✓ позиціонувати себе як соціально відповідальне підприємство, сформувати позитивний імідж і бренд роботодавця на ринку праці, а отже, залучити та закріпити висококваліфікованих і компетентних працівників;
- ✓ поліпшити якість трудового життя, матеріальний добробут найманих працівників і членів їхніх родин;
- ✓ підвищити якісні параметри людського капіталу;
- ✓ поліпшити результати праці завдяки посиленню мотивації працівників і зменшенню захворюваності;
- ✓ оптимізувати витрати на соціальне забезпечення працівників, одержати податкові пільги, зменшити непередбачувані фінансові витрати;
- ✓ зменшити кількість конфліктів, судових позовів, тощо.

Українські реалії та практика свідчать про те, що має місце декларування виконання роботодавцями своїх зобов'язань відповідно до трудового законодавства та колективних угод як соціального блага та конкурентної переваги. З-поміж основних складових соціального пакета чимало практиків виокремлюють такі пункти, як виплата у повному розмірі належної працівникові заробітної плати, офіційна заробітна плата (відсутність виплат у конвертах), надання соціальних гарантій, передбачених колективним договором, генеральною та галузе-

вими угодами, оплата днів тимчасової непрацездатності, надання відпустки, передбаченої законодавством, тощо.

Очевидно, що *такі складові соціального пакета й зосередження уваги саме на них могли з'явитися лише за умов низького рівня розвитку соціально-трудових відносин, низької соціальної відповідальності бізнесу*, у країні, де порушення трудового законодавства вважається нормою, а додержання його основних положень — конкурентною перевагою. Роботодавці, котрі роблять акцент на подібних складових соціального пакета, взагалі ризикують своєю репутацією (брендом) роботодавця, а про соціальну відповідальність не може й йтися.

Акцентувати увагу на тому, що до соціального пакета належать виплати обов'язкового (передбачені законодавством) та добровільного характеру чи лише добровільного, не варто. Питання щодо включення до соціального пакета норм і гарантій, передбачених законодавством, взагалі не має обговорюватися, а тим паче розглядатись як конкурентна перевага. Передбачені законодавством виплати (приміром, оплата відпустки або грошова компенсація у разі її невикористання, оплата днів тимчасової непрацездатності тощо) *роботодавець повинен здійснювати обов'язково*.

Під час проектування соціального пакета потрібно враховувати пріоритетні потреби та інтереси працівників. Формувати соціальні пакети слід за результатами анкетування чи опитування працівників. Включати до пакета варто ті виплати та блага, в одержанні яких заінтересовані більшість працівників. Лише в такому разі роботодавець може очікувати на посилення соціальної відповідальності, лояльності та мотивації працівників.

Приклад анкети для проведення опитування працівників з метою розроблення ефективного соціального пакета поданий у дод. 2.

Розробляти соціальний пакет потрібно також з урахуванням соціальної складової компенсаційного пакета, яку пропонують інші роботодавці працівникам відповідних категорій і професійних груп. Інформацію про поширені соціальні виплати та блага, які пропонують роботодавці працівникам у різних сферах бізнесу, можна одержати з оглядів заробітних плат, публікацій у професійних виданнях та Інтернету, рекламних оголошень про вакансії, що розміщуються в різних ЗМІ та на сайтах із працевлаштування, тощо.

Крім зазначених факторів (потреби та інтереси працівників, соціальні виплати та блага, які пропонують роботодавці, насамперед конкуренти, найманим працівникам відповідних категорій і професійних груп) під час визначення структури соціального пакета та розміру окремих соціальних виплат і благ потрібно враховувати й інші фактори: стратегію підприємства, корпоративну культуру, фінансові можливості тощо.

Під час визначення структури соціального пакета й розміру окремих виплат і винагород, які одержують наймані працівники, доцільно враховувати й індивідуально-особистісні характеристики працівників: категорію, до якої належить посада працівника (роботу, яку виконує), рівень розвитку компетенцій у працівника, особисті досягнення та індивідуальні результати праці (внесок у колективні результати), стаж роботи на підприємстві тощо. Урахування зазначених характеристик до-

зволить підкреслювати цінність для підприємства не тільки посади (роботи), а й працівника, посилювати мотивацію до поліпшення результатів праці.

Розглянемо підходи до формування соціального пакета на підприємстві та рекомендації щодо їх застосування на практиці.

І підхід — установлення однакового набору соціальних виплат і благ усім працівникам підприємства. Цей підхід прийнятний для малих підприємств сфери послуг. На таких підприємствах усі функції з управління персоналом виконують перші керівники. Основні зусилля зосереджено на виживанні за умов високої конкурентної боротьби, одержанні максимального результату в короткостроковому періоді. В управлінні персоналом акцентується увага на роботі в команді, створенні атмосфери довіри та взаємодопомоги. На таких підприємствах варто підкреслювати рівноправність усіх членів команди, тому недоцільно виділяти статус окремих посадових осіб. У зв'язку з цим усім працівникам підприємства потрібно надавати однакові соціальні виплати та блага (наприклад, оплата транспортних витрат, медичне страхування тощо).

Однак подібна практика неефективна для середніх і особливо великих підприємств. Більше того, «зрівнялівка» в соціальних виплатах і благах може загрожувати конкурентоспроможності підприємства. З одного боку, збільшення опцій соціального пакета для всіх працівників вимагатиме значних фінансових ресурсів, що негативно позначатиметься на фінансовій стійкості підприємства. З другого боку, економія на соціальному пакеті негативно впливатиме на імідж роботодавця на ринку, не сприятиме залученню та утриманню компетентних і талановитих працівників і передусім керівників вищого рівня управління, знижуватиме лояльність і мотивацію окремих категорій працівників.

ІІ підхід — установлення соціальних виплат і благ відповідно до ієрархічної структури підприємства. Цей підхід варто використовувати на великих підприємствах. Така диференціація соціальних виплат і благ підкреслюватиме статус, заслуги та досягнення вищих посадових осіб, сприятиме підвищенню їхньої мотивації та лояльності, а тому й закріпленню на підприємстві. Це посилюватиме мотивацію керівників середнього й нижчого рівнів управління, професіоналів і фахівців. Для цього на підприємстві має бути розроблена ефективна система посадового просування, забезпечені рівні можливості для підвищення в посаді всіх працівників залежно від їхніх компетенцій, результатів праці та стажу роботи на підприємстві. Приклад установлення соціальних виплат і благ відповідно до ієрархічної структури підприємства наведено в табл. 6.1.

ІІІ підхід — установлення соціальних виплат і благ відповідно до грейдів. За такого підходу що вищий грейд, до якого належить посада чи робоче місце, то більший набір виплат і благ пропонує роботодавець працівникам, які обіймають цю посаду чи виконують роботу. Приклад установлення соціальних виплат і благ відповідно до грейдів наведено в табл. 6.2. Цей підхід актуальний для середніх підприємств, особливо якщо на підприємстві обмежені можливості для кар'єрного зростання; він дає змогу надавати працівникам, котрі досягли високих результатів, володіють винятковими компетенціями, суттєво впливають на результати діяльності підприємства, набір виплат і благ, установлений для вищих грейдів. Наприклад, працівникам 2-го і 3-го грейдів запропонувати пакет № 3; 4-го і 5-го грейдів — пакет № 4.

Таблиця 6.1

ПРИКЛАД УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ І БЛАГ ВІДПОВІДНО ДО ІЄРАРХІЧНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Категорія персоналу	Опції соціального пакета
Керівники нижчого рівня, професіонали та фахівці	• Оплата харчування (безоплатні обіди) • Медичне страхування • Оплата спортивних занять (відвідування басейну) • Оплата навчання • Оплата мобільного зв'язку • Компенсація транспортних витрат • Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 7000 грн)
Керівники середнього рівня	• Оплата харчування (безоплатні обіди) • Медичне страхування • Оплата спортивних занять (відвідування басейну) • Оплата навчання • Оплата мобільного зв'язку • Компенсація транспортних витрат • Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 12 000 грн) • Після 5 років роботи на підприємстві надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та автомобіля
Керівники вищого рівня	• Оплата харчування (безоплатні обіди) • Медичне страхування • Оплата спортивних занять (відвідування басейну) • Оплата навчання • Оплата мобільного зв'язку • Надання автомобіля в користування • Страхування особистого автомобіля • Додаткова оплачувана відпустка тривалістю 7 календарних днів • Оплата путівки 1 раз на рік (у межах 24 000 грн) • Надання пільгових кредитів і позик на придбання житла та автомобіля

Таблиця 6.2

ПРИКЛАД УСТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ І БЛАГ ВІДПОВІДНО ДО ГРЕЙДІВ

Грейд	Опції соціального пакета
1-й	*Пакет № 1* ✓ Медичне страхування ✓ Компенсація транспортних витрат
2-й і 3-й	*Пакет № 2* ✓ Медичне страхування ✓ Оплата мобільного зв'язку ✓ Компенсація транспортних витрат ✓ Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 7000 грн)
4-й і 5-й	*Пакет № 3* ✓ Медичне страхування ✓ Страхування життя ✓ Компенсація транспортних витрат ✓ Оплата мобільного зв'язку ✓ Часткова оплата путівки 1 раз на рік (у межах 12 000 грн)
6-й	*Пакет № 4* ✓ Медичне страхування ✓ Страхування життя ✓ Надання автомобіля в користування ✓ Оплата мобільного зв'язку ✓ Оплата путівки 1 раз на рік (у межах 24 000 грн)

IV підхід — формування соціальних виплат і благ відповідно до заслуг працівника. За цим підходом соціальні пакети працівників (різних категорій, професійних груп, грейдів тощо) диференціюються залежно від індивідуально-особистісних характеристик і результатів праці працівників:

- ✓ рівня розвитку професійно значущих компетенцій;
- ✓ індивідуальних результатів праці працівника (внеску в колективні);
- ✓ стажу роботи на підприємстві тощо.

За цим підходом потрібно скласти кілька наборів пакетів, що відповідають певному рівню досягнень працівника, приміром, рівню майстерності, високому рівню та базовому рівню.

Працівники одержують право на відповідний пакет за результатами підсумкового оцінювання. Найоптимальніша періодичність оцінювання та перегляду соціальних пакетів — щороку.

Як різновид цього підходу можна запровадити такий варіант. Працівникам різних категорій, професійних груп, грейдів тощо підприємство пропонує стандартний набір соціальних виплат і благ (установлений для відповідної категорії, професійної групи, грейду тощо). Залежно від рівня досягнень працівників (приміром, для високого рівня та рівня майстерності) стандартний набір доповнюється додатковими опціями.

Формування соціальних виплат і благ відповідно до заслуг сприяє посиленню індивідуалізації надання компенсацій найманим працівникам. Такий підхід до формування соціального пакета також дає змогу мотивувати працівників до професійного зростання та розвитку професійно значущих компетенцій, поліпшення результатів праці, посилювати лояльність та закріплювати на підприємстві, особливо в разі врахування стажу роботи. Даний підхід також дає змогу гармонізувати інтереси роботодавця та найманого працівника щодо поліпшення результатів та одержання додаткових соціальних благ.

V підхід — формування соціальних виплат і благ за принципом «кафетерію». За цим підходом складаються 2–3 пакети (набори) соціальних виплат і благ на однакову суму, але з різним наповненням. Працівникам надається можливість вибрати той соціальний пакет, який максимально б відповідав їхнім потребам і відповідно мотивував їх. Такий підхід до формування соціального пакета може використовуватись у поєднанні з другим або третім підходами. Для відповідних категорій чи грейдів може бути запропоновано кілька соціальних пакетів. Приклад формування соціальних виплат і благ за принципом «кафетерію» наведено в табл. 6.3.

Таблиця 6.3

ПРИКЛАД ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ВИПЛАТ І БЛАГ ЗА ПРИНЦИПОМ «КАФЕТЕРІЮ»

Набір №1	Набір №2	Набір №3
Компенсація транспортних витрат	Оплата бензину на суму *ххх* грн	Медичне страхування
Оплата мобільного зв'язку	Страхування особистого автомобіля	Оплата спортивних занять
Оплата харчування (безоплатні обіди)	Часткова оплата путівки 1 раз на рік	Часткова оплата путівки 1 раз на рік

VI підхід — формування соціальних виплат і благ за принципом «шведського столу». За цим підходом працівникам надається право на певну суму грошей або балів вибрати виплати та блага із запропонованого переліку. Кожне заохочення має грошовий еквівалент або оцінене в балах. Для працівників різних категорій, професійних груп чи грейдів може встановлюватися різна сума. Сума може також диференціюватися залежно від індивідуально-особистісних характеристик і досягнень працівників.

П'ятий і шостий підходи до формування соціального пакета дадуть змогу максимально врахувати потреби та інтереси найманих працівників, а отже, підвищити їхню лояльність до підприємства й посилити мотивацію. Разом з тим використання цих підходів вимагатиме більших витрат (фінансових, трудових) на надання та на адміністрування виплат і винагород соціального характеру.

VII підхід — монетаризація (*грошова компенсація*). За цим підходом окремі витрати соціального характеру компенсуються працівникам грошима, приміром, витрати на харчування чи мобільний зв'язок. За такого підходу працівники можуть їх використовувати на власний розсуд. Чимало працівників можуть віддати перевагу такому підходу, особливо представники молодших вікових груп. Разом з тим не рекомендуємо поширювати монетаризацію на всі соціальні заохочення та блага. Насамперед це пов'язано з тим, що грошові виплати не мотивуватимуть так, як соціальні блага й заохочення. Працівники не відчуватимуть, що роботодавець справді піклується про їхнє здоров'я, гідні умови праці та життя. Крім того, витрати на корпоративні програми, наприклад, на медичне страхування, страхування від нещасних випадків набагато менші, ніж витрати за індивідуальними програмами.

Перелік виплат і благ соціального характеру, які надаються всім чи окремим категоріям працівників, і зобов'язання роботодавця щодо їх надання має бути закріплено в локальних нормативних актах підприємства: колективному договорі, положенні щодо надання компенсаційного пакета, положенні про оплату праці, положенні щодо формування соціального пакета тощо. Перелік виплат і благ, що належать до соціального пакета конкретного працівника, та особливості їх надання мають відображатися в його трудовому договорі чи контракті.

Розглядаючи місце соціального пакета в системі корпоративної соціальної відповідальності та мотивації персоналу, треба зазначити, що основна тенденція в розвитку компенсаційної політики провідних іноземних компаній полягає у збільшенні частки соціальних виплат у компенсаційних пакетах. Конкурентна соціальна політика свідчить про те, що керівництво не тільки прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню та збагаченню людського капіталу й, зрештою, корпоративній соціальній відповідальності. Брак соціального пакета може вказувати на низьку соціальну відповідальність бізнесу, що зрештою негативно впливає на лояльність і мотивацію працівників.

Резюме

Посилення мотивації працівників до продуктивної праці, розвитку свого людського капіталу, формування лояльності та високої соціальної відповідальності вимагає розроблення справедливої, конкурентної компенсаційної політики, надання можливостей працівникам одержувати високий рівень трудових доходів.

У процесі розроблення компенсаційного пакета потрібно враховувати вимоги трудового законодавства. Додержання трудового законодавства є основним базовим принципом побудови соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності.

Будь-які нововведення у компенсаційній політиці не мають погіршувати матеріального стану працівників. Компенсаційна політика має бути конкурентною, сприяти залученню та утриманню компетентних працівників. Компенсаційна політика має забезпечувати єдині правила нарахування та виплати винагороди усім працівникам, створювати відчуття в них справедливості. Разом з тим під час проектування різних складових компенсаційного пакета важливо також враховувати потреби, інтереси та очікування працівників.

Побудова соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності вимагає формування повноцінного компенсаційного пакета, адекватного складності виконуваних працівниками робіт і функцій, результатам праці, компетентності працівників, ситуації, що склалася на ринку праці, тощо.

За наповненням можна виокремити базовий та розширений компенсаційні пакети. Базовий компенсаційний пакет містить виплати та винагороди обов'язкового характеру. Невключення роботодавцем таких виплат і винагород до компенсаційного пакета розцінюється як порушення трудового законодавства, що не відповідає базовим принципам побудови соціально-трудових відносин на засадах соціальної відповідальності. Розширений компенсаційний пакет крім виплат і винагород обов'язкового характеру вміщує виплати й винагороди добровільного характеру. Разом з тим, якщо роботодавець бере на себе зобов'язання виплати та надання найманим працівникам таких винагород і благ (що відбивається в колективному договорі, інших внутрішніх нормативних документах), то такі виплати й винагороди стають обов'язковими.

За сучасних умов з боку найманих працівників простежується підвищення вимог щодо системи компенсацій. Особливо це стосується висококваліфікованих працівників, працівників, що володіють виключними компетенціями. Очевидно, що традиційні моделі та підходи до винагородження за працю не здатні гармонізувати інтереси власників фізичного та людського капіталу, стимулювати інноваційний розвиток, формувати соціально відповідальне ставлення роботодавців до персоналу і персоналу — до праці та її результатів, забезпечувати конкурентоспроможність винагороди, залучати й закріплювати компетентних і талановитих працівників як основної конкурентної переваги підприємства на ринку.

Запровадження інноваційних моделей винагороди за працю та комплексних компенсаційних систем відповідно до сучасних економічної, ринкової ситуації, потреб та інтересів найманих працівників відповідає основним принципам формування соціально відповідальної поведінки суб'єктів соціально-трудових відносин, передусім роботодавців. До інноваційних моделей винагороди за працю належать проектування основної заробітної плати з використанням процедури грейдування, виплати й винагороди за системами участі в прибутках та акціонерному капіталі тощо.

Важливою характеристикою корпоративної соціальної відповідальності є запровадження соціального пакета. Конкурентна соціальна політика вказує на те, що керівництво не тільки прагне до максимізації прибутку, а й надає важливого значення соціальному забезпеченню найманих працівників, створенню гідних умов праці, збереженню та збагаченню людського капіталу й, зрештою, корпоративній соціальній відповідальності.

Терміни і поняття

Базовий компенсаційний пакет
Гарантійні та компенсаційні виплати
Гарантії
Грейд
Грейдування
Додаткова заробітна плата
Заробітна плата
Змінна частина компенсаційного пакета
Індивідуалізований підхід до формування компенсаційного пакета
Інші заохочувальні і компенсаційні виплати
Інші матеріальні винагороди, що не належать до фонду заробітної плати
Компенсації
Компенсаційний пакет
Матеріальні компенсації
Монетаризація соціальних виплат і благ
Нематеріальні компенсації
Одноразові премії і винагороди
Основна заробітна плата
Постійна частина компенсаційного пакета
Премія
Принцип «кафетерію»
Принцип «шведського столу»
Програма Скенлона
Програми участі в акціонерному капіталі
Програми участі персоналу в прибутку
Розширений компенсаційний пакет
Соціальний пакет

Вправи до розділу 6

1. Проведіть критичний аналіз літературних джерел щодо з'ясування сутності категорій «компенсаційний пакет», «заробітна плата» і «соціальний пакет».
2. Проаналізуйте рекламні оголошення про вакантні посади працівників певної професійної групи у різних ЗМІ в певному регіоні, визначте структуру конкурентного компенсаційного пакета.
3. Спроектуйте соціальний пакет для різних категорій персоналу банку (великого промислового підприємства, торговельного підприємства, страхової компанії, ресторану швидкого харчування тощо) за принципом «кафетерію».
4. Підготуйте есе на одну з тем: «Досвід вітчизняних та іноземних компаній використання грейдування під час проектування основної заробітної плати»; «Досвід вітчизняних та іноземних компаній застосування програм участі персоналу в прибутку»; «Досвід вітчизняних та іноземних компаній застосування програм участі персоналу в акціонерному капіталі».

Питання для перевірки знань

1. Наведіть вимоги, яких має додержуватися керівництво під час формування компенсаційного пакета на засадах соціальної відповідальності.
2. Розкрийте сутність категорії «компенсаційний пакет».
3. Сформулюйте основні правила запровадження нововведень в компенсаційній політиці підприємства.
4. Розкрийте сутність поняття «конкурентоспроможність компенсаційного пакета».
5. Поясніть відмінності між базовим і розширеним компенсаційним пакетом.
6. Охарактеризуйте основні складові розширеного компенсаційного пакета.
7. Поясніть, чому за сучасних умов з боку найманих працівників простежується підвищення вимог щодо винагороди за працю.
8. Опишіть сучасні підходи до проектування різних складових компенсаційного пакета в контексті реалізації принципів соціальної відповідальності
9. Обґрунтуйте доцільність запровадження грейдового підходу до проектування основної заробітної плати.
10. Розкрийте сутність процедури грейдування.
11. Розкрийте причини застосування на підприємстві програм участі персоналу в прибутку.
12. Розкрийте зміст окремих схем участі персоналу в прибутку.
13. Розкрийте причини застосування на підприємстві програм участі персоналу в акціонерному капіталі.
14. Опишіть програми участі персоналу в акціонерному капіталі.
15. Поясніть причини надання роботодавцями соціальних виплат і благ найманим працівникам.
16. Поясніть, чому набір соціальних виплат і благ слід формувати за результатами анкетування чи опитування працівників підприємства.
17. Дайте порівняльну характеристику основним підходам до формування соціального пакета.
18. Опишіть підприємства, на яких доцільно використовувати відповідні підходи до формування соціального пакета.

Література для поглибленого вивчення

1. *Армстронг М.* Оплата труда. Практическое руководство по построению оптимальной системы оплаты труда и вознаграждения персонала / М. Армстронг, Т. Стивенс ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2006. — 512 с.

2. *Ветлужских Е.* Стратегическая карта, системный подход и KPI: Инструменты для руководителей / Е. Ветлужских. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 204 с.

3. *Клочков А. К.* KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов / А. К. Клочков. — М. : Эксмо, 2010. — 160 с.

4. *Колот А. М.* Мотиваційний менеджмент : підручник / А. М. Колот, С. О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 479 с.

5. *Милкович Дж. Т.* Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж. Т. Милкович, Дж. М. Ньюман ; пер. с англ. — М. : Вершина, 2005. — 760 с.

6. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501 с.

7. *Хендерсон Р.* Компенсационный менеджмент. Стратегия и тактика формирования заработной платы и других выплат / Р. Хендерсон. — СПб. : Питер, 2004. — 880 с.

8. *Цимбалюк С. О.* Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти : монографія / С.О. Цимбалюк. — К. : КНЕУ, 2014. — 359 с.

Розділ 7

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ

7.1. Сутність і основні складові кадрової безпеки.
7.2. Відповідальність підприємства у сфері кадрової безпеки.
7.2.1. Соціальна відповідальність у сфері охорони праці та промислової безпеки.
7.2.2. Соціальна відповідальність підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки.
7.3. Відповідальність працівника в системі кадрової безпеки.
7.4. Міжнародні стандарти соціальної відповідальності та нормативно-правові акти у сфері кадрової безпеки.
7.5. Запровадження міжнародних стандартів охорони та безпеки праці на підприємстві.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 7
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність, основні складові кадрової безпеки та її взаємозв'язок із соціальною відповідальністю;
— основні складові соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки;
— сутність соціальної відповідальності підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки;
— основні аспекти соціальної відповідальності працівника в системі кадрової безпеки;
— міжнародні стандарти соціальної відповідальності та нормативно-правові акти у сфері кадрової безпеки;

уміти:

- здійснювати управління кадрової безпекою підприємства на засадах соціальної відповідальності;
- своєчасно виявляти, провадити оцінку та запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам та ризикам, пов'язаним з персоналом;

- розробляти заходи, спрямовані на посилення відповідальності підприємства та працівника у сфері кадрової безпеки;
- впроваджувати міжнародні стандарти охорони та безпеки праці на підприємстві.

7.1. Сутність і основні складові кадрової безпеки

Запорукою розвитку та поширення концепції соціальної відповідальності в Україні є формування соціально відповідальної поведінки, «соціально відповідального мислення» персоналу вітчизняних компаній. Саме проблеми, які вирішуються в системі кадрової безпеки, дозволять виокремити напрями посилення соціальної відповідальності як на індивідуальному рівні, так і на рівні підприємства. Проблеми, що пов'язані зі зловживаннями персоналу; збитки, яких завдає підприємству діяльність інсайдерів; збитки, обумовлені високим рівнем виробничого травматизму та профзахворювань, та інші внутрішні загрози в системі кадрової безпеки могли б не виникнути, або мати менші негативні наслідки за високого ступеня соціальної відповідальності персоналу та відповідального ставлення підприємства до здійснення господарської діяльності.

У науковій літературі існують два підходи до визначення поняття «кадрова безпека»:

1) система кадрової безпеки не тільки спрямована на захист підприємства від негативних явищ, пов'язаних з безвідповідальною поведінкою та зловживаннями персоналу, а й передбачає створення умов для ефективної діяльності персоналу. У даному контексті найбільш системним є визначення, запропоноване А. Я. Кібановим[1]. Кадрову безпеку він розглядає як генеральний напрям кадрової роботи, сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з опрацювання цілей, завдань, спрямованих на збереження, зміцнення й розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, здатного вчасно реагувати на постійно мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації;

2) персонал розглядається як можлива загроза для організації, і основним завданням системи кадрової безпеки є захист компанії від ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом. Тобто система кадрової безпеки є сукупністю заходів, спрямованих на запобігання протиправним діям або сприяння їм з боку персоналу підприємства[2]. Завданнями кадрової безпеки передусім є створення умов для ефективної діяльності підприємства, посилення його здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом, діагностика та прогнозування впливу персоналу на економічні показники, рівень інтелектуального потенціалу і трудові відносини загалом.

---

[1] Управление персоналом организации : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2010. — С. 580.

[2] *Логінова Н. І.* Місце кадрової безпеки в економічній безпеці підприємства / Н. І. Логінова // Коммунальное хозяйство городов : науч.-техн. сб. — 2009. — № 87. — С. 371–376; *Швець Н.* Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу / Н. Швець // Персонал. — 2006. — № 5. — С. 31.

У системі соціальної відповідальності визначення кадрової безпеки за другим підходом передбачає передусім дослідження соціальної відповідальності на індивідуальному рівні, тобто відповідальності персоналу. Другий підхід до визначення кадрової безпеки акцентує увагу передусім на соціальній відповідальності підприємства. Взаємозв'язок кадрової безпеки та соціальної відповідальності подано на рис. 7.1.

Рис. 7.1. Взаємозв'язок кадрової безпеки та соціальної відповідальності

Отже, *соціальну відповідальність у сфері кадрової безпеки* можна визначити як відповідальність підприємства та працівників за ефективне формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу, посилення здатності підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом.

На формування системи кадрової безпеки підприємства впливають внутрішні і зовнішні загрози та ризики. Оскільки кадрова безпека охоплює всі аспекти діяльності персоналу, безпосередньо пов'язані із забезпеченням ефективного процесу господарювання підприємства, а також з огляду на значну кількість завдань, які мають вирішуватись, у системі кадрової безпеки можна визначити такі основні складові:

✓ безпека здоров'я — створення безпечних умов праці, запобігання виробничому травматизму, професійним захворюванням на підприємстві;

✓ безпека життя — комплекс заходів, спрямованих на недопущення зовнішніх небезпек для персоналу, пов'язаних з його службовою діяльністю;

✓ технологічна безпека — система аналізу та прогнозування, спрямована на безпечне та сучасне обладнання робочого місця, застосування новітніх техноло-

гій, використання кращого досвіду у сфері промислової безпеки та охорони праці;

✓ кар'єрна безпека — забезпечення професійно-кваліфікаційного та посадового просування працівників, заохочення підвищення кваліфікації, справедливе кар'єрне зростання, надання можливостей для самореалізації на робочому місці;

✓ адміністративна безпека — гарантування об'єктивного оцінювання результатів праці та справедливого кар'єрного просування;

✓ фінансова безпека — забезпечення гідної та стабільної оплати праці, що відповідає обсягу, кваліфікації, якості виконаної роботи; забезпечення впевненості у дальшій платоспроможності та збереженні робочого місця;

✓ пенсійно-страхова безпека — забезпечення соціального захисту персоналу, якісного медичне обслуговування, страхування;

✓ інформаційна безпека — реалізація сукупності правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації та належний порядок доступу до неї;

✓ інтелектуальна безпека — забезпечення високого рівня володіння сучасними знаннями, впровадження інноваційних практик в управління персоналом, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання прояву ініціативи та здібностей завдяки гнучкій системі преміювання;

✓ психолого-комунікаційна безпека — створення сприятливого морально-психологічного клімату, забезпечення ефективних комунікацій на підприємстві, забезпечення комфортних умов праці.

У посиленні соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки на підприємстві головну роль відіграє служба управління персоналом, адже її діяльність з пошуку, добору та адаптації персоналу безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки і здатна запобігти багатьом видам зовнішніх та внутрішніх ризиків, пов'язаних з персоналом.

7.2. Відповідальність підприємства у сфері кадрової безпеки

7.2.1. Соціальна відповідальність у сфері охорони праці та промислової безпеки

Рівень виробничого травматизму та професійних захворювань, ризику техногенних аварій та катастроф в Україні залишається надзвичайно високим. Тому суспільство, органи державної влади, суб'єкти господарювання, громадські організації та працівники підприємств мають усвідомити необхідність відповідального ставлення до питань безпеки та охорони праці. Виробничий травматизм і профзахворювання мають значні негативні наслідки, пов'язані з людськими і матеріальними втратами.

Виробничий травматизм зумовлює не тільки прямі втрати (грошову компенсацію страхового випадку), але й непрямі втрати, які можуть значно перевищувати прямі. До непрямих втрат належать: перерва у виробничому процесі після нещасного випадку та зміни у трудовому процесі; зниження продуктивності

праці внаслідок негативного морального впливу нещасного випадку на персонал; витрати на проведення розслідування та складання акта; витрати на найм та навчання працівників для заміни травмованих; витрати на навчання новоприйнятих працівників; шкода, заподіяна обладнанню та матеріалам; зниження якості продукції після нещасного випадку; зниження продуктивності праці у травмованих, переведення їх на легку роботу; збитки, зумовлені несвоєчасним відвантаженням продукції.

Незважаючи на наявну тенденцію до зниження рівнів загального травматизму і виробничого травматизму зі смертельними наслідками, за даними Міжнародної організації праці рівень смертельного травматизму в Україні залишається одним з найвищих порівняно з європейськими країнами та США[1]: у розрахунку на 100 тис. працівників порівняно з Німеччиною він вищий у 2,5 раза, США — у 2 рази, Італією — в 1,3 раза, але нижчий, ніж у Росії, в 1,5 раза.

Низький рівень розвитку соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки вітчизняних підприємств є однією з об'єктивних причин, що зумовлюють значну кількість нещасних випадків та виробничого травматизму. Відомості про страхові нещасні випадки на виробництві в Україні та регіони з їх найбільшою кількістю у 2012–2013 рр. за даними Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України наведені у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

КІЛЬКІСТЬ СТРАХОВИХ НЕЩАСНИХ ВИПАДКІВ НА ВИРОБНИЦТВІ В УКРАЇНІ у 2012–2013 рр.[2]

Регіон	Кількість нещасних випадків, на які складено акти за формою Н-1				Кількість нещасних випадків, на які складено акти за формою Н-1 у розрахунку на 100 тис. працівників			
	2012		2013		2012		2013	
	усього	у т. ч смертельно	усього	у т. ч смертельно	усього	у т. ч смертельно	усього	у т. ч смертельно
Усього в Україні	10822	648	9221	528	53,2	3,2	45,2	2,6
Донецька область	3712	130	3141	129	186,0	6,5	159,6	6,6
Луганська область	1287	63	1156	46	128,4	6,3	114,3	4,5
Дніпропетровська область	933	55	816	52	60,9	3,6	53,3	3,4

[1] Концепція Загальнодержавної цільової програми поліпшення стану безпеки, гігієни праці та виробничого середовища на 2012–2016 рр. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-2011-%D1%80

[2] Аналіз страхових нещасних випадків на виробництві та профзахворювань за 2013 рік / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.social.org.ua/view/4126

За даними Фонду соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України[1] у 2013 р. найбільш травмонебезпечним видом робіт було видобування енергетичних матеріалів — чисельність травмованих становила 32,7% від загальної чисельності травмованих в Україні (3028 осіб, у т. ч. 98 смертельно). При цьому до найбільш травмонебезпечних професій належали: гірник очисного забою — травмовано 855 осіб, у т. ч. 21 смертельно; прохідник — 663 особи; гірник підземний — 347 осіб; водій автотранспортних засобів — 298 осіб; електрослюсар підземний — 287 осіб; слюсар-ремонтник — 194 особи; гірник з ремонту гірничих виробок — 194 особи.

Про низький ступінь соціальної відповідальності вітчизняних підприємств у сфері охорони праці та промислової безпеки свідчить також те, що переважна кількість нещасних випадків у 2013 р. сталася з організаційних причин, — 68 % (6238 нещасних випадків). Через технічні причини сталося 12 % (1139) нещасних випадків, психофізіологічні — 20 % (1844) нещасних випадків. Найбільш поширені організаційні, технічні та психофізіологічні причини нещасних випадків в Україні у 2013 р. унаочнює рис. 7.2.

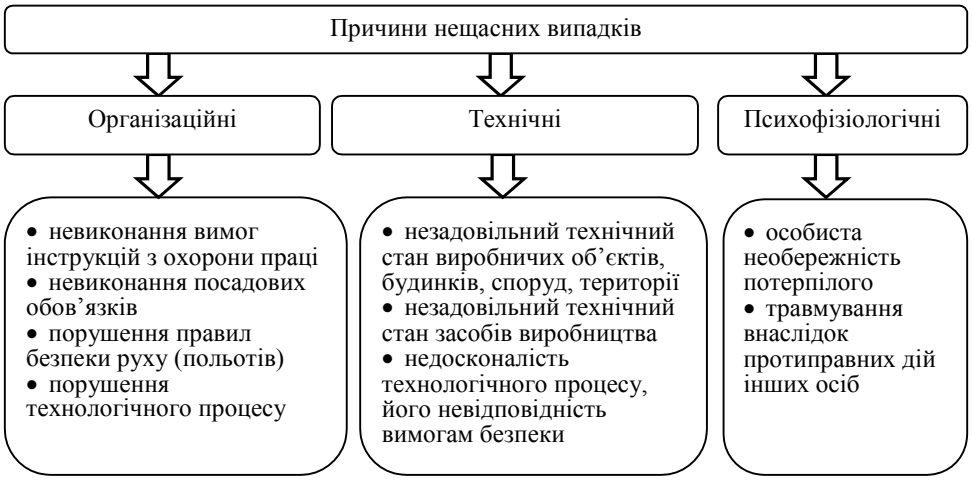

Рис. 7.2. Найбільш поширені організаційні, технічні та психофізіологічні причини нещасних випадків в Україні у 2013 р.

Крім цього, суттєвою проблемою є щорічне зростання частки працівників, які здійснюють трудову діяльність у шкідливих і важких умовах праці (рис. 7.3).

З огляду на значну кількість працівників, що здійснюють трудову діяльність в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам, дуже суттєвою проблемою вітчизняних підприємств у сфері охорони праці є професійні захворювання, кількість яких у 2013 р. порівняно з 2012 р. збільшилась на 4,4 %, або на 249 випадків (з 5612 до 5861). У 2013 р. найбільша кількість професійних за-

[1] Аналіз страхових нещасних випадків на виробництві та профзахворювань за 2013 рік / Фонд соціального страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.social.org.ua/view/4126

хворювань зареєстрована у Донецькій (31,4 %), Луганській (25,9 %), Дніпропетровській (17,2 %) і Львівській (13 %) областях. Кількість профзахворювань у цих областях становить близько 87,5 % від загальної кількості в Україні.

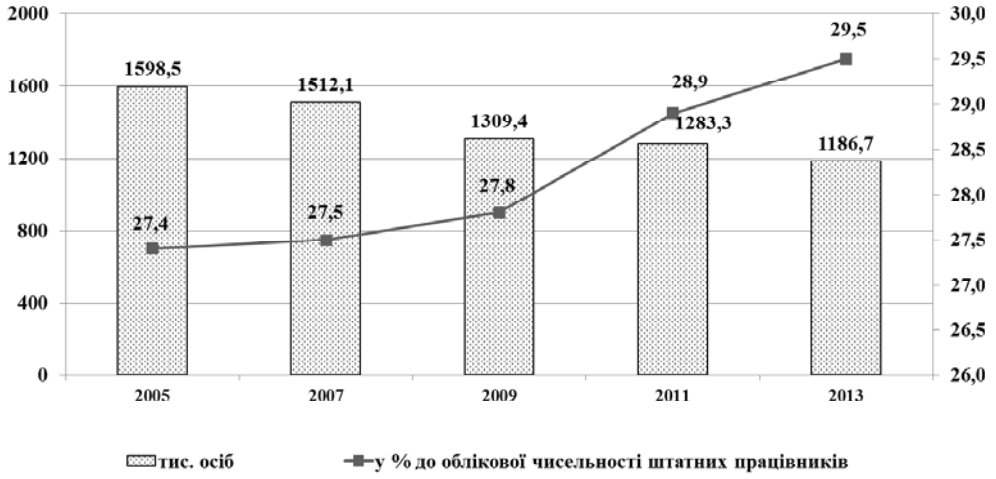

Рис. 7.3. Динаміка чисельності працівників, які працюють в умовах, що не відповідають санітарно-гігієнічним нормам[1]

Отже, з огляду на наявність численних проблем у сфері охорони праці вітчизняних підприємств високий рівень виробничого травматизму, важкі умови праці і, як наслідок, високий рівень професійних захворювань, питання посилення соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки є надзвичайно актуальними за сучасних умов.

Соціальну відповідальність підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки можна визначити як відповідальність за створення системи правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності, яка передбачає не тільки додержання норм вітчизняного та міжнародного законодавства, а й забезпечення додаткових гарантій у сфері промислової безпеки.

Соціальна відповідальність у сфері охорони праці та промислової безпеки полягає в тому, що підприємство:

1) забезпечує належні, безпечні та здорові умови праці;

2) забезпечує достатній рівень промислової безпеки;

3) вживає заходів, спрямованих на запобігання виробничому травматизму і профзахворюванням;

4) забезпечує ліквідацію наслідків аварій та нещасних випадків;

5) забезпечує додержання чинного законодавства у сфері охорони праці та впровадження міжнародних стандартів охорони праці на підприємстві (рис. 7.4).

[1]. Стан умов праці найманих працівників у 2013 р. : стат. бюлетень. — К. : Держ. служба статистики України, 2014. — С. 6.

Соціальна відповідальність підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки	*Відповідальність за додержання належних, безпечних та здорових умов праці* ✓ забезпечення належних, безпечних та здорових умов праці для персоналу ✓ проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці ✓ атестація робочих місць на відповідність нормативно-правовим актам з охорони праці в порядку і терміни, що визначаються чинним законодавством ✓ вжиття заходів щодо усунення причин, які призводять до нещасних випадків, професійних захворювань ✓ розроблення та реалізація програм з охорони праці та промислової безпеки на підприємстві
	Відповідальність за забезпечення достатнього рівня промислової безпеки ✓ належне утримання будівель і споруд, виробничого обладнання та устаткування, моніторинг їх технічного стану ✓ захист життя та здоров'я людей від небезпечних виробничих факторів
	Відповідальність за запобігання виробничому травматизму і професійним захворюванням ✓ забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту ✓ забезпечення оптимальних режимів праці й відпочинку працівників ✓ організація лікувально-профілактичного обслуговування ✓ навчання та інформування працівників з питань охорони праці та промислової безпеки
	Відповідальність за ліквідацію наслідків аварій та нещасних випадків ✓ усунення негативних наслідків аварій та нещасних випадків ✓ вжиття термінових заходів для допомоги потерпілим ✓ залучення за необхідності професійних аварійно-рятувальних формувань
	Відповідальність за додержання законодавства у сфері охорони праці та впровадження міжнародних стандартів охорони праці на підприємстві ✓ додержання чинного законодавства у сфері охорони праці та промислової безпеки ✓ імплементація міжнародних стандартів охорони праці ✓ використання прогресивного досвіду у сфері охорони праці та промислової безпеки

Рис. 7.4. Соціальна відповідальність підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки

Базовим ступенем соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки є додержання вимог чинного законодавства. Основою законодавства України про охорону праці є ст. 43 Конституції України[1], яка визначає, що кожен має право на належні, безпечні і здорові умови праці.

Законодавство України про охорону праці є системою взаємозв'язаних нормативно-правових актів, які регулюють відносини у сфері охорони праці. Основними нормативно-правовими актами у сфері охорони праці є: Кодекс законів про працю України, Закон України «Про охорону праці», «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», «Про охорону здоров'я», «Про використання ядерної енергії та радіаційний захист», «Про пожежну безпеку», «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності».

[1] Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР (Редакція станом на 12.04.2012) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/ 254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80

Так, відповідно до Закону України «Про охорону праці» роботодавець зобов'язаний створювати у кожному структурному підрозділі та на кожному робочому місці умови праці відповідно до вимог нормативно-правових актів, а також забезпечувати додержання прав працівників, гарантованих законодавством про охорону праці.

Високий ступінь соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки передбачає не тільки додержання чинного законодавства, а й забезпечення додаткових гарантій у сфері промислової безпеки, впровадження міжнародних стандартів, розроблення та реалізацію програм у сфері охорони праці та промислової безпеки на підприємстві.

Так, Національним стандартом України «Системи управління соціальною відповідальністю» передбачено, що організація, як соціально відповідальний роботодавець, повинна[1]:

✓ довести, що умови праці, у тому числі безпечність та гігієна праці, що надаються нею, відповідають вимогам національних законів і нормативних актів і узгоджуються із міжнародними стандартами праці, що визнані національним законодавством;

✓ додержуватися вимог не нижче від мінімальних, установлених міжнародними стандартами праці, розробленими МОП, особливо у випадках, якщо національним законодавством такі норми не встановлені;

✓ надавати належні умови праці відносно оплати праці, робочого часу, щотижневих вихідних днів, відпочинку, охорони праці, безпеки на робочому місці, захисту материнства, можливості поєднувати роботу з родинними обов'язками;

✓ забезпечувати умови праці, зіставні з тими, які пропонують інші подібні роботодавці у відповідній місцевості, і допускати баланс роботи і приватного життя;

✓ надавати оплату праці та інші умови праці відповідно до національного законодавства і практик, у тому числі відповідно до умов колективних угод.

Найвищий ступінь соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки передбачає забезпечення умов, коли діяльність підприємства не завдає шкоди людям, природі, суспільству, наявність ефективної системи запобігання нещасним випадкам на виробництві та виробничому травматизму, розробленої з урахуванням кращого світового досвіду, та постійне поліпшення стану охорони праці та промислової безпеки.

Однак, на жаль, рівень розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств у сфері охорони праці та промислової безпеки обмежується переважно меншим, ніж базовий, ступенем відповідальності, тому в забезпеченні виконання норм чинних законодавчих та нормативних актів у даній сфері важливу роль відіграє діяльність органів державного нагляду у сфері охорони праці та промислової безпеки.

Державний нагляд за додержанням законодавчих та інших нормативних актів з охорони праці здійснюють:

---

[1] Системи управління соціальною відповідальністю : Національний стандарт України / Держспоживстандарт України. — К., 2009.

1) вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів з охорони праці здійснюється Генеральними прокурором України й підлеглими йому прокурорами;

2) Державна служба гірничого нагляду та промислової безпеки України;

3) Державна інспекція України з питань праці;

4) Державна інспекція техногенної безпеки України;

5) Державний комітет з ядерної і радіаційної безпеки;

6) органи Державного пожежного нагляду управління пожежної охорони Міністерства внутрішніх справ України;

7) органи й установи санітарно-епідемічної служби Міністерства охорони здоров'я України.

З огляду на те, що ступінь соціальної відповідальності в Україні переважно базовий, виявом відповідальності органів державної влади є передусім належне виконання ними обов'язків, визначених у нормативно-правових документах, якими регламентується їхня діяльність. Зокрема, відповідно до Положення про Державну службу гірничого нагляду та промислової безпеки України від 6 квітня 2011 р. № 408/2011[1] ця служба забезпечує реалізацію державної політики з промислової безпеки, охорони праці, державного гірничого нагляду, охорони надр та державного регулювання у сфері безпечного поводження з вибуховими матеріалами промислового призначення.

Важливе значення для поліпшення стану умов та охорони праці має також громадський контроль, якій відповідно до ст. 41 Закону України «Про охорону праці»[2] здійснюється професійними спілками, їх об'єднаннями в особі своїх виборних органів і представників. У разі відсутності професійної спілки на підприємстві громадський контроль за додержанням законодавства про охорону праці здійснює уповноважена найманими працівниками особа.

З огляду на наявні проблеми вітчизняних підприємств у сфері охорони праці, про які яскраво свідчить високий рівень виробничого травматизму та профзахворюваності, можна визначити такі основні напрями посилення соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки:

1) імплементація міжнародних стандартів соціальної відповідальності в діяльність підприємств;

2) реалізація міжнародних та національних програм, спрямованих на зменшення виробничого травматизму, поліпшення умов праці на підприємствах;

3) удосконалення системи моніторингу основних показників у сфері охорони праці та посилення державного контролю за станом охорони праці на підприємствах;

4) посилення громадського контролю за додержанням законодавства про охорону праці (зокрема, посилення контролю, який здійснюється уповноваженими трудових колективів з питань охорони праці та профспілками за створенням безпечних умов праці, належних виробничих та соціально-побутових умов,

---

[1] Social Accountability 8000 [Electronic Recourse]. — Available at : http://www.iqnetltd.com/userfiles /SA8000/2008StdEnglishFinal.pdf

[2] Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada .gov.ua/laws/show/2694-12

забезпеченням працівників спецодягом, спецвзуттям, іншими засобами індивідуального та колективного захисту);

5) удосконалення системи навчань з питань охорони праці та професійної безпеки, участь підприємств у спеціалізованих виставках;

6) розроблення та реалізація проектів у сфері охорони праці та промислової безпеки на підприємствах, участь у рейтингах соціально відповідальних компаній та конкурсах соціальних проектів;

7) участь підприємств у державних програмах у сфері гідної праці (зокрема, Програмі гідної праці для України на 2012–2015 рр.).

7.2.2. Соціальна відповідальність підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки

У сучасному світі інформація є однією з найбільших цінностей; бурхливий розвиток інформаційних технологій, глобалізаційні тенденції, посилення конкуренції вимагають більш швидкого прийняття рішень. Розвиток сучасних засобів зв'язку відповідно пришвидшує також і процеси обміну інформацією.

Слід зазначити, що відповідно до Доктрини інформаційної безпеки України[1] визначають такі життєво важливі інтереси в інформаційній сфері:

1) для особи — забезпечення конституційних прав і свобод людини на збирання, зберігання, використання та поширення інформації; недопущення несанкціонованого втручання у зміст, процеси обробки, передачі та використання персональних даних; захищеність від негативного інформаційно-психологічного впливу;

2) для суспільства — збереження і примноження духовних, культурних і моральних цінностей Українського народу; забезпечення суспільно-політичної стабільності, міжетнічної та міжконфесійної злагоди; формування і розвиток демократичних інститутів громадянського суспільства;

3) держави — недопущення інформаційної залежності, інформаційної блокади України, інформаційної експансії з боку інших держав та міжнародних структур; ефективна взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства при формуванні, реалізації та коригуванні державної політики в інформаційній сфері; побудова та розвиток інформаційного суспільства; забезпечення економічного та науково-технологічного розвитку України; формування позитивного іміджу України; інтеграція України у світовий інформаційний простір.

Однак, у 2012 р. за даними Глобального звіту про інформаційні технології[2], Україна посідала тільки 75 місце (рейтинг — 3.85) з 142 країн в рейтингу з розвитку інформаційних технологій. Перше місце в рейтингу посіла Швеція (рейтинг — 5.94), на другому місці — Сінгапур (рейтинг — 5.86) та Фінляндія — (рейтинг — 5.81).

---

[1] Доктрина інформаційної безпеки України, затв. Указом Президента України від 8 липня 2009 р. № 514/2009 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514/2009

[2] The Global Information Technology Report 2012. Living in a Hyperconnected World [Electronic recourse]. — Available at : http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_ Report_2012.pdf

З огляду на безпосередній взаємозв'язок інтелектуальної та інформаційної безпеки в сучасному світі, адже праця базується на активному використанні інформаційних ресурсів та технологій, важливою складовою інтелектуальної безпеки є кібербезпека — захищеність інформаційно-комунікаційних технологій. Згідно з Конвенцією Ради Європи про кіберзлочинність, яку Україна ратифікувала у 2005 р.[1], кіберзлочинність визначається як використання новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, яке спрямоване проти конфіденційності, цілісності і доступності комп'ютерних систем, мереж і комп'ютерних даних, а також зловживання ними, і становить загрозу інтелектуальній безпеці. У Конвенції визначено такі види кіберзлочинності: правопорушення проти конфіденційності, цілісності та доступності комп'ютерних даних і систем; правопорушення, пов'язані з комп'ютерами; правопорушення, пов'язані зі змістом; правопорушення, пов'язані з порушенням авторських та суміжних прав.

Слід зазначити, що основною відмінністю інформаційної безпеки від кібербезпеки є те, що при забезпеченні інформаційної безпеки організовується захист інформаційних ресурсів, тобто інформації та засобів її обробки, а при забезпеченні кібербезпеки додається організація захисту кіберсередовища[2].

Розвиток інформаційних технологій обумовлює також розвиток кіберзлочинності. За результатами опитування, проведеного консалтинговою компанією «ПрайсвотерхаусКуперс»[3]:

1) кіберзлочинність стала одним із п'яти найпоширеніших економічних злочинів в Україні;

2) кожен третій респондент (37 %) вважає, що ризик кіберзлочинності підвищився за останні 12 місяців;

3) понад 25 % організацій не мають відповідних політик та механізмів реагування на кіберзлочини;

4) 46% опитаних не проходили навчання у сфері кібербезпеки протягом останніх 12 місяців;

5) 58 % респондентів з України заявили, що в їхніх організаціях немає процесу моніторингу відвідування соціальних мереж.

Саме на запобігання негативному впливу зовнішніх загроз, пов'язаних з поширенням інформаційних технологій та кіберзлочинності, спрямована діяльність підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки.

У найбільш широкому розумінні інтелектуальну безпеку слід розглядати як захист продуктів і процесів розумової діяльності, об'єктів інтелектуальної власності. Інтелектуальна безпека включає не тільки захист продуктів розумової праці, але і раціональне використання, відтворення і підвищення інтелектуального потенціалу персоналу підприємства.

---

[1] Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_575

[2] *Михайлов С. А.* Нові функції аудиту та моніторингу у забезпеченні кібербезпеки підприємств [Електронний ресурс] / С. А. Михайлов, Ю. С. Шевцов. — Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/itmm/2011_3/243-247.pdf

[3] Україна. Всесвітній огляд економічних злочинів. Кіберзлочини в центрі уваги [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.pwc.com/uk_UA/ua/press-room/assets/GECS_Ukraine_ua.pdf

Отже, *соціальна відповідальність у сфері інтелектуальної безпеки* розглядається як відповідальність за забезпечення захисту інтелектуальних ресурсів, процесів їх продукування, обміну та використання; забезпечення високого рівня знань, впровадження інноваційних практик в управління персоналом, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання вияву ініціативи та здібностей.

Захист об'єктів інтелектуальної власності підприємства безпосередньо пов'язаний з ефективною системою інформаційної безпеки, яка спрямована не тільки на захист власної інформації, у тому числі конфіденційної, але й на проведення ділової розвідки, інформаційно-аналітичну роботу із зовнішніми і внутрішніми суб'єктами та ін.

Соціальну відповідальність у сфері інформаційної безпеки можна визначити як відповідальність підприємства за реалізацію сукупності правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації, результатів інтелектуальної діяльності та належний порядок доступу до них.

Соціальну відповідальність підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки можна розглядати за трьома основними напрямами:

1) відповідальність за захист інформації за допомогою технічних засобів — впровадження систем захисту інформації, спеціального програмного забезпечення (систем розмежування доступу до інформації, систем ідентифікації й аутентифікації, систем антивірусного захисту, систем аудита й моніторингу), систем захисту периметра інформаційної системи (систем охоронної й пожежної сигналізації; систем цифрового відеоспостереження; системи контролю й керування доступом) та ін.

2) відповідальність за виконання норм чинного законодавства у сфері захисту та поширення інформації (зокрема, законодавства у сфері захисту інформації в автоматизованих системах, захисту інтелектуальної власності, захисту персональних даних та ін.);

3) відповідальність за вжиття організаційних та адміністративних заходів для захисту інформації (сукупність заходів щодо добору, контролю, перевірки та навчання персоналу, який бере участь у всіх стадіях інформаційного процесу; утримання персоналу, який володіє унікальними знаннями).

З огляду на те що основним джерелом витоків інформації є персонал як носій інтелектуального капіталу та інформації, питання інтелектуальної та інформаційної безпеки більшою мірою пов'язані з індивідуальним рівнем відповідальності, ніж з відповідальністю підприємства, яке може створити умови для працівника, але не може гарантувати його лояльного ставлення.

Для ефективного запобігання зловживанням персоналу, а також визначення напрямів посилення його соціальної відповідальності, важливе значення має класифікація інсайдерів, діяльність яких є однією з основних загроз інформаційній безпеці підприємства. Відповідно до класифікації науково-дослідної компанії IDC[1] можна виділити чотири типи інсайдерів: лояльні (громадяни, по-

[1] *Равилов Д.* Методы классификации внутренних нарушителей [Электронный ресурс] / Д. Равилов. — Режим доступа : http://www.cprspb.ru/bibl/staf/54.htm

рушники) та зловмисні (відступники, зрадники). Найбільш «лояльними» є «громадяни», які практично ніколи не порушують правила компанії, і, по суті, не загрожують внутрішній безпеці. Діяльність «порушників» також не завдає значних збитків, адже, незважаючи на те що їх дії є загрозою інформаційній безпеці, інциденти, які виникають при їх порушеннях, є випадковими. Зловмисні інсайдери («відступники», «зрадники») цілеспрямовано передають комерційну інформацію стороннім особам, завдаючи шкоди компанії, в якій працюють.

Для посилення соціальної відповідальності підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки та запобігання загрозам, пов'язаним з поширенням кіберзлочинності, необхідно:

1) своєчасне інформування керівництва про загрозу кіберзлочинності і вжиття заходів для зменшення ризиків;

2) постійне оновлення систем безпеки, адже кіберзлочинність динамічно змінюється, постійно виникають нові ризики;

3) проведення постійного моніторингу доступу персоналу до інформації;

4) посилення заходів безпеки (зокрема, створення групи оперативного реагування на кіберзлочини);

5) навчання працівників — підприємству необхідна культура «інформованості про кіберзлочинність»;

6) проведення підприємством активної та прозорої політики щодо злочинів у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки.

7.3. Відповідальність працівника в системі кадрової безпеки

Кадрова безпека може трактуватись як захист інтересів підприємств від зловживань працівників службовим положенням, розкрадань майна та інших негативних явищ, пов'язаних з безвідповідальної діяльністю персоналу, тож саме посилення соціальної відповідальності на індивідуальному рівні стає визначальним для гарантування дієвої та ефективної системи кадрової безпеки.

За результатами опитування, проведеного консалтинговою компанією «ПрайсвотерхаусКуперс»[1], 36 % із 84 респондентів в Україні повідомили про те, що за останній рік вони зіткнулися принаймні з одним випадком економічного злочину. При цьому, найбільш поширеними економічними злочинами в українських компаніях були: незаконне привласнення активів, хабарництво і корупція та маніпуляції з фінансової звітністю (рис. 7.5).

Однак, найбільш прикро, що 50 % економічних злочинів[2] у 2011 р. було скоєно співробітниками стосовно до компаній, в яких вони на той час працювали. Відповідно, зовнішніми особами у 2011 р. скоєно 47 % економічних злочинів.

---

[1] Україна. Всесвітній огляд економічних злочинів. Кіберзлочини в центрі уваги [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.pwc.com/uk_UA/ua/press-room/assets/GECS_Ukraine_ua.pdf

[2] Там само.

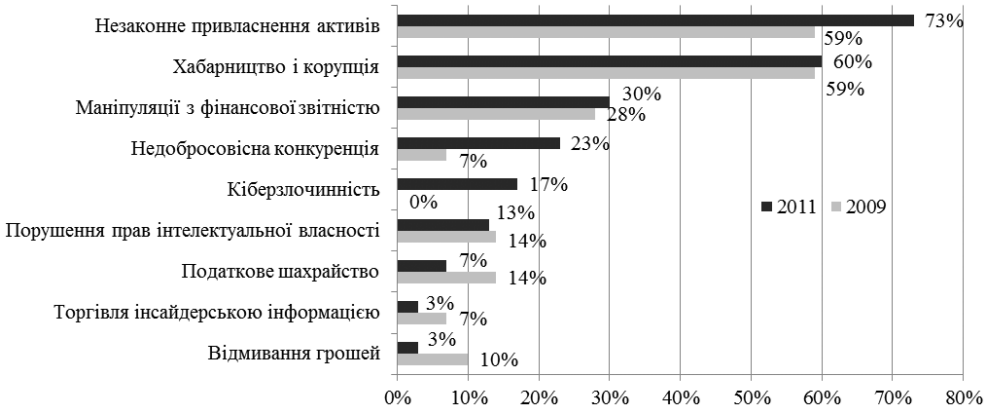

Рис. 7.5. Види шахрайства в українських компаніях[1]

Звичайно, наведені факти свідчать про низький рівень розвитку відповідальності персоналу вітчизняних компаній, а в окремих випадках навіть про порушення не тільки морально-етичних принципів, а й норм чинного законодавства.

Серед найбільш поширених причин зловживань персоналу слід назвати такі[2]:

1) наявність слабких місць у системі управління діяльністю фірми (зокрема, у системі бухгалтерського обліку);

2) низька кваліфікація керівництва підприємства;

3) відсутність налагодженого контролю з боку керівництва за діяльністю персоналу;

4) слабкий кадровий менеджмент, що дає змогу займати відповідальні посади співробітникам-аферистам, неефективна робота служби персоналу;

5) нездоровий морально-психологічний клімат у колективі підприємства;

6) психологічна готовність (схильність) працівника до зловживання службовим становищем;

7) особисті фінансові труднощі, неможливість задоволення життєвих потреб своїх та родини;

8) спосіб життя, соціальні зв'язки, вчинки, захоплення працівника.

У системі кадрової безпеки відповідальність працівника полягає в тому, що він:

1) бере на себе безпосередню відповідальність за особисту безпеку і здоров'я, а також за безпеку і здоров'я ближніх;

2) відповідає за результати своєї трудової діяльності;

3) відповідає за гарантування високого рівня інтелектуальної та інформаційної безпеки;

4) відповідає за збереження сприятливого для трудової діяльності морально-психологічного клімату на підприємстві (рис. 7.6).

---

[1] Україна. Всесвітній огляд економічних злочинів. Кіберзлочини в центрі уваги [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.pwc.com/uk_UA/ua/press-room/assets/GECS_Ukraine_ua.pdf

[2] *Маренич А. І.* Виявлення та запобігання загроз кадровій безпеці [Електронний ресурс] / А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Fin_pr/2011_3/ 11maidap.pdf

Соціальна відповідальність працівника в системі кадрової безпеки	*Відповідальність за особисту безпеку і здоров'я, а також за безпеку і здоров'я оточуючих людей* ✓ працівник зобов'язаний дбати про особисту безпеку і здоров'я, а також про безпеку і здоров'я оточуючих людей в процесі виконання будь-яких робіт чи під час перебування на території підприємства ✓ працівник повинен знати і виконувати вимоги нормативно-правових актів з охорони праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва, користуватися засобами колективного та індивідуального захисту ✓ працівник має проходити у встановленому законодавством порядку попередні та періодичні медичні огляди
	Відповідальність за результати своєї трудової діяльності ✓ працівник сумлінно ставиться до виконання своїх трудових функцій ✓ працівник відповідає за ефективність своєї трудової діяльності ✓ працівник підтримує і підвищує свою кваліфікацію ✓ працівник сприяє забезпеченню гідних умов праці ✓ працівник додержується правил внутрішнього трудового розпорядк.
	Відповідальність за забезпечення високого рівня інтелектуальної та інформаційної безпеки ✓ відповідальне ставлення до службової інформації та її поширення ✓ використання сучасних засобів захисту інформації та інтелектуальної власності підприємства ✓ впровадження інноваційних рішень в трудову діяльність
	Відповідальність за збереження сприятливого для трудової діяльності морально-психологічного клімату на підприємстві ✓ працівник докладає зусиль для гармонізації відносин у колективі ✓ працівник бере участь у формуванні ефективної корпоративної культури на підприємстві, власним прикладом забезпечуючи утвердження цінностей та етичних принципів ✓ працівник ефективно використовує сучасні методи ведення ділових переговорів

Рис. 7.6. Соціальна відповідальність працівника в системі кадрової безпеки

Слід зазначити, що на посилення соціальної відповідальності на індивідуальному рівні значною мірою впливає рівень лояльності, «прихильності» персоналу до цінностей підприємства, підвищення якого є одним з важливих завдань системи кадрової безпеки, адже її діяльність має бути спрямована не на усунення наслідків зловживань персоналу, а на запобігання їм.

7.4. Міжнародні стандарти соціальної відповідальності та нормативно-правові акти у сфері кадрової безпеки

Визначальну роль у посиленні соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки в Україні має імплементація міжнародного досвіду з безпеки праці, зокрема міжнародних нормативно-правових актів та міжнародних стандартів. З огляду на те що в системі кадрової безпеки питання охорони праці мають вирішальне значення, розглянемо основні міжнародні договори та угоди в цій сфері. Переважна більшість міжнародних договорів та угод, в яких бере участь Україна і які стосуються проблем охорони праці, належать до таких чотирьох груп:

1) Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці;
2) Директиви Європейського Союзу;

3) Договори та угоди, підписані в рамках Співдружності Незалежних Держав;

4) Двосторонні договори та угоди.

Проблемами охорони праці також займаються Міжнародне агентство з атомної енергії (МАГАТЕ), Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Міжнародна організація зі стандартизації (ISO), Міжнародна організація авіації (ІКАО) та ряд інших.

Діяльність Міжнародної організації праці має провідну роль у поширенні у світі універсальних вимог у сфері праці та кадрової безпеки. Україна, як член МОП з 1954 р., ратифікувала понад 60 Конвенцій, з яких близько 20 за роки незалежності[1]. Акти МОП мають найбільшу кількість нормативних положень, що стосуються захисту праці, адже сама організація була створена як головний центр міжнародної нормативної діяльності у сфері праці. МОП з перших років своєї діяльності приділяла велику увагу проблемам безпеки праці (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

ОСНОВНІ АКТИ МОП З ПРОБЛЕМ БЕЗПЕКИ ПРАЦІ

№ з/п	Акт МОП, рік ухвалення	Основні положення
1	Рекомендація щодо загальних принципів організації систем інспекції для забезпечення втілення в життя законів і правил стосовно до захисту працівників від 29.10.1923 № 20 [2].	Основною функцією систем інспекції, було забезпечення впровадження в життя законів і правил щодо умов праці та захисту працівників під час роботи (робочий час і відпочинок; нічна праця; заборона використання деяких осіб на небезпечних, шкідливих для здоров'я або фізично непідходящих роботах; охорона здоров'я і техніка безпеки та ін.)
2	Рекомендація щодо запобігання нещасним випадкам на виробництві від 21.06.1929 № 31[3].	Визначені найбільш небезпечні види діяльності з погляду виробничого травматизму, включаючи сільське господарство. Також зверталася увага на важливість дослідження причин нещасних випадків в кожній галузі промисловості (технічних, організаційних, фізіологічних та психологічних чинників).
3	Конвенція про допомоги у випадках виробничого травматизму від 04.06.1980 № 121[4].	Охоплювані Конвенцією випадки включають такі наслідки виробничого травматизму: хворобливий стан; непрацездатність, викликану таким станом і яка тягне за собою визначену законодавством країни втрату заробітку; повну втрату працездатності або її часткову втрату понад встановленої міри, коли передбачається, що така повна або часткова втрата буде постійною, або відповідну міру втрати фізичної повноцінності; втрату засобів існування через смерть годувальника родини встановленими категоріями одержувачів

[1] *Волохов О.* Сучасні перспективи ратифікації Україною конвенцій Міжнародної організації праці / О. Волохов // Публічне право. — 2012. № 3. — С. 164.

[2] Рекомендація щодо загальних принципів організації систем інспекції для забезпечення втілення в життя законів і правил стосовно захисту працівників від 29.10.1923 № 20 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_108

[3] Рекомендація щодо запобігання нещасним випадкам на виробництві від 21.06.1929 № 31 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_305

[4] Конвенція «Про допомоги у випадках виробничого травматизму» від 04.06.1980 № 121 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_306

Закінчення таблиця 7.2

№ з/п	Акт МОП, рік ухвалення	Основні положення
		Медичне обслуговування і аналогічна допомога включає: загальну лікарняну допомогу і допомогу, яка надається фахівцями стаціонарним і амбулаторним хворим; зуболікарську допомогу; допомогу медичних сестер вдома або в лікарнях і в інших лікувальних закладах; утримання в лікарнях, у будинках для одужуючих, санаторіях або інших лікувальних закладах; зуболікарські, фармацевтичні та інші медичні і ортопедичні засоби, включаючи протезні пристосування, їх ремонт і нормальну заміну, і окуляри; допомогу фахівців іншої професії, яка в законному порядку визнана суміжною з медичною, під наглядом лікаря або дантиста
4	Конвенція 1981 р. про безпеку й гігієну праці та виробниче середовище № 155 від 22.06.1981[1], ратифікована Законом від 02.11.2011 № 3988-VI (3988-17)	Наведено принципи національної політики у сфері безпеки праці, метою якої є запобігання нещасним випадкам, що виникають у процесі праці. При проведенні національної політики беруться до уваги безпечність робочих місць, пристосування обладнання до фізичних та психічних характеристик робітників, професійна підготовка
5	Рекомендація про перелік професійних захворювань, повідомлення про нещасні випадки на виробництві й професійні захворювання та їх реєстрацію від 20.06.2002 № 194 [2]	Визначено, що кожна країна-член МОП повинна щороку направляти в Міжнародне бюро праці повні статистичні дані про нещасні випадки на виробництві з метою полегшення міжнародного обміну цими даними та їх зіставлення
6	Конвенція «Про основи, що сприяють безпеці та гігієні праці» від 15.06.2006 № 187[3].	Подано визначення та охарактеризовано терміни: «національна політика в галузі безпеки праці», «національна система безпеки праці», «національна програма з безпеки праці», «національна культура профілактики у сфері безпеки праці». Визначено, що кожна країна-член МОП, яка ратифікує цю Конвенцію, має сприяти постійному вдосконаленню безпеки та гігієни праці з метою запобігання випадкам виробничого травматизму, професійним захворюванням і загибелі людей на виробництві за допомогою розроблення, на основі консультацій з найбільш представницькими організаціями роботодавців і працівників, національної політики, національної системи та національної програми

МОП докладає значних зусиль на міжнародному рівні для підвищення безпеки праці, розроблення нормативно-правової бази гарантування здорових та безпечних умов праці, запобігання професійним захворюванням та виробничому травматизму, удосконалення статистики праці.

[1] Конвенція «Про безпеку й гігієну праці та виробниче середовище» від 22.06.1981 № 155 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/993_050

[2] Рекомендация о перечне профессиональных заболеваний, уведомлении о несчастных случаях на производстве, профессиональных заболеваниях и их регистрации от 20.06.2002 № 194 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://decentwork.ru/uploads/content/ 3/332/rec194.pdf

[3] Конвенція «Про основи, що сприяють безпеці та гігієні праці» від 15.06.2006 № 187 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_515

Основою законодавства Європейського Союзу у сфері охорони праці є рамкові директиви, зокрема рамкова Директива 89/391/ЕЗС щодо заходів з гарантування безпеки та здоров'я працівників на робочому місці. З нею пов'язані спеціальні директиви 89/654/ЕЗС, 89/655/ЕЗС, 89/656/ЕЗС, 90/269/ЕЗС, 90/270/ЕЗС, 90/394/ЕЗС, 90/679/ЕЗС, 92/57/ЕЗС, 92/58/ЕЗС, 92/85/ЕЗС, 92/91/ЕЗС, /104/ЕЗС та 93/103/ЕЗС[1]. Гармонізація національного законодавства щодо охорони праці та промислової безпеки з відповідним законодавством ЄС є дуже важливою умовою побудови ефективної системи охорони праці на державному рівні. Однак не менш важливим є впровадження міжнародного досвіду з охорони праці та промислової безпеки на рівні кожного окремого підприємства та галузі промисловості.

Упровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки сприяє створенню безпечних та нешкідливих умов праці на підприємствах, запобіганню професійним захворюванням, травмуванню, подовженню періоду активної працездатності працівників тощо. Базові питання соціальної відповідальності щодо персоналу визначені в десяти Принципах Глобального договору. Так, принципи Глобального договору 1–6[2] встановлюють, що ділові кола: мають поважати та додержуватись підходу щодо захисту міжнародно-визнаних прав людини; не повинні брати участі у порушенні прав людини; мають підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір; мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та обов'язкової праці; мають підтримувати ліквідацію дитячої праці; ліквідацію дискримінації під час прийняття на роботу та в професійній діяльності, а принцип 10 визначає, що ділові кола мають боротися проти всіх видів корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

Питання соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки відображені в таких міжнародних стандартах (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

ВІДОБРАЖЕННЯ ПИТАНЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СФЕРІ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ В МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТАХ

№ з/п	Найменування міжнародного стандарту	Відображення питань кадрової безпеки
1	OHSAS 18001 (Occupational Health and Safety Management Systems)[3]	OHSAS 18001 — міжнародний стандарт з розробки ефективної системи управління охороною праці та виробничою безпекою персоналу. Він призначений для створення безпечних умов праці на основі систематичного контролю ризиків безпеки та здоров'я, зниження ймовірності потенційних аварій. Вимоги стандарту OHSAS 18001 повністю сумісні із системою менеджменту якості згідно з ISO 9001 і системою екологічного менеджменту ISO 14001 для максимально ефективного виконання зобов'язань підприємства з охорони здоров'я та безпеки персоналу. Сертифікат OHSAS 18001 видається на три роки, щороку провадиться інспекційний контроль (наглядовий аудит) для підтвердження відповідності вимогам стандарту

[1] Про європейське і українське законодавство у сфері охорони праці [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.fpsu.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id= 7409%3A2012-02-28-09-01-16&catid=203%3A2012-02-22-06-02-37&Itemid=134&lang=uk

[2] Десять принципів Глобального договору [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.un.org.ua/ua/main/corporate-social-responsibility-and-global-compact/the-ten-principles-of-the-global-compact

[3] OHSAS 18001-2007. Системы менеджмента безопасности труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.assistem.kiev.ua/doc/ohsas18001-2007.pdf

Закінчення табл. 7.3

№ з/п	Найменування міжнародного стандарту	Відображення питань кадрової безпеки
2	SA8000 (Social Accountability International 8000)[1]	SA 8000 базується на принципах Конвенцій Міжнародної Організації Праці, Декларації прав людини, конвенціях ООН. SA 8000 включає всі базові трудові права, зокрема: обмеження застосування дитячої праці; заборону використання примусової праці; забезпечення охорони праці; гарантію свободи об'єднань і права укладення колективних договорів; виключення вияву будь-яких форм дискримінації; заборону тілесних покарань, фізичного і психічного насильства і примусу, словесних образ; обмеження тривалості робочого часу; обов'язок установлення та своєчасної виплати гідної заробітної плати
3	ISO 26000:2010 (Guidance on social Responsibility) [2]	У питаннях охорони праці відповідно до ISO 26000:2010 підприємство повинне: розробляти, впроваджувати та підтримувати політику у сфері охорони праці та безпеки на робочому місці; розуміти і застосовувати принципи управління у сфері охорони праці та безпеки; аналізувати і контролювати ризики, пов'язані з охороною праці та безпекою; вживати заходів для запобігання професійним травмам, захворюванням та аваріям; документувати і розслідувати всі випадки і проблеми, пов'язані з охороною праці; забезпечувати достатній рівень безпеки для частково занятих і тимчасових працівників, а також для субпідрядників; прагнути до усунення психосоціальних ризиків на робочих місцях, які призводять до стресу і захворювань; проводити підготовку персоналу; розробляти та застосовувати власні системи охорони праці
4	GRI (Global Reporting Initiative), RG Sustainability Reporting Guidelines G 3.1[3]	Питання кадрової безпеки у GRI-RG Sustainability Reporting Guidelines G 3.1 відображають індикатори соціальної ефективності. Зокрема: 1) індикатори трудових відносин та забезпечення гідної праці LA1 – LA14, які характеризують занятість, відносини працівників з керівництвом, гігієну та безпеку праці, навчання та освіту, різноманітність та рівні можливості, рівну винагороду для жінок та чоловіків; 2) індикатори додержання прав людини (HR1 – HR11) характеризують інвестиції та методи добору, недопущення дискримінації, свободу об'єднань та колективних переговорів, дитячу працю, методи безпеки, місцеві права, оцінку персоналу, кількість скарг щодо порушення прав людини

Отже, міжнародні стандарти соціальної відповідальності та нормативно-правові акти у сфері кадрової безпеки забезпечують підґрунтя для розроблення національних стандартів, корпоративних стандартів підприємств, систем охорони праці та промислової безпеки, сприяють зменшенню виробничого травматизму, поліпшенню умов та охорони праці, запровадженню основних принципів гідної праці, упровадженню кращого світового досвіду в діяльність вітчизняних підприємств.

[1] Social Accountability 8000 [Electronic Recourse]. — Available at : http://www.iqnetltd.com/userfiles /SA8000/ 2008StdEnglishFinal.pdf

[2] International standart ISO/DIS 26000 [Electronic Recourse]. — Available at : http://www.lsd.lt/typo_ new/ fileadmin/Failai/N172_ISO_DIS_26000__E_.pdf

[3] RG Sustainability Reporting Guidelines G 3.1 [Electronic Recourse]. — Available at : https:// www. globalreporting.org/ resourcelibrary/G3.1-Guidelines-Incl-Technical-Protocol.pdf

7.5. Запровадження міжнародних стандартів охорони та безпеки праці на підприємстві

Незважаючи на загальний складний стан умов та охорони праці на вітчизняних підприємствах, в Україні є компанії, які ефективно вирішують проблеми у сфері охорони праці та промислової безпеки. Вони оприлюднюють нефінансові звіти, беруть участь у рейтингах соціально відповідальних компаній (зокрема, в «Рейтингу системності та відкритості у сфері КСВ» журналу «ГVардія», «Індексі прозорості компаній» у 2011–2012 р.) та позиціонують себе як соціально відповідальних.

На кінець 2011 р. близько 40 підприємств в Україні мають чинні сертифікати за трьома і більше впровадженими системами менеджменту, сертифіковані за міжнародними стандартами ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001 та SA 8000. Це, зокрема: Лисичанський нафтопереробний завод, «Укрнафта», концерн «Лукойл», АП «Бориспіль», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», МК «АЗОВСТАЛЬ», «Азовмаш», НВО «Сумихімпром», Сумське МНВО ім. Фрунзе, «Мотор-січ», концерн «Стірол», концерн «Азот», Іллічівський морський порт[1].

Слід зазначити, що серед підприємств, для яких питання охорони праці та промислової безпеки є надзвичайно актуальними, найбільш численно в рейтингах соціально відповідальних компаній репрезентовані підприємства важкої промисловості та енергетики. Так, за індексом прозорості, який визначається на основі оцінки веб-сайтів компаній за такими чотирма критеріями, як «звітність», «зміст», «доступність» та «навігація», у 2012–2013 рр. більшість цих компаній входять у першу десятку (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

РЕЙТИНГ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ КОМПАНІЙ ВАЖКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ТА ЕНЕРГЕТИКИ ЗА ІНДЕКСОМ ПРОЗОРОСТІ у 2012-2013 рр.[2]

Назва компанії	Сектор	2012			2013		
		Бали	%	Місце в рейтингу	Бали	%	Місце в рейтингу
Систем Кепітал Менеджмент	Холдингові компанії	147	73,5	1	146	73	3
Метінвест (входить до групи СКМ)	Важка промисловість	127	63,5	3	131	65	5
Арселор Міттал Кривий Ріг	Важка промисловість	112	56,0	4	156	78	2
Інтерпайп	Важка промисловість	86	43,0	6	97	48	8
Дніпроспецсталь	Важка промисловість	78	39,0	8	88	44	9
ДТЕК (входить до групи СКМ)	Електроенергетика	133	66,5	2	163	81	1

[1] Укртрансгаз працює по європейським стандартам [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.utg.ua/uk/press/укртрансгаз-працює-по-європейським-стандартам/

[2] Індекс прозорості 2013 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.csr-review.net /userfiles/file/index_2013_ukr_dtp_v3.pdf

Серед ініціатив соціально відповідальних підприємств у сфері охорони праці та промислової безпеки, які наведені у нефінансових звітах компаній, найбільшого поширення набули: реалізація заходів, спрямованих на зменшення виробничого травматизму; збільшення інвестицій в охорону праці та промислову безпеку; удосконалення систем управління промисловою безпекою; сертифікація на відповідність систем управління питаннями охорони здоров'я та безпеки персоналу відповідно до вимог міжнародного стандарту OHSAS 18001:2007 (зокрема, стандарт OHSAS 18001:2007 впроваджений на таких підприємствах як «ДТЕК» (група «СКМ»), «Метінвест» (група «СКМ»), ПАТ «МК "АЗОВСТАЛЬ"», ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», «Інтерпайп», ПАТ «Прикарпаттяобленерго», ПАТ Енергопостачальна компанія «Чернівціобленерго», «Укрнафта», «Укратрансгаз» та ін.); навчання у сфері охорони праці для персоналу та працівників підрядних організацій; розробка і впровадження корпоративних стандартів, що регламентують проведення аудитів безпеки, порядок визначення причин нещасних випадків, методику аналізу безпеки виконання робіт, гарантування безпеки робіт, що виконуються підрядними організаціями, тощо; розроблення й упровадження корпоративних стандартів спецодягу та засобів індивідуального захисту; використання досвіду провідних світових компаній у сфері безпеки праці; розроблення й упровадження Корпоративної системи матеріального і нематеріального заохочення персоналу за досягнення у сфері безпеки праці.

Резюме

Соціальна відповідальність у сфері кадрової безпеки — це відповідальність підприємства та працівників за ефективне формування, збереження та розвиток кадрового потенціалу, посилення здатності підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім впливам і загрозам, пов'язаним з персоналом.

У посиленні соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки на підприємстві головну роль відіграє служба управління персоналом, адже її діяльність з пошуку, добору та адаптації персоналу безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки і здатна запобігти багатьом видам зовнішніх та внутрішніх ризиків, пов'язаних з персоналом.

З огляду на наявність безлічі проблем у сфері охорони праці вітчизняних підприємств, високий рівень виробничого травматизму, важкі умови праці і, як наслідок, високий рівень професійних захворювань, питання посилення соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки є вкрай актуальними за сучасних умов.

Соціальна відповідальність підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки — це відповідальність за створення системи правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності, яка передбачає не тільки додержання норм вітчизняного та міжнародного законодавства, а й забезпечення додаткових гарантій у сфері промислової безпеки.

Основними напрямами посилення соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки є: імплементація міжнародних стандартів соціальної відповідальності в діяльність підприємств; реалізація міжнародних та національних програм, спрямованих на зменшення виробничого травматизму, поліпшення умов праці на підприємствах; удосконалення системи моніторингу основних показників у сфері охорони праці та посилення державного контролю за станом охорони праці на підприємствах; посилення громадського контролю за додержанням законодавства про охорону праці; удосконалення системи навчань з питань охорони праці та професійної безпеки, участь підприємств у спеціалізованих виставках; розроблення та реалізація проектів у сфері охорони праці та промислової безпеки на підприємствах, участь у рейтингах соціально відповідальних компаній та конкурсах соціальних проектів; участь підприємств у державних програмах у сфері гідної праці.

Захист об'єктів інтелектуальної власності підприємства безпосередньо пов'язаний з ефективною системою інформаційної безпеки, яка спрямована не тільки на захист власної інформації, у тому числі конфіденційної, але й на проведення ділової розвідки, інформаційно-аналітичну роботу із зовнішніми і внутрішніми суб'єктами та ін.

Соціальна відповідальність у сфері інтелектуальної безпеки — це відповідальність за забезпечення захисту інтелектуальних ресурсів, процесів їх продукування, обміну та використання; забезпечення високого рівня знань, упровадження інноваційних практик в управління персоналом, підвищення рівня професійних знань, навичок, умінь, стимулювання вияву ініціативи та здібностей.

Соціальна відповідальність у сфері інформаційної безпеки — це відповідальність підприємства за реалізацію сукупності правових, адміністративних, організаційних, технічних та інших заходів, що забезпечують збереження, цілісність інформації, результатів інтелектуальної діяльності та належний порядок доступу до них.

У системі кадрової безпеки працівник безпосередньо відповідає: за особисту безпеку і здоров'я, а також за безпеку і здоров'я оточуючих людей; за результати своєї трудової діяльності; за забезпечення високого рівня інтелектуальної та інформаційної безпеки; за збереження сприятливого для трудової діяльності морально-психологічного клімату на підприємстві.

Визначальну роль у посиленні соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки в Україні має імплементація міжнародного досвіду з безпеки праці, зокрема міжнародних нормативно-правових актів та міжнародних стандартів. Переважна більшість міжнародних договорів та угод, в яких бере участь Україна і які стосуються проблем охорони праці, належать до таких чотирьох груп: Конвенції та рекомендації Міжнародної організації праці; Директиви Європейського Союзу; Договори та угоди, підписані в рамках Співдружності Незалежних Держав; Двосторонні договори та угоди. Питання соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки відображені в таких міжнародних стандартах, як OHSAS 18001, SA8000, ISO 26000:2010, GRI та ін.

Терміни і поняття

Соціальна відповідальність у сфері кадрової безпеки
Соціальна відповідальність підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки
Соціальна відповідальність у сфері інтелектуальної безпеки
Соціальна відповідальність у сфері інформаційної безпеки
Соціальна відповідальність працівника в системі кадрової безпеки
Міжнародні стандарти соціальної відповідальності

Вправи до розділу 7

1. На прикладі компанії, в якій ви працюєте або яку розглядаєте в ролі потенційного роботодавця, проаналізуйте внутрішні та зовнішні загрози та ризики, пов'язані з персоналом. Чи є досліджувана компанія соціально відповідальною? Обґрунтуйте свою відповідь. Який економічний та соціальний ефект компанія могла би одержати при залученні департаменту з управління персоналом до впровадження цінностей соціальної відповідальності в діяльність компанії? Результати оцінки наведіть у таблиці:

ОЦІНКА ПЕРЕВАГ ВІД ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦІННОСТЕЙ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОМПАНІЇ

№ з/п	Вид одержаних переваг	Економічний ефект, тис. грн
1	Зменшення витрат на рекрутинг і тренінги, підвищення продуктивності праці за рахунок зростання рівня лояльності працівників до компанії	
2	Залучення талановитих працівників	
3	Підвищення лояльності споживачів за рахунок зростання якості їх обслуговування	
…	…	

Які ще заходи можна розробити для підвищення рівня кадрової безпеки компанії за результатами проведеного вами аналізу внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків, пов'язаних з персоналом?
2. Використовуючи соціальні звіти будь-яких трьох соціально відповідальних компаній за останні 5 років проаналізуйте рівень відображення питань охорони праці та промислової безпеки у звітах цих компаній. Які проекти цих компаній у сфері охорони праці та промислової безпеки були найбільш ефективними для компаній та для працівників? Обґрунтуйте свою відповідь. Який з видів ефекту — економічний, соціальний чи соціально-економічний — компанії одержали від реалізації цих проектів?

Питання для перевірки знань

1. Які існують види внутрішніх та зовнішніх загроз кадровій безпеці підприємства?
2. Визначте основні напрями посилення соціальної відповідальності у сфері охорони праці та промислової безпеки.
3. Назвіть основні складові соціальної відповідальності підприємства у сфері охорони праці та промислової безпеки.
4. У чому полягає сутність соціальної відповідальності підприємства у сфері інтелектуальної та інформаційної безпеки?
5. В яких міжнародних стандартах відображені питання соціальної відповідальності у сфері кадрової безпеки?
6. Діяльність яких міжнародних організацій забезпечує розроблення нормативно-правової бази у сфері охорони та безпеки праці?
7. Наведіть приклади успішного запровадження міжнародних стандартів охорони та безпеки праці на вітчизняних підприємствах.
8. Чи всі ініціативи вітчизняних підприємств у сфері кадрової безпеки свідчать про їх високий ступінь соціальної відповідальності стосовно до персоналу?

Література для поглибленого вивчення

1. Закон України «Про охорону праці» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2694-12

2. Конвенція «Про безпеку й гігієну праці та виробниче середовище» від 22.06.1981 № 155 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/993_050

3. Конвенція «Про допомоги у випадках виробничого травматизму» від 04.06.1980 № 121 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_306

4. Конвенція «Про основи, що сприяють безпеці та гігієні праці» від 15.06.2006 № 187 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/993_515

5. Конвенція Ради Європи про кіберзлочинність [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/994_575

6. *Маренич А. І.* Виявлення та запобігання загрозам кадровій безпеці [Електронний ресурс] / А. І. Маренич, Н. Г. Мехеда. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/SocGum/Fin_pr/2011_3/11maidap.pdf

7. OHSAS 18001-2007. Системы менеджмента безопасности труда [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.assistem.kiev.ua/doc/ohsas18001-2007.pdf

8. Положення «Про Державну службу гірничого нагляду та промислової безпеки України» від 6 квітня 2011 року № 408/2011 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/408/2011

9. International standart ISO/DIS 26000 [Electronic recourse]. — Available at : http://www.lsd.lt/typo_new/fileadmin/Failai/N172_ISO_DIS_26000__E_.pdf

10. Social Accountability 8000 [Electronic recourse]. — Available at : http://www.iqnet-ltd.com/userfiles/SA8000/2008StdEnglishFinal.pdf

Розділ 8

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності організації.
8.2. Система корпоративних цінностей. Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру.
8.3. Відображення цінностей соціальної відповідальності в документах організації.
8.4. Роль корпоративної культури в забезпеченні стратегічної стійкості підприємства.
8.5. Управлінський вплив КСВ на формування, збереження та розвиток корпоративної культури організації.
8.6. Лояльність працівників як інтегральна оцінка корпоративної культури соціально відповідальної організації.

Резюме
Терміни і поняття
Питання для перевірки знань
Вправи до розділу 8
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність, функції та складові корпоративної культури;
— значення цінностей та інших елементів організаційної культури у формуванні соціальної відповідальності працівників та керівників;
— інструменти та механізми впливу корпоративної культури на корпоративну соціальну відповідальність;
— сутність корпоративної культури соціально відповідальної організації;
— сутність корпоративного кодексу та його значення у формуванні цінностей соціальної відповідальності;
— інструменти та етапи імплементації соціальної відповідальності у корпоративну культуру та практику менеджменту підприємств;
— взаємозв'язок елементів корпоративної культури з досягненням цілей і завдань збалансованого розвитку компанії;
— напрями та принципи управлінського впливу на процеси формування, збереження та розвитку культури організації;
— роль соціальної відповідальності в процесі формування корпоративної культури, вимоги КСВ до розвитку корпоративної культури;

— сутність і значення лояльності персоналу як передумови та результату соціально відповідальної поведінки економічних суб'єктів;
— підходи до класифікації видів лояльності персоналу;

уміти:

- здійснювати управління процесами формування й удосконалення корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності;
- упроваджувати цінності соціальної відповідальності в корпоративну культуру;
- розробляти дієвий корпоративний кодекс соціально відповідальної організації, уникати помилок його розроблення;
- розробляти напрями формування, збереження та розвитку культури організації виходячи з імперативу соціальної відповідальності;
- оцінювати лояльність персоналу методом визначення чистого індексу лояльності персоналу.

8.1. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності організації

Популярність ідей соціальної відповідальності викликала багато питань і поставила перед наукою багато завдань з приводу поширення практики соціально відповідальної діяльності, включаючи такі як вимірювання ефективності соціальних ініціатив, державне заохочення соціальної відповідальності, упровадження цих ідей через систему соціального партнерства та багато іншого. З-поміж цих важливих проблем, які розглянуто в інших розділах посібника, вирізняється актуальністю питання впровадження соціальної відповідальності через корпоративну культуру організації та виникнення такого явища і, відповідно, поняття, як «корпоративна культура соціально відповідальної організації».

Соціальна відповідальність як глибинна сутнісна, моральна основа всієї діяльності відповідальної людини, підприємства, інституції, держави має бути інтегрована в загальну місію, в цілі і завдання, в усі бізнес-процеси і всі конкретні справи кожного працівника, громадянина, державного службовця. Корпоративна культура являє собою такі механізми й інструменти, за допомогою яких ідеї соціальної відповідальності перетворюються у щоденні, реальні, усвідомлені або підсвідомі дії.

Актуальність, соціальна й економічна значущість питань розвитку та формування корпоративної культури як інструменту й результату соціальної відповідальності бізнесу визначили завдання цього розділу навчального посібника — розуміння сутності корпоративної культури, інструментів і механізмів її впливу на КСВ, її значення для забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Адже і корпоративна соціальна відповідальність, і корпоративна культура, і стратегія підприємства, з одного боку, тісно взаємообумовлені, а з другого — є основними чинниками ефективної діяльності організації, особливо за складних, нестабільних умов.

Аналіз численних досліджень корпоративної культури засвідчує її наростаючу роль в підвищенні ефективності діяльності підприємства, досягненні ви-

сокої конкурентоспроможності, стратегічної стійкості, розвитку соціально-трудових відносин. Корпоративна культура охоплює все більшу частину явищ духовного й матеріального життя колективу. Тому цілеспрямоване формування корпоративної культури є необхідним чинником ефективного використання людського капіталу підприємства, реалізації його стратегії, підвищення рівня управління, згуртованості команди. Підприємство використовує корпоративну культуру як стратегічний мотиваційний фактор, який спрямовує співробітників на досягнення цілей.

Корпоративна культура є основою життєвого потенціалу підприємства. Вона втілює в собі ідеї, які об'єднують людей в один колектив, пояснює, яким чином будуються відносини між членами організації, які стійкі правила й принципи трудової діяльності вони поділяють, що для них є цінностями та нормами. Усе це не тільки відрізняє одне підприємство від іншого, але й істотно визначає успіх функціонування і виживання підприємства в довгостроковій перспективі, його конкурентоспроможність на ринку праці, якість і конкурентоспроможність його продукції.

У другій половині XX сторіччя почали з'являтись перші більш-менш чіткі визначення культури організації. Поняття «корпоративна культура» охоплює явища духовного і матеріального життя трудового колективу, а саме: домінантні в ньому моральні норми та цінності, кодекс поведінки, ритуали та ін. Концепція цього явища поки що не має єдиного трактування. Загалом вважають, що корпоративна культура — це унікальна сукупність норм, цінностей, переконань, які визначають спосіб об'єднання груп та окремих особистостей в організацію для досягнення встановлених перед нею завдань.

Ми будемо використовувати таке визначення. *Корпоративна культура — це добре сформована, стійка система норм та цінностей, провідних переконань, принципів і технологій співпраці суб'єктів соціально-трудових відносин у життєдіяльності підприємства*. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях.

У наш час корпоративна культура стає важливим соціальним інститутом, що визначає особливий тип стійкої регламентації соціальних зв'язків та різноманітних організаційних форм соціального регулювання поведінки суб'єктів СТВ[1].

Корпоративна культура і соціальна відповідальність як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. Значення корпоративної культури для розвитку соціальної відповідальності на підприємстві визначається певними обставинами. По-перше, вона надає співробітникам організаційну ідентичність, визначає внутрішнє уявлення про підприємство та його головні цінності, є важливим джерелом стабільності на підприємстві. Вона формує у працівників відчуття надійності, сприяє утвердженню відчуття соціальної захищеності. По-друге, знання про головні принципи кор-

[1] *Балика О. Г.* Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин : автореф. … канд. екон. наук за спец. 08.00.07 — демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. Г. Балика ; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. — К., 2014 — С. 5.

поративної культури підприємства допомагають новим співробітникам швидко адаптуватися і включитися в ефективну роботу, правильно інтерпретувати явища, які відбуваються на підприємстві, визначаючи в них все найбільш важливе та ідентифікувати свою роль. По-третє, корпоративна культура більше, ніж будь-що інше, стимулює свідомість і високу відповідальність працівників, які виконують поставлені перед ними завдання. Відзначаючи і нагороджуючи таких працівників, корпоративна культура ідентифікує їх як рольові моделі (зразки для наслідування), поширюючи прогресивний досвід у колективі. По-четверте, корпоративна культура плекає також соціальну відповідальність роботодавця щодо працівників, як і відповідальність працівників стосовно до підприємства.

Корпоративна культура пронизує всю систему корпоративної соціальної відповідальності: носіями корпоративної культури є суб'єкти КСВ; регулювання соціальної відповідальності на рівні підприємства можливе на основі корпоративної культури, тому необхідно розуміти чіткий взаємозв'язок розвитку КСВ і корпоративної культури.

Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності визначають:

- загальнолюдські цінності, поєднання інтересів персоналу (якість трудового життя, співробітництво, новаторство, довіра і т. ін.) з корпоративними інтересами (забезпечення ефективності, підвищення конкурентоспроможності, завоювання ринкової ніші тощо);
- реальні ринкові вимоги до управління підприємством (пріоритет задоволення потреб споживача, зменшення собівартості, якість роботи та ін.) і вимоги до персоналу (компетентність, відданість підприємству, постійний розвиток, причетність до загальної справи підприємства та ін.).

Аналізуючи найбільш значущі фактори, що впливають на формування корпоративної культури на підприємстві, можна визначити критерії, відповідність яким свідчить про сильну корпоративну культуру:

- ✓ спільність інтересів — більшість співробітників і менеджерів поділяють спільні цінності і методи ведення бізнесу. Ознаками цього є відсутність серйозних конфліктів, єдність поглядів на перспективи, способи і методи вирішення проблем, ефективне узгодження дій тощо. Щоб досягти такого результату, потрібно вести постійну роботу з персоналом, проводити моніторинг соціально-психологічного клімату, якості трудового життя, умов праці, мотивації та ін.;
- ✓ адекватність обраної стратегії — стратегічні цілі компанії не суперечать корпоративній культурі. При цьому менеджери і пересічні працівники компанії у виробничому і в побутовому житті додержуються тих же правил і цінностей, які становлять серцевину корпоративної місії. Наприклад, це може виявлятися в чіткому додержанні принципів соціальної відповідальності щодо споживача, щодо збереження навколишнього середовища (зокрема, стриманості у споживанні, економному витрачанні усіх ресурсів) тощо;
- ✓ адаптивність культури — здатність бути каталізатором змін. Від цієї характеристики залежить сприйнятливість організації до змін зовнішнього середовища і здатність ефективно працювати у довгостроковій перспективі. Цінності, що характеризують міцність культури, — це довіра, готовність до наполегливої роботи, до ризику, креативність, інноваційність і т. ін.

Основними функціями корпоративної культури на підприємстві є:

1) *інтеграція підприємства* (корпоративна культура створює єдине бачення майбутнього — об'єднує всіх працівників для досягнення цілей підприємства одночасно з досягненням особистих цілей працівників);

2) *інформаційний обмін* (корпоративна культура створює просту та ефективну систему обміну інформацією на підприємстві);

3) *адаптація до зовнішнього середовища* (корпоративна культура формує нове ставлення до якості продукції (послуг) та клієнтів підприємства, а отже, підвищує конкурентоспроможність підприємства);

4) *підтримка мотивації та лояльності* (корпоративна культура створює сприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві; створює умови для розкриття потенціалу всіх працівників; сприяє продуктивній та якісній роботі за допомогою справедливої системи мотивації).

У структурі корпоративної культури можна виділити шість складових:

1) *домінантні цінності* (основні внутрішні цінності організації, яких мають додержуватися і поділяти усі її члени);

2) *філософія* (напрацьована організацією політика, що відображає її уявлення про те, як варто поводитися з внутрішніми (тобто співробітниками) і зовнішніми клієнтами організації);

3) *норми* (чинні стандарти поведінки, що показують належне ставлення до праці);

4) *форми поведінки* (форми взаємодії членів організації для вияву поваги або демонстрації прийнятної поведінки (спільна мова, термінологія, ритуали);

5) *правила* (в організації існують чітко встановлені правила поведінки);

6) *організаційний клімат* (загальне враження, яке виникає від організації простору приміщення компанії, стилю управління, способу спілкування співробітників між собою, із клієнтами та іншими сторонніми особами).

Науковці та практики менеджменту виділяють чимало чинників впливу на формування і розвиток корпоративної культури. Це передусім фактори внутрішнього середовища підприємства (корпоративні цінності, стратегія, технології управління персоналом, характер діяльності корпорації, соціальна орієнтація культури, організаційна поведінка, відданість та лояльність щодо корпорації та інші) та зовнішнього середовища (економічний клімат у країні, соціальна відповідальність держави, трудовий менталітет і традиції, ситуація на ринку праці, специфіка виду діяльності та інше). Слід зазначити, що перелічені чинники по-різному впливають на корпоративну культуру, взаємодіючи між собою, можуть посилювати або послаблювати чи навіть нівелювати дію інших чинників, можуть виявляти синергетичний ефект і т. ін.

Поняття *корпоративна культура*, як правило, асоціюється з позитивними характеристиками діяльності організації й трудового колективу. Але слід підкреслити, що нерідко на підприємствах (особливо на вітчизняних, але не тільки) домінують цінності, які не можна назвати прогресивними. Яскравим прикладом такої культури є так званий економізм — орієнтація лише на економічні результати, гонитва за прибутком, марнотратство і хизування багатством. Наприклад, до недавнього часу в Україні були популярними гучні та дорогі корпоративні свята, на яких величезні суми витрачалися на виступи популярних артистів, на

дорогі продукти й алкогольні напої. Навряд чи такі заходи дають багато користі для формування команди відповідальних професіоналів, для підвищення лояльності й трудової мотивації працівників. Водночас кошти, витрачені на таке «корпоративне споживання», можна перетворити на соціальні інвестиції, які дають значно більший ефект для досягнення стратегічних цілей організації.

Можна стверджувати, що корпоративна культура, не пронизана цінностями соціальної відповідальності, де-факто не є чинником стійкої позитивної соціальної динаміки, навіть на рівні підприємства. Для досягнення такої динаміки потрібно формувати корпоративну культуру соціально відповідальної організації.

Корпоративна культура соціально відповідальної організації — це набір правил та норм, котрі задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення відповідального ведення бізнесу та впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності. Це відповідальність, виведена у ранг важливої цінності, це обов'язок не завдавати нікому шкоди, що став принципом, переконанням, технологією співпраці.

Основними суб'єктами корпоративної культури соціально відповідальної організації, з одного боку, є працівники, які відповідально підходять до виконання своїх обов'язків та заінтересовані у встановленні сприятливого соціального та екологічного клімату як у своєму колективі, в громаді, так і на макрорівні. З другого боку, суб'єктом корпоративної культури соціальної відповідальності є компанія, що встановлює та поширює для працівників певні принципи відповідальної поведінки та використовує ці принципи для побудови власної стратегії, маючи на меті покращити (або принаймні зберегти) існуючий соціальний клімат та екологічне середовище.

Культура соціальної відповідальності відображає специфіку соціальних відносин, які виникають у всіх сферах людської діяльності. У виробничій, підприємницькій сфері вона постає як *корпоративна культура*, в якій взаємозв'язки між людьми, колективами ґрунтуються на усвідомленому ставленні до вчинків, що здійснюються з узгодженням потреб суспільства та окремої особи. Взаємозалежність між культурою та результатами роботи багато в чому визначається змістом тих цінностей, які сприймаються конкретною культурою в організації. Зміст корпоративної культури соціально відповідальної організації визначається цінностями збереження і розвитку суспільства, природи, людини. Він впливає на спрямованість відносин і визначається не простим набором дій, а тим, як вони пов'язані між собою і які зразки поведінки вони формують.

8.2. Система корпоративних цінностей. Упровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру

Для забезпечення успішної діяльності компанії, одержання не тільки прибутку, а й суспільного визнання діяльності важливим є формування системи корпоративних цінностей на засадах соціальної відповідальності, імплементація цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру і дальша орієн-

тація всіх працівників компанії на додержання соціальних, екологічних та морально-етичних норм.

Взаємозв'язок цінностей людини і цінностей організації в системі соціальної відповідальності визначається тим, що в будь-якій компанії такі феномени, як *цінності, віра, культура*, *у тім числі культура відповідальності*, з одного боку, формуються людьми (передусім керівниками, але не лише ними), а з другого боку, мають глибинний і дуже сильний вплив на управління персоналом, навіть якщо вони не описані в документах, не оприлюднені на плакатах, не оголошуються на зборах і офіційних нарадах. Вони суттєво впливають на прийняття керівниками управлінських та стратегічних рішень, на поведінку працівників компанії у буденних і особливо у критичних ситуаціях.

Успішні компанії характеризуються високим рівнем корпоративної культури, який формується у результаті зусиль, спрямованих на розвиток духу корпорації на благо усіх заінтересованих сторін. Недарма основні цінності і призначення таких гігантів, як «Hewlett Packard», «Procter and Gamble», «Sony», «Motorola», залишаються незмінними, коли стратегія і практика бізнесу постійно адаптуються до мінливого світу.

Бізнес, керований цінностями, почав своє життя в Україні не так давно, з приходом на вітчизняний ринок міжнародних компаній та прогресивних стандартів управління персоналом. Щоб піднести рівень управління і заслужити повагу іноземних стейкхолдерів, українські компанії у своїх документах та на своїх сайтах почали декларувати цінності. Це не вимагало значних ресурсів і давало моральне задоволення «західним» виглядом веб-сторінки та маркетингових документів. Водночас в українських представництвах міжнародних компаній менеджери вивчали їх глибинні організаційні цінності. З часом цінності проникли в маркетингові матеріали, річні звіти, корпоративні брошури, і разом з тим управління за цінностями стало важливою складовою сучасного менеджменту і в Україні.

Корпоративні цінності ПРАТ «Чумак»[1]

Ми ставимося до нашого бренду як до носія унікальних переваг та завжди пропонуємо його «з лану до столу».

Ми використовуємо наші унікальні знання та досвід для вирощування та відбору для наших продуктів найкращих врожаїв з родючих південноукраїнських ланів.

Ми прагнемо постійно перевершувати себе у виготовленні натуральних харчових продуктів на основі внутрішнього професійного розуміння потреб та вподобань споживачів.

Ми віддані ідеї постійного розвитку наших співробітників — ми сприяємо їх лідерству та визнаємо їх досягнення.

Ми застосовуємо найкращі менеджерські методи та технології, щоб забезпечити ринок інноваціями та якістю.

Ми завжди прагнемо встановлювати відмінні довгострокові відносини з нашими споживачами. Ваше задоволення від продуктів «Чумак» — це наша гордість та винагорода!

[1] Офіційний сайт ПРАТ «Чумак» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://ua.chumak.com/view.mission/

Ми будуємо та розвиваємо стабільні відносини з нашими партнерами по бізнесу. Ми поважаємо одне одного та прагнемо вчитися на наших спільних досягненнях, зберігаючи постійно високу конкурентну спроможність.

Цінності в житті людини відіграють вкрай важливу, можливо, ключову роль. Як зазначав В. Франкл, людину перш за все цікавить не реалізація її «Я», а реалізація цінностей та змістовних можливостей, які слід шукати, скоріше, в навколишньому світі, ніж усередині її самої. Людині потрібний той різновид внутрішнього напруження, який підтримує її постійну орієнтацію на реалізацію конкретних цінностей, на реалізацію змісту її існування»[1].

Для того щоб система цінностей позитивно впливала на результати діяльності компанії, необхідно, щоб система цінностей працівника збігалась із системою цінностей компанії, а система цінностей компанії була інтегрована у стратегію розвитку і забезпечувала її реалізацію. Тоді працює ефект синергії, і компанії вдається найближче підійти до втілення стратегії і досягати поставлених цілей.

Цінності і, зокрема, соціальна відповідальність як базова цінність повинні бути фундаментом культури та кадрової політики компанії. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей компанії. Цінності можна поділити на ті, що мають позитивний вплив на функціонування корпоративної системи, та на ті, що впливають негативно. Цінності позитивного впливу — це ті, що підтримують потрібну для компанії поведінку працівників і допомагають втілити стратегічні цілі компанії. Наприклад, якщо цінністю компанії є соціальна відповідальність, то працівники, які ставляться *відповідально* до клієнтів, до роботи, до підтримання кваліфікації, до навколишнього середовища, демонструють реальну цінність соціальної відповідальності для компанії. Це обумовлює лояльність стейкхолдерів і забезпечує компанії й кожному її працівникові розвиток та успішне майбутнє.

Сферами, де соціальна відповідальність як базова цінність найсильніше (прямо або опосередковано) впливає на результати роботи корпоративної системи, є такі: показники роботи, компетентність, професійність, конкурентоспроможність, інновації, якість, обслуговування клієнтів, робота в команді, турбота про людей.

Не тільки цінності суттєво впливають на функціонування корпоративної системи, але й корпоративна система впливає на цінності працівника. Наприклад, якщо в компанії однією з найважливіших цінностей є розвиток, то цінності працівників такої компанії мають виявлятись у прагненні до розвитку. У даному аспекті розвиток і саморозвиток має стати цінністю переважної більшості працівників компанії.

Важливо, що корпоративні цінності можна змінити лише як складову корпоративної культури. Змінюючи цінності, ми змінюємо культуру, і навпаки. Для цього необхідне свідоме прагнення топ-менеджерів, адже важелі, які впливають

[1] *Франкл В.* Десять тезисов о личности [Электронный ресурс] / Виктор Франкл. — Режим доступа : http://psylib.org.ua/books/_franv02.htm

на корпоративну культуру, є зазвичай в руках керівництва. Саме керівники повинні вносити і пропагувати в компанії прогресивні цінності і норми поведінки, передусім соціальну відповідальність як базову цінність. Змінювати корпоративну культуру повинна сильна і впливова команда, до складу якої входять основні заінтересовані ініціатори процесу змін. Найдієвішими засобами для закріплення нових цінностей є:

✓ чітке визначення об'єктів, на які спрямовують свою *відповідальність* через увагу, оцінку та контроль управлінці;

✓ стиль і тактика реагування керівників на важливі події та кризи;

✓ виважений, чіткий розподіл функцій працівників, вчасне навчання та зрозумілий інструктаж;

✓ чітке визначення і доведення до працівників критеріїв розподілу винагород та службового зростання;

✓ чіткі критерії для відбору, наймання на роботу, просування, одержання завдань і доручень.

Важливими засобами для утвердження й закріплення нових цінностей (зокрема, соціальної відповідальності як базової цінності) є також їх прилюдне проголошення й затвердження, уведення їх у дію через заплановані заходи (наприклад, формування груп контролю якості, упровадження систем мотивації на підкріплення бажаної поведінки, підвищення продуктивності праці, винагородження хорошої командної роботи тощо), використання системи цінностей у перегляді показників роботи та постановці цілей для окремих працівників і команд, врахування ключових цінностей системою входження в організацію, відображення та закріплення цінностей у програмах підвищення кваліфікації, управлінського розвитку.

Успішність упровадження цінностей соціальної відповідальності визначається правильним використанням та поєднанням інструментів втілення соціальної відповідальності у корпоративну культуру і практику менеджменту підприємств, які називають *корпоративними соціальними ініціативами*.

Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності на основі використання корпоративних соціальних ініціатив

Використовуючи класифікацію корпоративних соціальних ініціатив, зроблену Ф. Котлером[1], можна простежити взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності у таких напрямах діяльності компанії:

Просування доброчинної справи: підприємство надає кошти, негрошові та інші корпоративні ресурси, аби привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити учасників та волонтерів. Підприємство може самостійно ініціювати ідею та просувати її передусім через своїх працівників, або може бути партнером у цій справі.

Доброчинний маркетинг: підприємство зобов'язується робити внески на доброчинну справу. Зазвичай ця ініціатива розрахована на певний час, певний продукт і певну благодійну справу. За цим сценарієм підприємство най-

[1] *Котлер Ф.* Корпоративна соціальна відповідальність / Філіп Котлер, Ненсі Лі. — К. : Стандарт, 2005. — С. 25–26.

частіше об'єднується з неприбутковою організацією на взаємовигідних умовах, так щоб збільшити обсяги продажу певного продукту і залучити фінансові ресурси для доброчинності. Від цього виграють абсолютно всі, адже й споживачі одержують можливість підтримувати благородну справу.

Корпоративний соціальний маркетинг: підприємство підтримує розроблення та проведення кампаній за зміну певних типів поведінки, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля та розвитку громади. Підприємство може розробити й провести кампанію за зміну поведінки самотужки, але здебільшого запрошує до партнерства урядові установи та неприбуткові організації. Отже, корпоративна культура соціальної відповідальності позитивно впливає на культуру громади і суспільства загалом.

Корпоративна філантропія: підприємство робить пожертви благодійній організації чи проводить акції в формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг. Це найбільш традиційна з усіх корпоративних соціальних ініціатив, яку практикують уже не одне століття. У цьому разі корпоративна культура соціальної відповідальності поширюється і на працівників.

Волонтерська робота на користь громади: підприємство, діяльність якого базована на цінностях соціальної відповідальності, підтримує і заохочує працівників, роздрібних продавців та франчайзі допомагати місцевим громадським організаціям. Це може бути самостійна програма (наприклад, працівники високотехнологічної компанії ведуть комп'ютерні класи в місцевих школах) або в партнерстві з некомерційною організацією. Компанія може сама організовувати волонтерську діяльність чи підтримувати своїх працівників, які самостійно вибирають сферу волонтерства, частково оплачуючи їхній час та фінансуючи створення баз даних волонтерів.

Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу: підприємство на власне розуміння запроваджує практику ведення бізнесу і робить інвестиції, які сприяють зростанню добробуту в громаді та збереженню довкілля. Ініціативи можуть розроблятись і реалізовуватись однією організацією або в партнерстві з іншими.

Визначені та задекларовані керівниками та власниками бізнесу цінності повинні також підтримуватись та впроваджуватись всіма системами управління людськими ресурсами компанії за принципом «відбирати – інформувати – стимулювати».

При *залученні персоналу* необхідно відбирати тих працівників, у яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близькими до корпоративної культури та цінностей компанії, зокрема, в яких соціальна відповідальність є цінністю. При анкетуванні, співбесіді, тестуванні тощо потрібно оцінити справжні життєві цінності кандидата і зіставити їх із цінностями компанії. Збіг цінностей кандидатів із цінностями компанії має навіть важливіше значення, ніж професійний досвід і навички роботи.

У ході *орієнтації та адаптації* нових працівників в компанії важливо детально поінформувати їх про цінності компанії, зокрема, у сфері соціальної відповідальності. Наставники, керівники, лідери, інші працівники особистим прикладом демонструють своєю поведінкою цінності компанії у повсякденній діяльності, при прийнятті рішень. Добре, якщо ці цінності оформлені у спеціальній брошурі, яка дарується новому працівникові. Ознайомившись із нею,

працівник бере на себе особисту відповідальність за додержання в роботі ключових цінностей компанії. Іншими цікавими й дієвими інструментами поширення цінностей у компанії є «герої» (особи, які працювали або працюють у компанії і продемонстрували власним прикладом поведінку, яка яскраво відображає та підкріплює основні її цінності) і легенди компанії (історії, які усно передаються між працівниками й описують певні цінності, відповідальну поведінку тощо).

При розробленні *системи мотивації та стимулювання* треба орієнтуватись на стимулювання цінної для компанії поведінки, підтримку та винагородження за впровадження та додержання цінностей компанії. Наприклад, цінність «орієнтація на розвиток» стимулюється через винагородження працівників за всі види навчання й підвищення кваліфікації (включаючи як офіційні програми, так і самостійний, неформальний, інформальний розвиток), за саме прагнення вдосконалюватись, досягати складних цілей тощо. Соціальна відповідальність як базова цінність стимулюється через винагородження високої якості роботи, позитивних відгуків споживачів, підтримки колег, участі в благодійних і волонтерських програмах тощо.

Схема впровадження *цінностей соціальної відповідальності* в корпоративну культуру організації об'єднує 11 етапів (рис. 8.1).

Отже, управління корпоративною культурою і цінностями — це постійний процес, щоденна копітка праця. Організація функціонує й розвивається як складний організм, її життєвий потенціал, ефективність функціонування й виживання в конкурентній боротьбі залежать не тільки від стратегій, чіткої організаційної побудови, відповідних систем управління й висококваліфікованих співробітників. Успіх компанії визначається ще й сильною культурою, особливим стилем, які, ґрунтуючись на цінностях, сприяють досягненню й збереженню провідних конкурентних позицій. Цінності корпоративної системи мають базуватися на загальнолюдських цінностях і високому професіоналізмі кожного співробітника. Політика корпоративних систем має бути спрямована на базові цілі — задоволення інтересів стейкхолдерів, безперервне зростання, незалежність та розвиток працівників, який базується на основних людських цінностях. Визначення й формування цінностей, які близькі працівникам, відкриває можливості ефективної співпраці відповідно до політики фірми, що приводить до поліпшення якості трудового життя і підвищення конкурентоспроможності організації.

Формування корпоративної культури соціально відповідальної організації відбувається в умовах вирішення двох важливих проблем: зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Соціальна відповідальність через взаємодію з корпоративною культурою може принести максимум користі суспільству і самій організації за додержання таких умов: 1) вибір такого напряму соціально відповідальної діяльності, який логічно вписується в стратегію організації і не суперечить її цінностям та стилю ведення бізнесу; 2) готовність організації виділяти ресурси на соціально відповідальну діяльність; 3) уміння менеджменту організації вимірювати ефективність соціальних ініціатив і грамотно використовувати свої досягнення в цій сфері.

Рис. 8.1. Схема впровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру організації

Для імплементації ідей соціальної відповідальності в практику менеджменту та корпоративну культуру організації варто застосовувати такі заходи: розроблення і впровадження морально-етичних кодексів; створення комітетів з етики; використання соціального аудиту; проведення семінарів, тренінгів, ділових ігор з питань етики та ін.

Упровадження ідеології соціальної відповідальності в практику менеджменту та корпоративну культуру організації потребує також зовнішньої адаптації. Остання полягає у приведенні політики підприємства у відповідність до прогресивних вимог, пріоритетів та правил тієї місцевості і громади, в яких компанія працює. Важливим є визначення соціальної політики держави та прогнозу щодо її майбутнього розвитку, формулювання та реалізація прогресивної національної ідеї, якою, на нашу думку, має стати ідея соціальної відповідальності на всіх рівнях.

8.3. Відображення цінностей соціальної відповідальності в документах організації

Зазвичай корпоративна культура розглядається як сукупність цінностей, норм, правил поведінки, а також інших елементів, що існують у свідомості співробітників та (або) реалізуються в їхній поведінці. Важливо зазначити, що цінності, норми, правила поведінки ставляться науковцями в один ряд, що може свідчити про їх однакову важливість. Проте формування ефективної культури в організації має передбачати розуміння реальної ролі та значення тих чи інших елементів корпоративної культури.

Так, наприклад, можливою є ситуація, коли менеджмент «зверху» впроваджує правила поведінки персоналу, але вони ним не сприймаються — не відповідають їх цінностям. У такій корпоративній культурі відсутня *ціннісна конгруентність*, тобто не відбувається сприйняття персоналом цінностей організації. Унаслідок цього персонал у «реальній» корпоративній культурі інтегрується на базі неофіційних цінностей, з'являються подвійні стандарти поведінки персоналу — природна та імітаційна поведінка.

Тобто, як бачимо, цінності є первинними з погляду впливу на поведінку персоналу, які підпорядковуються іншим закономірностям порівняно з нормами та правилами поведінки. Цінності мають розглядатись як внутрішній, емоційно прийнятний суб'єктом орієнтир його діяльності, та тому сприймається ним як власна духовна інтенція, а не імперсональний, надособистісний, відчужений від нього регулятор поведінки[1]. Саме емоційний характер цінностей визначає, які моделі поведінки для людини є природними, а отже, привабливими, а яких вона намагається уникати.

Іншим компонентом корпоративної культури є норми, правила поведінки. На відміну від цінностей, норми не мають мотиваційного характеру, якщо їх не підкріплювати позитивно (похвала, премія тощо) та/або негативно (зауваження, штрафи тощо). Це означає, що дієвість норм і правил визначається їх закріпленістю в цінностях, які сприйняті та близькі співробітникам. У цьому разі

[1] *Каган М. С.* Философская теория ценности / М. С. Каган. — СПб.: Петрополис, 1997. — С. 164.

можна говорити про високу мотивацію додержання норм та правил — вони мають базуватися на ціннісній основі.

Треба також зазначити, що формування певних цінностей у персоналу слід починати зі зміни його настанов — соціального досвіду, а також через такі елементи корпоративної культури, як ритуали, традиції, міфи, легенди, герої, дрес-код тощо. Наприклад, дуже популярний такий міф в організаціях: людина починала працювати в цій компанії водієм, секретарем, а тепер є представником топ-менеджменту. У такий спосіб відбувається підтримання в організації таких цінностей, як рівні права і можливості для всього персоналу, культивування лояльності компанії тощо.

Тобто цінності є системотвірним елементом корпоративної культури, ефективність реалізації яких характеризується рівнем прийняття їх персоналом, а також адекватністю всіх інших елементів — норм, правил, міфів, легенд тощо. З огляду на це доцільним є виділення крім елементів організаційної культури (цінностей і норм поведінки) ще й механізму їх закріплення.

З механізмом закріплення елементів організаційної культури пов'язані питання регламентування організаційної культури, розроблення етичних кодексів. Для документів, які регламентують організаційну культуру, використовують різні назви: кодекс корпоративної етики, корпоративні стандарти, офісна книга тощо. Але найбільш поширеним є корпоративний кодекс. *Корпоративний кодекс* — це документ, в якому формалізовано всі елементи існуючої та (або) бажаної корпоративної культури; задекларовано засади високої ділової культури та етичного бізнесу стосовно до внутрішніх (персоналу організації) та зовнішніх клієнтів (споживач, постачальник, партнер, акціонер).

> Базуючись на дослідженнях американського соціолога Л. Холсмера, Джен Ягер сформулювала сучасні етичні принципи ділової поведінки, які спираються на світові аксіоми філософської думки і які пройшли багатовікову перевірку в теорії і на практиці[1]. За Ягер, таких принципів, а значить, і аксіом, налічується десять (рис. 8.2). Вони відбивають основні принципи соціальної відповідальності, яких потрібно додержуватись організаціям у економічній і соціальній діяльності.
>
> Соціальну відповідальність організації загалом можна розглядати як відстрочену (перспективну) економічну вигоду.

Корпоративний кодекс призначений для того, щоб, по-перше, урегульовувати дії працівників у різних соціально-трудових ситуаціях і, по-друге, задавати чіткі, зрозумілі, прозорі критерії оцінювання діяльності та поведінки усіх сторін, гарантувати додержання окреслених правил.

> Чи завжди є потреба в регламентуванні корпоративної культури? Необхідність регламентування процесів управління персоналом залежить від наявності передумов — кількісного та якісного факторів.

[1] *Ягер Дж.* Деловой протокол: стратегия личного успеха / Дж. Ягер ; пер. с англ. — 3-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс : АСТ, 2007. — 320 с.

Розглянемо досвід компанії «Конфідент»[1], в якій колектив збільшився настільки, що відносини між працівниками стали погано регулюватися «дружніми стосунками» та підходами. Керівництво компанії усвідомило необхідність формалізації та регламентів, коли чисельність персоналу збільшилась до 50 осіб. Тобто спрацював кількісний фактор.

Коли колектив майже повністю складається з ентузіастів, піонерів, людей, які добре знають один одного, відносини між ними немає необхідності регламентувати. Така ситуація зберігалася до тих пір, коли частка найнятих зовні не перевищила 25–30 %. Тобто йдеться про структурний фактор. Зміна в кількісному та якісному складі персоналу зумовили трудові та етичні порушення щодо компанії. «Непрозорість» правил гри між працівником та роботодавцем зумовили: непередбачуваність поведінки як працівників, так і керівництва; низьку довіру працівників до компанії, як наслідок, зниження лояльності персоналу; викривлення чи недостатню інформацію про норми та правила на різних рівнях управління; невиправдані очікування працівників та компанії тощо.

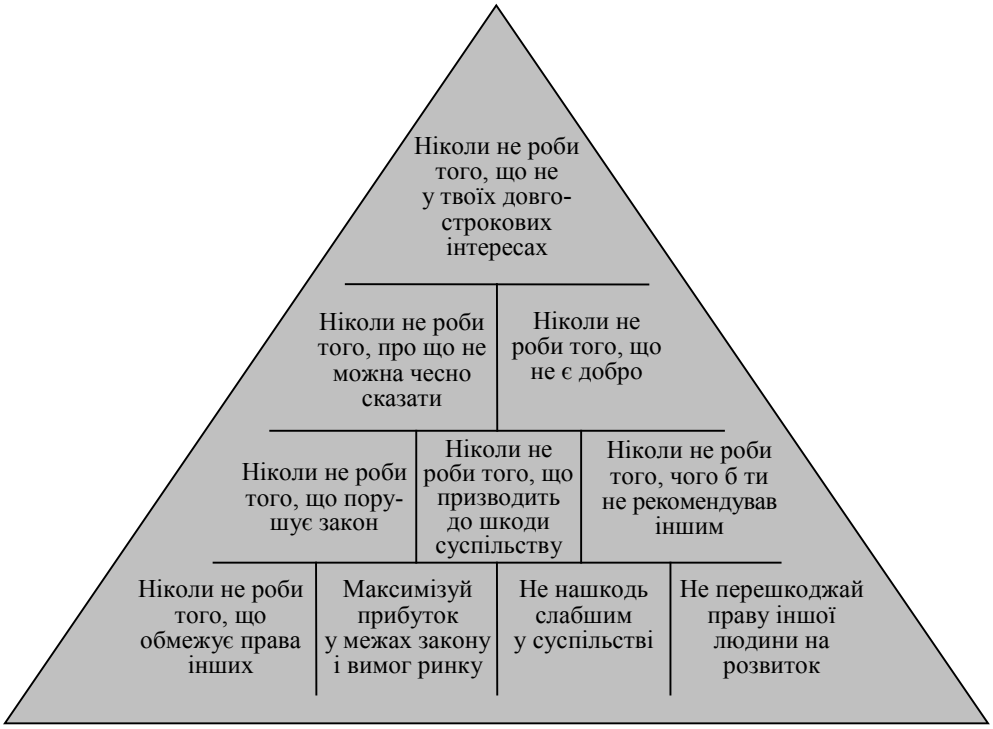

Рис. 8.2. Етичні принципи ділової поведінки Джен Ягер[2]

[1] *Муравьева И. В.* Как и для чего регламентировать кадровую политику? / И. В. Муравьева // Справочник по управлению персоналом. — 2003. — № 8. — С. 22.

[2] *Ягер Дж.* Деловой протокол: стратегия личного успеха. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. — 344 с.

Головними факторами розроблення й упровадження дієвого корпоративного кодексу є: правильний вибір підходу до розроблення; відбір учасників до участі в розробленні; наявність зворотного зв'язку.

Вибір підходу до розроблення корпоративного кодексу. На практиці можливо використати кілька підходів до розроблення кодексу, які залежать від чисельності персоналу (трудомісткість підходу), фінансових можливостей роботодавця; зрілості персоналу (достатня його компетентність та заінтересованість); стилю управління.

Перший підхід — *анкетування персоналу* щодо сприйнятих цінностей, наявних проблем у відносинах між персоналом, персоналом та керівництвом тощо. Цей підхід найбільш трудомісткий (потребує опитування всіх працівників), може вимагати великих фінансових інвестицій та високої компетентності та заінтересованості персоналу. Тобто використання цього підходу є проблематичним для великих компаній та за умови переважання авторитарного стилю управління.

Другий підхід *передбачає роботу в групі*, тобто утворення робочої (робота над змістом кодексу) та функціональної груп (організація роботи робочої групи), роботи в режимі мозкового штурму, залучення до робочої групи топ-менеджерів, працівників зі сфери менеджменту персоналу, активних та ініціативних працівників тощо.

> Загальний план роботи групи над кодексом може містити такі етапи: 1) створення робочої та функціональної групи; 2) складання графіку зустрічей робочої та функціональної груп; 3) проведення презентації проекту (розкриття сутності, функцій, структури корпоративної культури (корпоративного кодексу); 4) проведення мозкового штурму (серії мозкових штурмів) (формування базису документа — головних цінностей, принципів організації, структури документа); 5) складання плану підготовки та узгодження робочого варіанта кодексу; 6) складання плану з PR-супроводу проекту; 7) підготовка кодексу до видання; 8) складання плану проведення презентацій та вручення; 9) складання плану тренінгового супроводу проекту.

Третій підхід — *звернення до консультанта* — вимагає значних фінансових витрат для розроблення кодексу. Але дуже малоймовірним є розроблення дієвого («живого») кодексу. Консультант може виступати організатором процесу, розкрити теоретичні засади розроблення кодексу, надати рекомендації щодо його створення. Але створити ефективний кодекс для організації, не будучи її членом, неможливо.

Відбір учасників до участі в розробленні кодексу. Щодо учасників розроблення кодексу, то важливою є участь у цьому процесі керівника установи. Він має відпрацьовувати власне ставлення до культурних засад функціонування організації. А якщо ні, то для керівників цей документ не буде важливим для додержання. Справді, якщо уявити, що цінністю компанії є безконфліктне спілкування, якої керівник не додержується, то важко сподіватися, що ця цінність буде сприйнята іншими працівниками компанії. Крім керівника у процес розроблення кодексу мають бути залучені весь топ-менеджмент та працівники (або всі, або ключові).

Наявність зворотного зв'язку від персоналу. Щодо впровадження кодексу, то тут мають бути задіяні всі інформаційні канали ознайомлення з ним. Необхідно приділяти увагу оцінкам кодексу з боку всіх співробітників. Думки щодо напрямів удосконалення кодексу мають доводитися до топ-менеджерів та керівника організації для оперативного реагування, внесення до нього коректив. Якщо всі заінтересовані сторони реально залучені до процесу розроблення кодексу, то це свідчить про серйозність намірів щодо його впровадження. Тобто з'являється розуміння важливості успішного впровадження кодексу для всіх сторін.

Дуже важливими є *оформлення та структура кодексу*, тобто наскільки легкою вона є для сприйняття персоналом та зовнішніми сторонами. Фахівці рекомендують виділяти два розділи. В першому — описувати основні принципи взаємодії банку із зовнішнім середовищем та клієнтами. У другому — взаємовідносини з внутрішнім клієнтом. Тобто типова структура корпоративного кодексу[1] може мати, наприклад, такі розділи:

- ✓ взаємовідносини із зовнішніми клієнтами;
- ✓ взаємовідносини із внутрішніми клієнтами;
- ✓ безпека та захист;
- ✓ конфлікт інтересів;
- ✓ принципи підбору персоналу;
- ✓ можливості розвитку;
- ✓ соціальний захист;
- ✓ корпоративний зовнішній вигляд;
- ✓ корпоративні компетенції.

Форма подання інформації в документі може різнитися залежно від стилю управління в організації. Якщо в компанії привалює авторитарний стиль, всі норми та правила поведінки детально прописуються. Якщо в організації поширений ліберальний стиль, форма подання може мати вигляд: «Ми хотіли б бачити у співробітниках …». Розробляючи корпоративний кодекс, слід уникати великих обсягів — він не повинен перевищувати 20 сторінок. Кращому сприйняттю положень Кодексу сприятиме використання тематичних зображень; треба не забувати про розмір шрифту — він не повинен бути замалим. Поширеними *помилками* при розробленні кодексу є брак конкретики — використання переважно гасел, наявність суперечливої інформації (наприклад, ми заохочуємо командну роботу та лідерство серед працівників), нерозуміння цілей кодексу, а також відсутність відповідальності за невиконання його положень.

Щодо обов'язковості кодексу слід звернути увагу на те, що його затвердження має здійснюватися вищим керівництвом. Так, керівники демонструють та оформлюють свою соціальну відповідальність перед працівниками та зовнішніми клієнтами. Поряд із взяттям керівниками відповідальності за виконання передбачених кодексом обов'язків, для працівників також мають бути розроблені заходи дисциплінарного та/або економічного характеру за його невиконання. Діалог між організацією і співробітниками з приводу спільних пра-

[1] *Калинина Н.* Корпоративный кодекс банка: мода или необходимость / Н. Калинина // Менеджер по персоналу. — 2005. — № 1. — С. 24–33.

вил і норм взаємодії, цінностей і цілей розвитку стає умовою формування сильної внутрішньої корпоративної ідентичності[1].

Після ухвалення кодексу дуже важко досягти повного виконання його положень, що має контролюватися керівниками всіх рівнів. Миттєвих результатів тут бути не може — потрібна адаптація. Якщо кодекс ухвалюється в компанії, де вже склалися певні звичаї, правила тощо, досягти його виконання можна тільки через зміну досвіду взаємовідносин за участі керівників. Тут мається на увазі серйозність ставлення керівництва до цінностей, правил, норм кодексу, тобто додержання їх.

8.4. Роль корпоративної культури в забезпеченні стратегічної стійкості підприємства

Корпоративна культура підприємства є потужним стратегічним інструментом, який дозволяє орієнтувати всі підрозділи й окремих співробітників на досягнення загальних цілей. Корпоративна культура, бізнес-етика, соціальна відповідальність бізнесу сьогодні — уже не просто гучні слова, а реальні фактори ефективного підприємництва. Як доводить практика, конкурентоспроможність підприємства визначають не тільки його економічні показники. Вирішальним мотивом вкладення коштів для великих іноземних інвесторів чимраз частіше стає підтверджений незалежним аудитом рівень розвитку етики бізнес-поведінки та корпоративних відносин. Вигідність для бізнесу іміджу соціально відповідального підприємства з високою корпоративною культурою вимірюється в конкретних цифрах зростання прибутку та ринкової вартості підприємства.

Для збереження стійкості свого становища та забезпечення збалансованого розвитку компанія повинна використовувати гнучкі стратегії ведення бізнесу. Необхідність побудови довгострокових, стабільних відносин з цільовими споживачами змушує компанію провадити переоцінку міри важливості ресурсів компанії. На конкурентному ринку для споживача практично неможливо адекватно розрізнити рівні функціональності, якості та цін щодо однорідних продуктів різних виробників. Тепер вибір споживачів великою мірою визначається емоційною складовою — іміджем виробника, репутацією бренду, надійністю, стійкістю, якістю сервісного обслуговування споживачів. Людський фактор у наш час стає визначальним чинником конкурентоспроможності і стійкості компанії. Він охоплює високий професіоналізм, відповідальне ставлення до справи, розуміння і сприйняття місії та цілей компанії серед її персоналу. Усі ці якості формуються відповідною корпоративною культурою.

Роль корпоративної культури у забезпеченні стратегічної стійкості стає особливо яскравою в ситуації економічної кризи. Особливості корпоративної культури дозволяють компанії набути необхідної гнучкості, яка робить її стійкою до

[1] *Стернін І.* Кодекс корпоративної етики: епізод 2, або Виконання кодексу корпоративної етики: способи вирішення та проблеми [Електронний ресурс] / І. Стернін, Н. Панферова. — Режим доступу : http://old.e-xecutive.ru/print/publications/specialization/article_3683/

збоїв, захищаючи від серйозних наслідків. Корпоративна культура компанії допомагає швидко й ефективно реагувати на зміни попиту споживачів, коливання режиму поставок, виробничі проблеми. Елементи корпоративної культури, доповнюючи один одного, формують стійку до зовнішніх впливів і внутрішніх збоїв систему.

Також корпоративна культура може відіграти вирішальну роль у створенні конкурентних переваг. Корпоративна культура підвищує стійкість компанії через надання їй не тільки більшої гнучкості, а й більшої продуктивності. Вона визначає спосіб дій, що дозволяє співробітникам швидко й адекватно реагувати на непередбачувані події.

Серед структурних елементів гнучкої корпоративної культури можна назвати прагнення досягти результату, командну роботу, ефективно організовані комунікації, систему неформальних зв'язків на основі особистих контактів, довіри, делегування повноважень тощо. Відповідно, можна сформулювати основні завдання і принципи побудови корпоративної культури, спрямованої на забезпечення поступального розвитку компанії та забезпечення їй стратегічної стійкості:

- створення такої системи управління персоналом, за якої співробітники поділяють цілі організації й мотивовані на їх досягнення;
- постійне підвищення професійного рівня керівників вищої та середньої ланки, а також інших працівників;
- організація безперервного обміну інформацією між працівниками для формування правильних поглядів на поточний стан компанії та зміну ситуації в режимі реального часу;
- розподіл влади і делегування співробітникам повноважень, необхідних для оперативного й адекватного подолання проблемної ситуації;
- поєднання командної роботи з особистою відповідальністю співробітника за досягнення поставлених цілей.

Включення корпоративної культури в систему стратегічних цілей поступального розвитку починається з визначення заінтересованих у діяльності компанії сторін (стейкхолдерів) та ідентифікації їхніх інтересів. Стейкхолдери являють собою групи, що впливають на компанію або перебувають під її впливом. Традиційно з-поміж стейкхолдерів виділяють такі групи: державні органи, акціонери, співробітники, споживачі, постачальники, ЗМІ, групи громадського тиску, спілки та об'єднання, конкуренти та інші.

Загалом для оцінки внеску елементів корпоративної культури в поступальний розвиток компанії та забезпечення цим її стратегічної стійкості можна запропонувати систему цільових орієнтирів, завдань і показників, подану в табл. 8.1.

Більшість сформульованих завдань дозволяють реалізувати цільові настанови розвитку корпоративної культури, одночасно забезпечуючи реалізацію соціальних, економічних, виробничих, маркетингових та інноваційних цілей збалансованого розвитку компанії. Досягнення таких цілей забезпечує виконання стратегії компанії та у поєднанні з адаптивною до змін корпоративною культурою забезпечує стратегічну стійкість підприємства.

Таблиця 8.1

ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ЕЛЕМЕНТІВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ З ДОСЯГНЕННЯМ ЦІЛЕЙ І ЗАВДАНЬ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ[1]

Тип стейк-холдерів	Мета	Завдання	Показники	Зв'язок з елементами корпоративної культури
Співробітники	Підвищення привабливості компанії для її співробітників	• Гідна оплата праці • Можливість професійного зростання • Компенсаційний пакет • Нематеріальна мотивація	• Лояльність працівників • Рівень оплати праці порівняно із середнім у галузі • Коефіцієнт плинності персоналу • Кількість навчальних тренінгів	*Корпоративна культура* • створює сприятливий психологічний клімат • спрямовує працівників на професійне зростання • підвищує лояльність працівників • тісно пов'язана з нематеріальною мотивацією працівників
Держава	Сприяння поступальному розвитку держави	• Вчасна та повна сплата податків та відрахувань до бюджету • Додержання вимог законодавства • Забезпечення продуктивної зайнятості	• Рівень заборгованості перед бюджетом • Відсутність порушень і штрафів • Думка працівників про додержання вимог законодавства їх компанією	• Відображення етичних засад ведення бізнесу в корпоративному кодексі • Ведення бізнесу згідно з вимогами законодавства є діловим іміджем компанії та декларується на рівні цінностей як основи корпоративної культури
Суспільство	Сприяння підвищенню добробуту суспільства	• Реалізація соціальних програм • Раціональне використання ресурсів • Утилізація відходів виробництва • Етичне ведення бізнесу	• Кількість реалізованих компанією соціальних проектів • Сума їх фінансування • Зменшення витрат ресурсів на одиницю продукції • Рівень утилізації відходів	• Корпоративна культура сприяє розвитку соціальної відповідальності • Принципи екологічної відповідальності перед суспільством декларуються в цінностях компанії
Споживачі	Підвищення привабливості продукції компанії для споживачів	• Поліпшення якості продукції • Гнучка цінова політика • Поліпшення інформованості споживачів • Підвищення якості обслуговування	• Динаміка цін • Кількість пунктів збуту • Динаміка показників якості • Думка споживачів про якість обслуговування	• Виготовлення якісної продукції або надання послуг високої якості декларується в цінностях компанії, на яких базується корпоративна культура • Корпоративна культура забезпечує позитивний імідж компанії для споживачів, які формують думку про якість товарів (послуг)
Акціонери та інвестори	Підвищення інвестиційної привабливості	• Підвищення ринкової капіталізації • Розширення ринку збуту • Підвищення ділової активності	• Зростання прибутковості акцій • Обсяг реалізованої продукції • Кількість ділових партнерів • Участь у ділових заходах (виставки, конференції, бізнес-саміти)	• Розвинена корпоративна культура забезпечує привабливе інвестиційне середовище • Корпоративна культура створює стійку базу для підвищення ділової активності компанії

[1] *Грішнова О. А.* Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О. А. Грішнова, А. В. Науменко // Экономика и управление : науч.-практ. журн. — № 2. — 2010. — С. 33–38.

Стратегічна стійкість відображає здатність підприємства зберігати свою цілісність, функціонувати в заданому режимі за різних внутрішніх і зовнішніх впливів, а також розвиватися. Під стратегічною стійкістю розуміють здатність підприємства досягати місії та поставлених стратегічних цілей навіть за умов постійного дестабілізуючого впливу факторів зовнішнього середовища, зберігаючи свою цілісність та гармонічний розвиток[1].

Стратегічну стійкість підприємства забезпечують такі її підсистеми, як виробнича стійкість, фінансова, інвестиційно-інноваційна, маркетингова, управлінська, соціальна та екологічна стійкість. Корпоративна культура є важливим ресурсом забезпечення управлінської та соціальної стійкості підприємства, оскільки корпоративна культура сучасної організації є тим стрижнем, що спрямовує та сприяє визначенню стратегії розвитку підприємства та забезпеченню його стратегічної стійкості загалом.

Сучасний розвиток компаній Південної Кореї, Сполучених Штатів Америки, Японії та інших високорозвинених країн свідчить, що коли стратегія і культура органічно поєднуються в діяльності підприємства, воно може досягати дуже високих результатів навіть на висококонкурентних ринках, тобто забезпечувати собі стратегічну стійкість.

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії необхідний стабільний розвиток її підсистем, передусім управлінської та соціальної. Забезпечення стратегічної стійкості цих підсистем виявляється у комплексному розвитку корпоративної культури, додержанні стратегії поступального розвитку та розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, підвищення конкурентоспроможності вітчизняного виробництва потребує не тільки зростання технологічного рівня виробництва, залучення інвестицій, а й формування корпоративної культури соціальної відповідальності.

8.5. Управлінський вплив КСВ на формування, збереження та розвиток корпоративної культури організації

У попередніх розділах було визначено, що корпоративна соціальна відповідальність виконує важливу управлінську функцію у забезпеченні збалансованого розвитку підприємства як цілісного організму. Результати цього впливу можуть мати як коротко-, так і довгостроковий характер. Для того щоб вони набули тривалості та перспективного значення, необхідне їх перетворення на стійкі компоненти корпоративної культури. Водночас, якщо корпоративна культура не змінюється протягом значного часового періоду, її базові цінності перестають відповідати новим внутрішнім та зовнішнім умовам функціонування підприємства, стримуючи його розвиток. Нагальною стає зміна корпоративної культури, управління якою потребує використання потенціалу корпоративної соціальної відповідальності. Потужність управлінського потенціалу КСВ у цьому контексті полягає в такому:

[1] *Мохонько Г. А.* Стратегічна стійкість підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища [Електронний ресурс] / Г. А. Мохонько. — Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/index.php? operation=1&iid=24

По-перше, КСВ чинить управлінський вплив на всі змістові компоненти корпоративної культури, задаючи вектори їх розвитку:

✓ культури управління — у напрямі демократизації та децентралізації;

✓ культури праці — засобами збагачення її змісту та гуманізації трудових процесів;

✓ культури відносин в організації — за допомогою їх соціалізації та гармонізації;

✓ особистісної культури менеджерів та працівників — через формування моделей конструктивної поведінки, спрямованої на досягнення спільних та індивідуальних цілей.

Завдяки комплексному управлінському впливу КСВ на зазначені компоненти культура організації набуває ознак соціальної відповідальності.

По-друге, корпоративна соціальна відповідальність впливає на вирівнювання структури культурного організаційного поля, сприяючи його однорідності та консолідації. Практика свідчить, що корпоративна культура не є монолітом, а складається з панівної культури, субкультур та контркультур, які можуть перебувати у суперечливому, іноді руйнівному зв'язку. Так, не завжди старше покоління працівників позитивно сприймає стиль поведінки їх молодіжного сегмента. У транснаціональних корпораціях часто спостерігається зіткнення культурних патернів, зумовлених національними, історичними, релігійними розбіжностями. Усе це послаблює організаційну культуру в цілому. Менеджмент організації за таких обставин стає крос-культурним, що за сучасних умов означає не стільки врахування та наголошення несумісності різних культурних шарів, скільки їх об'єднання на принципах високої соціальної відповідальності за згуртованість трудового колективу, забезпечення його результативності й соціальної зрілості.

По-третє, управлінські засоби КСВ здатні обмежити або навіть усунути небажані вияви корпоративної культури. Поряд з прогресивними типами культури, в організаціях можлива культура з небажаними рисами. Наприклад, культура може бути прогресивною та регресивною, стійкою і хаотичною, формальною і неформальною, розвиненою та нерозвиненою, позитивною і негативною за характером її впливу на організацію та її співробітників. Недосконалість та відверті вади корпоративної культури (скажімо, суцільна недовіра один до одного, толерантність до корупції, дискримінація певних груп або окремих працівників) чинять явно гальмівну дію на організаційні процеси. Навіть за умови короткострокових виграшів такі «культурні прогалини» згодом перекриють шляхи дальшого розвитку. Разом з тим неможливо миттєво зламати негативні елементи або типи культури. Їх подолання потребує злагодженої роботи менеджменту організації, ініціативних команд, консультантів щодо програми формування нових цінностей, настанов та переконань, норм і стандартів, ідей і способів утілення їх у життя. В основі системи цих компонентів нової культури має бути соціальна відповідальність як вища міра їх якості. Одночасно додержання вимог КСВ дозволяє подолати звичні, але неприйнятні риси корпоративної культури. Скажімо, ведення прозорої фінансової та нефінансової звітності, підготовка соціальних звітів, волонтерський рух працівників, додержання їх трудових прав є реальними засобами боротьби з асоціальними явищами.

По-четверте, КСВ містить інструменти посилення корпоративної культури, започаткування та розвитку її нових тенденцій. Так, запровадження і додержання стандартів тотальної якості сприяє спрямованості компанії на її споживачів — внутрішніх і зовнішніх клієнтів. У підсумку клієнтоорієнтована компанія досягає більших ділових успіхів, зміцнює репутацію в суспільстві.

І, нарешті, *по-п'яте*, управлінські засоби корпоративної соціальної відповідальності дозволяють узгодити цінності корпоративної культури та вимоги стратегії управління розвитком організації. Вибираючи тип конкурентної стратегії, компанія часто стикається з неадекватністю наявної корпоративної культури вибраним пріоритетам. Припустимо, стратегія інноваційного прориву стримується застарілою корпоративною культурою, базованою на суто виконавських, безініціативних, консервативних підходах.

У подоланні суперечності між стратегією розвитку організації та типом її корпоративної культури вирішальну роль відіграє КСВ. З попередніх розділів відомо, що впровадження соціальної відповідальності в діяльність компанії перетворює її на складову стратегічного управління. Як засаднича стратегія організаційного розвитку, КСВ, з одного боку, впливає на коригування стратегії компанії, обумовлюючи її адаптацію до культурного контексту, який у ній історично склався. Це досягається завдяки засобам внутрішньої (з персоналом) і зовнішньої (із суб'єктами близького і далекого оточення) комунікації, базованій на повноті, релевантності та вірогідності інформації. З кожного стратегічного пріоритету необхідно дійти консенсусу сторін, чітко визначити його переваги та вимоги до кожного стейкхолдера. З другого боку, КСВ, спрямована на реалізацію стратегії корпоративного розвитку, здатна впливати на модифікацію чи, за потреби, радикальні зміни гальмівних виявів організаційної культури. Результатом комплексного управлінського впливу КСВ є взаємне зближення цінностей корпоративної культури і вибраної стратегії організаційного розвитку.

Унаслідок реалізації стратегії злиття фінансових установ (ПАТ «Укрсоцбанк» та ПАТ «УніКредит Банк») у 2013 р утворився об'єднаний банк, що працює під торговою маркою UniCredit Bank. Установа поєднала потужність, міцність, широке покриття ПАТ «Укрсоцбанк» та європейський досвід, якість обслуговування, гнучкість ПАТ «УніКредит Банк». Завдяки вдалому синтезу зміцнився рівень надійності, розширилася лінійка конкурентних продуктів та сервісів. Персонал об'єднаної фінансової установи складається з кращих фахівців ринку країни та налічує 7451 співробітників.

Компонентом стратегічного управління є корпоративна соціальна відповідальність. Банк бере участь у низці соціальних та культурних проектів, здійснює благодійну допомогу дитячим будинкам, громадським неприбутковим організаціям та перераховує кошти за запитами громадян, які потребують фінансової підтримки. Співробітники вважають, що кожен сильний представник ринку повинен брати на себе зобов'язання щодо розвитку суспільства, у якому він здійснює діяльність.

Головною перевагою стратегії злиття стало народження нової культури, що привнесла європейські цінності у ставлення до внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Ключовими компетенціями персоналу банку є:

- Творчий потенціал.
- Ефективність роботи.

- Знання мов.
- Мобільність.
- Виконання та дисципліна.
- Співпраця та синергія.
- Розвиток особистості та бізнесу.
- Піклування про клієнта.
- Управління ризиками.

Разом із започаткуванням нових зразків трудової поведінки банк викорінює її асоціальні вияви. Так, протягом 2013 р. всі співробітники UniCredit Bank пройшли обов'язковий глобальний тренінг з питань протидії корупції. Тепер Група UniCredit має нульову толерантність до виявів корупції і заслужила репутацію організації, що додержується етичних норм поведінки та забороняє вчинення актів корупції в будь-якій формі, явній чи неявній. Це затверджено у Глобальній Політиці Комплаєнс «Антикорупційна політика» (Anti-Corruption Global Compliance Policy)[1].

Корпоративна соціальна відповідальність впливає не тільки на стан, а й на динаміку культури організації, яка охоплю процеси її формування, збереження та розвитку.

У процесі формування роль соціальної відповідальності полягає у таких кроках: 1) розробленні ідеології та концепції корпоративної культури; 2) проведенні об'єктивної оцінки поточного стану речей в організації та 3) усвідомленому виборі практичних дій щодо впровадження визначених цінностей, установ, ментальних модусів та моделей поведінки. Етап формування корпоративної культури потрібен на стадії започаткування підприємства або при його істотній трансформації. Його ключовими завданнями є адаптація культури до внутрішньоорганізаційних вимог і зовнішніх викликів та інтеграція різних елементів у єдиний культурний простір.

У концепцію формування корпоративної культури передусім необхідно закласти вимоги, яким вона повинна відповідати з огляду на стратегічні орієнтири розвитку організації. У керівництва має бути чітке уявлення про те, які цінності сприятимуть, а які перешкоджатимуть досягненню стратегічних цілей. При цьому важливо, щоб місія, базові цінності та цілі формулювалися виходячи не тільки з позицій вигоди для організації та її членів, а й з урахуванням їх відповідальності перед суспільством.

Як правило, на етапі формування корпоративної культури в організації вже існують певні настанови, правила, уподобання. Це пов'язано з приходом нових людей з різним життєвим досвідом. Тому доцільно провести аналіз наявних культурних елементів та атрибутів, підготувати методичні рекомендації щодо заміни їх новими. Керівництво має надати належну інформаційну підтримку співробітникам щодо програми формування корпоративної культури. Особливого значення набуває чіткий розподіл обов'язків і відповідальності у межах реалізації цієї програми.

[1] Прагнучи досконалості: від ідей до справ. Соціальний звіт [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.unicredit.ua/files/Unicredit_110314_Report.pdf

Основною стадією процесу формування корпоративної культури є безпосередні дії з упровадження нових норм, правил і стандартів поведінки, нової символіки. Засобами їх втілення в життя є соціально відповідальна поведінка керівників, моральне та матеріальне стимулювання працівників за додержання бажаної поведінки, допомога їм в оволодінні новими цінностями. Завершення процесу формування корпоративної культури передбачає нормативне закріплення її напрацьованих елементів та атрибутів у корпоративному документі.

Формування соціально відповідальної корпоративної культури, як уже зазначалося, допомагає забезпечити стійкість організації, стабільність її засадничих цінностей та настанов. Разом з тим сутність організаційної динаміки полягає в діалектичній єдності стійкості та змінюваності, що обумовлює необхідність процесів збереження та розвитку корпоративної культури.

Принципами соціальної відповідальності, які забезпечують *збереження* культури та її зміцнення, є:

1) єдність інтересів та узгодженість дій менеджерів, співробітників та інших стейкхолдерів;

2) відповідальне ставлення менеджерів до внутрішніх та зовнішніх загроз і своєчасне реагування на них;

3) сприяння керівництва поліпшенню соціально-психологічного клімату і стабілізації колективу;

4) прозорість і справедливість розподілу винагород і посад;

5) відповідальні рішення щодо набору, відбору, просування по службі і звільнення;

6) виховання любові та гордості за свою компанію, поваги до її історії та ритуалів;

7) створення децентралізованої системи комунікацій у компанії.

Ефективним інструментом КСВ, що дозволяє зберегти культуру організації, є систематичний огляд подій, поведінки членів колективу та результатів його діяльності. На цій підставі можливе прийняття відповідальних рішень щодо своєчасного коригування відхилень від бажаних цінностей та етичних стандартів. З іншого погляду, надмірна увага до збереження корпоративної культури, чіпляння за старі й неефективні у теперішніх умовах її зразки може стати серйозною перешкодою оновленню організації. За таких обставин необхідно провести зміни організаційної культури в напрямку її розвитку.

КСВ як засіб управлінського впливу визначає певні правила розроблення програми розвитку корпоративної культури, а саме:

✓ обґрунтування доцільних напрямів та інструментів розвитку корпоративної культури;

✓ надання соціального значущого вектора розвитку культури;

✓ визначення ресурсної бази розвитку корпоративної культури;

✓ забезпечення загальної підтримки заінтересованими сторонами програми розвитку корпоративної культури;

✓ формування довіри до ініціаторів зміни елементів та атрибутів старої культури;

✓ залучення до процесу розвитку культурних процесів більшості працівників.

Розвиток корпоративної культури передбачає відмову від багатьох її звичних форм. Наприклад, організація, яка хоче розвивати інноваційну культуру, повинна позбутися таких елементів поведінки, як підозра до інновацій та інноваторів, уникнення ризику та ініціативи, прагнення зрівняльної оплати, низької інтенсивності праці. Щоб відійти від таких настанов, потрібні справжні зрушення у ставленні до праці та кардинальне перепроектування системи винагород.

З позицій соціальної відповідальності розвиток корпоративної культури має відбуватися за такими актуальними напрямами:

- оновлення системи цінностей та донесення їх до широкого загалу за допомогою обговорення та використання елементів внутрішнього маркетингу;
- створення творчої атмосфери в колективі за допомогою організації конкурсів оригінальних ідей, підвищення індивідуальної та групової ініціативи;
- стимулювання до оволодіння новими компетенціями;
- розвиток лідерських та командних якостей працівників;
- розвиток бренду роботодавця за допомогою створення фільму про компанію, участі в ярмарках вакансій, підготовки соціальних звітів;
- розширення й урізноманітнення комунікаційних каналів (внутрішніх друкованих ЗМІ, інтранет-порталу);
- розвиток нових мотиваційних та соціальних програм, що стимулюють прищеплення нових цінностей та правил етичної поведінки;
- проведення корпоративних заходів, спрямованих на формування прихильності персоналу до елементів та атрибутів нової культури.

Якщо вирішено, скажімо, змінити логотип компанії, оновити формулювання її кредо чи етичного кодексу, то залучення персоналу до цієї роботи може бути максимальним. Думку кожного слід зустріти з увагою, заохочуючи до активних дій.

Успішність проведення заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури, залежить від того, наскільки відповідально поставляться менеджери та співробітники до реалізації цих заходів. На жаль, в українських компаніях розвиток корпоративної культури часто зводиться до розважальних заходів, веселих, але безідейних корпоративів. Такий підхід може вплинути на артефакти корпоративної культури, не зачепивши її коріння.

8.6. Лояльність працівників як інтегральна оцінка корпоративної культури соціально відповідальної організації

Висока лояльність персоналу є результатом соціально відповідальної поведінки як роботодавця, так і працівника. Виявом соціальної відповідальності роботодавця стосовно до працівників є створення можливостей для реалізації цінностей, задоволення потреб, гідних умов праці, соціального захисту та безпеки. У свою чергу, виявом соціальної відповідальності працівника щодо роботодавця є відповідальне, добросовісне ставлення до праці, виконання функціональних обов’язків та поставлених завдань, професійне самовдосконалення.

Отже, *лояльність персоналу* — це позитивне, доброзичливе ставлення до організації, керівництва, співробітників, інших осіб; свідоме виконання обов'язків, норм та правил організації, в якій людина працює. В аналогічному контексті вживаються такі терміни, як надійність, прихильність, патріотизм, задоволеність, заінтересованість працівників.

Важливо розуміти, що формування лояльності персоналу є взаємовигідним процесом. Чимало досліджень підтвердили вигідність розвитку організаціями організаційної культури, а отже, і лояльності персоналу. Наприклад, одне з досліджень показало, що організації, яким вдалося добитися високої лояльності персоналу, значно випереджають інші за фінансовими показниками. Було досліджено 332 американські організації, назви 110 з яких можна знайти у рейтингу Топ-500. Вони належать до числа лідерів у своїй сфері. Було опитано 4,5 млн співробітників. У тих організаціях, де приділяється значна увага лояльності персоналу, показник чистого прибутку на одну акцію був у середньому в 2,6 раза вище, ніж у конкурентів, що не досягли високого рівня лояльності. Крім того, збільшення цього показника у таких організаціях, як правило, на 15 відсоткових пунктів перевищувало відповідний показник у конкурентів[1].

Інше дослідження, проведене Гарвардською школою бізнесу, показало, що підвищення лояльності співробітників на 1 % приводить до підвищення лояльності клієнтів на 0,5 %. Постійні співробітники є більш продуктивними і забезпечують найкращі комунікації з клієнтами[2].

Часто недостатня увага до лояльності персоналу викликана необізнаністю керівників щодо відмінностей між задоволеністю персоналу та його лояльністю. Так, і задоволений працівник може бути нелояльним. Наприклад, працівника може влаштовувати заробітна плата та умови праці, але він буде уникати діяльності щодо виконання додаткових завдань, розроблення рекомендацій для підвищення ефективності організації. Крім того, роботодавцеві слід пам'ятати про види лояльності працівників, що залежать від якостей персоналу. Тобто є якості, що сприяють або заважають формуванню реальної лояльності персоналу.

Так, один з підходів до оцінювання лояльності персоналу[3] враховує такі критерії: рівень задоволеності потреб працівників, що забезпечується з боку роботодавців; наявність і потенціал до розвитку особистісних якостей працівників, що сприяють формуванню лояльності (рис. 8.3).

Щодо якостей, які сприяють лояльності, слід виділити: доброзичливість, привітність, відкритість працівника як щодо організації в цілому, так і щодо інших співробітників; чесність, принциповість; вірність, відданість, прихильність цілям організації; відмова від осуду і недоброзичливих дій; інтелігентність тощо. Протилежними якостями є егоїзм, безпринципність, брехливість, продажність, конфліктність, конформізм тощо.

---

[1] *Соловейчик А. В.* Лояльность персонала и факторы, характеризующие организацию [Электронный ресурс] / А. В. Соловейчик. — Режим доступа : http://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost personala-i-faktory-harakterizuyuschie-organizatsiyu

[2] Employee Loyalty Current Trends [Electronic Recourse]. — Available at : http://www.insala.com/Articles/employee-evaluations/employee-loyalty-current-trends.asp

[3] *Соломанидина Т.* Организационная культура компании и лояльность персонала / Т. Соломанидина // Управление персоналом. — 2003. — № 4. — С. 54–55.

Рис. 8.3. Види лояльності персоналу за особистісним потенціалом та задоволеністю потреб

Імітаційна лояльність. Коли особистісний потенціал лояльності замалий, а також мотивація незначна, то в людини буде імітаційна лояльність. Тобто вона працюватиме в цій компанії доти, доки не знайде кращого місця роботи.

Потенційна лояльність. Якщо потенціал особистісної лояльності значний та людина за своєю природою є схильною до емоційної прив'язаності, вірності, вдячності, але ці якості не підкріплюються та не мотивуються організацією, то формується потенційна лояльність.

Прагматична лояльність. Коли особистісний потенціал до лояльності у людини невисокий, то зробити працівника лояльним може високий рівень задоволеності його потреб. Водночас зростає ризик звільнення за власним бажанням у разі знаходження більш вигідного робочого місця.

Стандартна лояльність. За умови середнього особистісного потенціалу та середнього рівня задоволеності потреб формується типовий благонадійний працівник.

Прихильність. Лояльністю цього рівня може володіти незначна кількість осіб, які обіймають високооплачувані посади та володіють значним потенціалом лояльності. Як правило, це керівники або великі акціонери організації.

Інший багатовимірний підхід, запропонований К. В. Харським[1] — менш популярний, ніж попередній. Відповідно до нього лояльність персоналу є похідною від двох факторів — локусу контролю та часу (рис. 8.4).

Рис. 8.4. Види лояльності персоналу за локусом контролю та часом

[1] *Харский К. В.* Оценка полезности сотрудников / К. В. Харский. — М. : Школа гостеприимства Reikartz, 2013. — 256 с.

Ветеран. Людина, лояльність якої визначається цим квадрантом, характеризується орієнтацією в минуле. Вона знає, як було добре раніше, та готова багато витримати заради своєї компанії. Переманити цю людину на практиці дуже важко.

Мрійник. Співробітник, відданість якого визначена як лояльність «мрійника», визначається тим, що вона визначається майбутнім, а значить, може не стосуватися теперішнього. Людина вважає, що компанія стане кращою, що їй стануть платити більше.

Розглянемо детальніше ці види лояльності.

Зомбі. Хтось інший впевнив людину в необхідності бути відданою цій організації. При цьому винагорода є в майбутньому.

Спадкоємець. Людину впевнили, що ця організація гідна його відданості. Аргументи при цьому використовувалися з минулого. Так, батьки говорять своїй дитині: «Іди по моїх стопах, дивись, як я добре живу».

Чому лояльність персоналу є вигідною для працівників? А тому, що зі зростанням прибутковості організації створюються передумови збільшення компенсаційних виплат працівникам. Крім того, лояльність персоналу, як правило, асоціюється з позитивними емоціями, ставленням до свого робочого місця.

З погляду трактування лояльності як вияву соціальної відповідальності працівника стосовно до своєї організації і його вірності передбачається не тільки відсутність шкоди, заподіяної працівниками, але і здійснення корисних для організації дій. Стосовно до організації можна говорити про лояльного, вірного, відданого співробітника лише в ситуації, коли він виявляє (або має намір виявити) добровільну активність, спрямовану на інтереси організації. У разі відсутності шкоди, заподіяної працівником, формального додержання норм і правил можна говорити про законослухняного, благонадійного, можливо, чесного, але не обов'язково відданого співробітника.

Також на лояльність співробітників впливають умови та змістовність праці, відносини в колективі, визнання оточенням, реальні можливості кар'єрного зростання, творчий порив, тактовне керівництво, високий рівень корпоративної культури, можливості участі в управлінні підприємством, високий рівень незалежності. Позитивний ефект мають такі форми нематеріального заохочення, як подяки, почесні нагороди, публічне визнання успіхів людини, нові завдання, дострокове просування, ігри, різні конкурси, програми загального, спеціального навчання, соціальний пакет. Лояльність співробітника легко знищити і дуже важко відновити. Частіше за все на її рівень впливають кілька інструментів одразу.

Отже, формування лояльності персоналу — непросте завдання, вирішення якого вимагає не стільки глобальних капіталовкладень, скільки вияву роботодавцями уваги до персоналу, а також креативного підходу. Тобто для того щоб виховувати або досягати високої лояльність персоналу, керівникові потрібно визначити фактичний її рівень та критерії оцінювання. На практиці використовують широкий діапазон підходів для оцінювання лояльності.

Так, методика оцінювання лояльності персоналу за Ф. Райхельдом передбачає такі етапи:

І. На першому етапі працівники поділяються на категорії промоутерів, пасивних та критиків.

II. Визначається індекс eNPS, або employee Net Promoter Score. Це — індекс чистої лояльності співробітників, що дозволяє оцінити їх задоволеність організацією. Іншими словами, чи задоволені працівники роботою у певній організації і настроєні на спільний розвиток або розчаровані співробітництвом і готові перейти до іншого роботодавця, як тільки на ринку з'явиться більш вигідна пропозиція. Розраховується за формулою:

$$eNPS = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}.$$

III. Далі деталізуються відповіді на запитання за блоками: участь у прийнятті рішень; кар'єрне зростання; рівень оплати праці; соціальний пакет; цікава робота; політика організації; робоче навантаження; колектив; стабільність. А також складається карта лояльності (рис. 8.5)[1].

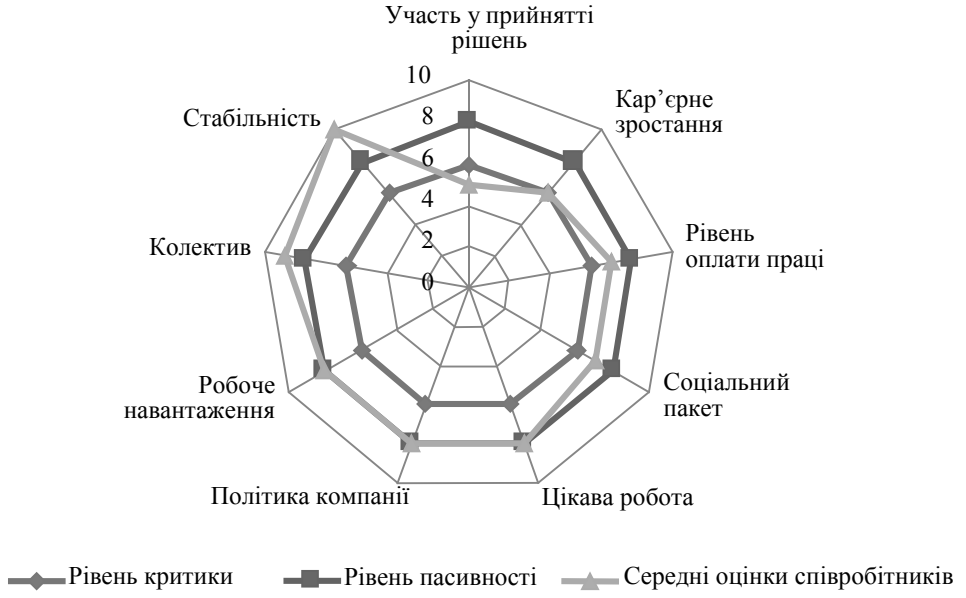

Рис. 8.5. Карта лояльності співробітників організації

Найбільш вагомим чинником, що формує організаційні зобов'язання, є лояльність до керівника. Виступаючи представником організації, керівник щодня взаємодіє з працівниками, ініціюючи формальні та неформальні процедури організованої діяльності і, що найважливіше, часто визначає обсяг винагороди підлеглих.

Існує прямий зв'язок між лояльністю співробітників та соціальною відповідальністю організації. Сприйняття співробітниками корпоративної соціальної відповідальності значно впливає на формування їхніх організаційних зо-

[1] *Райхельд Ф.* Эффект лояльности: Движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности / Ф. Райхельд, Т. Тил ; пер. с англ. — М. : Вильямс, 2005. — 384 с.

бов'язань. Дослідження, проведене доктором Ендрю Міллінгтоном[1], показало, що КСВ є не менш важливою у формуванні організаційних зобов'язань, ніж задоволеність роботою та якість управління.

Отже, між корпоративною культурою соціально відповідальної організації і лояльністю її працівників існує безпосередній причинно-наслідковий зв'язок. Задоволеність кожною складовою системи «організація – працівник» (керівництвом, колективом, характером відносин, організацією праці та її інтенсивністю, професійним зростанням тощо) є умовою виникнення лояльності. Лояльність персоналу є важливим виявом і оцінкою корпоративної соціальної відповідальності.

Резюме

Корпоративна культура — це добре сформована, стійка система провідних переконань, принципів і технологій взаємовідносин у життєдіяльності підприємства. Вона виявляється у філософії та ідеології управління, ціннісних орієнтаціях менеджменту та працівників, віруваннях, очікуваннях, нормах поведінки. Корпоративна культура регламентує поведінку працівників і дає можливість прогнозувати її зміну в критичних ситуаціях. Основними функціями корпоративної культури на підприємстві є: інтеграція підприємства, інформаційний обмін, адаптація до зовнішнього середовища, підтримка мотивації та лояльності. У структурі корпоративної культури можна виділити шість складових: домінантні цінності, філософія, норми, форми поведінки, правила, організаційний клімат.

Корпоративна культура і соціальна відповідальність як суспільні явища та складові суспільних відносин тісно взаємозв'язані та мають обопільний вплив. В організації, орієнтованій на КСВ, розвивається відповідна корпоративна культура — набір правил та норм, які задекларовані в організації як пріоритетні та спрямовані на забезпечення відповідального ведення бізнесу та впровадження соціальних та екологічних норм як основи будь-якої діяльності.

Інструменти втілення соціальної відповідальності у корпоративну культуру і практичну діяльність підприємств називають корпоративними соціальними ініціативами. Взаємозв'язок корпоративної культури і соціальної відповідальності виявляється у таких напрямах діяльності компанії: просування доброчинної справи, доброчинний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, волонтерська робота на користь громади, соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу.

Для імплементації ідей соціальної відповідальності в практику менеджменту та корпоративну культуру організації варто застосовувати такі заходи: розроблення й упровадження корпоративних (етичних) кодексів; створення комітетів з етики; використання соціального аудиту; проведення семінарів, тренінгів, діло-

[1] *Brammer S.* The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organisational Commitment [Electronic Resource] / Steven Brammer, Andrew Millington & Bruce Rayton. — Avaliable at : http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2005-20.pdf

вих ігор з питань етики та ін. Корпоративний кодекс — це документ, в якому формалізовано всі елементи існуючої та/або бажаної корпоративної культури; задекларовано засади високої ділової культури та етичного бізнесу стосовно до внутрішніх (персоналу організації) та зовнішніх клієнтів (споживач, постачальник, партнер, акціонер).

Для забезпечення стратегічної стійкості компанії необхідний стабільний розвиток її підсистем, передусім управлінської та соціальної. Забезпечення стратегічної стійкості цих підсистем виявляється у комплексному розвитку корпоративної культури, додержанні стратегії поступального розвитку та розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

КСВ є інструментом управління корпоративною культурою, адже вона суттєво впливає на всі змістові компоненти корпоративної культури, задаючи вектори їх розвитку, та на вирівнювання структури культурного організаційного поля, сприяючи його однорідності та консолідації. Управлінські засоби КСВ здатні обмежити або навіть усунути небажані вияви корпоративної культури (деструктивність, дезінтеграцію, байдужість, конфліктність тощо). Разом з тим КСВ містить інструменти посилення корпоративної культури, започаткування та розвитку її нових тенденцій. Управлінські засоби корпоративної соціальної відповідальності дозволяють узгодити цінності корпоративної культури та вимоги стратегії управління розвитком організації. Корпоративна соціальна відповідальність впливає не тільки на стан, а й на динаміку культури організації, яка охоплює процеси її формування, збереження та розвитку. Управлінський вплив КСВ у всіх цих процесах виявляється у визначенні принципів, вимог, правил, умов та вектора розроблення й реалізації заходів розвитку корпоративної культури з урахуванням специфічних завдань кожної стадії цього процесу.

Лояльність, як позитивне, доброзичливе ставлення працівників до організації, керівництва, співробітників, інших осіб, свідоме виконання ними обов'язків, норм та правил, свідчить про високий рівень корпоративної соціальної відповідальності і водночас є інтегральною оцінкою корпоративної культури соціально відповідальної організації.

Терміни і поняття

Види лояльності
Етичні принципи
Збереження культури організації
Індекс «чистої» лояльності персоналу
Корпоративна культура
Корпоративний кодекс (кодекс корпоративної етики)
Корпоративні цінності
КСВ як засіб управління корпоративною культурою
Лояльність персоналу
Розвиток культури організації
Формування культури організації

Вправи до розділу 8

1. Відповідно до місії Київського національного економічного університету, яка полягає у здійсненні вагомого вкладу в суспільний розвиток через дослідження, генерування нових знань, їх поширення та підготовку конкурентних фахівців і креативних особистостей, розробіть систему цінностей, яка б відповідала цінностям сучасного, соціально відповідального вишу європейського зразка.
2. На прикладі компанії, в якій ви працюєте або розглядаєте в ролі потенційного роботодавця, оцініть корпоративну культуру за основними критеріями (спільність інтересів працівників; адекватність вибраної стратегії — стратегічні цілі компанії не суперечать корпоративній культурі; адаптивність культури — здатність бути каталізатором змін та ін.). Чи є ця компанія соціально відповідальною? Обґрунтуйте свою відповідь.
3. Охарактеризуйте вплив помилок під час розроблення корпоративного кодексу, наведених у підрозд. 8.4, на соціальну відповідальність бізнесу. За допомогою інтернет-ресурсів знайдіть приклад корпоративного кодексу та охарактеризуйте його дієвість та якість. Чи повною мірою його зміст забезпечує корпоративну соціальну відповідальність?
4. Робота в групах: учасники групи вибирають один з підходів до оцінювання лояльності студентів до вишу, використовують їх синтез або пропонують свій. Порівняйте відмінності в результатах оцінювання лояльності студентів різними групами. Чим вони викликані? Скористайтеся підходами до оцінювання лояльності за схемою «переваги-недоліки».
5. Наведіть приклади негативної культури і розробіть пропозиції щодо подолання негативних аспектів. Розробіть низку заходів з розвитку корпоративної культури для компанії, відомої вам з досвіду або інформаційних джерел.

Питання для перевірки знань

1. Назвіть основні функції корпоративної культури на підприємстві.
2. Як ви розумієте поняття «організаційна ідентичність»?
3. У чому полягає сутність корпоративної культури соціально відповідальної організації?
4. Визначте основні етапи впровадження цінностей соціальної відповідальності в корпоративну культуру організації.
5. Охарактеризуйте значення норм і правил поведінки у формуванні соціально відповідальної поведінки керівників та працівників.
6. Чи завжди є потреба впроваджувати корпоративний кодекс?
7. Охарактеризуйте зміст етапів створення корпоративного кодексу, які наведено в підрозд. 8.4, з погляду розвитку соціальної відповідальності.
8. Охарактеризуйте роль корпоративної культури у забезпеченні стратегічної стійкості. Як вона змінюється під впливом економічної кризи?
9. У чому полягає взаємозв'язок елементів корпоративної культури з досягненням цілей і завдань збалансованого розвитку компанії?
10. Охарактеризуйте роль і значення лояльності персоналу як вияву його соціальної відповідальності та ефективності корпоративної культури.

11. Опишіть підходи до визначення видів лояльності персоналу. У чому їх важливість для керівника організації?
12. Назвіть параметри управлінського впливу КСВ на стан та динаміку корпоративної культури.
13. В який спосіб КСВ забезпечує відповідність корпоративної культури вибраній стратегії розвитку організації?
14. Які основні кроки формування корпоративної культури й у чому полягає роль КСВ у їх здійсненні?
15. За яких обставин збереження культурних цінностей виявляється неефективним?
16. Чи може соціально відповідальна організація звільняти працівників, чиї цінності несумісні з її етичним кодексом?

Література для поглибленого вивчення

1. *Балика О. Г.* Корпоративна культура як інститут удосконалення соціально-трудових відносин : автореф. дис. … канд. екон. наук за спец. 08.00.07 — демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика / О. Г. Балика ; Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. — К., 2014. — 20 с.

2. *Грішнова О. А.* Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності / О. А. Грішнова // Чернігів. наук. часопис. — Серія 1. Економіка і управління. — 2011. — № 2(2). — С. 110–117.

3. *Грішнова О. А*. Корпоративна культура як ресурс забезпечення стратегічної стійкості підприємства / О. А. Грішнова, А. В. Науменко // Экономика и управление : науч.-практ. журн. — 2010. — № 2. — С. 33–38.

4. *Захарчин Г. М.* Теорія та методологія формування і розвитку організаційної культури машинобудівного підприємства / Г. М. Захарчин. — Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2011. — 348 с.

5. *Калинина Н.* Корпоративний кодекс банка: мода или необходимость / Н. Калинина // Менеджер по персоналу. — 2005. — № 1. — С. 24–33.

6. *Кицак Т. Г.* Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудових відносин на підприємстві : автореф. дис. … канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Т. Г. Кицак ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2008. — 20 с.

7. *Петрова І. Л.* Зміни корпоративної культури як імператив організаційного розвитку / І. Л. Петрова // Вісн. Прикарпат. ун-ту. — Серія «Економіка». — Вип. 10. — 2014. — С. 76–79.

8. *Соломанидина Т.* Организационная культура компании и лояльность персонала / Т. Соломанидина // Управление персоналом. — 2003. — № 4. — С. 54–56.

9. *Стернін І.* Кодекс корпоративної етики: епізод 2, або Виконання кодексу корпоративної етики: способи вирішення та проблеми [Електронний ресурс] / І. Стернін, Н. Панферова. — Режим доступу : http://old.e-xecutive.ru /print/publications/specialization/article_3683/

Розділ 9

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ БІЗНЕСУ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

9.1. Теорія заінтересованих сторін та її використання.
9.2. Зовнішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності.
9.3. Взаємодія зі споживачами на засадах соціальної відповідальності.
9.4. Добросовісна ділова практика та соціально відповідальне примноження нематеріальних активів.
9.5. Соціально відповідальна участь бізнесу в житті громади та суспільства.
9.6. Корпоративні благодійні соціальні проекти та програми як вияв соціальної відповідальності бізнесу.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 9
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— теоретичні основи та інструменти практичного використання теорії заінтересованих сторін;
— характеристику зовнішнього середовища КСВ, інтереси та очікування зовнішніх заінтересованих сторін на засадах КСВ, ризики, викликані їхньою поведінкою;
— інструменти соціально відповідальної взаємодії з споживачами;
— сутність роль та основи технології соціально відповідального маркетингу;
— основні напрями реалізації добросовісної ділової практики;
— сутність і напрями соціально відповідального примноження нематеріальних активів;
— напрями та інструменти соціально відповідальної взаємодії організації з громадами;
— сутність, роль і основи технології здійснення благодійної діяльності компанії;

уміти:

- здійснювати аналіз зовнішнього середовища формування КСВ;
- здійснювати збір, аналіз та обробку даних, необхідних для ідентифікації факторів зовнішнього середовища КСВ, визначення інтересів та очікувань зовнішніх заінтересованих сторін організації, виявлення ризиків, викликаних поведінкою стейкхолдерів, та для вирішення інших завдань;
- формулювати цілі, напрями та інструменти реалізації технологій соціально відповідальної взаємодії зі споживачами, добросовісної ділової практики, взаємодії організації з громадами, здійснення благодійної діяльності компанії.

9.1. Теорія заінтересованих сторін та її використання

Теорія заінтересованих сторін. Організація ефективної взаємодії із заінтересованими в успішному функціонуванні підприємства сторонами — одна з умов забезпечення його конкурентоспроможності . Будь-яке підприємство постійно перебуває у співпраці з кількома групами з різними інтересами. У світовій науковій думці існує низка підходів, які розглядають проблемні питання дослідження характеру таких інтересів, способи розв'язання проблем, що виникають у внутрішніх і зовнішніх учасників організації, доведення конфліктних інтересів різних груп до гармонійного співіснування[1]. Зазначені підходи охарактеризовані в табл. 9.1.

Таблиця 9.1

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО РОЗГЛЯДУ ВЗАЄМОВІДНОСИН ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗАІНТЕРЕСОВАНИМИ СТОРОНАМИ

Підхід	Коротка характеристика підходу	Напрямок
Теорія агентів чи теорія передавання повноважень[2]	Розглядає різноманітні механізми стимулювання діяльності підлеглих, а також організаційні схеми, які забезпечують оптимальний розподіл ризику між принципалом і агентом. Підхід відображає суперечності між інтересами власників організації – принципалів (орієнтація своїх дій на перспективу) і його управлінського персоналу – агентів (короткостроковий прибуток)	Внутрішнє середовище діяльності організації
Підхід Г. Мінцберга[3]	Розглядає організацію як сукупність груп і індивідів, з яких вона складається і які перебувають у постійній взаємодії один з одним, а також із суб'єктами зовнішнього середовища організації. Відносини виникають на основі групових і особистісних інтересів	Більше внутрішнє, але приділена увага і зовнішньому середовищу діяльності

[1] *Бочарова И. Ю.* Вместе весело шагать / И.Ю. Бочарова // Российское предпринимательство. — 2005. — № 5. — С. 95–102; *Дроздовская Л. П.* Теория заинтересованных сторон и аудит акторов информационно-кредитного рынка / Л. П. Дроздовская // Аудит и финансовый анализ. — 2009. — № 6. — С. 10–15.

[2] *Ross S.* The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem / S. Ross // American Economic Review. — 1973. — Vol. 63. —May.

[3] *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб : Питер, 2001; *Minzberg, G.* Strategy Safary. A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management / G. Minzberg, B. Ahlstranf, J. Lampel. — Prentice Hall, 1998.

Закінчення табл. 9.1

Підхід	Коротка характеристика підходу	Напрямок
Теорія заінтересованих сторін Р. Фрімена[1]	Стверджує, що менеджери мають приймати рішення з урахуванням інтересів усіх заінтересованих сторін і організації. Ґрунтується на бізнес-етиці, а основний його принцип — задоволення усіх законних інтересів усіх сторін. Уводиться поняття заінтересованої сторони, яка визначається як особи та сторони, що відчувають на собі вплив діяльності організації чи можуть впливати на її роботу	Внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності організації
Просвічена теорія заінтересованих сторін М. Єнсена[2]	Визначає, що метою діяльності організації є максимізація його довгострокової вартості. Тобто зміна довгострокової ринкової вартості є показником вимірювання успіху. Максимізація вартості в даному підході є не тільки стратегією чи напрямком, а й системою показників організації. При цьому вона не може максимізувати вартість, якщо ігнорує інтереси заінтересованих сторін	Внутрішнє і зовнішнє середовище діяльності організації

Аналіз зазначених підходів свідчить, що до появи теорії заінтересованих сторін про питання соціальної відповідальності в діяльності організації говорити було досить важко, оскільки проблеми відносин, що породжуються діяльністю організацією, розглядались переважно у внутрішньому середовищі. Проте в теорії заінтересованих сторін стверджується, що успіх організації визначається рівнем задоволення інтересів заінтересованих осіб. Якщо спочатку в цій теорії не приділялось уваги меті діяльності, то в дальших дослідженнях з'явилося уточнення, що такою метою є вартість підприємства, бо саме зростання вартості утвердилось як критерій стратегічного розвитку. Підхід, який ґрунтувався на вимірюванні ефективності, дістав назву «просвічена теорія заінтересованих сторін», в якій за критерій ефективності взята довгострокова ринкова вартість, визначена з урахуванням довгострокових перспектив розвитку організації.

У літературі, присвяченій теорії заінтересованих сторін, аналізуються стратегії переважно з позицій єдиного учасника — організації, що здійснює стратегічне планування. Згадана раніше просвічена теорія охоплює більшу частину теорії заінтересованих сторін, але в ній існує проблема множинності цілей, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень. Цю проблему пропонується вирішувати за допомогою визначення критеріїв і пріоритетів серед заінтересованих сторін. Тому теорія заінтересованих сторін має бути застосована з позиції не одного учасника, а всієї сукупності груп і окремих сторін.

Загалом можна погодитись із поширеною в науковій літературі думкою[3], що теорія заінтересованих сторін є розширеним варіантом класичного погляду про

---

[1] *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach / R. E. Freeman. — Boston, 1984; *Дроздовская Л. П.* Теория заинтересованных сторон и аудит акторов информационно-кредитного рынка / Л. П. Дроздовская // Аудит и финансовый анализ. — 2009. — № 6. — С. 10–15.

[2] *Йенсен М.* Максимизация стоимости, теория заинтересованных сторон (stakeholders) и целевая функция предприятия // *Jensen, M. C.* Value Maximization and the Corporate Objective Function in Unfolding Stakeholder Thinking / Michael C. Jensen ; edited by Joerg Andriof, Sandra Waddock, Sandra Rahman and Bryan Husted // Greenleaf Publishing. — 2002.

[3] Див. детальніше: *Петрунин Ю. Ю.* Этика бизнеса : учеб. пособие / Ю. Ю.Петрунин, В. К. Борисов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Дело, 2004. — 400 с.

соціальну відповідальність організації, яка полягає в тому, що корпорації мають перед акціонерами зобов'язання, які непорушні, і будь-які дії керівництва мають в кінцевому підсумку оцінюватися з погляду корисності та задоволення інтересів корпорації та її акціонерів. Виникнення такого підходу пов'язане з розумінням її як частини соціальної структури суспільства, перед яким вона також є відповідальною.

Підхід до корпоративної соціальної відповідальності з позиції заінтересованих сторін відповідає сучасним соціально-економічним реаліям. Підтверджує це факт розроблення і постійного вдосконалення інструментарію для об'єктивного з'ясування організацією очікувань стейкхолдерів і приведення стратегії компанії у відповідність з ними[1]. Безсумнівна перевага такого підходу в тому, що компанія перебуває оптимально близько до суспільства і здатна оптимізувати його інтереси і свої цілі, а також інтегрувати запити суспільства в стратегію та діяльність, тим самим збільшуючи свій чистий прибуток, зміцнюючи свою стійкість у довгостроковій перспективі та ефективно виконуючи суспільні завдання. При цьому виключається непотрібне посередництво, наприклад, в особі держави як виразника «волі народу», яка виступає як стейкхолдер нарівні з іншими заінтересованими сторонами.

Розглянемо *інструменти практичного використання теорії заінтересованих сторін.* Можливість практичної реалізації загальних принципів теорії заінтересованих сторін для вирішення соціальних проблем передбачає: по-перше, наявність певної кількості груп чи окремих учасників, які взаємодіють чи можуть впливати на процес взаємодії, оскільки теорія розглядає проблеми та природу взаємовідносин, що між ними виникають; по-друге, потенційно можливе (обов'язкове) врахування інтересів усіх учасників; по-третє, основна роль відводиться управлінським рішенням.

Практична реалізація теорії заінтересованих сторін можлива за умови розподілу учасників діяльності організації на функціональні групи, визначення впливу учасників одних груп на дії інших учасників у групі як усередині тієї організації, де вони функціонують. При цьому діяльність організації розглядається як сукупність специфічних взаємовідносин стейкхолдерів, у чому і відбивається можливість практичного застосування зазначеної теорії. У зв'язку з цим ще однією умовою її реалізації є визначення стейкхолдерської діяльності учасників та відносин, які виникають у рамках реалізації соціальної політики організації.

Предметом дослідження теорії заінтересованих сторін у класичному варіанті є дії груп, що мають на меті свої інтереси, пов'язані з діяльністю певної організації. У разі реалізації концепції взаємодії на засадах соціальної відповідальності предметом дослідження теорії заінтересованих сторін є дії учасників при реалізації соціальної політики, вплив їх дій на соціальну ситуацію на території діяльності.

Застосування теорії заінтересованих сторін на засадах соціальної відповідальності здійснюється з метою вирішення питань щодо виявлення заінтересованих сторін при реалізації соціальної політики організації, ідентифікації їх інте-

[1] Один з таких інструментів — міжнародний стандарт звітності з КСВ AA1000S, який активно використовується організаціями для складання корпоративної соціальної звітності, а також для розроблення і коригування стратегічних напрямів.

ресів та мети, дослідження способів і засобів досягнення заінтересованими сторонами своєї мети, визначення суб'єктів та механізмів проведення аудиту дій стейкхолдерів соціальної політики організації.

Окреслені питання трансформуються у завдання визначення кола заінтересованих сторін та балансу інтересів основних стейкхолдерів із цього кола. Для вирішення цього завдання на рівні організації має бути побудована така система відносин усіх заінтересованих груп, яка буде здатна включати форми контролю поведінки стейкхолдерів за різної спрямованості їхніх інтересів.

Рекомендації практичного застосування теорії заінтересованих сторін в управлінській практиці вельми різноманітні. Наприклад, залучення групи заінтересованих осіб у процес прийняття стратегічних рішень, зокрема міжнародний стандарт звітності AA1000, передбачає низку консультацій зі стейкхолдерами з метою формування і коригування стратегії компанії та надання звітності про діяльність корпорації з питань, що цікавлять стейкхолдерів.

Термін «заінтересована сторона» (стейкхолдер) є основним поняттям теорії заінтересованих сторін [від англ. stakeholder — власник частки (одержувач відсотка); власник застави, первісно — розпорядник (довірчий власник) спірного, заставленого чи підопічного майна, пайовик; буквально — власник інтересу].

Отже, заінтересована сторона — це одна з фізичних чи юридичних осіб, заінтересованих у фінансових та інших результатах діяльності компанії, у тому числі акціонери, кредитори, власники облігацій, члени органів управління, працівники компанії, клієнти (контрагенти), суспільство в цілому, держава тощо. Сутність цього поняття повніше розкривається у визначенні: *заінтересована сторона — усі контактні (цільові) групи організації (індивідууми чи інші організації), внесок яких (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про організацію тощо) є основою успіху організації, і які можуть впливати на діяльність організації або здатні відчувати на собі вплив від її діяльності.*

Для формування чіткого уявлення взаємозв'язку між такими групами, заінтересованих у будь-яких рішеннях чи діяльності організації, звернімося до міжнародних стандартів. У міжнародному стандарті ISO 26000:2010[1] зазначено, що, розвиваючи свою соціальну відповідальність, організації слід підтримувати три взаємозв'язки (рис. 9.1).

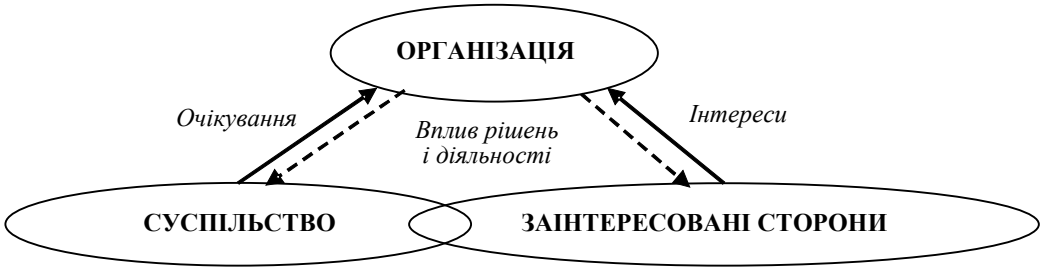

Рис. 9.1. Взаємозв'язки між організацією, її заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) і суспільством

[1] Див. детальніше: ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en

Пояснюючи формування зазначених на рис. 9.1 взаємозв'язків, необхідно акцентувати увагу на такому. Розвиваючи *взаємозв'язки із суспільством* організація має оцінювати вплив власних рішень і діяльності на суспільство та навколишнє середовище та всі очікування суспільства щодо відповідальної поведінки, які стосуються цього впливу. Така оцінка має бути здійснена на основі розгляду основних тем і проблем соціальної відповідальності. При формуванні *взаємозв'язків з заінтересованими сторонами* організація має ідентифікувати їх у повному обсязі; визначитися з тим, на які її рішення та діяльність вони можуть чинити потенційний і реальний вплив; дослідити сутність їх інтересів, які змушують розглядати організації (фізичних осіб) як заінтересовані сторони. Крім цього, організація повинна досліджувати взаємозв'язки, які складаються між *заінтересованими сторонами і суспільством* задля знаходження балансу між інтересами заінтересованих сторін, на які вона впливає, з одного боку, та очікуваннями суспільства — з другого. І хоч заінтересовані сторони є частиною суспільства, вони можуть мати інтереси, які не відповідають його очікуванням. Заінтересовані сторони можуть мати певні інтереси щодо організації, відмінні від очікувань суспільства щодо соціально відповідальної поведінки за кожним з питань. Наприклад, інтерес постачальника (у тому, щоб одержати оплату), і інтерес громади (у додержанні договірних умов) можуть бути різними аспектами однієї проблеми.

Організація має приділяти значну увагу дослідженню впливу її рішень та діяльності на інтереси і потреби її заінтересованих сторін. Для цього доцільно здійснювати моніторинг своїх стейкхолдерів, їхніх різноманітних можливостей, потреб у зверненні до організації та взаємодії з нею.

Розглянемо *переваги стратегічної взаємодії із заінтересованими сторонами.* Ефективна і стратегічно вивірена взаємодія організації зі своїми стейкхолдерами надає їй низку переваг:

- ✓ приводить до справедливого та стійкого соціального розвитку, надаючи кожному право бути почутим і можливість стати учасниками процесу прийняття рішень;
- ✓ забезпечує краще управління ризиками та репутацією;
- ✓ дозволяє об'єднати ресурси (знання, кадри, гроші і технології) для вирішення проблем і досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті поодинці;
- ✓ дозволяє комплексно оцінювати зовнішнє середовище, включаючи розвиток ринків і суспільства, а також визначення нових стратегічних можливостей;
- ✓ дозволяє одержувати від стейкхолдерів інформацію, яка приведе до вдосконалення продукту і процесів;
- ✓ сприяє розвитку стейкхолдерів з метою поліпшення процесу прийняття рішень, що впливають на компанію і суспільство;
- ✓ вибудовує довіру між організацією та її стейкхолдерами.

Побудова ефективних відносин із заінтересованими сторонами є одним є ефектів реалізації КСВ, який чинить позитивний вплив на збільшення ефективності бізнесу[1]. Для досягнення такої ефективності побудова відносин із заінте-

[1] Корпоративная социальная ответственность: новая философия бизнеса : учеб. пособие. — М. : Внешэкономбанк, 2011. — 57 с.

ресованими сторонами має відбуватися у формі діалогу, що допоможе організаціям з'ясувати для себе, у чому конкретно на думку заінтересованих сторін полягає їхня соціальна відповідальність, і за можливості інтегрувати ці очікування у свою діяльність. У результаті організації одержують сприятливі передумови для формування навколо себе позитивного середовища, що сприяє ефективності їх бізнесу завдяки розумінню та підтримці з боку широкого кола заінтересованих сторін.

Крім цього, побудова ефективних відносин із заінтересованими сторонами сприяє посиленню репутаційного ефекту, поліпшенню корпоративного іміджу, що є найбільш очевидним результатом діяльності компаній у сфері КСВ. Це сприяє зростанню нематеріальних активів соціально відповідальних компаній, підвищує цінність їхнього бренду і формує кредит довіри, що в кінцевому підсумку справляє позитивний вплив на рівень реалізації, якість взаємодії з діловими партнерами і представниками інших заінтересованих сторін.

9.2. Зовнішнє середовище корпоративної соціальної відповідальності

Зовнішнє середовище КСВ — це всі ті фактори, які є за межами організації і можуть на неї впливати. Воно перебуває в безперервному русі, схильне до змін, таких як зміна вподобань споживачів, ухвалення нових законів, податків, зміна ринкових структур, трансформація процесів виробництва під впливом нових технологій та багато іншого. Здатність організації реагувати на ці зміни зовнішнього середовища є однією з найважливіших складових її успіху та умовою здійснення запланованих стратегічних змін.

Зовнішнє середовище організації залежно від впливу заінтересованих сторін на її діяльність поділяють на близьке і далеке оточення (табл. 9.2).

Постійний моніторинг зовнішніх умов діяльності організації дає змогу виявити і використати сприятливі можливості для досягнення корпоративних цілей, уникнення перешкод. Для цього потрібне вивчення зовнішнього середовища на перспективу, складання переліку можливостей і загроз, які надалі дозволять як використовувати сприятливі можливості, так і знайти дієві відповіді на виклики зовнішнього середовища.

Процес ідентифікації чинників зовнішнього середовища КСВ може передбачати такі етапи:

1. Збір інформації про основні соціальні, економічні, політичні та технологічні тенденції в змінах середовища існування організацій. Для цього здійснюється дослідження різних джерел інформації, таких як професійні журнали, книжки і газети, інформаційні системи, Інтернет, бібліотеки, наукові дослідження, постачальники, покупці, конкуренти тощо.

2. На основі зібраної інформації визначення можливостей, загроз і розроблення базових показників ефективності для дій згідно з виявленими можливостями і загрозами.

3. Визначення пріоритету цих показників і складення переліку найважливіших факторів успіху організації.

Таблиця 9.2

ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ВПЛИВОМ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН[1]

Частина зовнішнього середовища	Заінтересовані сторони	Характер впливу на організацію	Характер впливу організації
Близьке оточення	Клієнти, постачальники, конкуренти, органи державної влади та місцевого самоврядування, профспілки та торгові асоціації	Безпосередньо впливає на організацію, збільшує або зменшує ефективність її діяльності, наближує або віддаляє досягнення її мети	Тісно взаємодіє з цією частиною свого середовища, а менеджери намагаються керувати його параметрами, впливати на близьке оточення з метою зміни їх у сприятливому для організації напрямку
Далеке оточення	Держава, суспільство	Його чинники можуть впливати на організацію не прямо, а опосередковано. Це макроекономічні чинники, вимоги законодавства, зміни у державній або регіональній політиці, соціальні і культурні особливості, які, у свою чергу, впливають на близьке оточення організації	Менеджери не можуть керувати параметрами далекого оточення, але мають відстежувати тенденції їх зміни й враховувати їх у своїх планах

Ідентифікація чинників зовнішнього середовища КСВ, що впливають на поведінку організації, може бути здійснена за такими групами: правові, економічні, соціально-культурні та технологічні чинники (табл. 9.3).

Таблиця 9.3

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА КСВ

Група	Характер впливу	Напрями ідентифікації
Правові	Чинники законодавчого та державного характеру впливають на рівень наявних можливостей і загроз у діяльності організації. Уряд, як стейкхолдер, може бути для організації основним регулятором діяльності, джерелом субсидій, роботодавцем та покупцем	Оцінка політичної ситуації в країні через деталізацію політичних і правових чинників, що впливають на організацію, зокрема: зміни в законодавстві (податковому, патентному, антимонопольному, про охорону навколишнього середовища); відносини між діловими колами та урядом; розмір державного бюджету, урядові витрати; грошово-кредитна політика; державне регулювання; розстановка політичних сил; вибори; відносини уряду з іншими державами

[1] *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 415 с.

Закінчення табл. 9.3

Група	Характер впливу	Напрями ідентифікації
Економічні	Прибутковість організації залежить від загального здоров'я і стану економіки, стадій розвитку економічного циклу. Макроекономічний клімат може визначати рівень можливостей досягнення економічних цілей. Погані економічні умови знизять попит на товари і послуги, а сприятливі можуть забезпечити передумови для його зростання	Оцінка економічних показників: ставка відсотка, курси обміну валют, темпи економічного зростання, рівень інфляції; структура споживання та її динаміка; економічні умови в зарубіжних країнах; показники торгового балансу; зміна попиту; грошово-кредитна і фінансова політика; тенденції на ринку цінних паперів; рівень продуктивності праці в галузі та темпи її зростання ; динаміка ВНП; ставки податків
Соціально-культурні	Нові тенденції, зміни в статевому, віковому, національному складі населення формують стиль життя, трудової діяльності, споживання і справляють значний вплив практично на всі організації. Нові тенденції створюють тип споживача і викликають потребу в нових товарах і послугах, визначаючи нові напрями реалізації КСВ організації. Напр.: підвищення стурбованості споживачів станом навколишнього середовища привело до застосуванням пакування, що підлягає переробці, і відмови від використання у виробництві хлористих фторуглеводородів	Визначення основних соціально-культурних чинників, з якими організації стикаються найчастіше: ✓ народжуваність, смертність ✓ коефіцієнти інтенсивності імміграції та еміграції ✓ коефіцієнт середньої тривалості життя ✓ наявний дохід ✓ стиль життя ✓ освітні стандарти ✓ купівельні звички ✓ ставлення до праці ✓ ставлення до відпочинку ✓ ставлення до якості товарів і послуг ✓ вимога контролю за забрудненням навколишнього середовища; економія енергії ✓ ставлення до уряду ✓ проблеми міжетнічних відносин ✓ соціальна відповідальність особи ✓ соціальний добробут
Технологічні	Вплив на КСВ часто настільки очевидний, що їх вважають основним рушієм виробничого і соціального прогресу. Революційні технологічні зміни й відкриття останніх десятиліть, наприклад, виробництво за допомогою роботів, проникнення в життя людини комп'ютерів, нові види зв'язку, транспорту, зброї і багато іншого, дають великі можливості і серйозні загрози. Деякі відкриття можуть створювати нові галузі промисловості і закривати старі	Вплив технологічних факторів можна оцінювати як процес творення нового і руйнування старого. Технологічні зміни скорочують середню тривалість життєвого циклу продукту, тому організації повинні прогнозувати зміни після впровадження нових технологій. Вони можуть впливати не тільки на виробництво, але і на інші функціональні сфери, наприклад, на персонал (підбір та підготовка персоналу для роботи з новими технологіями або проблема звільнення надлишкової робочої сили, що вивільняється внаслідок упровадження нових, продуктивніших, технологічних процесів) або, наприклад, на маркетингові служби, перед якими ставиться завдання розроблення методів продажу нових видів продукції

Функціонування організації у складних зовнішніх умовах, які включають безліч елементів (політично-правові, технологічні, соціально-культурні та економічні) та зазнають значних змін, ставить перед нею нові пріоритети реалізації КСВ. Остання відбувається у двох взаємозв'язаних середовищах організації: мікро- і макросередовищі. Мікросередовище — це безпосереднє, або галузеве, середовище, де діє організація (йому відповідає поняття «близьке оточення» організації), яке включає оцінку конкурентної структури галузі, а також основних параметрів її розвитку; воно є специфічним для окремої організації, унікальним поєднанням діючих факторів. Макросередовище вимагає вивчення макроекономічних, соціальних, юридичних, міжнародних і технологічних факторів, які можуть впливати на організацію; воно однакове для всіх організацій, що працюють у ньому.

Розглянемо *класифікацію зовнішніх стейкхолдерів організації.* Існує безліч трактувань стейкхолдерів (груп впливу), проте ми визначимо їх як будь-яку групу або індивіда, які можуть впливати на діяльність організації. Як уже зазначалось, теорія заінтересованих сторін стверджує, що цілі організацій мають охоплювати різноманітні інтереси всіх сторін, які являтимуть якийсь тип неформальної коаліції. Відносна влада різних груп впливу є основним моментом при оцінці їх значення, і організації часто ранжирують їх стосовно один до одного, створюючи ієрархію відносної важливості. Між стейкхолдерами також можуть існувати певні відносини, які не завжди мають кооперативний характер, а можуть бути і конкурентними. Однак усі заінтересовані сторони можна розглядати як єдине суперечливе ціле, рівнодійна інтересів частин якого визначатиме траєкторію еволюції організації. Таке ціле називається «коаліцією впливу», або «коаліцією учасників бізнесу» організації[1].

Працюючи в напрямку підвищення соціальної відповідальності, компанії необхідно пам'ятати і враховувати інтереси тих, для кого все це робиться, тобто заінтересованих сторін. Загалом основні групи заінтересованих сторін включають акціонерів, інвесторів, державні органи регулювання та контролю, бізнес-партнерів і постачальників, персонал і професійні об'єднання працівників, споживачів товарів і послуг, громадські організації, ЗМІ, представників місцевих співтовариств у регіонах присутності компанії і т. ін.

На наш погляд, важливим є поділ стейкхолдерів на зовнішніх і внутрішніх. Зростання і розвиток компанії істотно залежать від поведінки внутрішніх (акціонери, менеджмент, персонал) і зовнішніх (покупці, партнери, держава та ін.) заінтересованих у ній груп. Їхня поведінка визначається ставленням до компанії, яке формується за допомогою побудови та розвитку корпоративного бренду.

У чому ж полягають *інтереси та очікування зовнішніх заінтересованих сторін у площині КСВ*? Поведінка стейкхолдерів у взаємовідносинах з організацією визначається їхніми інтересами, які характеризуються відносною стабільністю в часі. Залежно від вагомості цих інтересів різні їх групи готові докладати різних зусиль для тиску на організацію з метою скоригувати її поведінку відповідно до їх задоволення (табл. 9.4).

[1] *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие для вузов / А. Т. Зуб. — М. : Аспект Пресс, 2002. — 415 с.

Таблиця 9.4

ТИПОВІ ІНТЕРЕСИ ЗОВНІШНІХ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН ОРГАНІЗАЦІЇ[1]

	Зовнішні заінтересовані сторони					
	Споживачі	Дилери	Постачальники	Фінансові установи	Органи державної влади	Громадські об'єднання
Інтереси сторін	• бажані і якісні продукти • прийнятні ціни • безпека продуктів • нові продукти в підходящі терміни • різноманітність вибору	• обслуговування після продажу • своєчасність і надійність поставок • якість поставленого продукту (послуги)	• стабільність замовлень • оплата в термін і за умовами договору • створення відносин залежності від поставок	• здатність виплатити позики • своєчасна виплата відсотків • професіональне управління рухом грошових коштів	• забезпечення зайнятості • виплата податків • відповідність діяльності вимогам закону • внесок в економічне зростання регіону • внесок до місцевого бюджету	• турбота про довкілля • підтримка місцевої громадської діяльності • проведення акцій соціальної відповідальності • вимога прислухатися до груп впливу

Різні стейкхолдери мають як власні характеристики й очікування, так і власні потреби, яким організація має відповідати (табл. 9.5).

Таблиця 9.5

ХАРАКТЕРИСТИКА, ОЧІКУВАННЯ ТА ПОТРЕБИ ЗОВНІШНІХ ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН [2]

Зовнішні заінтересовані сторони	Характеристика	Очікування	Інтереси
Споживачі	Купують товари та послуги, які виробляються організацією До них належать фізичні та юридичні особи Для одержання прибутку організація має задовольняти потреби своїх споживачів	Споживачі заінтересовані у будь-якій компанії, послугами чи товарами якої вони користуються Основні очікування: низькі ціни висока якість гарні послуги інноваційні продукти	Купівельна здатність, якісні послуги і продукти
Постачальники	Організація одержує необхідні для здійснення своєї діяльності ресурси від постачальників Для одержання якісних ресурсів за помірними цінами організація має налагоджувати ефективні відносини зі своїми постачальниками Постачальники залежать від організацій, яким вони надають свої товари і послуги	Успіх організації залежить від задоволення таких очікувань постачальників: більша кількість замовлень успішність бізнесу Загрози для бізнесу: зменшення замовлень; менший дохід; втрата роботи	Більші обсяги реалізації за більшу ціну Повторення замовлень Лояльність споживачів

[1] *Саприкіна М.* Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна — К. : Фарбований лист, 2011. — С. 16–17.

[2] Там само.

Закінчення табл. 9.5

Зовнішні заінтересовані сторони	Характеристика	Очікування	Інтереси
Громада	Відносини з громадою мають двосторонній характер. Місцева громада — це частина споживачів та персоналу організації Організація часто постачає важливі для громади товари та послуги Проте деякі аспекти діяльності організації можуть негативно відбиватися на громаді	Створення робочих місць для представників громади. Громада може постраждати за умови припинення роботодавцем свого існування Бізнес купує товари у місцевих постачальників Надання послуг для людей і компаній, що є представниками громади Незабруднення бізнесом довкілля на території громади	Якість товарів і послуг Наявність і якість робочих місць Добробут територій громади
Держава	Економічна політика впливає на витрати організацій (податки та процентні ставки) Законодавство регулює діяльність організації у сферах охорони довкілля, охорони праці і здоров'я Успішні компанії цінні для держави, оскільки вони сплачують податки та створюють робочі місця	Якщо бізнес є успішним, організації платять податки Очікування — одержання бізнесом більшого прибутку — більша сплата податків Якщо бізнес є неуспішним, — працівники втрачають роботу, і держава повинна виплачувати їм допомогу з безробіття	Наповнення державного бюджету Створення робочих місць
Неурядові організації	Екологічні організації та інші громадські організації	Участь організації у проектах з охорони довкілля	Скорочення негативного впливу організації на довкілля
ЗМІ	Для них характерне звернення до масової аудиторії, доступність багатьом людям, корпоративний зміст виробництва і розповсюдження інформації	Надання організацією вірогідної інформації про свою діяльність.	Прозорість в одержанні інформації

Важливим є *виявлення ризиків, викликаних поведінкою стейкхолдерів.* Дії та рішення широкого кола заінтересованих сторін компаній у сучасному світі вагомо впливають успішність їхнього бізнесу. Крім того, з поширенням процесів глобалізації та розвитком ІТ-технологій, особливо Інтернету і соціальних мереж, цей процес посилюється. У результаті компанії стикаються з низкою нефінансових ризиків, джерело яких полягає у свободі заінтересованих сторін вибудовувати свою поведінку стосовно до компанії. Основні із цих ризиків згруповані в табл. 9.6.

Таблиця 9.6

ГРУПИ НЕФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ, ВИКЛИКАНИХ ПОВЕДІНКОЮ СТЕЙКХОЛДЕРІВ[1]

Група ризиків	Характеристика впливу на діяльність компаній
Соціально-трудові	Зниження ефективності бізнесу в результаті відпливу кваліфікованого персоналу, а також посилення соціальної напруженості в регіонах присутності компанії внаслідок непопулярних рішень щодо персоналу та об'єктів соціальної інфраструктури
Екологічні	Негативні наслідки для бізнесу (аж до припинення діяльності) внаслідок заподіяння шкоди навколишньому середовищу, створення загрози життю та здоров'ю населення
Репутаційні	Зниження доходів унаслідок негативної громадської думки та зниження довіри до компанії
Ризики корпоративного управління	Загроза зниження вартості компанії в результаті низької якості роботи органів управління, браку чітких процедур взаємовідносин акціонерів і менеджменту, прозорості в розкритті інформації
Ризики правового регулювання	Зміни законодавства — зміна вимог до ведення господарської діяльності з широкого спектра питань: від ліцензування та оподаткування до взаємовідносин роботодавця і працівника і нормативів щодо впливу на навколишнє середовище
Політичні	Сукупність політичних, адміністративних, національних подій, здатних потягти за собою фінансові та інші втрати компанії

Загроза виникнення нефінансових ризиків ставить перед компаніями завдання щодо їх мінімізації й управління ними. У цьому зв'язку у компаній виникає потреба взаємодії із заінтересованими сторонами.

9.3. Взаємодія зі споживачами на засадах соціальної відповідальності

Одним з аспектів досягнення рівноваги з зовнішнім ринковим середовищем є задоволення організацією інтересів споживачів щодо її діяльності. Споживачі, як заінтересована сторона організації, дедалі більше виявляють інтерес до питань збалансованого розвитку та етичних практик. Чимраз частіше на їх рішення щодо купівлі товарів чи послуг, поряд з традиційними чинниками (ціна, якість, безпечність продукту чи послуги), впливає репутація виробника. Тому запити споживачів мають стати одним з найважливіших елементів соціальної відповідальності і відображатись у набагато ширшому колі питань, ніж просто зосередження на стійкому споживанні. При цьому особливої уваги потребують практики справедливого маркетингу, охорони здоров'я та безпеки

[1]Складено на основі: Корпоративная социальная ответственность: новая философия бизнеса. — учеб. пособие. — М. : Внешэкономбанк, 2011. — 57 с.

споживачів, а також безперешкодного доступу до основних послуг. Упровадження таких практик у взаємодії зі споживачами має відбуватися за додержання таких прав споживача: на задоволення базових потреб і право всіх людей на достатній життєвий рівень; на безпеку; на інформацію; на вибір; на правову допомогу; на освіту споживачів; на здорове навколишнє середовище. Саме такий підхід сприятиме досягненню балансу на ринках і динамічної рівноваги із зовнішнім ринковим середовищем на засадах соціальної відповідальності.

Формулювання основних принципів взаємодії організації зі споживачами має ґрунтуватися на повазі до індивідуальних і колективних прав та внеску в стійкий розвиток загалом[1].

Основним інструментом організації ефективної взаємодії зі споживачами є діалог. Організація такої взаємодії, по-перше, створює можливості запобігання ризикам, пов'язаним із запуском нової продукції або послуги, по-друге, сприяє поліпшенню іміджу компанії в суспільстві, по-третє, дозволяє глибше зрозуміти потреби ринку.

Форми діалогу зі споживачами:

- *прямий* — коли взаємодія зі споживачами здійснюється компанією безпосередньо, у прямому контакті з цільовою аудиторією;
- *на основі посередництва* — коли взаємодія зі споживачами здійснюється через організації, які репрезентують інтереси споживачів;
- *за участі третіх сторін* — коли в налагодженні взаємодії зі споживчими беруть участь: громадські організації, які мають необхідні професійні компетенції щодо тематики, за якою відбувається діалог; профспілки в ситуації, коли рішення організації щодо споживачів може вплинути на умови роботи працівників; органи державної влади, оскільки їхня діяльність передбачає захист прав споживачів.

За наявної ситуації більше, ніж коли-небудь, довіра споживачів залежить від відповідальної поведінки компаній. Водночас довіра споживачів у бізнесі мізерна. Критичні споживачі навчилися бути скептичними до «зелених» нафтових компаній, щедрих фармацевтичних корпорацій і дешевих, але «здорових», продуктів харчування. При цьому більшість споживачів мають лише абстрактне уявлення про значення таких понять, як «стійкість» або «етичні продукти». Усе це додає вирішального значення досягненню динамічної рівноваги на ринку на засадах соціальної відповідальності та забезпеченню збалансованого споживання, доступу до знань і відповідної інформації.

Зобов'язання організації щодо споживачів[2]

Основними зобов'язаннями організації щодо споживачів мають бути:

✓ моніторинг виникнення потреб споживачів, пов'язаних зі сферою діяльності організації;

[1] Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000, який визнає, що нестійкі моделі виробництва і споживання можуть мати серйозні соціальні та екологічні наслідки і що в даний час нестійкі темпи споживання часто посилюють бідність, соціальну нерівність та соціальне напруження в суспільстві. Див. детальніше: ISO 26000 — Social responsibility [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm

[2] *Саприкіна М.* Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна — К. : Фарбований лист, 2011. — С. .29.

- ✓ розроблення і пропонування продуктів та послуг, які відповідають потребам споживачів;
- ✓ розроблення нових продуктів та послуг для задоволення потреб споживачів;
- ✓ демонстрація переваг нових продуктів і послуг через переконливі наукові докази;
- ✓ надання прозорої наукової інформації про цінність продукту;
- ✓ використання дружньої для споживачів мови;
- ✓ відповідальна реклама, наприклад, обмеження реклами для дітей, у школах тощо;
- ✓ розроблення доступних нових продуктів з поліпшеними якісними характеристиками.

Актуальними питаннями взаємодії зі споживачами на засадах соціальної відповідальності стають належна оцінка результатів діяльності компанії та вірогідна інформація про результати її роботи. Виникає потреба встановлення певних еталонів для оцінки повноти та якості інформації, що надається компаніями. Їх практичне використання дасть можливість одержання більш повної інформації про соціальну відповідальність компаній, а тому потребує дальших досліджень, особливо за таким напрямками, як структурування режимів розкриття інформації; оцінки діяльності компанії; підвищення обізнаності споживачів; стимулювання інновацій тощо.

Повною мірою соціально відповідальна взаємодія зі споживачами може бути реалізована за активного розвитку організацією своєї діяльності у таких сферах, як добросовісні практики маркетингу, укладання договорів та неупереджене подання інформації; захист здоров'я та безпеки споживачів; обслуговування і підтримка споживачів та розв'язання суперечок; доступ до послуг першої необхідності. Стандарти соціально відповідальної поведінки організації у зазначених сферах наведені в табл. Д.3.1 дод. 3.

Організація, що надає продукцію та послуги споживачам і клієнтам, є відповідальною перед споживачами і клієнтами. Ця відповідальність включає надання вірогідної інформації, використання чесних, прозорих і корисних процесів маркетингу й укладення договорів, а також сприяння збалансованому споживанню. Ця відповідальність також має на увазі мінімізацію ризиків при використанні продукції або послуг, включаючи розроблення, виробництво, розповсюдження, надання інформації, служби технічної підтримки і процедури повернення дефектного товару. Організації, що збирають або обробляють персональні дані про споживачів, є відповідальними за захист безпеки і конфіденційності такої інформації.

Для забезпечення захисту здоров'я та безпеки споживачів організації є відповідальними за продукти, які вони продають або забезпечують, навіть після купівлі або доставки цієї продукції. Ця відповідальність випливає із принципу «платить винний». Захищаючи здоров'я і безпеку споживачів, організації слід додержуватися описаних далі вимог і приділяти особливу увагу вразливим групам споживачів, в яких може не бути можливості зрозуміти або оцінити можливу небезпеку.

Зобов'язання організації щодо обслуговування і підтримки споживачів та вирішення суперечок є механізмами, які організація використовує для

задоволення потреб споживачів після придбання ними продукції або одержання послуг. Вони охоплюють зобов'язання і гарантії, технічну підтримку щодо використання та умови для повернення, ремонту і технічного обслуговування.

Соціально відповідальна поведінка організації за забезпечення якості продукції, робіт і послуг передбачає виробництво та постачання продукції, надання послуг, виконання робіт, якість котрих (у тому числі безпека для людей та навколишнього середовища) відповідає всім обов'язковим вимогам, установленим чинними законодавчими та нормативними актами, а також характеристикам, що їх організація встановила в технічних документах (технічних умовах, фірмових стандартах, специфікаціях тощо) і зазначила в договорах на постачання і в інформації на упаковці, етикетках та в рекламі.

Конкретні рекомендації щодо задоволення інтересів споживачів на засадах соціальної відповідальності подані в табл. 9.7.

Таблиця 9.7

РЕКОМЕНДАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ЩОДО ЗАДОВОЛЕННЯ ІНТЕРЕСІВ СПОЖИВАЧІВ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ[1]

Інтереси споживачів	Рекомендації організації щодо задоволення потреб споживачів
Інформація про безпеку товару	Передавати споживачеві всю необхідну інформацію щодо безпеки, додаючи за можливості до текстової інформації символи, переважно узгоджені на міжнародному рівні Інструктувати споживачів щодо правильного використання продукції і попереджати їх про ризики, пов'язані з її правильним і нормально очікуваним використанням Вживати заходів щодо запобігання випадкам, коли продукція може стати небезпечною в процесі неправильного поводження з нею або зберігання користувачем.
Розгляд скарг і претензій	Вживати заходів для запобігання претензіям, пропонуючи споживачам, включаючи тих, хто одержує продукцію за допомогою дистанційного продажу, можливість повернення продукції протягом визначеного періоду часу, або одержати відповідну компенсацію Аналізувати претензії і покращувати реагування на них Пропонувати там, де це можливо, гарантійні зобов'язання на строки, що перевищують період, обов'язковий відповідно до законодавства, та адекватні очікуваному терміну життя продукції Інформувати споживачів про те, в який спосіб вони можуть скористатися післяпродажними послугами і обслуговуванням, а також про процедури вирішення спорів та механізмів компенсації Пропонувати адекватні та ефективні системи підтримки та консультацій Пропонувати послуги з технічного обслуговування і ремонту за розумними цінами і в доступних місцях і забезпечувати доступність інформації про наявність запасних частин до продукції

[1] Складено з використанням: ISO 26000 — Social responsibility [http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm]

Закінчення табл. 9.7

Інтереси споживачів	Рекомендації організації щодо задоволення потреб споживачів
Захист персональних даних про споживачів	Обмежити збір персональних даних інформацією, яка необхідна для надання продукції і послуг або надається на добровільній основі з інформованої згоди клієнта Збирати інформацію тільки законними і справедливими способами Зазначати мету збору персональної інформації до або під час збору даних Не розкривати, не надавати доступ і не використовувати будь-яким іншим способом персональні дані інакше, ніж у цілях, які були зазначені, включаючи маркетинг, за винятком випадків, коли таке використання провадиться з добровільної інформованої згоди клієнта або коли потрібно за законом Надати споживачам право підтвердити, що організація має дані, що їх стосується, і заперечити ці дані згідно з вимогами закону. Якщо оскарження було успішним, то дані мають бути вилучені, уточнені, доповнені або виправлені залежно від ситуації Захищати персональні дані адекватними засобами гарантування безпеки Відкрито повідомляти про зміни у практиках та політиках, що стосуються персональних даних, а також надавати доступні засоби для того, щоб установити наявність, характер і основні напрями використання персональних даних Повідомляти координати і звичайне місцезнаходження людини, що відповідає за захист персональних даних в організації
Надання послуг першої необхідності	Не відключати послуги першої необхідності за несплату, не надавши споживачам можливість визначити розумні терміни оплати Пропонувати при визначенні цін і штрафів, де допустимо, тариф, що передбачає субсидію для нужденних Здійснювати свою діяльність прозоро, надаючи інформацію, що стосується встановлення цін і стягування штрафів Не вдаватися до колективного відключення послуг, караючи всіх споживачів незалежно від оплати в разі несплати рахунків, що підлягають оплаті колективно групою споживачів Управляти обмеженнями або перервами в поставках справедливо, уникаючи дискримінації окремих груп споживачів Безперервно підтримувати і модернізувати свої системи з метою запобігання збоям в обслуговуванні

Визначимо *інструменти соціально відповідальної взаємодії зі споживачами — соціально відповідальний маркетинг.* Для досягнення тривалого успіху маркетинг має бути соціально значущим і відповідальним. Втілення в життя принципів соціально відповідального маркетингу щонайменше сприяє створенню позитивного корпоративного іміджу організацій в очах громадськості, а головно, забезпечує врахування вимог збереження і зміцнення добробуту споживача і суспільства в цілому. Концепція соціально відповідального маркетингу скерована на досягнення динамічної рівноваги з зовнішнім ринковим середовищем та балансу інтересів учасників ринку, на поєднання врахування інтересів виробни-

ків, споживачів і суспільства в цілому[1]. У рамках концепції існують два розуміння *сутності соціального маркетингу*: по-перше, він спрямований на задоволення різноманітних соціальних потреб (в освіті, культурі, спорті тощо) з використанням маркетингових підходів; про-друге, соціальна спрямованість маркетингу обумовлена самою природою даної концепції.

> Соціально відповідальний маркетинг — інструмент реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу, здатний поєднувати економічну ефективність і витрати на продукування соціальних благ, який є інструментом узгодження інтересів між усіма суб'єктами ринку — учасниками соціально відповідального бізнесу.

З огляду на соціальну спрямованість маркетингу сьогодні говорять про соціально-етичний, суспільно орієнтований, соціально орієнтований, соціально відповідальний, громадський маркетинг тощо[2]. Широко розробляються концепції, пов'язані із соціально відповідальним бізнесом, а також з проблемами корпоративної соціальної відповідальності. Соціально-етичний маркетинг та соціально відповідальний маркетинг є різновидами (формами вияву) соціального маркетингу в практичній діяльності підприємств, які акцентують увагу лише на одній зі сторін діяльності соціально відповідального бізнесу, яка домінує в той чи інший період виробничо-господарської діяльності. Порівняльний аналіз згаданих видів маркетингу наведено в табл. 9.8.

Діяльність організації в рамках реалізації концепції соціально відповідального маркетингу має бути спрямована на такі основні аспекти: поряд з потребами покупців існують інтереси суспільства, які усвідомлюються і сприймаються покупцями; успішність підприємства залежить, зокрема, і від громадської думки, яка формується на підставі ставлення підприємства до інтересів суспільства; споживачі за інших рівних умов віддають перевагу товарам, які виробляє компанія, що враховує інтереси суспільства.

Основними напрямками соціально відповідальної діяльності в рамках соціального маркетингу можуть бути[3]: цілеспрямоване формування системи методів поліпшення контакту організації з цільовими аудиторіями; використання всього набору засобів маркетингової комунікації (реклама, виставки, ярмарки); розроблення і послідовна реалізація стратегічної іміджевої концепції, базованої на реальних, а не уявних досягненнях організації; передбачення інформаційних кризових ситуацій; усвідомлення всіма працівниками суспільної місії організації; додержання загальнолюдських моральних норм.

---

[1] *Акимов Д. И.* Социально ответственный маркетинг и корпоративная социальная ответственность бизнеса в Украине: подходы к исследованию проблемы [Електронний ресурс] / Д. И. Акимов. — Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtpsa/2008/articles/Akimov.pdf; *Сацик С. А.* Социально ответственный маркетинг: тенденции и основные проблемы [Електронний ресурс] / С. А.Сацик. — Режим доступу : http://conf .sfu-kras.ru/sites/mn2012/thesis/s005/s005-081.pdf

[2] Детальніше див: *Федоров В. А.* Социальный маркетинг в российской бизнес-среде : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. А. Федоров. — Волгоград, 2007. — 21 с.

[3] Див. детальніше: Связи с общественностью как социальная инженерия / под ред. В. А. Ачкасовой, Л. В. Володиной. — СПб. : Речь, 2005. — 336 с.

Таблиця 9.8

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ СОЦІАЛЬНОГО, СОЦІАЛЬНО-ЕТИЧНОГО ТА СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ [1]

Критерій	Соціальний маркетинг	Соціально етичний маркетинг	Соціально відповідальний маркетинг
Пріоритетна мета	Добробут споживачів у довгостроковій перспективі, а не просто задоволення їхніх короткострокових потреб	Одержання прибутку для організації тільки законними засобами і методами	Добробут організації в довгостроковому періоді завдяки вирішенню соціально-економічних проблем усіх цільових груп
Місце в політиці соціальної відповідальності бізнесу	Провідне щодо суспільства	Вторинне щодо соціального маркетингу	Первинне щодо бізнесу
Мотивація діяльності	Вирішення проблем суспільства	Вирішення проблем партнерів	Вирішення своїх проблем перед суспільством
Ініціатива	Зовнішня	Внутрішня	Внутрішня
Відбір адресатів соціальної допомоги	Громадські уподобання	Власні уподобання, громадські уподобання	Громадські уподобання, власні уподобання
Зв'язок з основною діяльністю	Опосередкований (непрямий)	Безпосередній (прямий)	Прямий і непрямий
Керівна структура	Громадські чи правові інститути	Правові і приватні інститути	Громадські, правові, приватні, змішані інститути
Ресурси	Зовнішні і внутрішні	Внутрішні	Внутрішні
Частота реалізації	Постійно	Виходячи з ситуації	Постійно
Механізми фінансування	Державні і приватні	Приватні	Приватні
Користь для компанії	Постійна	Тимчасова	Постійна
Суспільно значущий результат	Добробут країни	Добробут партнерів	Добробут територій діяльності

Суттєвими ознаками застосування організацією концепції соціально відповідального маркетингу можна вважати[2]: проактивну позицію компанії щодо поліпшення якості життя, що перевершує очікування суспільних груп щодо соціальної відповідальності; зміну конфігурації маркетингу додаванням інструментарію внутрішнього маркетингу; зміну традиційного інструментарію маркетингу завдяки впровадженню соціальних інновацій; наяв-

[1] Складено з використанням: *Федоров В. А.* Социальный маркетинг в российской бизнес-среде : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. А. Федоров. — Волгоград, 2007. — 21 с.

[2] *Божук С. Г.* Развитие инструментария социально ответственного маркетинга [Электронный ресурс] / С. Г. Божук, Т. Д. Маслова // Проблемы современной экономики. — 2012. — № 1 (41). — С. 199–203. — Режим доступа : http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3947

ність зв'язку здійснюваних маркетингових комунікацій зі стратегічними цілями організації; залучення до формування маркетингових відносин усіх заінтересованих сторін; відкритість та інтерактивність маркетингових комунікацій.

Отже, соціально відповідальний маркетинг акцент робить на комплексній маркетинговій діяльності, спрямованій на задоволення потреб цільового ринку, і одночасно враховує соціальні та етичні потреби суспільства. Він передбачає неухильне виконання вимог державних нормативних актів у сфері забезпечення соціальної відповідальності бізнесу на території розміщення і територіях, куди експортується продукція; неприпустимість виробництва і реалізації продукції, небезпечної для моралі, здоров'я, життя і майна споживачів, а також для навколишнього природного середовища і суспільства в цілому; неприпустимість недобросовісної реклами і методів психологічного впливу на споживачів з метою нав'язати йому будь-яку купівлю; вияв соціально спрямованих ініціатив.

9.4. Добросовісна ділова практика та соціально відповідальне примноження нематеріальних активів

Ефективність бізнесу тепер уже менше оцінюється виключно його фінансовими результатами. Постає потреба вимірювати переваги і вигоди від слідування принципам корпоративної соціальної відповідальності для самого бізнесу і суспільства в цілому. Вбудовування корпоративної соціальної відповідальності в базові функції бізнесу, у традиційну бізнес-модель є сьогодні актуальним завданням. Панівною тенденцією в корпоративній політиці стає розв'язання таких проблем, як налагодження зворотних зв'язків з інвесторами та споживачами, розгляд їхніх скарг і пропозицій, урахування екологічних ризиків. Усе це — прямий наслідок того, що корпоративний сектор став усвідомлювати свої ширші зобов'язання перед суспільством, приміряти до своєї ділової практики принципи соціально відповідального бізнесу, тобто провадити добросовісні ділові практики та визнавати, що наявність громадянської позиції йде на користь їх бізнесу.

> *Добросовісна ділова практика* — один з найбільш поширених напрямків соціальних програм компаній, який має на меті сприяння сприйняттю і поширенню належної (добросовісної) ділової практики між постачальниками і бізнес-партнерами компанії. Це — інформаційна відкритість щодо власників, постачальників, бізнес-партнерів, клієнтів і заінтересованих сторін в організуванні великими компаніями програм сприяння малому бізнесу, у програмах з добровільного обмеження сфер ведення бізнесу. Наприклад, поширення тютюновими компаніями політики відмови від продажу сигарет неповнолітнім, а також співпраця з органами державного управління, асоціаціями споживачів, професійними об'єднаннями та іншими громадськими організаціями.

Ефективна соціальна політика дозволяє компанії реалізувати свої основні потреби у виживанні, безпеці і стійкості. У свою чергу, це підвищує довіру су-

спільства, інвесторів та акціонерів до компанії, і цим підвищується конкурентоспроможність бізнесу. Соціально відповідальний бізнес забезпечує створення для компанії в довгостроковій перспективі сприятливого соціального оточення і стабільного розвитку.

У сфері соціальної відповідальності добросовісні ділові практики стосуються того, як організація використовує свої взаємозв'язки з іншими організаціями, для того щоб сприяти одержанню позитивних результатів. Позитивні результати можуть бути досягнуті завдяки лідерству та підтримці поширення соціальної відповідальності у рамках її сфери впливу. Добросовісні ділові практики пов'язані з етичною поведінкою при взаємодії організації з іншими організаціями. Сюди включаються взаємини між організаціями і державними органами, а також між організацією і її партнерами, постачальниками, підрядниками, конкурентами та об'єднаннями, членами яких вони є. Проблеми добросовісних ділових практик виникають у таких основних сферах їх реалізації, як боротьба з корупцією, відповідальна участь у діяльності держави, чесна конкуренція, сприяння розвитку соціальної відповідальності у відносинах з іншими організаціями, повага до прав власності (табл. 9.9).

Таблиця 9.9

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА РЕАЛІЗАЦІЯ ДОБРОСОВІСНОЇ ДІЛОВОЇ ПРАКТИКИ[1]

Сфери реалізації	Стандарти соціально відповідальної поведінки організації
Протидія корупції	• Виявлення ризиків корупції та впровадження, застосування та покращення політики і практик, що протидіють корупції, незаконним винагородам, хабарництву та здирництву • Підтримка працівників і представників у їхній діяльності щодо викорінення хабарництва і корупції та надання стимулів для прогресу • Навчання та підвищення обізнаності жінок та чоловіків – працівників і їх представників з питань корупції і протидії їй • Доведення рівня оплати праці до адекватного і надання лише за законних послуг • Заохочення працівників повідомляти про порушення політики організації, застосовуючи для цього механізми, що забезпечують повідомлення без страху покарання або звільнення • Повідомлення про випадки порушень кримінального законодавства у відповідні правоохоронні органи • Боротьба з корупцією за допомогою впливу на інших з тим, щоб вони запровадили подібні антикорупційні практики
Відповідальне залучення в політику	• Навчання та підвищення обізнаності працівників щодо відповідального залучення до політики • Забезпечення прозорості щодо своєї діяльності, що стосується лобіювання, внесків на політичні цілі і залучення до політики • Ухвалення політики і рекомендацій для управління діяльністю осіб, найнятих захищати інтереси організації від її імені • Уникнення внесків на політичні цілі, які відповідають спробі контролювати політиків на користь тих чи інших цілей • Уникнення лобіювання, пов'язаного з наданням помилкової інформації, спотворенням інформації, погрозами або примусом

[1] Складено на основі ДСТУ ISO/CD 26000:2009 : Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги. — К. : Держспоживстандарт України, 2009 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.klubok.net/ Downloads-index-req-viewdownloaddetails-lid-347.html

Закінчення табл. 9.9

Сфери реалізації	Стандарти соціально відповідальної поведінки організації
Сприяння чесній конкуренції	• Здійснення діяльності методами, відповідними вимогам законодавства у сфері конкуренції, а також співпраця з відповідними державними органами • Упровадження процедур та інших запобіжних засобів з метою недопущення залучення або співучасті в поведінці, що перешкоджає конкуренції, в тому числі участь в монополіях • Підвищення обізнаності персоналу щодо важливості відповідності вимогам законодавства у сфері конкуренції і чесної конкуренції • Сприяння державній політиці, що заохочує конкуренцію, включаючи антитрестові, антидемпінгові та антимонопольні практики та місцеві нормативні акти
Пропагування соціальної відповідальності в рамках сфери впливу	• Упроваджувати критерії етичної, соціальної, екологічної і гендерної рівності, включаючи питання охорони праці і гарантування безпеки, в її закупівельній політиці, поширення й укладання договорів • Стимулювати інші організації впроваджувати подібні практики, не допускаючи при цьому поведінки, що протидіє конкуренції • Провадити відповідні й адекватні дослідження і моніторинг організацій, з якими підтримуються взаємовідносини з метою запобігання підриву зобов'язань організації у сфері соціальної відповідальності • Розглянути можливість надання допомоги малим та середнім організаціям, включаючи допомогу в підвищенні обізнаності про проблеми соціальної відповідальності, найкращих практиках і додаткову допомогу там, де це доцільно • Брати активну участь у підвищенні обізнаності організацій, з якими вона підтримує взаємини, про проблеми і принципи соціальної відповідальності
Повага до права власності	• Упровадження політики і практики, що сприяють повазі до права власності • Відмова від участі в діяльності, що порушує право власності, включаючи зловживання домінантною позицією, підробку і піратство або заглушування інтересів споживачів • Виплата відповідної компенсації за використання або придбання власності • Урахування інтересів суспільства, прав людини і базової потреби індивідуума при здійсненні і захисті своїх прав інтелектуальної і матеріальної власності

Розвиток добросовісних ділових практик створює сприятливе середовище для налагодження соціально відповідальних відносин з інвесторами та мотивації до розвитку соціально відповідального інвестування. Останнє описує стратегії інвестування, спрямовані не тільки на максимізацію прибутку, а й на створення користі суспільству, тому основна його мета — сполучення економічної ефективності вкладень коштів з етичними цінностями інвестора. Основна відмінність технології соціального інвестування та соціально відповідального інвестування полягає в тому, що соціальні інвестиції безпосередньо спрямовані на покращення корпоративної політики і практики, відносин із зовнішніми та внутрішніми заінтересованими сторонами, так званими стейкхолдерами компанії, а соціально відповідальні інвестиції приводять компанію до необхідності поліпшення політики та практики, тобто діють у опосередкований спосіб. Суб'єктом стратегії соціальних інвестицій виступає саме підприємство або, точніше, його топ-менеджмент та провідні акціонери, соціально відповідальне інвестування — це сфера діяльності інвесторів, їх груп і об'єднань. Характерно, що обидві ці технології пов'язують із соціальною відповідальністю бізнесу перед суспільством. Однак соціальні інвестиції — це засіб або механізм реалізації

відповідальності бізнесу перед стейкхолдерами на практиці, а соціально відповідальні інвестиції — спосіб мотивації корпорації до проведення соціально відповідальної політики[1].

Стратегії соціально відповідального інвестування[2]

У світовій практиці вирізняють три основні стратегії соціально відповідального інвестування:

Перша стратегія — відбір компаній, або «просіювання» (Screening) — являє собою політику оцінки підприємств за критеріями ведення соціально відповідального бізнесу, тобто вибір для інвестиційного портфеля паперів тих компаній, які відповідають заданим соціальним або екологічним критеріям. Відбір компаній для інвестування провадиться на основі аналізу як фінансових, так і нефінансових критеріїв — соціальних (додержання прав людини, використання дитячої праці, здоров'я та безпеку населення), екологічних (викиди парникових газів, забруднення водного середовища, ядерна енергія, токсичні відходи) або етичних (тютюнова, алкогольна продукція, зброя, азартні ігри, тестування на тваринах). У рамках даної стратегії діє більшість учасників ринку, використовуючи для соціального та екологічного аналізу компаній бази даних організацій, що спеціалізуються на дослідженнях в сфері COI, наприклад KLD, Investor Responsibility Research Center Environmental Profile Database, а також інформацію з преси, річних звітів і запитів у компаній.

Друга стратегія — активні дії акціонерів (Shareholder Activism або Shareholder Advocacy). Ця діяльність акціонерів на захист суспільних інтересів полягає у винесенні питань соціальної відповідальності бізнесу та корпоративного управління на голосування загальних зборів акціонерів, діалозі з менеджментом підприємств. Інвестори виступають співвласниками компаній, в акції яких вони інвестували свої кошти, і зі статусу акціонера випливають їхні права й обов'язки. Чимраз більше соціально орієнтованих інвесторів використовують свою роль співвласників для того, щоб порушувати питання, які хвилюють їх, щодо діяльності або ділової практики компанії.

Третя стратегія — місцеві інвестиційні програми (Community Investing). Інвестиції в місцеві спільноти спрямовані не на вдосконалення корпоративної політики і практики, а на суспільний і соціальний розвиток. Фінансові інститути громадського інвестування (банки, кредитні спілки, фонди суспільного розвитку) надають кредити і позики підприємствам малого бізнесу, венчурним компаніям, фінансують будівництво доступного житла, освітні програми та з охорони здоров'я. Кошти, надані інвесторами в рамках цих програм у вигляді фінансування під низький відсоток, спрямовуються людям, що належать до малозабезпечених верств населення, перебувають у несприятливих економічних умовах і проживають в бідних міських і сільських районах.

У *мотивації соціально відповідального інвестування* велику роль відіграє вплив інвесторів на компанії, їх можливість безпосередньо, через інструменти фінансового ринку або в ролі акціонерів, впливати на вартість і розвиток

[1] Докладніше питання соціальних інвестицій будуть розглянуті в розд. 13.

[2] Див. детальніше: Социально ответственные инвестиции. Веяние моды или результат эволюции капитализма? [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.vunt.ru/anonce/36.htm; *Бахтараева К.* Социально ответственные инвестиции: маркетинговый ход или будущее финансового рынка? [Электронный ресурс] / К. Бахтараева // Рынок ценных бумаг РЦБ. — 2006. — № 11. — Режим доступа : http://www .rcb.ru/rcb/2006-11/7688/

корпорації, а також важливість громадської думки, інформованість стейкхолдерів бізнесу за допомогою публікації соціальної звітності, висновків соціального аудиту і присвоєння рейтингу компанії. Спонукальним мотивом до соціально відповідального інвестування є його ефективність, яка в першу чергу пов'язана з досягненням основної мети — реалізації можливості суміщення одержання фінансового прибутку і етичних цінностей інвестора, що дозволяє досягти таких ефектів для компанії, як фінансова ефективність (страхування ризиків, підвищення ефективності маркетингу та продажу, скорочення операційних витрат і транзакцій та ін.), нефінансова ефективність (імідж і репутація бренду, лояльність клієнтів) та ефективність впливу на ситуацію на території присутності.

В Україні основними спонукальними мотивами до реалізації на практиці стратегії соціально відповідального інвестування є переконання самих підприємців, необхідність виходу на світовий ринок, тиск держави, вплив конкурентів та інші фактори. Для повного розвитку технології соціально відповідального інвестування потрібні передумови — високий рівень розвитку фінансового ринку і корпоративного права, висока поінформованість населення, розвинена відповідна інфраструктура, а також довіра потенційних інвесторів.

Розглянемо питання *соціально відповідального примноження нематеріальних активів.* Останнім часом для підприємства дедалі більшого значення набуває такий вид майна, як нематеріальні активи (НМА), що обумовлено бурхливими процесами поглинання одних підприємств іншими, істотними змінами в технології виробництва товарів і послуг, зростанням ролі інформаційних технологій. Загалом усі нематеріальні активи можна подати як дві великі категорії: об'єкти інтелектуальної власності та ділова репутація організації (гудвіл). Соціально відповідальне примноження нематеріальних активів має охоплювати такі напрями:

- ✓ соціально відповідальну поведінку щодо охорони права інтелектуальної власності;
- ✓ баланс між додержанням конфіденційності інформації та задоволенням інформаційних запитів заінтересованих сторін;
- ✓ захист і підтримання ділової репутації.

Актуалізація соціально відповідальної поведінки компаній у питаннях інтелектуальної власності обумовлена зростанням потреби в її охороні, яка стає сферою підвищеної уваги з огляду на таке:

- ➢ права інтелектуальної власності, пов'язані з продуктами або послугами, гарантують певний рівень унікальності і велику ринкову частку, якщо продукт (послуга) завоюють успіх серед споживачів; продукт (послуга) стають результатом нововведень, удосконалень, змін у дизайні тощо, що вимагає запобігання крадіжкам інформації про такі нововведення.
- ➢ підвищення актуальності інтелектуальної власності, поширення усвідомлення комерційної цінності активів інтелектуальної власності, запитів на їх точну оцінку; зростання вимог до вірогідного відображення їх у обліку та звітності, що передбачає запобігання умисному спотворенню інформації з метою одержання вигоди.

Додержання конфіденційності є одним з методів охорони нематеріальних цінностей. Соціальна відповідальність компанії у додержанні конфіденційності виявляється в такому розмежуванні інформації компанії на ту, яка має залишатися конфіденційною, і ту, яка підлягає оприлюдненню, яке б дозволило, з одного боку, не завдати шкоди інтересам компанії, а з другого — задовільнити всі запити та інформаційні потреби заінтересованих осіб. До конфіденційної інформації можуть бути включені, зокрема, особисті дані, відомості про продукцію, наукові дослідження, технічні проекти, промислові відомості, комерційні та фінансові плани, дані соціального характеру, а також інші відомості, що входять до складу інтелектуальної власності, та ноу-хау. Компанія має дбати про те, щоб до складу конфіденційної не була включена інформація про безпеку товару та інша, що підлягає оприлюдненню в рамках ведення добросовісної ділової практики[1].

Соціальна відповідальність сприяє підтриманню ділової репутації компанії і може стати інструментом її цілеспрямованого формування. На сучасному етапі репутаційний капітал стає однією з найбільших цінностей для будь-якої компанії; він охоплює суму нематеріальних активів, зовнішніх (імідж) і внутрішніх характеристик суб'єкта, що збільшують вартість організації. Для розуміння сутності іміджу і репутації корпорації використовуватимо наступні визначення:

✓ *Корпоративна репутація* — це колективний погляд на компанію, який формується з часом у свідомості цільових груп на основі реального досвіду взаємодії цільових груп з організацією, доказових аргументів економічного, соціального та інших аспектів її діяльності, усвідомленого порівняння і оцінок авторитетних експертів.

✓ *Корпоративний імідж* — це стійкий емоційно забарвлений образ компанії, який формується у свідомості цільової аудиторії за допомогою комунікацій у результаті сприйняття інформації про організацію. Це — поверхова емоційна категорія, яка ґрунтується на враженнях і не потребує безпосередньої взаємодії з компанією.

Репутація, яка є важливою складовою нематеріальних активів, відіграє першорядну роль у формуванні вартості компанії. Водночас вона нерозривно пов'язана із соціальною відповідальністю бізнесу, прагненням компаній довести представникам своїх цільових аудиторій (покупцям, працівникам, акціонерам тощо), що вони сумлінні громадяни своєї країни, котрі піклуються про суспільні інтереси, формуючи їх репутацію. Тобто репутаційний капітал є важливим елементом забезпечення конкурентоспроможності організації, який базований на якісному задоволенні потреб громадськості, прозорості бізнесу, корпоративної етики, корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, соціально відповідальне примноження нематеріальних активів у результаті добросовісної ділової практики та соціально відповідального інвестування полягає у формуванні організацією високої ділової репутації за допомогою своєї активності в соціальній і екологічній сферах, завдяки якій вона здобуває численні переваги, а саме: ширші можливості залучення кваліфікованих кадрів, які бажають працювати в соціально відповідальних компаніях, дові-

[1] Докладніше про додержання конфіденційності та задоволення інформаційних запитів заінтересованих осіб див. у підрозд. 10.6.

ру і лояльність споживачів, збільшення обсягів інвестицій, скорочення витрат на судові справи і ліквідацію шкоди для навколишнього середовища. Позитивне ставлення громадськості до діяльності організації завжди було важливою підтримкою в досягненні її найбільш амбітних цілей. Тому в сучасному світі ділова репутація організації, її імідж посідають особливе місце.

9.5. Соціально відповідальна участь бізнесу в житті громади та суспільства

Активне ставлення організації до громади та суспільства щодо задоволення основних їх інтересів спрямоване на запобігання і вирішення проблем, розвиток партнерства з місцевими організаціями та заінтересованими сторонами. А прагнення організації стати гідним членом суспільства відображає сутність соціально відповідальної участі бізнесу в житті громади і суспільства. Проте така участь не може заміщувати необхідність для організації брати на себе відповідальності за вплив на суспільство і навколишнє середовище. Організації роблять внесок у життя громади за допомогою своєї участі і підтримки громадянських інститутів, груп та окремих осіб, які становлять громадянське суспільство. Крім того, участь у житті громади допомагає організаціям знайомитися з її потребами та пріоритетами задля вжиття ними дій для розвитку та їх узгодження з діями самої громади і суспільства.

Основні інструменти, які може використовувати організація для формування соціально відповідальної взаємодії з громадами та участі у житті суспільства, наведені в табл. 9.10.

Таблиця 9.10

НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З ГРОМАДАМИ[1]

Напрям	Інструменти
Розвиток територій розміщення	• Підтримка зусиль місцевої влади та громадянські ініціативи в галузі економічного, соціального та культурного розвитку території, де вона розміщується • Зміцнення демократичних засад суспільства, захисту громадянських прав і свобод, прав приватної власності • Здійснення регулярного одержання інформації від усіх заінтересованих сторін (у першу чергу місцевих) щодо відповідності своєї діяльності вимогам до соціальної відповідальності через: систематичні консультації з представниками груп громади при визначенні пріоритетів соціальних інвестицій та діяльності з розвитку громади; участь у місцевих асоціаціях для внеску в суспільне благо і досягнення цілей розвитку громади; підтримка прозорих взаємовідносини з місцевими представниками державної влади та політичними представниками без хабарництва і неправомірного впливу; сприяння визначенню політики і створення, впровадження, моніторингу та оцінки програм розвитку; партнерство з місцевими освітніми та науково-дослідними організаціями

[1] Складено на основі: ISO 26000:2010. Guidance on social responsibility [Електронний ресурс]. — Режим доступу : https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en

Закінчення табл. 9.10

Напрям	Інструменти
Допомога місцевим установам і організаціям соціальної сфери	• Надання допомоги місцевим організаціям соціальної сфери (у т. ч. дитячі дошкільні установи, дитячі будинки, школи, лікарні, будинки інвалідів і престарілих та ін.) • Активна підтримка соціальних програм місцевої громади з виявленням чуйності і гнучкості в забезпеченні потреб, установлених цими програмами • Інформування місцевої громади про свою діяльність у галузі соціальної відповідальності, у тому числі через місцеві засоби масової інформації • Участь у навчанні, підготовці та розвитку місцевих трудових ресурсів, включаючи допомогу і підтримку навчальних закладів та встановлення іменних стипендій
Допомога незахищеним верствам населення	• Підтримка і допомога багатодітним і малозабезпеченим родинам, самотнім престарілим, ветеранам війни і праці, у тому числі своїм працівникам, що перебувають на пенсії, через дотації для оплати лікування і ліків, виготовлення протезів, створення та утримання місць і зон відпочинку, а також надання можливостей відвідування різних культурних заходів
Підтримка житлово-комунального господарства	• Підтримка і допомога органам влади при проведення різних робіт для поліпшення ЖКГ, у тому числі поліпшення електро-, тепло- та водопостачання місцевого населення й об'єктів охорони здоров'я, дитячих та навчальних установ
Збереження національно-культурної самобутності, підтримка культурних і спортивних заходів	• Підтримка місцевих об'єктів історії, культури та спорту, у тому числі будинків дитячої творчості, самодіяльних театральних і музичних колективів • Надання своїх об'єктів та ресурсів для організації періодичних культурних заходів у громаді • Просування культурної діяльності, поваги і цінності місцевої культури і культурних традицій • Сприяння збереженню та захисту культурної спадщини, особливо якщо діяльність організації чинить на неї вплив

Програми, спрямовані на розвиток місцевої громади характеризуються підвищенням прагнення бізнесу перейти від моделі простої благодійності до іншої технології вкладання своїх коштів у місцеве співтовариство. Для цього використовуються *методи соціального проектування*. В основі практики соціального проектування — прагнення сформувати соціальну ініціативу «знизу», переламати утриманські очікування, адресовані бізнесу з боку місцевого співтовариства.

Слідом за залученням місцевого співтовариства в соціальне проектування бізнес прагне формувати нові типи соціальних програм, які скеровані на інтеграцію різних напрямків соціальної політики на всіх територіях присутності. Завдяки таким програмам бізнес набуває можливість перейти від моделі ситуативного реагування до довгострокового проектування своїх соціальних перетворень.

Для сучасного бізнесу пріоритетними напрямами соціального проектування розвитку громади на території присутності мають стати:

✓ розвиток освіти і культури;

✓ створення робочих місць та підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

✓ розвиток технологій та забезпечення доступу до них;
✓ підтримання добробуту громад;
✓ захист здоров'я населення.

Важлива соціально відповідальна участь у житті громади та її розвиток у напрямку *освіти і культури*, які є основою соціально-економічного розвитку і частиною ідентичності громади. Посилення соціальної відповідальності в даному напрямі можливе, на нашу думку, завдяки збереженню культури та сприянню освіті, які за їх узгодження з правами людини позитивно впливають на соціальну згуртованість і розвиток. Досягнення останнього можливе на основі реалізації організацією таких заходів:

➢ просування та підтримка освіти на всіх рівнях, участь у діяльності щодо поліпшення якості освіти і її доступності;
➢ розвиток знань місцевого населення, сприяння здобуттю знань незахищеними та дискримінованими групами населення;
➢ сприяння прийманню дітей у систему формальної освіти і сприяння усуненню бар'єрів на шляху дітей до освіти (наприклад, дитяча праця);
➢ розвиток культурної діяльності, визнання та збереження місцевої культури та культурних традицій, розширення прав і можливостей історично обмежених у даному напрямі груп населення;
➢ розвиток можливостей освіти та підвищення обізнаності населення щодо проблем прав людини;
➢ сприяння збереженню та захисту культурної спадщини, особливо якщо діяльність організації чинить вплив щодо цього.

Участь бізнесу в житі громади і суспільства пов'язана з їх очікуваннями щодо *створення організацією робочих місць та підвищення конкурентоспроможності робочої сили*. Досягнення повної продуктивної зайнятості є основною метою соціально-економічного розвитку територій. Створення робочих місць організаціями є їх своєрідним внеском у скорочення бідності і стимулювання соціально-економічного розвитку. Для посилення соціальної відповідальності організації в даній сфері доцільно розширювати такі напрями роботи:

✓ аналіз впливу власних інвестиційних рішень на створення робочих місць і здійснення прямих інвестицій, які сприятимуть викоріненню бідності за допомогою створення робочих місць;
✓ урахування впливу вибору технологій на зайнятість та за умови економічної доцільності вибір технологій, які забезпечують максимальне розширення можливостей зайнятості;
✓ урахування впливу рішень організації щодо залучення зовнішніх організацій сприяння зайнятості;
✓ превалювання використання стандартної зайнятості замість тимчасової роботи;
✓ участь у місцевих і національних програмах розвитку навичок, включаючи програми навчання спеціальності; програми, орієнтовані на конкретні обмежені в даному напрямі групи населення; програми навчання протягом усього життя; а також програми визнання та схеми сертифікації навичок;

✓ підтримка вразливих верств населення щодо зайнятості та розвитку навичок тощо.

Соціально відповідальна поведінка компаній має значення для прискорення соціально-економічного розвитку громад та їх членів, для якого необхідний повний і безпечний доступ до сучасних технологій. Тому *розвиток технологій та забезпечення доступу до них* є одним з напрямів соціально відповідальної участі бізнесу в житті громади та суспільства. Крім цього, організації можуть сприяти розвитку громад, в яких вони функціонують, застосовуючи спеціалізовані знання, навички та технології в такий спосіб, щоб стимулювати розвиток людських ресурсів і поширення передових технологій. Інформаційно-комунікаційні технології є невід'ємною частиною сьогоднішнього життя і цінною основою для багатьох видів економічної діяльності. Доступ до інформації є ключем до подолання нерівності, наявної між країнами, регіонами тощо. Технологія сприяння організацією підвищенню доступності таких технологій може передбачати розроблення відповідних процедур за такими напрямками:

➢ сприяння розвитку інноваційних технологій, які можуть допомогти у вирішенні соціальних та екологічних проблем у місцевих громадах;

➢ сприяння розвитку низьковитратних технологій, які легко відтворюються;

➢ підтримка та розвиток потенціалу місцевих і традиційних знань і технологій та захист при цьому прав членів громади на ці знання і технології;

➢ налагодження співпраці та партнерства зі спеціалізованими організаціями (університети, науково-дослідні інститути, лабораторії) для прискорення розвитку науки і технологій, просування та спрощення доступу до передових наукових результатів для місцевого населення;

➢ передача та поширення передових технології місцевим громадам для сприяння їх розвитку. Слід брати до уваги і розширювати здібності членів громади управляти такими технологіями.

У *підтриманні добробуту громад* роль бізнесу є визначальною, зокрема це стосується створення сприятливого для розвитку підприємництва середовища. Позитивний вплив на добробут громади можуть мати розроблення підприємницьких програм, розвиток місцевих постачальників і забезпечення зайнятості членів громади. Так, організації можуть відіграти позитивну роль у розвитку громад за допомогою інтеграції місцевого населення, груп і організацій у свою діяльність. Сприяння забезпеченню стабільності доходів на місцевому рівні може бути реалізоване через збалансований розподіл економічних благ серед членів громади. Для того щоб функціонування організації чинило позитивний вплив на добробут населення та громади території розміщення, потрібно:

✓ враховувати економічний і соціальний вплив входження організації в громаду або виходу з неї, включаючи вплив на основні ресурси, необхідні для збалансованого розвитку громади;

✓ сприяти ефективному використанню доступних ресурсів територій;

✓ підтримувати ініціативи громади для стимулювання наявної економічної діяльності;

✓ стимулювати залучення місцевих постачальників продуктів і послуг та сприяти розвитку місцевих постачальників;

✓ сприяти розвитку підприємництва та підтримувати програми щодо допомоги членам громади, особливо соціально вразливим групам, створити власну справу, підвищити продуктивність праці тощо;

✓ виконувати свої податкові зобов'язання, а також надавати органам влади необхідну інформацію для правильного розрахунку податків, що підлягають сплаті.

Соціально відповідальна участь у житті громади та її розвиток у напрямку *здоров'я населення* передбачає сприяння охороні здоров'я, запобігання загрозам здоров'ю і захворюванням, пом'якшенню негативних впливів діяльності на здоров'я членів громади. Формами такої участі можуть стати участь у громадських кампаніях з профілактики здоров'я, сприяння підвищенню доступності послуг охорони здоров'я тощо. Для підтримки здоров'я громади на засадах соціальної відповідальності організація повинна забезпечувати:

➢ запобігання негативному впливу виробничого процесу, продукту або послуги, що надаються організацією, на здоров'я;

➢ підтримку стану здоров'я громади, наприклад, сприяючи доступності лікарських засобів і вакцинації, пропагуючи здоровий спосіб життя, включаючи фізичні вправи і якісне харчування, за допомогою ранньої діагностики захворювань, підвищення обізнаності про методи контрацепції, а також перешкоджаючи споживанню шкідливих для здоров'я продуктів і речовин;

➢ сприяння тривалій і загальній доступності основних послуг охорони здоров'я і чистої води, а також підтриманню належних санітарних умов як засобу запобігання захворюванням.

9.6. Корпоративні благодійні соціальні проекти та програми як вияв соціальної відповідальності бізнесу

Благодійна діяльність компаній — настільки ж багатогранна, наскільки різноманітна термінологія для її опису. Серед найуживаніших термінів: благодійність бізнесу, корпоративна філантропія, стратегічна корпоративна філантропія, корпоративне громадянство, корпоративна соціальна відповідальність, соціальні інвестиції, соціальна венчурна філантропія тощо.

Благодійність — добровільна фінансова чи інша підтримка громадських об'єднань, культурних і спортивних організацій та їх програм, здійснювана комерційними структурами на безоплатній основі. Благодійність відрізняється від спонсорства тим, що не передбачає навіть неформальних зобов'язань з боку набувачів матеріальної, фінансової, організаційної та іншої благодійної допомоги.

Розгляд корпоративної благодійності окремо від розвитку благодійності в цілому обумовлений тим, що зазвичай благодійність розглядається як задоволення нагальних потреб окремих осіб, тимчасом як корпоративна благодійність спрямована на інституції, які допомагають розв'язувати ті чи інші соціальні проблеми в суспільстві або задовольняти базові потреби окремих людей.

Корпоративна благодійна діяльність — добровільна безкорислива діяльність бізнес-компаній, яка не передбачає одержання прибутків від цієї діяльності.

Акт надання бізнес-компанією коштів, матеріальної негрошової допомоги, послуг, волонтерів та інших ресурсів громадським та благодійним організаціям, великим групам людей або установам для здійснення ними власної місії називається *корпоративною філантропією*.

Варто наголосити, що діяльність компанії під час реалізації благодійної діяльності загалом і створення власного корпоративного фонду зокрема має відповідати чинному законодавству України, а саме Закону України «Про благодійництво та благодійні організації»[1], що регулює діяльність у сфері благодійництва.

Благодійна діяльність на території України[2]

Практику благодійної діяльності компаній на території України характеризують дослідження, проведені Українським форумом благодійників з метою аналізу стану розвитку благодійності бізнесу в Україні. Серед основних результатів дослідження можна виокремити такі:

✓ Середня тривалість роботи сучасних українських компаній у сфері благодійництва не перевищує 7 років.

✓ Благодійна діяльність більшості компаній спрямована на своїх працівників та їхні родини (90 %), а також на дітей (86 %). Допомогу сиротам та студентам надають відповідно 70 % та 68 % компаній-респондентів. Майже половина учасників дослідження підтримують людей з особливими потребами (56 %) та молодь (54 %).

✓ Компанії охочіше взаємодіють безпосередньо з представниками цільової аудиторії своїх благодійних програм: вони надають благодійну допомогу безпосередньо адресатам (68 %) або самостійно виконують благодійні програми (68 %); не дуже широким є використання волонтерської діяльності співробітників (28 %).

✓ Більшість компаній – учасників опитування фінансують благодійну діяльність із двох основних джерел: окремого бюджету на благодійну діяльність компанії (61 %) та бюджету PR-департаменту (52 %). Реальні розміри наданої матеріальної та нематеріальної допомоги компанії – учасники дослідження воліють зберігати в таємниці.

✓ Компанії намагаються функціонально організувати благодійну діяльність у межах відповідальності одного департаменту зі спеціальним контролем директора організації або одного з його заступників (чи без такого контролю); засновники та акціонери мають суттєвий (у 48 % спостережень) чи визначальний (у 20 %) вплив на політику та стратегію благодійництва компанії.

✓ Основними формами роботи з бізнес-партнерами у благодійній діяльності є обмін інформацією (92 %) та спільне фінансування діяльності (62 %). Найбільш поширеними сферами роботи є соціальний захист (85 %), освіта (69 %) та охорона здоров'я (62 %).

✓ 96 % компаній, що взяли участь у дослідженні, намагаються відстежувати ефективність своїх благодійних програм, їхній вплив на цільову аудиторію

[1] Див. детальніше: Закон України «Про благодійництво та благодійні організації» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/531/97-%D0% B2%D1%80

[2] Див. детальніше: Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський ; за заг. ред. А. Гулевскьої-Черниш. — К. : Салютіс, 2010. — 60 с.

та громадську думку всередині та ззовні компанії. Водночас комплексної системи моніторингу в більшості учасників дослідження немає.

✓ Звітування про результати своєї благодійної діяльності тією чи іншою мірою практикують 96 % компаній, що взяли участь у дослідженні. У системі внутрішнього звітування найбільш поширеними є розміщення інформації у вісниках компанії (86 %) та оприлюднення під час загальних зборів колективу чи інвесторів (59 %). Серед зовнішніх каналів комунікації найпопулярнішими є мережний ресурс компанії (96 %) та засоби масової інформації (74 %), через які розповсюджується інформація про результати благодійної діяльності організації.

✓ Найбільшими ризиками для розвитку благодійності в Україні визначено недосконале законодавство (63 %), ставлення держави до філантропії (55 %); недовіра суспільства до благодійних програм (32 %).

✓ Вирішальними факторами, які впливають на благодійну діяльність компанії, є мета такої діяльності (про це заявили 84 % опитаних), форма благодійності (63 %) та розмір пожертв (58 %). Такі фактори, як ставлення суспільства до благодійної діяльності компаній та публічне визнання такої діяльності, підтримали лише 29 % та 17 % респондентів відповідно.

Технологія здійснення благодійної діяльності компанії передбачає різноманітні способи її реалізації залежно від того, які використовуватимуться у благодійності активи компанії. До останніх належать: фінансові ресурси, товари та майно, час, професійні навички працівників тощо. Саме спрямування тих чи інших активів на благодійність визначає форму надання благодійної допомоги та використання інструментів корпоративної благодійності:

- у разі використання фінансових активів компанії використовуються інструменти: надання адресної благодійної допомоги; здійснення власних операційних благодійних програм; здійснення грантової програми; створення корпоративного фонду; корпоративне волонтерство;
- у разі використання нефінансових активів може бути застосований нефінансовий інструмент «in-kind giving» програми, який трактується як форма благодійної пожертви, яка надається не у вигляді коштів, необхідних для закупівлі потрібних товарів та послуг, а у вигляді самих товарів та послуг, і є дуже поширеним як у міжнародній, так і в українській практиці.

Форми та інструменти корпоративної благодійності є специфічними для кожного окремого корпоративного благодійного проекту.

Благодійний проект (*програма*) — це послідовні дії компанії, об'єднані єдиною метою та спрямовані на одержання конкретного результату й соціального ефекту.

Процеси розроблення й реалізації благодійної операційної програми залежать від її життєвого циклу[1] Сучасний розвиток корпоративної соціальної відповідальності в українському бізнесі характеризується тенденцією до зменшення одноразових благодійних акцій та поширення спланованих благодійних проектів і програм.

[1] Див. детальніше: Операційні благодійні програми [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/operacijni-programi.htm

Можливість знаходити й інвестувати кошти в найбільш ефективні програми виникає завдяки використанню грантових механізмів *фінансування благодійних проектів*. Його здійснення через надання грантів є значним кроком уперед з погляду розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Спрямування благодійних коштів у соціальні проекти недержавних організацій та закладів можна розглядати як соціальні інвестиції, котрі дозволяють розвивати людські ресурси, створювати нові послуги, відкривати додаткові робочі місця, поліпшувати умови життя населення[1].

Гранти — це цільові кошти, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проектів, благодійних програм, на проведення досліджень, навчання, на інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації.

Важливою умовою надання гранту є не тільки потреба чи розуміння наявної проблеми, а запропонований алгоритм її вирішення, очікуваний результат та обґрунтована потреба в коштах. Вирізняють гранти на програми або на розвиток потенціалу. Перші можуть надаватися на виконання певної програми, наприклад, надання послуг, другі — на навчання, дослідження, участь у заходах, підтримку діяльності організації, на старт новостворених організацій тощо.

Забезпечення стабільності соціальної діяльності компанії, реалізації стратегії й фінансування усіх соціальних програм у довгостроковій перспективі досягається за допомогою формування корпоративних фондів, які допомагають об'єднати зовнішні та внутрішні очікування компанії від її соціальної діяльності, а також дозволяють будувати стійкі партнерські відносини[2].

Корпоративний благодійний фонд — це фонд, створений бізнес-корпорацією, комерційною установою для ведення систематичної благодійної діяльності з переважанням у фінансових надходженнях внесків компанії-засновника.

У світовій практиці використовуються кілька підходів до фінансування корпоративних фондів[3]: щорічні відрахування від прибутку компанії; створення ендаументу; часткове фінансування благодійного корпоративного фонду.

Створення корпоративних благодійних фондів дозволяє організації одержати низку переваг у реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності:

- ✓ забезпечення відокремлення благодійного напрямку від основної бізнес-діяльності компанії через корпоративний фонд як структуру управління благодійною діяльністю;
- ✓ застосування системного підходу до здійснення благодійної діяльності, що забезпечує чітке фокусування на конкретних програмних пріоритетах компанії після створення корпоративного фонду;

---

[1] Див. детальніше: Грантові програми [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http: //ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/grantovi -programi.htm

[2] Див. детальніше: Благодійні інституції України: сучасний стан та перспективи розвитку (за результатами соціологічного дослідження) / за заг. ред. А. В. Гулевської-Черниш. — К. : Книга плюс, 2008. — 120 с.

[3] Див. детальніше: Корпоративний фонд [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/kor porativnij-fond.htm

✓ покращення репутації компанії завдяки існуванню та діяльності корпоративного фонду через створення унікальних можливостей просування позитивного іміджу компанії, підвищення бізнес-віддачі від власної соціальної активності тощо;

✓ підтримка благодійної діяльності в періоди кризи, а отже, підтримка іміджу як соціально відповідальної компанії;

✓ набуття можливості стабільного підтримання довгострокових благодійних ініціатив;

✓ забезпечення гнучкості благодійної діяльності компанії через залучення до реалізації будь-якої масштабної або довгострокової ініціативи чи програми інших корпоративних донорів, партнерів серед громадських чи благодійних організацій, волонтерів.

На особливу увагу з позицій корпоративної соціальної відповідальності заслуговує *волонтерська діяльність компаній*, яка охоплює всі заходи корпоративної політики, спрямовані на залучення працівників компанії до благодійності та волонтерства. При цьому така діяльність, як правило, є частиною корпоративної культури, яка ґрунтується на гуманістичних цінностях, на усвідомленні важливості ініціативи, солідарності та соціальної відповідальності.

За реалізації волонтерської діяльності підтримується баланс інтересів таких заінтересованих сторін: бізнесу, громади та працівників компаній, які і є безпосередньо волонтерами[1]. Громада одержує додаткові фінансові та людські ресурси для вирішення певної соціальної проблеми, можливість побудови ефективних взаємин із бізнесом та просування ідеї та цінностей волонтерської діяльності, оскільки програми корпоративної волонтерської діяльності є неформальним каналом поширення таких суспільних цінностей, як безкорисливість, взаємодопомога та піклування про інших. Інтереси приватних компаній задовольняються в напрямі вирішення проблем персоналу та реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності, оскільки волонтерська діяльність є відносно маловитратною формою реалізації КСВ, а залучення до неї персоналу дозволяє досягти посилення морального та командного духу, підвищення продуктивності праці, утримання кадрів, провести профілактику професійного «вигорання» та забезпечити професійний розвиток персоналу. Для персоналу компаній під час реалізації волонтерських програм виникають додаткові можливості набути новий життєвого та професійного досвіду, а також задовольнити потреби у самовираженні та самореалізації, зробити особистий внесок у розв'язання соціальної проблеми. До того ж, працюючи у новому середовищі, працівники дістають змогу додатково розвинути комунікативні, командні, організаційні, реляційні, проектні та інші компетенції.

Формування програм корпоративної волонтерської діяльності ґрунтується на двох підходах, які залежать від ролі компанії у цьому процесі (табл. 9.11).

---

[1] Див. детальніше: Корпоративне волонтерство [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/kor porativne-volonterstvo.htm

Таблиця 9.11

ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ КОРПОРАТИВНОЇ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Підходи	Розробка програм	Специфіка програм	Реалізація програм
Ініціатива роботодавця	У розробленні програм корпоративної волонтерської діяльності відштовхується від затвердженої корпоративної стратегії, ураховує перспективи розвитку компанії та ризики, пов'язані з цим	Програми більш структуровані й систематизовані. Часто запропонована ними волонтерська діяльність пов'язана з основним бізнесом компанії та розвитком професійних навичок волонтерів	Прикладами реалізації програм можуть бути проведення безкоштовних курсів з елементарної фінансової грамотності серед вразливих верст молоді від аудиторської компанії або розбудова професійних навичок соціального маркетингу неприбуткової організації від рекламного агентства
Ініціатива працівника	У розробленні програм корпоративної волонтерської діяльності роль компанії обмежена (фінансовою чи просто ідеологічною) підтримкою різноманітних проектів та ініціатив, ініційованих працівниками	Особливість таких програм — велике різноманіття форм і напрямків їх реалізації	Волонтерська діяльність здійснюється переважно у вільний від роботи час

Підвищення ефективності реалізації програм корпоративної волонтерської діяльності може бути досягнуте за допомогою використання найбільш прогресивних її форм.

Прогресивні форми і напрями волонтерської діяльності[1]

✓ офіційне та своєчасне визнання заслуг волонтерів — компанія допомагає волонтерові відчути успіх і підтримку та відзначає його внесок. Якщо особисті внески працівників у корпоративні волонтерські проекти збільшуються, то це доказ того, що компанія поділяє та підтримує ціннісний вектор своїх працівників;

✓ корпоративне волонтерство «dollars for doers» («гроші за вчинки»): внесок компанії в реалізацію соціальних проектів розраховується на основі робочого часу, витраченого співробітниками в організаціях третього сектору;

✓ «банк часу»: компанія узгоджує певний «бюджет» робочого часу, який працівники можуть витратити на підтримку певних соціальних волонтерських програм (як правило, від 1-2 годин на тиждень);

[1] Див. детальніше: Корпоративне волонтерство [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://ufb.org.ua/sektor-blagodijnosti/blagodijnist-biznesu/instrumenti-korporativnoi-filantropii/kor porativne-volonterstvo.htm

- ✓ відрядження працівників на соціальні проекти: дозволяє їм зануритись у реальне життя, у незвичних зовнішніх умовах використати власні знання та досвід;
- ✓ командний чи родинний формат волонтерства;
- ✓ е-волонтерство, за якого консультації, поради та передавання навичок можуть відбуватись он-лайн за гнучким графіком та без необхідності витрачати час на подорож.

Аналіз звітів з корпоративної соціальної відповідальності свідчить про те, що нині представники опитаних вітчизняних компаній уже чітко розглядають свою діяльність, спрямовану на розв'язання тих чи інших проблем громади та суспільства, саме як вагому складову політики соціальної корпоративної відповідальності компанії. При цьому не йдеться про те, що благодійна діяльність є повноцінним виявом соціальної відповідальності. Навпаки, пов'язуючи її з власною місією, стратегією та ключовими компетенціями, компанії інтегрують благодійну діяльність у загальні стратегії розвитку бізнесу[1]. Пріоритетними сферами корпоративної благодійної діяльності компаній на території України є соціальний захист та охорона здоров'я. Аналіз пріоритетних сфер благодійності як бізнесу, так і благодійних інституцій свідчить, що нині більшість благодійних програм незалежно від статусу їхніх ініціаторів спрямована переважно на допомогу державі у соціальній сфері у виконанні її окремих соціальних функцій.

Резюме

Теоретичні засади взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами закладені в теорії заінтересованих сторін, яка спрямована на досягнення балансу цілей організації та інтересів суспільства, а також оптимальну інтеграцію запитів суспільства в стратегію та діяльність організації.

Процес організації соціально відповідальної взаємодії із заінтересованими сторонами починається з дослідження зовнішнього середовища реалізації КСВ, ідентифікації заінтересованих сторін при реалізації соціальної політики організації, виявлення їхніх інтересів та мети, дослідження способів і засобів досягнення заінтересованими сторонами своєї мети, визначення суб'єктів та механізмів проведення аудиту дій стейкхолдерів соціальної політики організації. Моніторинг зовнішнього середовища КСВ здійснюється окремо в рамках «близького» і «далекого» оточення для виявлення і використання сприятливих можливостей для досягнення корпоративних цілей та ідентифікації чинників зовнішнього середовища КСВ, що впливають на поведінку організації. Ідентифікації заінтересованих сторін при реалізації соціальної політики організації здійснюється виходячи з їхніх інтересів та очікувань. Залежно від вагомості цих інтересів здійснюється ранжирування стейкхолдерів, оскільки різні їх групи готові

[1] Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський ; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. — К. : Салютіс, 2010. — С. 25.

докладати різних зусиль для тиску на організацію з метою скоригувати її поведінку відповідно до їх задоволення.

Установлення динамічної рівноваги із зовнішнім ринковим середовищем на засадах соціальної відповідальності можливе при налагодженні діалогу зі споживачами на засадах соціальної відповідальності. Така взаємодія має ґрунтуватися на визнанні основних прав споживача і передбачає: добросовісні практики маркетингу, укладання договорів та неупереджене подання інформації; захист здоров'я та безпеки споживачів; обслуговування і підтримку споживачів та вирішення суперечок; доступ до послуг першої необхідності. Задоволення інтересів споживачів на засадах соціальної відповідальності може бути досягнуто через реалізацію концепції соціально відповідального маркетингу, яка передбачає, що поряд з потребами покупців існують інтереси суспільства, які усвідомлюються і сприймаються покупцями; успішність підприємства залежить, зокрема, і від громадської думки, яка формується на основі ставлення організації до інтересів суспільства; споживачі за інших рівних умов віддають перевагу товарам, які виробляє організація, що враховує інтереси суспільства.

Поширення належної (добросовісної) ділової практики між постачальниками і бізнес-партнерами компанії відбувається через інформаційну відкритість щодо власників, постачальників, бізнес-партнерів, клієнтів і заінтересованих сторін, в організації великими компаніями програм сприяння малому бізнесу, у програмах з добровільного обмеження сфер ведення бізнесу. Проблеми добросовісних ділових практик виникають у таких основних сферах їх реалізації, як боротьба із корупцією, відповідальна участь у діяльності держави, чесна конкуренція, сприяння розвитку соціальної відповідальності у відносинах з іншими організаціями, повага до прав власності. Поширення добросовісної ділової практики мотивує до соціально відповідального інвестування, яке спрямоване не тільки на максимізацію прибутку, а й на створення користі суспільству, і здійснюється з метою сполучення економічної ефективності вкладань коштів з етичними цінностями інвестора. Соціально відповідальне примноження нематеріальних активів компаніями ґрунтується на нерозривному зв'язку репутації організації із соціальною відповідальною діяльністю бізнесу, а тому формування репутаційного капіталу має базуватися на якісному задоволенні потреб громадськості, прозорості бізнесу, корпоративній етиці, корпоративній соціальній відповідальності.

Соціально відповідальна участь бізнесу в житті громади і суспільства спрямована на запобігання і вирішення проблем, розвиток партнерства з місцевими організаціями та заінтересованими сторонами, а також прагнення організації стати гідним членом суспільства. Реалізація програм розвитку місцевої громади сучасним бізнесом характеризується підвищенням його прагнення перейти від моделі простої благодійності до іншої технології вкладання коштів, а тому доцільним є використання методів соціального проектування розвитку громади за напрямами: розвиток освіти і культури; створення робочих місць і підвищення конкурентоспроможності робочої сили; розвиток технологій і забезпечення доступу до них; підтримання добробуту громад; захист здоров'я населення.

Корпоративна благодійна діяльність — це добровільна безкорислива діяльність компаній, що не передбачає одержання прибутків від неї. Технологія здійснення благодійної діяльності компанії охоплює різноманітні способи її реалізації залежно від того, які використовуватимуться у благодійності активи компанії, до яких належать: фінансові ресурси, товари та майно, час, професійні навички працівників тощо. Формування програм корпоративної волонтерської діяльності передбачає залучення працівників компанії до благодійності й волонтерства, є частиною корпоративної культури та ґрунтується на двох основних підходах, які залежать від ролі компанії у цьому процесі: з ініціативи роботодавця та з ініціативи працівника. Пріоритетними сферами корпоративної благодійної діяльності компаній на території України є соціальний захист та охорона здоров'я.

Терміни і поняття

Благодійний проект (програма)
Благодійність
Грант
Добросовісна ділова практика
Заінтересована сторона
Корпоративна благодійна діяльність
Корпоративна репутація
Корпоративна філантропія
Корпоративний благодійний фонд
Корпоративний імідж
Соціальний маркетинг
Соціально відповідальний маркетинг
Соціально-етичний маркетинг

Вправи до розділу 9

1. Опишіть основні аспекти добросовісної ділової практики (з прикладами) за такими напрямками для обговорення:
✓ інформаційна відкритість у відносинах зі стейкхолдерами (добросовісна конкуренція і реклама, додержання етичних норм ведення бізнесу тощо);
✓ взаємовідносини зі споживачами: якість продукції, справедливе ціноутворення, пост-продажні зобов'язання, ремонт та повернення продукції, гарантії та сертифікати якості тощо.
✓ добросовісна співпраця з органами державної влади;
✓ організація компаніями програм підтримки малого бізнесу;
✓ спільні програми бізнесу та НКО та інших громадських організацій;
✓ партнерство бізнесу та ЗМІ.
2. Наведіть приклади недобросовісної ділової практики серед українських підприємств.
3. Проаналізуйте зовнішнє середовище формування КСВ для провідної авіакомпанії, яка має лідерські позиції на ринку авіаперевезень, та охарак-

теризуйте заінтересовані сторони, визначте їхні інтереси та спрогнозуйте очікування.
4. Сформулюйте основні цілі, напрями та інструменти реалізації технології соціально відповідального маркетингу компанії, яка здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації тютюнової продукції.
5. Сформулюйте основні цілі, напрями та інструменти реалізації технології соціально відповідального маркетингу енергетичної компанії, яка працює у сфері видобутку та збагачення вугілля у монопрофільному місті.
6. Сформулюйте основні цілі, напрями та інструменти технології взаємодії з громадами агрохолдингу, який спеціалізується на тваринництві (свинарство, молочне та м'ясне тваринництво, птахівництво) та розміщене на території Львівської, Тернопільської, Хмельницької та Рівненської областей.

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте основи теорії заінтересованих сторін та назвіть можливості її практичного використання.
2. Назвіть та опишіть основні чинники зовнішнього середовища КСВ.
3. Які інтереси та очікування основних зовнішніх заінтересованих груп компанії на засадах КСВ?
4. Розкрийте роль технології соціально відповідального маркетингу для соціально відповідальної взаємодії зі споживачами.
5. Назвіть та охарактеризуйте основні напрями реалізації добросовісної ділової практики.
6. Розкрийте роль соціально відповідального інвестування при реалізації добросовісної ділової практики.
7. Опишіть напрями соціально відповідальної взаємодії організації з громадами.
8. Визначте сутність здійснення благодійної діяльності компанії.

Література для поглибленого вивчення

1. *Акимов Д. И.* Социально ответственный маркетинг и корпоративная ответственность бизнеса в Украине: подходы к исследованию проблемы [Электронный ресурс] / Д. И. Акимов // Методологія, теорія та практика соціологічного аналізу сучасного суспільства. — 2008. — С. 220–225. — Режим доступа : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtpsa/2008/articles/Akimov.pdf

2. *Гулевська-Черниш А.* Благодійність за правилами: принципи, основні засади, практичне застосування / А. Гулевська-Черниш, К. Ржевська, Л. Ярошенко. — К. : Абетка благодійності, 2013. — 61 с.

3. *Божук С. Г.* Развитие инструментария социально ответственного маркетинга [Электронный ресурс] / С. Г. Божук, Т. Д. Маслова // Проблемы современной экономики. — 2012. — № 1(41). — С. 199–203. — Режим доступа : http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3947

4. *Зантарая Т.* Социальные программы социальной ответственности бизнеса [Электронный ресурс] / Т. Зантарая // Управление персоналом. — 2007. — № 11. — Режим доступа : http://www.top-personal.ru/issue.html?1183

5. Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський ; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. — К. : Салютіс, 2010. — 60 с.

6. *Саприкіна М.* Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна. — К. : Фарбований лист, 2011. — 475 с.

7. *Сацик С. А.* Социально-ответственный маркетинг: тенденции и основные проблемы [Электронний ресурс] / С. А. Сацик. — Режим доступа : http://conf.sfu-kras.ru/sites/ mn2012/thesis/s005/s005-081.pdf

8. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501 с.

9. Социальная ответственность менеджмента : учеб. для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» / под. ред. В. Я. Горфинкеля, А. И. Базилевич. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. — 287 с.

10. *Тульчинский Г. Л.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — М. : Вершина, 2006. — 352 с.

11. *Шталь Т. В.* Социальный маркетинг и социальная ответственность бизнеса: взаимосвязи и результаты / Т. В. Шталь, О. О. Тищенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 4. — С. 97–104.

Розділ 10

МОНІТОРИНГ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ, СОЦІАЛЬНА ЗВІТНІСТЬ І АУДИТ

10.1. Сутність і значення моніторингу корпоративної соціальної відповідальності.
10.2. Технології та інструменти діагностики соціально відповідальної діяльності організацій.
10.3. Соціальна звітність і аудит як інструменти забезпечення прозорості та інформованості в питаннях корпоративної соціальної відповідальності.
10.4. Процеси підготовки соціального звіту. Інтереси стейкхолдерів щодо соціальної звітності організацій.
10.5. Формування корпоративної інформаційної політики. Побудова системи комунікацій з КСВ.

Резюме
Терміни та поняття
Вправи до розділу 10
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність, значення, завдання, форми та алгоритм моніторингу корпоративної соціальної відповідальності;
— технології проведення та інструменти діагностики соціально відповідальної діяльності організацій;
— зміст, структуру, нормативно-правову базу складання соціальної звітності;
— сферу застосування та аудиторські процедури соціального аудиту;
— процедуру підготовки соціального звіту організації;
— інтереси стейкхолдерів щодо соціальної звітності організації;
— сутність і основи формування інформаційної політики у сфері КСВ;
— основні цільові (контактні) групи соціальної відповідальності;
— необхідне інформаційне забезпечення КСВ;
— основні комунікаційні технології КСВ;

уміти:

- розробляти теоретико-прикладний сценарій моніторингу корпоративної соціальної відповідальності;
- здійснювати діагностику соціально відповідальної діяльності організацій;

- формувати структуру соціального звіту, виходячи з положень міжнародних стандартів та враховуючи поточні потреби організації;
- розробляти план підготовки соціального звіту організації;
- розвивати перспективні напрями взаємодії зі стейкхолдерами;
- аналізувати соціальне середовище формування КСВ, організовувати інформування (цільових) контактних груп соціального середовища;
- здійснювати збір, аналіз та обробку даних, необхідних для вирішення завдань КСВ;
- організовувати інформаційне забезпечення і супровід проектів і програм КСВ;
- будувати систему комунікацій із КСВ;
- розробляти програму соціального аудиту.

10.1. Сутність і значення моніторингу корпоративної соціальної відповідальності

Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності є складовою управління організацією у формі структурно-інформаційного комплексу для спеціально організованого спостереження, збору, оцінки та аналізу даних щодо факторів впливу, стану, бюджетування та тенденцій розвитку соціально відповідальної діяльності організації з метою забезпечення збалансованого розвитку за допомогою підтримки допустимого рівня ризиків (рис. 10.1).

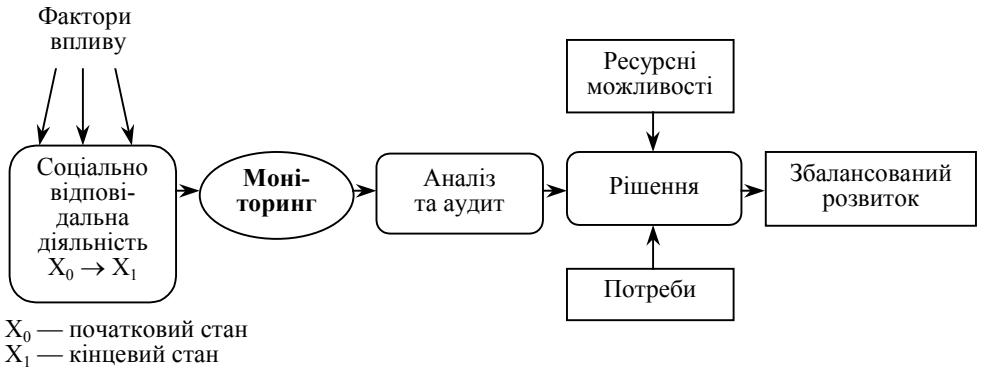

Рис. 10.1. Місце моніторингу в системі управління організацією

Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності — це комплексний метод збору об'єктивної цільової інформації щодо створення соціальних бізнес-продуктів, реалізації екологічних та соціальних програм і проектів за допомогою безперервного або періодично повторюваного спостереження, що передбачає діагностику поточного стану, відхилень та стратегічних розривів, генезис і прогноз (оцінку минулого та майбутнього) соціально відповідальної діяльності організації.

Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності слід розглядати як функцію, що визначає систематичну сукупність даних щодо індикаторів корпоративної соціальної відповідальності. За допомогою моніторингу забезпечується своєчасний збір та нагромадження інформації, ідентифікація позитивних та негативних змін, дальший контроль та аналіз, коригування управлінських рішень організації щодо соціально відповідальної діяльності.

Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності має провадитись у площині критеріїв та показників, що віддзеркалюють соціальну позицію її суб'єктів. Така різновекторність обстежень на постійній основі дозволятиме систематично відстежувати стан та виявляти тенденції й досліджувати зміни у соціально відповідальній діяльності організації.

За умов соціально орієнтованої конкурентної економіки соціально відповідальна діяльність організацій та соціальні їх продукти позиціонуються як пріоритетні, що посилює значення моніторингу.

Відстеження соціальних загроз, визначення тенденцій їх впливу на всебічний розвиток людини через реалізацію соціальних потреб, інтересів, цінностей, прав, гарантій і свобод людини й можливостей їх реалізації — запорука якісних та ефективних управлінських рішень на макро-, мезо- та мікрорівні для реалізації соціальної відповідальності. Так, соціалізація бізнес-діяльності сприяє стабілізації зовнішньої ринкової ситуації, лояльності владних структур, підвищенню рівня довіри та віддачі трудового колективу, викликає приріст нематеріальних активів, що сприяє покращенню фінансових результатів та збільшенню ринкової вартості компанії, завдяки чому підтримується на певному рівні або ж підвищується конкурентоспроможність. З урахуванням виявлених за допомогою моніторингу причинно-наслідкових зв'язків між зростанням обсягів соціальних продуктів та покращанням фінансових результатів приймаються управлінські рішення. Менеджмент організації через традиційні центри відповідальності обґрунтовує відповідні показники оцінки результативності та ефективності, форми, порядок збору та обробки інформації.

Формування додаткових конкурентних переваг організації забезпечується у процесі моніторингу виконанням низки завдань:

- ✓ виявлення тенденцій та закономірностей формування конкурентоспроможності організації, тобто здатності до досягнення власних цілей за умов конкуренції;
- ✓ визначення поточного рівня конкурентних переваг та невикористаних можливостей у сфері корпоративної соціальної відповідальності;
- ✓ виявлення ресурсів та резервів підвищення рівня конкурентних переваг, визначення ролі та місця соціальних продуктів;
- ✓ розроблення конкретних адресних заходів щодо оптимізації набору соціальних продуктів та соціальної політики загалом для підтримання чи підвищення рівня конкурентоздатності;
- ✓ забезпечення вірогідного та оперативного динамічного аналізу стану та розвитку організацій в регіональному та галузевому розрізі;
- ✓ інвентаризація ресурсного потенціалу організації та розроблення варіантів стратегії її розвитку.

Результати моніторингу, підтверджуючи чи спростовуючи правильність планів та програм реалізації соціальної відповідальності, можуть слугувати основою для прийняття управлінських рішень при визначенні стратегії та тактики соціального розвитку, при формуванні складу та структури соціальних продуктів організації.

Потреба в моніторингу соціальної відповідальності бізнесу виникає у зв'язку з тим, що:

1) з'являється можливість одержання своєчасної об'єктивної та надійної інформації для ефективного управління соціальними ризиками з метою мінімізації втрат прибутку, зменшення збитків, оптимізації використання можливостей у формуванні конкурентних переваг;

2) виявляється залежність фінансово-економічних результатів діяльності організації від показників стану та динаміки розвитку корпоративної соціальної відповідальності;

3) визначається доцільність оптимізації бюджету з урахуванням розширення складу та обсягів соціальних продуктів;

4) забезпечується розширення інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у сфері соціального розвитку.

Система моніторингу соціальної відповідальності бізнесу має двоконтурну структуру (рис. 10.2). Внутрішній контур забезпечує безперервність моніторингу, здійснює управління вибором об'єктів моніторингу, технологій та методів збору і систематизації інформації. Зовнішній контур з'єднує систему моніторингу з центром прийняття управлінських рішень через інформаційний обмін.

Специфічність об'єктів спостереження та оцінювання в соціально відповідальній діяльності пояснює різноманітність форм моніторингу корпоративної соціальної відповідальності:

- ✓ збір, аналіз соціальної, трудової, демографічної, виробничої, фінансової, маркетингової інформації звітного та прогнозного характеру;
- ✓ формування рейтингових оцінок для позиціонування організацій в аналізі інвестиційної привабливості, ефективності функціонування, конкурентоспроможності, соціальної достатності організацій за сферами економічної діяльності та регіонами;
- ✓ організація державної експертизи, зовнішнього аудиту корпоративної соціальної відповідальності;
- ✓ видання та передача учасникам моніторингу аналітичних оглядових та рейтингових оцінок, тематичної довідкової та методичної літератури;
- ✓ аналіз структури та динаміки податкових платежів і витрат бюджету.

Результати моніторингу корпоративної соціальної відповідальності мають містити інформацію, що дозволяє сформувати базу для прийняття управлінських рішень, переконатись у правильності (або, навпаки, неправильності) планів соціальної діяльності, ефективності складу та структури набору соціальних продуктів, що реалізуються, оцінити доцільність вибраної стратегії та тактики соціального розвитку організації й відносин партнерства в цілому.

Важливим елементом моніторингу КСВ є конкретизація інформаційних потреб, оскільки узгодженість питань, що підлягають спостереженню та осмисленню, визначає бюджет моніторингу та рівень дальшого впливу на об'єкт управління.

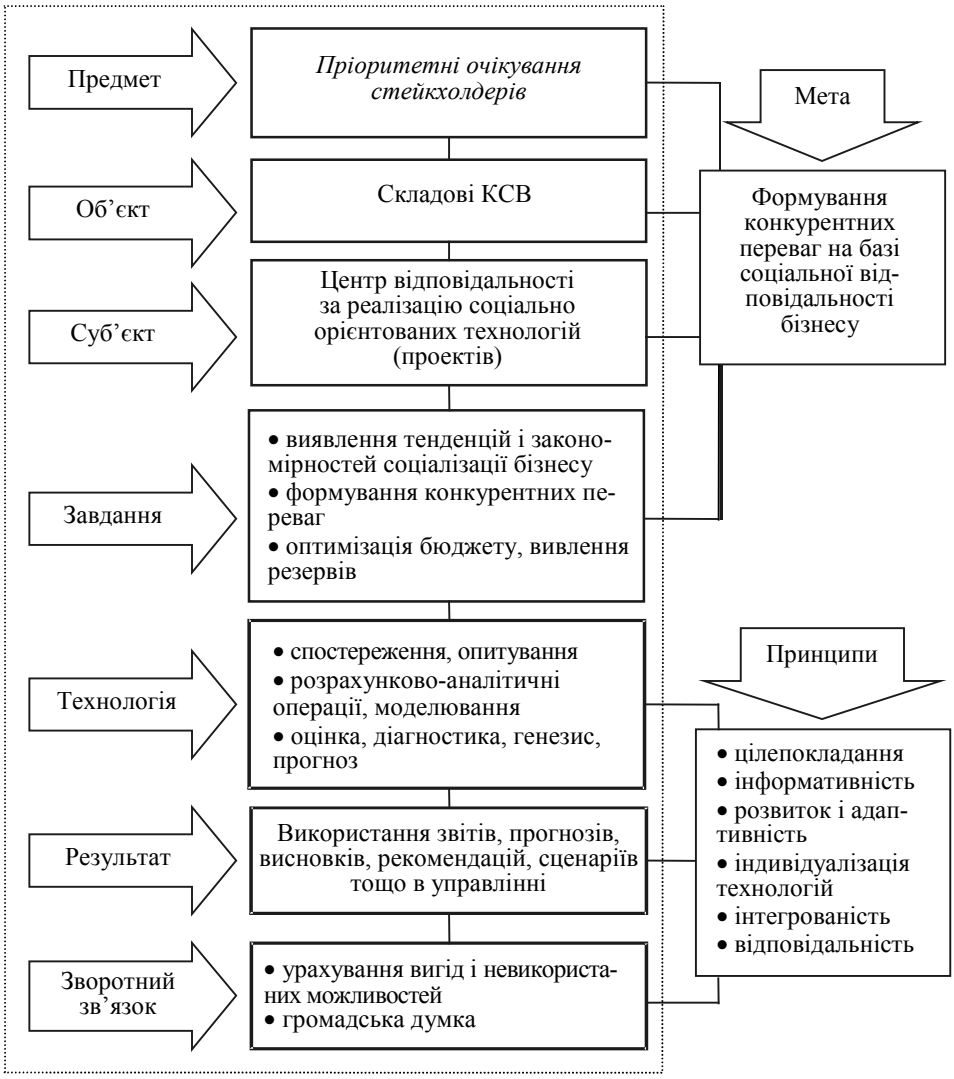

Рис. 10.2. Концептуальна модель системи моніторингу соціальної відповідальності бізнесу

Під інформаційною потребою мається на увазі перелік коректно та чітко сформульованих питань, за якими необхідно надати інформацію в певному режимі (час, місце, обсяг, зміст, показники, користувачі) у межах певного виду соціально відповідальної діяльності. Інформаційна база у сфері корпоративної соціальної відповідальності вирізняється багатомірністю, нелінійністю, неоднорідністю, похибками вимірів, впливом неврахованих факторів, просторово-часовою динамікою. Існує значна відмінність між інформацією, що використовується з метою формування соціальної політики організації, та тією інформацією, що використовується для управління поточною суспільно значущою діяльністю. Наприклад, при формулю-

ванні місії корпоративної соціальної відповідальності організація проголошує наміри підтримувати зайнятість на регіональному ринку праці, зберігаючи робочі місця та гідний рівень заробітної плати. Рішення приймається на основі аналізу макроекономічної інформації про темпи інфляції, демографічні процеси в регіоні, рівень безробіття, темпи галузевого виробництва, розмір соціальних гарантій та стандартів з урахуванням положень чинного трудового законодавства.

Відповідальним моментом організації спостереження є вибір показників оцінки. У найбільш загальному варіанті оцінюються результативність соціальних технологій, комплекс супутніх ефектів, загальна ефективність механізму фінансування соціальних програм, соціально-економічні ефекти за різними рівнями виробництва та споживання соціальних продуктів (людина, організація, регіон, суспільство).

Процес моніторингу корпоративної соціальної відповідальності передбачає поєднання кількох етапів у системі соціально відповідальної діяльності організації за принципом зворотного зв'язку (рис. 10.3).

Рис. 10.3. Процес моніторингу корпоративної соціальної відповідальності в системі соціально відповідальної діяльності організації

Отже, моніторинг корпоративної соціальної відповідальності дає змогу здійснити глибокий аналіз результатів соціально відповідальної діяльності, виявити здобутки та проблеми у сфері реалізації соціальної відповідальності, спрогнозувати можливі причини відхилення результатів та скоординувати соціально орієнтовані програми та проекти.

10.2. Технології та інструменти діагностики соціально відповідальної діяльності організацій

Діагностика соціально відповідальної діяльності організацій провадиться з метою оцінки їх внеску в процес забезпечення збалансованого суспільного розвитку та дозволяє визначити реальну цінність їхньої соціально відповідальної поведінки.

В Україні функціонує незалежна експертна організація з корпоративної соціальної відповідальності Центр «Розвиток КСВ» (http://csr-ukraine.org). Одним з напрямів діяльності Центру є діагностика соціально відповідальної діяльності організацій за допомогою індексу прозорості та підзвітності компаній на основі міжнародної методики, розробленої «Beyond Business» (Ізраїль) та Центром «Розвиток КСВ».

Головна відмітна ознака індексу прозорості та підзвітності компаній полягає в тому, що перевірити вірогідність його результатів може будь-який користувач Інтернету, адже об'єктом оцінки є веб-сайт, який розглядається як основне джерело надання інформації про корпоративну соціальну відповідальність.

Сайти компаній оцінюються за чотирма критеріями[1]:

- *Звітність* — наявність звіту про діяльність компанії в економічній, соціальній та екологічній сфері.
- *Зміст* — рівень розкриття інформації за ключовими сферами КСВ.
- *Навігація* — легкість доступу читача до будь-якої інформації про соціальну та екологічну відповідальність компанії.
- *Доступність* — потенційна доступність веб-сайту щодо різних аспектів (мова, наявність контактної інформації, адаптованість для людей з обмеженими можливостями).

Позиція компанії в індексі стосовно до інших компаній є сумою балів (які потім визначаються у відсотках), одержаних кожною компанією відповідно до перелічених критеріїв.

У 2014 р. Центром було проведене дослідження індексу прозорості та підзвітності компаній серед 100 провідних компаній, які мають веб-сайти українською чи російською мовами (або україномовні сторінки на сайтах материнської міжнародної компанії). Результати дослідження були презентовані перед науковцями та практиками. Десятка компаній з найвищим рівнем розкриття інформації з КСВ на сайті наведена в табл. 10.1.

[1] http://csr-ukraine.org/projectevent/індекс-прозорості/

Таблиця 10.1

ІНДЕКС ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ КОМПАНІЙ у 2014 р.

Місце	Компанія	Сектор	Бали	%
1	«АрселорМіттал Кривий Ріг»	Важка промисловість	175	87
2	ДТЕК	Електроенергетика	173	86
3	СКМ	Холдингові компанії	160	80
4	«Оболонь»	FMCG	140	70
5	«Метінвест»	Важка промисловість	131	65
6	«Карлсберг Україна»	FMCG	107	53
7	«Київстар»	Комунікації	106	53
8	«ОККО-Бізнес»	Нафта і газ	102	51
9	«Дніпроспецсталь»	Важка промисловість	88	44
10	«Крафт Фудз Україна»	Харчова промисловість	79	39

Результати дослідження показали, що великий бізнес в Україні все ще не повною мірою цікавиться та висвітлює КСВ. Середній рівень прозорості компаній становив 43,6 %, звітності — 40 %, навігації — 10 %, доступності — 15 %. Дані показники є невисокими і свідчать про те, що найбільші українські компанії не є активними у сфері КСВ, а їхні соціальні звіти на сайтах (у 16 компаній їх узагалі немає) не надають достатньої інформації для провідних груп стейкхолдерів.

Існує кілька інших методик діагностики КСВ. Так, Г. Л. Тульчинський запропонував метод[1], який дозволяє порівнювати одну з одною різні компанії, організації та установи незалежно від їх типу, виду діяльності, організаційно-правової форми та галузевої належності. За основу дослідження беруться ті показники діяльності, які характерні для будь-якої бізнесової діяльності. При цьому порівняння показників у сфері КСВ проводиться поетапно.

На *першому етапі* виділяються основні напрямки (номінації) КСВ. У згаданій методиці на основі міжнародних стандартів із соціальної звітності виділено шість основних номінацій оцінки КСВ:

- ✓ відповідальність перед споживачами;
- ✓ розвиток HR, інвестиції в людський капітал;
- ✓ сумлінна ділова практика;
- ✓ корпоративне громадянство;
- ✓ внесок у екологію та безпеку;
- ✓ участь у розвитку громадянського суспільства.

[1] *Тульчинский Г. Л.* Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учеб. для бакалавров / Г. Л. Тульчинский. — М. : Юрайт, 2014. — 338 с.

На *другому етапі* визначаються показники за кожною з номінацій КСВ, які формуються в три групи за обсягом (кількістю), якістю та ефективністю. При цьому підбір показників здійснюється згідно з такими вимогами: істотна вага для даного напрямку КСВ та врахування його специфіки; кількісний вираз; висока вірогідність за допомогою даних бухгалтерського обліку. Тобто йдеться про те, що такі показники мають бути досить зручні для менеджменту та відповідати цілям КСВ. При цьому кількість показників у кожній із трьох груп за кожним з напрямків може змінюватися, головно, щоб вони були важливими в процесі порівняння КСВ та менеджменту.

На третьому етапі кожній з груп показників (обсягу, якості та ефективності КСВ) присвоюється базова сума балів. Автор методики пропонує 50 балів. Базова сума балів розподіляється всередині кожної конкретної групи за окремими показниками: кожному показнику присвоюється певна кількість базових балів. Конкретна вага показника (кількість базових балів) визначається залежно від важливості даного показника. Важливо, щоб за всіма номінаціями напрямків КСВ зберігалася сума базових балів за основними трьома групами показників (у автора — 50 балів).

На *четвертому етапі* встановлюється динаміка показників КСВ за певний період, наприклад за рік. Універсальною характеристикою такої динаміки може бути відсоток зміни (збільшення або зниження).

На *п'ятому етапі* визначається кількість фактично набраних балів за кожним показником — пропорційно виявленій динаміці: відсотком від базових балів за кожним показником. Сума набраних балів характеризуватиме КСВ конкретної компанії як за окремими номінаціями, так і в цілому.

Описана методика визначає універсальний індекс КСО, установлює відповідний рейтинг, а також вирішує проблему соціальної діагностики бізнес-організацій у різних сферах діяльності.

Н. А. Кричевський і С. Ф. Гончаров[1] пропонують метод діагностики соціальної відповідальності організації, який базується на визначенні трьох груп показників:

1. Соціальна відповідальність перед працівниками.
2. Соціальна відповідальність перед суспільством.
3. Екологічна відповідальність.

До *першої групи* входять коефіцієнти зростання заробітної плати, плинності кадрів, освітнього рівня співробітників, частоти виробничого травматизму і витрат на соціальний захист працівників.

До *другої групи* входить коефіцієнт зміни витрат на соціальну підтримку територіальних громад та коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку територіальних громад до чистого прибутку.

До *третьої групи* належать показники, які характеризують витрати компанії в екологічному напрямі: коефіцієнт співвідношення витрат на охорону навколишнього середовища та собівартості продукції і коефіцієнт витрат на довкілля до чистого прибутку[2].

---

[1] *Кричевский Н. А.* Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. — 2-е изд. — М. : Дашков и К°, 2008. — 216 с.

[2] *Андреев, А. А.* Корпоративная социальная ответственность как фактор устойчивого развития региона : дис. … канд. экон. наук / А. А. Андреев. — Челябинск, 2010. — 238 с.

У результаті визначається кількісна та якісна оцінка діяльності організації у сфері КСВ.

А. А. Андрєєв пропонує метод для діагностики кількісного впливу соціально відповідальної діяльності окремої бізнес-структури на збалансований розвиток регіону за певний період часу за допомогою формули

$$К_{в.с.р} = К_{е.в} \times К_{ек.в} \times К_{в.р.ж},$$

де $К_{в.с.р}$ — коефіцієнт впливу соціально відповідальної діяльності окремої організації на збалансований розвиток регіону;

$К_{е.в}$ — коефіцієнт впливу діяльності організації на покращення економічної ситуації в регіоні;

$К_{ек.в}$ — коефіцієнт впливу діяльності організації на покращення екологічної ситуації в регіоні;

$К_{в.р.ж}$ — коефіцієнт впливу діяльності організації на рівень і якість життя населення регіону.

Одним з важливих етапів підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності певного бізнес-утворення є проведення *внутрішньоорганізаційної діагностики*. Таку діагностику необхідно здійснювати за допомогою міжнародного стандарту ISO: 26000. Результати доцільно використовувати як для підвищення ефективності виробничої діяльності організації, так і в процесі формування концептуальних засад соціально відповідальної діяльності.

Очікувані результати від здійснення внутрішньої діагностики за стандартом ISO 26000

- ✓ підвищення ефективності управління, у тому числі ризиками, і позиціонування в публічному просторі як соціально відповідальної організації;
- ✓ інтеграція принципів соціальної відповідальності в практику управління компаніями;
- ✓ просування систематизованого управлінського підходу у сфері КСВ;
- ✓ сприяння компаніям у вирішенні завдань самооцінки організації діяльності на основі положень міжнародного стандарту (визначення цілей і меж самооцінки, порядок проведення самооцінки, формат подання її результатів);
- ✓ інформування про результати діагностики та самооцінки, підвищення якості інформації, що розкривається.

Внутрішня діагностика може як бути комплексною, що охоплює весь напрям соціально відповідальної діяльності, так і частковою за окремими напрямами.

Отже, діагностика соціально відповідальної діяльності організацій є важливим елементом процесу становлення КСВ у вітчизняній бізнесовій практиці, оскільки сприяє формуванню чіткого уявлення про проблеми та перешкоди на шляху впровадження головних засад соціально відповідальної діяльності та визначає перспективи їх подолання.

10.3. Соціальна звітність і аудит як інструменти забезпечення прозорості та інформованості в питаннях корпоративної соціальної відповідальності

Поширення практики корпоративної соціальної відповідальності в глобалізованому світі, інтеграція універсальних принципів, що стосуються прав людини та її трудових позицій, а також стандартів охорони довкілля та механізмів протидії корупції у глобальну соціально-економічну систему, як показує досвід стійкого розвитку, сприятиме розширенню кола суб'єктів соціальної відповідальності та новим досягненням у соціальній сфері. Для реалізації таких потенційних можливостей потрібні прозорі глобальні схеми, що дадуть можливість оприлюднювати здобутки та ідентифікувати проблеми в царині соціальної відповідальності. Інструментами забезпечення такої прозорості та інформованості світової спільноти стають соціальна (нефінансова) звітність та аудит.

Корпоративний соціальний звіт — це публічний інструмент інформування стейкхолдерів про цілі, завдання та досягнуті організацією результати в царині соціальної відповідальності за трьома ключовими аспектами: економічної збалансованості, соціального добробуту та екологічної безпеки.

Соціальний звіт використовується керівниками організації та заінтересованими особами передусім з метою оцінювання результативності соціальної відповідальності організації та оприлюднення впливу організації на очікування у сфері збалансованого розвитку.

Оприлюднення соціальної звітності створює передумови: для розширення сегмента ринку організації; посилення довіри інвесторів; покращення іміджу та ділової репутації для споживачів та партнерів; залучення та утримання висококваліфікованого персоналу; налагодження зворотного зв'язку зі стейкхолдерами; підвищення рівня обґрунтованості стратегічних управлінських рішень на основі більш детального дослідження тенденцій діяльності організації, а отже, забезпечення випереджального розвитку.

Соціальна звітність має низку спільних рис та відмінностей з фінансовою звітністю (табл. 10.2).

Нині у фокусі соціальної відповідальності перебуває проблема розроблення глибокої методології та досконалих прикладних сценаріїв у підготовці й оприлюдненні соціальної звітності, що дозволяє задокументувати виконання соціальних завдань, яке опосередковано чи неповною мірою відображене в системі традиційних звітів. Це сприятиме налагодженню зв'язків із громадськістю та завоюванню довіри заінтересованих сторін завдяки відкритому, об'єктивному висвітленню їхнього внеску в розв'язання економічних, соціальних, екологічних питань.

По суті, соціальний звіт є інтегратором інформації про всі аспекти діяльності компанії в контексті збалансованого розвитку. Головне завдання соціального звіту — цілісне управління зовнішнім середовищем в інтересах гармонійного розвитку компанії. Звітність у сфері стійкого розвитку потенційно здатна доповнити фінансові звіти відомостями, які відбивають перспективи компанії та можуть поліпшити розуміння користувачами таких важливих факторів, як формування людського капіталу, корпоративне управління, управління екологічними ризиками, інноваційний потенціал компанії.

Таблиця 10.2

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ФІНАНСОВОЇ І СОЦІАЛЬНОЇ ЗВІТНОСТІ [1]

Головні характеристики	Фінансова звітність	Соціальна звітність
Законодавча база	Розвинута нормативно-правова база, яка формувалася протягом багатьох десятиліть	Законодавча база лише формується. Нині законодавчі акти щодо соціальної (нефінансової) звітності чинні лише в окремих країнах
Обов'язковість	Обов'язково у випадках, передбачених чинними нормативно-правовими актами	Добровільно
Періодичність	Річна, піврічна, квартальна	Річна або дворічна
Горизонти відображення стану та перспектив	Відображає результати діяльності у звітному періоді порівняно з базисним	Відображає результати діяльності у звітному періоді порівняно з базисним, може містити плани організації на майбутнє
Форми подання звітності	Стандартні форми звітності	Довільні форми звітності або згідно з ухваленими нормативними актами

Як зазначалось раніше (підрозд. 3.6), одним з варіантів поєднання у звітності компанії показників економічної, екологічної та соціальної діяльності є підхід Triple Bottom Line (3BL, потрійний критерій).

Згідно з практикою міжнародних стандартів звітність із корпоративної соціальної відповідальності може здійснюватися в п'яти основних видах:

✓ спеціальний розділ у річному звіті;

✓ соціальний звіт, що зводить воєдино всі соціальні, благодійні та спонсорські проекти компаній, складений у довільній і, як правило, зручній для організації формі, поза форматом міжнародних стандартів КСВ;

✓ екологічний звіт, який описує пріоритети й основні напрями екологічної політики організації, систему екологічного менеджменту, моніторингу та контролю, показники та витрати на екополітику;

✓ звіт про корпоративну соціальну та екологічну відповідальність з частковим застосуванням принципів та показників міжнародних стандартів, що включає, поряд з описом місії, цінностей і стратегічних цілей компанії, її соціальні заходи і проекти, здійснювані в плані реакції на діалог зі стейкхолдерами;

✓ звіт про стійкий розвиток, який складений відповідно до принципів і з використанням показників результативності Керівництва GRI, стандарту AA1000 і включає всі аспекти соціальної місії компанії, її корпоративної стратегії, культури, соціальної та екологічної політики.

Єдиної універсальної методики складання та форми подання соціального звіту не існує. Узагальнено форми соціальних звітів наведено на рис. 10.4.

[1] *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2010. — С. 213–214.

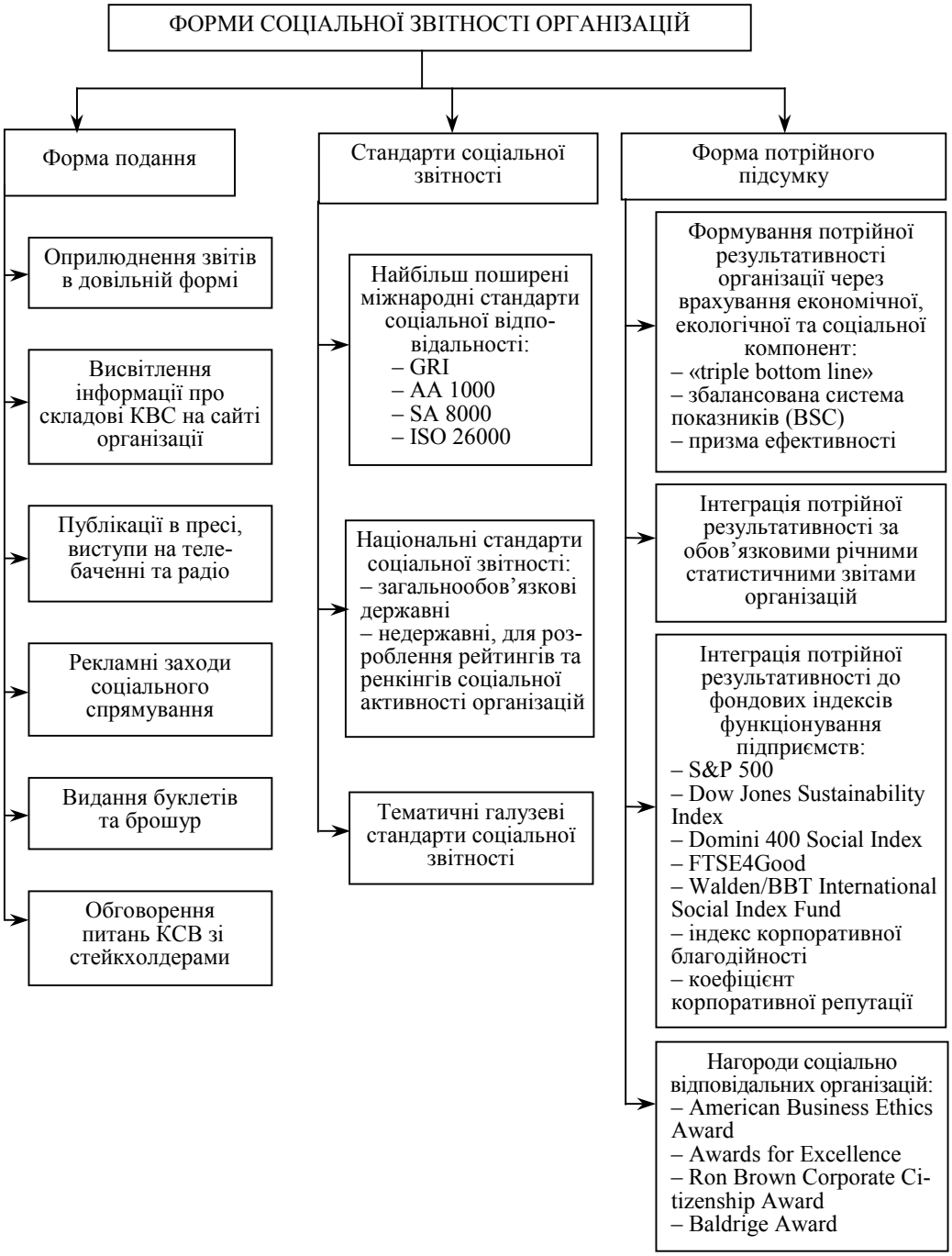

Рис. 10.4. Форми соціальної звітності організацій

В Україні донині найбільш поширеною залишається довільна форма соціальної звітності, яка призначена виключно для зовнішніх стейкхолдерів і зводиться до видання брошур, буклетів та оприлюднення результатів реалізації соціально відповідальної поведінки в інтернет-ресурсах та не передбачає проведення соціального аудиту.

Визнаним у міжнародному співтоваристві є соціальний звіт у стандартизованій формі. Міжнародна практика соціальної відповідальності засвідчує: найбільш часто застосовуються стандарти підготовки нефінансової звітності GRI, AA1000 та SA8000, вибір яких залежить від потреб компанії[1].

Згідно з міжнародним стандартом Глобальної ініціативи (Global Reporting Initiative — GRI) звітність із КСВ та стійкого розвитку складається за принципом «триєдиного підсумку» (Triple Bottom Line): економіка компаній, екологія виробництва і соціальна політика.

Стандарт AA1000 (AccountAbility 1000) слугує доповненням до стандарту GRI, оскільки визначає процедуру підготовки та перевірки соціального звіту, індикатори оцінки. Найважливіша ідея зазначеного стандарту — посилення підзвітності бізнесу суспільству завдяки максимальному залученню стейкхолдерів, урахуванню їхньої думки під час аналізу діяльності компанії. Стандарт має універсальний характер, проте, здебільшого застосовується компаніями, діяльність яких справляє значний вплив на суспільство внаслідок особливостей технологічних процесів. Даний стандарт призначений для вимірювання результатів діяльності компанії з етичних позицій та надає процедуру й набір критеріїв, за допомогою яких може бути проведений соціальний та етичний аудит їхньої діяльності.

Акцентуємо увагу на тому, що стандарт AA1000 не тільки забезпечує збір інформації про соціальні проекти, а й дозволяє визначати слабкі місця в розвитку соціальної відповідальності компанії за допомогою:

- ✓ оцінювання системи менеджменту та операцій компанії;
- ✓ виявлення взаємного впливу системи менеджменту та операцій, включаючи сприйняття цього впливу акціонерами компаній;
- ✓ здійснення зовнішнього контролю з метою ідентифікації, оцінки та ефективнішого управління ризиками, які виникають під час взаємодії компанії з акціонерами;
- ✓ забезпечення акціонерів інформацією про соціальну складову в діяльності компанії;
- ✓ створення конкурентних переваг на основі розвитку сфери соціальної відповідальності.

Симбіоз стандартів GRI та AA1000 забезпечує компаніям суттєву перевагу: стандартизована звітність є зіставною з позиціями та показниками міжнародного соціального рейтингу, в якому підтверджується потенціал конкурентоспроможності за різними векторами.

Показники соціальних звітів формуються з використанням технічних протоколів GRI, розроблення яких розпочато у 2002 р. Якщо немає офіційних прото-

[1] *Демидов Е. Е.* Корпоративная социальная ответственность [Электронный ресурс] / Е. Е. Демидов. — Режим доступа : http://www.cfin.ru/anticrisis

колів, керівництво орієнтується на власне професійне бачення критеріїв та показників соціальної відповідальності.

Стандарт SA8000 (Social Accountability 8000) призначений для оцінювання соціальних аспектів систем менеджменту. Його мета — покращення умов праці та рівня життя працюючих.

У стандарті ISO 26000 враховані всі принципи, зазначені у Глобальній ініціативі ООН (захист прав людини, навколишнього природного середовища, безпека праці, права споживачів та розвиток місцевих громад, організаційне управління та етика бізнесу).

Стандарт ISAE 3000 призначений для широкого кола аудиторів, які верифікують нефінансову звітність у частині екологічної, соціальної звітності та стійкого розвитку.

Узагальнення нормативно-правової бази та наукових джерел продемонструвало, що віддзеркалення результативності реалізації принципів соціальної відповідальності на різних рівнях може здійснюватися в економічному, соціальному, організаційному вимірах. Симбіоз абсолютних та відносних показників, наведених за поточний рік, два попередні роки, а також на найближчу перспективу, дозволяє відобразити тенденції в результативності соціальної відповідальності.

Вітчизняна практика соціальної звітності, хоч і базується на міжнародних стандартах, проте, значно поступається іноземним компаніям за якістю звітів. Така обставина пояснюється неопрацьованістю національних системних підходів обліку та контролю за результатами соціально відповідальної діяльності. Рівень якості вітчизняної соціальної звітності — результат не тільки часткової відповідності міжнародним стандартам, але й національних розбіжностей у підходах звітності та аудиту з міжнародними стандартами.

Дальше впровадження принципів соціальної відповідальності в Україні актуалізує посилення відкритості в діяльності суб'єктів, що передбачає оприлюднення перед заінтересованими сторонами донині закритої інформації про баланс, процедури та структуру управління, а також власне про соціальну компоненту.

У ситуаціях погіршання соціального клімату, назрівання соціальних конфліктів, загострення суспільних відносин, підвищення соціальних ризиків аудит соціально-економічних відносин у питаннях змісту та виконання програм соціального розвитку на різних рівнях створює підґрунтя для розроблення пропозицій зі зниження їхньої дії та дальшої нормалізації. Оприлюднення результатів аудиторського обстеження соціальної сфери забезпечує прозорість та інформованість громадськості щодо напрямів соціальної відповідальності її суб'єктів. Головна причина, за якою організації впроваджують соціальний аудит, — покращення бізнес-показників. Не випадково аудит корпоративної відповідальності робить акцент не стільки на соціальних питаннях, скільки на соціально-економічних та економічних наслідках управлінських рішень та пов'язаної з ними політики компанії. Крім того, проведення соціального аудиту дозволяє відповідати очікуванням соціально орієнтованих інвесторів (пенсійних та інвестиційних фондів), які мають власні системи оцінювання соціальної відповідальності компаній.

Соціальний аудит — раціонально впорядкована технологія соціальної експертизи (оцінювання) корпоративної соціальної відповідальності; технологія діалогу із соціальним середовищем за напрямами КСВ, що сприяє консолідації суспільства та його збалансованому розвитку у довгостроковій перспективі.

Розвиток та просування соціального аудиту — процес тривалий, який цілком залежить від формування суспільної думки, ініціювання ухвалення відповідних нормативних актів, розроблення необхідних індикаторів, підготовки фахівців-експертів.

Історія соціального аудиту розпочалась у США в 1940 р., коли соціальні рейтинги компаній стали регулярними. Ці рейтинги оцінювали відносини з персоналом, профспілками та місцевою громадою, волонтерство, пожертвування (філантропію) та інші програми компаній щодо розвитку місцевих громад[1].

Наростаюче суспільне невдоволення щодо негативних наслідків безконтрольного нарощування виробництва (забруднення навколишнього середовища, вияв дискримінацій в частині окремих виробників, зниження безпеки виробництва, зниження якості товарів) у 1960–1970 роки зумовило громадський тиск на бізнес з метою регулювання соціально значущих аспектів діяльності компаній. У відповідь на це бізнес став чимраз частіше виступати ініціатором соціально відповідальної поведінки, перераховуючи до соціальних фондів близько 5 % оподатковуваного прибутку[2].

Однак до кінця 1970 років, коли перша хвиля ентузіастів «соціально відповідальної поведінки» впала, американський бізнес став більш прагматично ставитись до філантропії. В уряду США з'явилось побоювання, що корпорації перестануть піклуватись про потреби спільноти. У зв'язку з цим в 1977 р. Конгрес США ухвалив документ — Закон про реінвестиції до місцевих громад (Community Reinvestment Act), за яким американським банкам наказувалося здійснювати інвестиції в території, на яких вони працюють. Закон реально запрацював у середині 1980-х років і досі залишається головним інструментом стимулювання соціального залучення банків на місцевому рівні[3]. Ніяких каральних заходів зазначений закон не передбачає, проте функціонує він достатньо ефективно, оскільки щороку банки надають звіти про виконану соціальну роботу місцевому урядовому агентству, що спостерігає за ходом програм інвестування в території, які є місцем розташування організацій. За підсумками звіту складається список активності банків у сфері соціальних інвестицій (у порядку зменшення), який публікується найбільшими діловими виданнями США. Зазначені рейтинги впливають на вибір банків їх клієнтами.

У ході соціального аудиту спочатку досліджуються часткові питання за різними напрямами соціально відповідальної діяльності, а потім провадиться комплексне оцінювання соціальної відповідальності бізнесу.

Для проведення соціального аудиту використовується низка узвичаєних процедур (табл. 10.3), реалізація яких дає змогу сформувати аудиторські докази на основі соціального обліку.

---

[1] Business for Social Responsibility [Electronic Resource]. — Available from : www.bsr.com

[2] *Мазур И. И.* Всеобщая история менеджмента / И. И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. — М. : Элима, 2007. — 888 с.

[3] Business for Social Responsibility [Electronic Resource]. — Available from : www.bsr.com

Таблиця 10.3

АУДИТОРСЬКІ ПРОЦЕДУРИ ПРИ ПРОВЕДЕННІ СОЦІАЛЬНОГО АУДИТУ

№ з/п	Розділ аудиту	Інвентаризація	Огляд	Спостереження	Технологічний контроль	Опитування	Підтвердження	Перегляд документів	Перерахунок підсумкових даних	Перевірка документів	Зустрічна перевірка	Аналітичні процедури
1	Аудит політики добросовісної взаємодії з партнерами	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Аудит політики у сфері якості продукції, робіт, послуг	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Аудит екологічної політики	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Аудит кадрової політики			+		+	+	+	+	+		+
5	Аудит податкової політики			+		+	+	+	+	+	+	+
6	Аудит соціальної політики	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+
7	Аудит дивідендної політики			+		+	+	+	+	+		+
8	Аудит формування соціальної (нефінансової) звітності			+		+	+	+	+	+		+

Предметним полем соціального аудиту є взаємозалежні соціальні ризики: ризик порушення законодавства та внутрішніх норм, ризик нехтування соціальними проблемами, ризик неможливості адаптації політики управління персоналом до очікувань працівників, ризик неадекватності потреб у людських ресурсах. Правомірно стверджувати, що соціальний аудит, як багатовекторна соціальна комунікація та форма оцінки соціальної відповідальності, перетворюється на реальну спробу налагодження суспільного діалогу на тему соціальної відповідальності.

Іноземний соціальний аудит спирається на низку законодавчих норм, що відображені в універсальних міжнародних договорах, зокрема, у Статуті ООН, Загальній декларації прав людини, Міжнародному пакті про економічні, соціальні та культурні права, заключному акті Наради з безпеки та співробітництва в Європі та ін.

Практика доводить: методика соціального аудиту багато в чому відповідає основам аудиту вірогідності фінансової (бухгалтерської) звітності з урахуванням специфіки оцінювання соціально відповідальної діяльності компаній.

Найбільш поширеними та ефективними є методики, запропоновані фондом нової економіки The New Economics Foundation (NEF) та консалтинговою компанією SmithOBrien (USA). Зокрема, у методичних підходах NEF фокус зроблено на сприйнятті організації заінтересованими сторонами. Методика SmithOBrien оцінює відносини компанії зі своїми стейкхолдерами, однак показники, за якими здійснюється оцінювання, пропонуються самою організацією. Такий підхід дозволяє надати не тільки кількісну оцінку результатів політики організації стосовно до ключових заінтересованих сторін, а й оцінити стратегічний та фінансовий ефект її операційної практики.

Методика SmithOBrien — інтегрована система аудиту корпоративної відповідальності, що дозволяє комплексно оцінювати діяльність компаній за п'ятьма головними економічними та соціальними напрямами. Це: система менеджменту якості; енергозбереження та охорона навколишнього середовища; відносини з персоналом; трудові відносини та права людини; відносини з місцевими громадами.

Аудит корпоративної відповідальності досліджує головні показники організації по відношенню до її системи цінностей, етики бізнес-поведінки, внутрішньої організаційної практики, системи менеджменту та очікувань ключових заінтересованих сторін. На думку авторів методики SmithOBrien, регулярний соціальний аудит дає можливість організаціям збільшувати репутаційний капітал, підвищувати прибутковість, ефективність і продуктивність праці, провадити кількісний аналіз стратегічного та фінансового ефекту від активної та відповідальної практики бізнесу з урахуванням інтересів всіх заінтересованих сторін. Дана методика інтегрована в усі головні міжнародні системи рейтингів соціальної відповідальності бізнесу[1].

Аудит корпоративної відповідальності оцінює наслідки соціально безвідповідальної поведінки компаній — надмірні витрати на утилізацію відходів, витрати на набір, утримання та звільнення персоналу, завоювання нових клієнтів, підтримку якості продукції та продуктивності праці, можливі негативні наслідки економії на оплаті праці.

Доповненням до системи аудиту корпоративної соціальної відповідальності є розроблений консалтинговою компанією SmithOBrien Econometric індекс економетричного ефекту (Impact Index), застосування якого дозволяє оцінити сумарний ефект, що формується організацією стосовно до місцевих громад, і може бути застосований як для самих організацій, так і для органів місцевої влади, заінтересованих у питаннях скорочення чи розширення виробництва, регулювання податків та цін, впливу компанії на прийняття ключових для території рішень[2].

Найбільш відомий фондовий індекс соціальної відповідальності Domini Social Index 400, розроблений фірмою Kinder, Lydenberg, Domini (KLD), дозволяє регулярно ранжирувати 400 провідних компаній за десятьма категоріями, що включають відносини з персоналом, місцевими громадами, споживачами, екологію, відсутність дискримінації партнерів тощо.

---

[1] Business for Social Responsibility [Electronic Resource]. — Available from : www.bsr.com; The Broad Market Social^{SM} Index (BMS Index) Metodology [Electronic Resource]. — Available from : www/kld.com

[2] Business for Social Responsibility [Electronic Resource]. — Available from : www.bsr.com

Інституціональні засади соціального аудиту в Україні перебувають на стадії формування. На сьогодні постала потреба в розробленні вітчизняних концептуальних законодавчих актів із соціального аудиту, у підготовці вітчизняних соціальних аудиторів, запровадженні програм підготовки та сертифікації фахівців за напрямом «Соціальний аудит». Безумовно, одним з першочергових завдань у становленні вітчизняного соціального аудиту є правове закріплення його головних принципів:

✓ інтегрованості соціального аудиту в систему соціального партнерства,

✓ фіксації багаторівневості соціального аудиту (національний, галузевий, регіональний, корпоративний);

✓ добровільності участі соціальних партнерів у проведенні соціального аудиту;

✓ прозорості відносин між суб'єктами соціального аудиту;

✓ незалежності та професійної відповідальності соціальних аудиторів.

Прикладним аспектом імплементації соціального аудиту у вітчизняну практику соціальної відповідальності на макрорівні є формування стартового майданчика для ефективної державної соціальної політики, оскільки:

по-перше, безпосередня участь інститутів громадянського суспільства в соціальному обстеженні надає демократичності механізмам реалізації соціальної відповідальності;

по-друге, соціальний аудит дозволяє визначити явні та приховані соціальні ризики та своєчасно вжити превентивних заходів;

по-третє, правова база соціального аудиту звужує масштаби тіньового сектору зайнятості;

по-четверте, система правових норм соціального аудиту посилює співпрацю з міжнародними організаціями в реалізації принципів соціальної відповідальності.

Запровадження соціального аудиту на мікрорівні означатиме, що соціально відповідальна організація діятиме відповідно до законодавчих, етичних норм і суспільних очікувань, піклуватиметься про умови праці та соціальний добробут працівників, будуватиме відносини з партнерами на принципах додержання професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності, реалізовуватиме заходи з поліпшення соціально-економічної ситуації, підвищення якості життя населення, дбатиме про збереження навколишнього середовища.

Особливістю вітчизняної моделі соціального аудиту має стати інтегрованість соціального аудиту в систему соціального партнерства. За концептуальними засадами соціального аудиту, становлення яких відбувається в пострадянських країнах, замовниками аудиторського обстеження виступають соціальні партнери: роботодавці, профспілки, органи влади. Подібна «конструкція» вітчизняного соціального аудиту гарантує його незалежність, значно розширює сферу застосування — від корпоративного до загальнонаціонального рівня. Соціальний аудит та нефінансова звітність в Україні можуть стати інструментом ефективної співпраці регіональної влади з інститутами громадянського суспільства. Крім того, принцип «прозорих результатів» соціальних обстежень має сприяти ліквідації чи принаймні зменшенню частки тіньового сектору в економіці.

10.4. Процеси підготовки соціального звіту. Інтереси стейкхолдерів щодо соціальної звітності організацій

Організація процесу підготовки соціального звіту будь-якої організації є важливим аспектом втілення ключових ідей концепції корпоративної соціальної відповідальності у повсякденну господарську практику та головним інструментом якісного інформування соціуму про здобутки на цьому поприщі.

Одним з важливих способів забезпечення ефективності цього процесу є визначення пріоритетних інтересів головних стейкхолдерів організації як на етапі збору та опрацювання інформації, так і на етапі написання та оформлення звіту. Такі дії є актуальними, оскільки сприяють формуванню генеральної стратегії соціально відповідальної діяльності в тому напрямі, який є затребуваним з боку провідних груп стейкхолдерів та який у майбутньому визначатиме перспективні горизонти вдосконалення конкурентоспроможності організації.

У процесі підготовки соціального звіту необхідно розвивати внутрішню комунікацію, ураховуючи інтереси внутрішніх стейкхолдерів, таких як персонал та менеджмент, щодо оцінки їх ролі та значення в організації. Це впливатиме, у свою чергу, на формування ефективної корпоративної культури та продукуватиме високий рівень залучення співробітників організації до соціально орієнтованих ініціатив.

Процес підготовки соціального звіту доцільно здійснювати за такими етапами:

Перший етап — організація робочої групи, яка розроблятиме соціальну звітність, основними функціями якої стане координація взаємозв'язку з заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) та підготовка інформації про основні напрями соціально відповідальної діяльності.

Другий етап — планування технології збору та опрацювання інформації. Члени робочої групи мають визначити форму її подання, зміст і структуру. На даному етапі необхідно визначити, чи *буде звіт складений у довільній формі або за певним міжнародним стандартом*, використання якого значно полегшить процес збору інформації, оскільки будуть визначені чіткі орієнтири та окреслені межі.

Третій етап — збір та перевірка необхідної інформації за визначеною системою показників, взаємодія зі стейкхолдерами з метою діагностики їхніх очікувань щодо інформації у соціальному звіті організації. На цьому етапі можливими формами взаємодії зі стейкхолдерами можуть бути консультації, круглі столи, результати соціологічних опитувань.

> Понад 3000 великих європейських корпорацій щороку оприлюднюють соціальні звіти про те, що вони зробили протягом року на користь своїх заінтересованих сторін.
>
> Основні показники, найчастіше використовувані у звітах іноземних компаній, які характеризують внутрішній аспект соціальної відповідальності організації, такі:
>
> ✓ середньооблікова чисельність співробітників підприємства;

- ✓ кількість нещасних випадків зі смертельним наслідком (співробітники, підрядники);
- ✓ травматизм — частота всіх реєстрованих нещасних випадків (на 1 млн робочих годин);
- ✓ загальна частота професійних захворювань;
- ✓ відсутність через хворобу (кількість днів у % до загальної кількості робочих днів);
- ✓ гендерний склад (на нижчих, середніх і вищих керівних посадах);
- ✓ задоволеність працівників (%);
- ✓ рівень плинності кадрів;
- ✓ коефіцієнт обороту працівників;
- ✓ частка працівників членів профспілки;
- ✓ витрати на придбання товарів та послуг у місцевих організацій;
- ✓ кількість контрактів, анульованих через недодержання ділових принципів;
- ✓ кількість спільних підприємств, з якими було припинено співпрацю;
- ✓ інвестиції у місцеві громади;
- ✓ витрати на працівників, у тому числі виплати соціального характеру, інвестиції в соціальні програми.

Основні екологічні показники, які найбільш часто використовуються у звітах іноземних компаній, такі:

- ➢ обсяги викидів парникових газів;
- ➢ обсяг спалюваного газу (двоокис сірки, оксиди азоту, леткі органічні речовини);
- ➢ розливи нафти;
- ➢ споживання прісної води, повторне використання води;
- ➢ відходи (небезпечні, безпечні, повторно використовувані відходи);
- ➢ кількість енергії, зекономленої в результаті заходів;
- ➢ енергоефективність (показники Energy Intensity Index, Chemicals Energy Index);
- ➢ витрати на заходи з охорони навколишнього середовища;
- ➢ штрафи за порушення екологічних норм і вимог.

Четвертий етап — написання та оформлення звіту.

Загальна структура соціального звіту має складатися з чотирьох частин:

1) загальна інформація про суб'єкт господарювання, основні досягнення минулого року;

2) інформація керівництва організації про філософію, місію та генеральну стратегію соціально відповідальної діяльності організації;

3) основна частина соціального звіту;

4) завершальна частина звіту, яка містить зведені таблиці основних показників за рік і плани подальшої діяльності.

Важливим питанням у процесі підготовки соціального звіту організації є вибір стандарту звітності.

Підготовка соціального звіту передбачає його виклад у зрозумілій формі. Інформація має бути достатньою мірою правильною, об'єктивною, інформативною та збалансованою. Скорочення і технічні терміни мають бути роз'яснені. Текстова частина звіту має раціонально поєднуватись із графіками, діаграмами, рисунками і фотографіями, що позитивно впливає на загальне сприйняття ін-

формації. Звіт має демонструвати, в який спосіб основні засади збалансованого розвитку впливають на довгострокову стратегію організації, її ризики і можливості.

Звіт має містити інформацію в обсязі, необхідному заінтересованим сторонам, і водночас бути без надмірних подробиць.

Пріоритетні інтереси стейкхолдерів щодо інформації у соціальному звіті наведено у табл. 10.4.

Таблиця 10.4

ІНФОРМАЦІЙНІ ІНТЕРЕСИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЩОДО СОЦІАЛЬНОЇ ЗВІТНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ

Стейкхолдери	Інформаційні інтереси
Акціонери, інвестори і кредитори	Вартість, репутація та інвестиційна привабливість бізнесу, відкритість і прозорість організації
Держава та органи місцевого самоврядування	Соціальні проекти, зайнятість населення, раціональне природокористування, фінансово-економічні результати
Місцеві громади	Напрями соціальних інвестицій, розширення можливостей зайнятості населення, унеможливлення екологічних загроз, оптимальне використання природних ресурсів, розвиток культури, науки та освіти
Громадські організації. Засоби масової інформації	Вплив на екологію, співпраця з громадськими організаціями та медіа, відкритість і прозорість компанії, внесок у процес формування збалансованого суспільного розвитку
Бізнес-партнери	Позитивний імідж та надійна репутація організації, виконання задекларованих зобов'язань
Споживачі	Якість товарів та послуг, екологічні стандарти виробничого процесу, оптимальна вартість продукції
Конкуренти	Вартість бізнесу, його репутація та інвестиційна привабливість, технологія виробничого процесу
Персонал	Генеральна стратегія організації, охорона праці та техніка безпеки, умови праці, винагорода за працю, розвиток соціальних програм

Отже, у процесі підготовки соціальної звітності для налагодження ефективної політики взаємодії зі стейкхолдерами відкритість та відвертий діалог з питань результативності, пріоритетів і планів на майбутнє, пов'язаних зі збалансованим розвитком, є єдиним ефективним способом налагодження партнерських взаємовигідних відносин та можливість забезпечення власних конкурентних переваг.

10.5. Формування корпоративної інформаційної політики. Побудова системи комунікацій з КСВ

Поширення інформації про соціальні програми і проекти компанії є одним з елементів організації ефективного позиціонування бізнесу в соціальному середовищі. Правильна інформаційна політика у сфері КСВ є запорукою узгодження соціальної політики бізнесу з очікуваннями заінтересованих сторін, формування образу соціально відповідальної компанії, яка турбується про своїх працівників, партнерів і суспільство.

Технології та механізми розкриття інформації про соціальну політику компанії, які використовуються бізнесом, мають забезпечувати баланс між прозорістю компанії та збереженням конфіденційної інформації, яка становить комерційну таємницю. Для досягнення такого балансу потрібні вміле управління інформаційними потоками, чітке визначення основних контактних і цільових груп КСВ та їхніх інформаційних потреб, вибір оптимальних комунікаційних каналів та технологій для цих груп, які б забезпечували доведення інформації до її адресатів. Проблемним при цьому залишається питання визначення мінімального обсягу розкриття інформації для різних груп стейкхолдерів, який задовольняв би їхні інформаційні запити і не порушував комерційної таємниці компанії.

Корпоративна інформаційна політика — це діяльність компанії з актуалізації та реалізації своїх інтересів у суспільстві, бізнес-середовищі та всередині компанії за допомогою формування, перетворення, зберігання і передачі всіх видів інформації; це пріоритети і стандарти в інформаційній діяльності компанії щодо її цільової аудиторії. Тобто це особлива сфера діяльності компанії, пов'язана з відтворенням і поширенням інформації, що задовольняє інтереси соціальних груп і громадських інститутів та спрямована на забезпечення творчого, конструктивного діалогу між ними.

Механізм корпоративної інформаційної політики охоплює комплекс правових, економічних, соціально-культурних і організаційних заходів компанії, спрямований на забезпечення доступу до цільової інформації всіх заінтересованих сторін.

Вирізняють два аспекти інформаційної політики: технологічний (регулювання процесу розвитку компонентів інформаційного середовища) і змістовний (пріоритети комунікаційної діяльності учасників процесу).

Об'єктами інформаційної політики є друковані засоби масової інформації (газети, журнали, книговидання); електронні засоби масової інформації (телебачення, радіо, Інтернет); засоби зв'язку; інформаційне право; інформаційна безпека.

Корпоративну інформаційну політику можна розглядати як інструмент впливу і засіб досягнення цілей щодо позиціонування компанії в соціальному середовищі: суб'єкти інформаційної політики здатні за допомогою інформації впливати на свідомість, психіку людей, їхню поведінку і діяльність як в інтересах компанії, так і у власних інтересах. Корпоративна інформаційна політика має задовольняти потребу в інформації основних контактних і цільових груп, поширювати лише цінну інформацію, не шкодити основній діяльності компанії, забезпечувати збереження конфіденційності інформації та комерційної таємниці, відображати актуальну інформацію на реальний час,

сприяти відкритості інформації про діяльність компанії, використовувати широкий діапазон комунікаційних каналів для збільшення доступності інформації для заінтересованих груп, забезпечувати інформаційну безпеку компанії, запобігати поширенню конфіденційної інформації про компанію, її крадіжці (через установлення рівнів доступу співробітників компанії до інформації);

Забезпечити такі особливості реалізації ефективної корпоративної інформаційної політики можна через додержання основних принципів її формування у сфері КСВ: рівноправності, одночасності, оперативності, повноти, вірогідності, об'єктивності, доступності, послідовності, збалансованості, захищеності, керованості, єдності, ефективності (табл. 10.5).

Таблиця 10.5

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ КСВ

Принцип	Реалізація принципу в інформаційній політиці компанії
Рівноправність	Забезпечення всім цільовим групам рівних прав і можливостей в одержані і доступі до інформації
Одночасність	Одночасне поширення інформації всім заінтересованим в її одержанні цільовим аудиторіям
Оперативність	Організація інформування у найкоротші терміни (які не знижують її актуальність) цільової аудиторії про події, факти, діяльність компанії, які зачіпають їх інтереси
Повнота	Забезпечення надання організацією інформації, достатньої для формування об'єктивного бачення цільових груп у питаннях, які їх цікавлять
Достовірність	Надання цільовим групам інформації, що відповідає дійсності; організація супроводу поширення інформації для запобігання її перекрученню та неправильному трактуванню
Об'єктивність	Поширення компанією інформації, яка ґрунтується на реальних фактах і показниках і не може бути викривлена суб'єктивними оцінками її авторів
Доступність	Оптимізація способів доведення значущої інформації до цільової аудиторії для забезпечення вільного і необтяжного доступу до неї, особливо технічно
Послідовність	Постійне і регулярне висвітлення діяльності компанії, забезпечення надання інформації заінтересованим сторонам на регулярній основі за допомогою наявних у компанії засобів інформування
Збалансованість	Досягнення балансу між відкритістю і прозорістю інформації, з одного боку, і конфіденційністю — з другого, для забезпечення прав стейкхолдерів на одержання інформації та обмеження доступу до «чутливої» інформації
Захищеність	Застосування допустимих законом способів і засобів захисту інформації, що становить державну, службову, комерційну таємницю
Керованість	Здійснення централізованого поширення корпоративної інформації, узгодженого з відповідальними за корпоративні комунікації особами
Єдність	Забезпечення єдності змісту поширюваної інформації через інтеграцію різних видів корпоративних комунікацій у рамках єдиного структурного підрозділу чи відповідальної особи
Ефективність	Підготовка інформаційних матеріалів на високому професійному рівні і легких до сприйнятті цільовою аудиторією

Технологія формування інформаційної політики у сфері соціальної відповідальності має вміщувати оптимальні методи, процеси та інструменти, використання яких дасть можливість вирішити головні завдання організації ефективного позиціонування компанії в соціальному середовищі.

Основні процеси формування інформаційної політики у сфері соціальної відповідальності:

1. Визначення корпоративної інформації, яка підлягає розкриттю та поширенню. Насамперед така інформація має відповідати вимогам міжнародного та вітчизняного законодавства щодо поширення інформації про діяльність тих чи інших організацій. Крім того, інформація має бути структурована і мають бути виділені такі її категорії: загальнодоступна корпоративна інформація та документи, що підлягають поширенню всім заінтересованим особам; інформація, яка підлягає наданню акціонерам та їх представникам; внутрішня інформація; конфіденційна інформація.

Корпоративна інформація — інформація про діяльність компанії, призначена для розповсюдження серед цільових аудиторій.

Конфіденційна інформація — інформація, яка не є предметом поширення всередині і поза компанією.

2. Розкриття інформації — надання інформації про діяльність компанії цільовим аудиторіям з періодичністю, що відповідає вимогам законодавства, що регулюють її діяльність, потребам заінтересованих у цій інформації осіб і з урахуванням кращої практики корпоративного управління в галузі розкриття інформації.

3. Визначення основ внутрішньої корпоративної інформаційної політики — тут важливо продумати забезпечення доступу всіх працівників компанії до корпоративних інформаційних ресурсів; організацію достатньої поінформованості працівників про діяльність компанії, своєчасність одержання ними як внутрішньої корпоративної інформації, так і публічної інформації, запобігання диспропорціям у інформуванні різних підрозділів компанії, а також недопущення перетворення корпоративних комунікацій на канал розголошення конфіденційної інформації.

4. Визначення основ зовнішньої корпоративної інформаційної політики, які мають передбачати діяльність у режимі інформаційної відкритості щодо своїх цільових аудиторій, який би не перевищував законодавчо встановлений. Крім того, недопустимими є часові розмежування в наданні інформації різним цільовим аудиторіям. Основне завдання формування зовнішньої інформаційної політики — формування позитивного іміджу компанії, послідовне зміцнення корпоративної репутації та формування образу соціально відповідальної компанії.

5. Визначення цільових аудиторій компанії. Зокрема, основними цільовими групами у сфері соціальної відповідальності компанії є акціонери, інвестори, клієнти, персонал, бізнес-партнери, громадськість, органи державної влади та місцевого самоврядування.

Цільові аудиторії — суспільні групи всередині і поза компанією, з якими вона контактує при здійсненні своєї діяльності, заінтересовані особи (стейкходлери).

6. Визначення основних видів корпоративних комунікацій. Цей процес доцільно розглядати в розрізі цільових аудиторій, оскільки ефективність застосування тих чи інших каналів комунікації змінюватиметься залежно від цільової групи.

Корпоративні комунікації — канали інформування компанією цільових аудиторій про свою діяльність.

7. Організація управління корпоративною інформацією. Воно може бути забезпечене в рамках окремого структурного підрозділу, який відповідає за корпоративні комунікації. При його формуванні має бути врахована специфіка зв'язків з основною цільовою аудиторією, основні регуляторні процедури і вимоги у сфері розкриття інформації, безпосередні обсяги робіт щодо інформування основних цільових груп та необхідність забезпечення всім стейкхолдерам рівних можливостей для одержання інформації. Крім цього, для ефективної організації управління корпоративною інформацією мають бути затверджені правила її надання, порядок використання та охорона від неправомірного використання особливо всередині компанії, порядок поширення інформації, основні інформаційні ресурси, моніторинг оцінки інформаційної діяльності та відповідальність за розкриття інформації.

Корпоративні комунікації — один з найперспективніших напрямків поширення соціальної інформації сьогодні. Розвиток комунікативного підходу до КСВ сприяє артикуляції інтересів різних соціальних груп та їх просуванню і захисту, створює передумови та підвалини громадянського суспільства[1]. Основною проблемою корпоративних комунікацій є ефективне управління корпоративною репутацією, прирощення репутаційного капіталу, створення довірчих відносин з громадськістю.

Основні сектори системи комунікацій за комунікативного підходу до КСВ[2]

Комунікативний підхід до КСВ передбачає побудову системи комунікацій, яка охоплює такі сектори:

- ✓ комунікації всередині бізнес-середовища (відносини з партнерами, конкурентами, інвесторами, консультантами, персоналом);
- ✓ бізнес — держава (участь у виборчих кампаніях, допомога органам державної влади, діяльність, пов'язана з лобіюванням, приватно-державне партнерство);
- ✓ бізнес — неформальний сектор (некомерційні організації). тут відбувається налагодження відносин з профспілками, політичними партіями, релігійними організаціями, творчими спілками, фондами, асоціаціями, союзами тощо;
- ✓ бізнес — суспільство (населення), що передбачає проведення соціальних акцій бізнесу;
- ✓ бізнес — держава — некомерційні організації;
- ✓ бізнес — держава — суспільство (населення);
- ✓ бізнес — суспільство (населення) — некомерційні організації;
- ✓ бізнес — держава — населення — некомерційні організації.

[1] Див. детальніше: *Тульчинский Г. Л.* Бренд-интегрированный менеджмент: каждый из сотрудников в ответе за бренд / Г. Л. Тульчинский, В. И. Терентьева. — М. : Вершина, 2006. —С. 333–334.

[2] Див. детальніше: *Тульчинский Г. Л.* Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учеб. для бакалавров / Г. Л. Тульчинский. — М. : Юрайт, 2014. — С. 101–102.

Реалізація конкретних технологій комунікації у сфері КСВ за окремими секторами на практиці важко виконувана, а тому, як правило, розглядається з позицій, коли адресати комунікацій — соціальні партнери формують цільову аудиторію і розглядаються як цільові (контактні) групи (табл. 10.6).

Таблиця 10.6

СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ З КСВ

Цільові групи	Потреба в інформації (очікування)	Канали комунікацій
Споживачі (клієнти)	Про можливість задоволення їхніх потреб, якість та доступність товарів та послуг, обслуговування після продажу тощо	Відповіді на скарги споживачів; активне залучення споживачів до розвитку підприємства; персональні контакти з представниками цільової аудиторії, поздоровлення зі світами, розсилання подарунків; розсилання звітності, інформаційних брошур тощо
Інвестори (акціонери, кредитори)	Про прибутковість своїх вкладень; привабливість бізнесу, який веде організація; якість і компетентність управління організацією; надійність, стійкість бізнесу	Підготовка презентаційних, аналітичних матеріалів; поширення фінансової і нефінансової звітності; проведення зборів; спеціальні публікації для акціонерів; поздоровлення партнерів; проведення спільних заходів, участь основних партнерів у визначних подіях корпоративного життя; сприяння співпраці акціонерів зі ЗМІ тощо
Органи влади	Про додержання закону, сплату податків, підтримку соціально значущих програм тощо	Участь у діяльності органів влади, підтримка державних програм захисту незаможних верств населення, розвитку науки, освіти, культури, спорту тощо
ЗМІ	Про новини організації, про яскраві особистості з топменеджменту організації, про можливості їх контакту з пресою	Підготовка та поширення прес-матеріалів, ексклюзивні інтерв'ю, прес-заходи та неформальні контакти з журналістами
Громадські організації	Про участь організації в прийнятті відповідальних політичних рішень, у соціально значущих проектах і програмах	Здійснення спільних проектів у сфері доброчинності, спонсорства
Населення	Про участь організації у захисті навколишнього середовища, благоустрою територій розміщення, підтриманні незахищених верств населення тощо	Залучення місцевого населення до проведення спільних заходів; налагодження зворотного зв'язку; поліпшення навколишнього середовища; благоустрій територій; підтримування порядку
Персонал	Про надійність роботодавця, стабільність роботи, якість робочих місць, можливості до кар'єрного зростання та самореалізації тощо	Налагодження системи інформування працівників на різних рівнях; вирішення конфліктів у колективі; внутрішні публікації, внутрішня соціальна мережа; проведення корпоративних заходів; доведення думки персоналу до керівництва; привітання з нагоди свят тощо

Отже, побудова системи комунікацій з КСВ має сприяти налагодженню взаємовідносин з основною цільовою аудиторією.

Резюме

Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності як складова управління організацією є комплексним методом збору об'єктивної цільової інформації за допомогою безперервного або періодично повторюваного спостереження, що включає діагностику поточного стану, відхилень та стратегічних розривів, генезис і прогноз (оцінку минулого та майбутнього).

За допомогою моніторингу забезпечується своєчасний збір та нагромадження інформації, ідентифікація позитивних та негативних змін, дальший контроль та аналіз, коригування управлінських рішень організацій щодо соціально відповідальної діяльності.

Результати моніторингу корпоративної соціальної відповідальності слугують запорукою якісних та ефективних управлінських рішень щодо реалізації соціальної відповідальності, а також передумовою формування додаткових конкурентних переваг організації.

З метою забезпечення прозорості та посилення відкритості у сфері соціальної відповідальності бізнесу за умов конфіденційності інформації моніторинг має базуватись на відповідних принципах та мати ґрунтовні, підтверджувальні та виключні результати, що дає можливість здійснити оцінювання результатів соціальної діяльності й вибраної стратегії і тактики соціального розвитку організації.

Глобальні економічні проблеми сьогодення наочно підтверджують наявність прямого зв'язку між рівнем соціальної відповідальності та економічним результатом, оскільки саме організації, які мають високий рівень розвитку соціальної відповідальності, виявилися більш стійкими до негативних тенденцій зовнішнього середовища і досить швидко демонструють зростання основних економічних показників. Тому це ще раз підтверджує те, що соціальна відповідальність відіграє ключову роль у процесі діяльності організації, а її діагностика є нагальною потребою.

Задокументоване виконання соціальних завдань у формі соціальної (нефінансової) звітності сприяє налагодженню зв'язків із громадськістю та завоюванню довіри заінтересованих сторін завдяки відкритому, об'єктивному висвітленню їхнього внеску в розв'язання економічних, соціальних, екологічних питань. Соціальний звіт, в якому інтегрується інформація про всі аспекти діяльності компанії, дозволяє налагодити цілісне управління зовнішнім середовищем в інтересах гармонійного розвитку компанії та сприяє покращенню бізнес-показників.

У разі погіршання соціального клімату, назрівання соціальних конфліктів, загострення соціальних відносин, підвищення соціальних ризиків проводиться аудит соціально-економічних відносин у питаннях змісту та виконання програм соціального розвитку, що створює підґрунтя для розроблення пропозицій зі зниження їхньої дії та дальшої нормалізації.

За допомогою узвичаєних процедур: інвентаризації, огляду, спостереження, технологічного контролю, опитування, підтвердження, перегляду та перевірки документів, перерахунку підсумкових показників діяльності, аналізу — формуються аудиторські докази щодо рівня соціально відповідальної поведінки бізнесових структур.

Інституціональні засади соціального аудиту в Україні перебувають на стадії формування. Назріла актуальна потреба в розробленні вітчизняних концепту-

альних законодавчих актів із соціального аудиту, у підготовці вітчизняних соціальних аудиторів, запровадженні програм підготовки та сертифікації фахівців за напрямом «Соціальний аудит».

Технологія формування інформаційної політики у сфері соціальної відповідальності має передбачати ефективні способи оприлюднення концепції соціально відповідальної діяльності перед соціумом за допомогою оптимальних методів, процесів та інструментів, використання яких сприятиме вирішенню основних завдань організації процесу позиціонування організації в суспільстві.

Терміни і поняття

Аудит корпоративної соціальної відповідальності
Діагностика корпоративної соціальної відповідальності
Моніторинг корпоративної соціальної відповідальності
Соціальна (нефінансова) звітність
Інтереси стейкхолдерів
Стандарти соціальної (нефінансової) звітності
Корпоративна інформаційна політика
Механізм корпоративної інформаційної політики
Принципи формування інформаційної політики у сфері КСВ
Корпоративна інформація
Конфіденційна інформація
Розкриття інформації
Цільові аудиторії
Корпоративні комунікації

Вправи до розділу 10

1. Розробіть теоретико-прикладний сценарій моніторингу корпоративної соціальної відповідальності.
2. Проаналізуйте методи діагностики КСВ і визначте їх слабкі та сильні сторони.
3. Сформуйте структуру соціального звіту, виходячи з положень міжнародних стандартів.
4. Проведіть аналіз вітчизняної нормативно-правової бази соціальної звітності та соціального аудиту. Окресліть першочергові завдання щодо її розвитку.
5. Розробіть план збору інформації щодо інтересів провідних стейкхолдерів організації.
6. Проаналізуйте соціальне середовище формування КСВ для провідної авіакомпанії, яка лідирує на ринку авіаперевезень, та охарактеризуйте цільові (контактні) групи за їх потребами в інформації.
7. Спроектуйте систему комунікацій із КСВ енергетичної компанії, яка працює у сфері видобутку та збагачення вугілля у монопрофільному місті з чисельністю населення 56 тис. осіб. Визначте пріоритетні напрями корпоративної інформаційної політики та канали комунікації.

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність, значення та завдання моніторингу корпоративної соціальної відповідальності в системі управління організацією.
2. Охарактеризуйте концептуальну модель системи моніторингу соціальної відповідальності бізнесу.
3. Обґрунтуйте актуальність діагностики КСВ.
4. Назвіть спільні риси та відмінності соціальної та фінансової звітності.
5. Охарактеризуйте спектр аудиторських процедур при проведенні соціального аудиту та обґрунтуйте доцільність їх застосування в процесі вирішення конкретних завдань аудиторської перевірки.
6. Визначте та охарактеризуйте основні етапи процесу підготовки соціального звіту.
7. Поясніть сутність корпоративної інформаційної політики у сфері КСВ.
8. Розкрийте сутність основних принципів формування інформаційної політики у сфері КСВ
9. Охарактеризуйте основні цільові (контактні) групи компанії.
10. Назвіть і опишіть основні елементи системи комунікацій з КСВ.

Література для поглибленого вивчення

1. *Антошко Т. Р.* Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах : монографія / Т. Р. Антошко, П. В. Круш, Ю. В. Тюленєва ; Нац. техн. ун-т України «КПІ». — К. : НТУУ «КПІ», 2013. — 275 с.

2. *Воробей В.* Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журовська. — К. : Ініціатива Глобального договору в Україні, 2010. — 82 с.

3. *Грищук В. К.* Соціальна відповідальність : навч. посіб. / В. К. Грищук ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. — Л. : [б. в.], 2012. — 151 с.

4. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2010. — 251 с.

5. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освітньо-професійною програмою магістра за спец. «Фінанси і кредит» / [О. Гирик та ін.] ; ред. Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнєцова ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — К. : УБС НБУ, 2009. — 258 с.

6. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / [ред. Г. Ф. Хоружий] ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — К. : УБС НБУ, 2009. — 255 с.

7. *Петрашко Л. П.* Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія / Л. П. Петрашко ; М-во освіти і науки, молоді та спорту України. — К. : КНЕУ, 2013. — 343 с.

8. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.

9. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : навч. посіб. / [М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсус, А. Г. Зінченко та ін.] ; за наук. ред. д.е.н., проф., засл. діяча науки і техніки України О. С. Редькіна. — К. : Фарбований лист, 2011. — 480 с.

10. *Белоног Ю. С.* Социальный отчет как составляющая корпоративной социальной ответственности бизнеса (на примере отечественных компаний) / Ю. С. Белоног // Современные общественные проблемы в измерении социологии управления : Сб. науч. тр. ДонГУУ. — Т. XIII. — Вып. 217. Серия «Социология». — Донецк : ДонГУУ 2012. — С. 367–375.

11. *Тульчинский Г. Л.* Корпоративная социальная ответственность : технологии и оценка эффективности : учеб. для бакалавров / Г. Л. Тульчинский ; Высш. шк. экономики, Нац. исслед. ин-т. — М. : Юрайт, 2014. — 338 с.

Частина III

СТРАТЕГІЧНІ БАГАТОРІВНЕВІ НАПРЯМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Розділ 11

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ

11.1. Сутність і напрями соціальної відповідальності у сфері зайнятості.
11.2. Гармонізація суспільних відносин на основі соціально відповідальної діяльності партнерів у сфері зайнятості.
11.3. Моделі взаємодії та нормативно-правові важелі регулювання відносин соціальних партнерів у сфері зайнятості.
11.4. Механізми координації соціальної відповідальності у сфері зайнятості.
11.5. Оцінювання соціально відповідальної діяльності партнерів у сфері зайнятості.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 11
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність і значення соціально відповідальної поведінки партнерів у сфері зайнятості;
— головні напрями соціально відповідальної поведінки суб'єктів на ринку праці;
— цільові орієнтири, основні інтереси соціальних партнерів та очікувані результати їхньої соціально відповідальної діяльності;
— відмінності між моделями взаємодії соціальних партнерів у сфері зайнятості;
— особливості нормативно-правового регулювання діяльності соціальних партнерів на ринку праці (преференції, санкції, штрафи тощо);
— механізми (інструментарій, важелі) координації соціальної відповідальності;
— різні підходи до оцінювання соціальної відповідальності роботодавця;

уміти:

- визначати місце кожного соціального партнера (права, обов'язки, цілі, очікувані результати тощо) в системі соціальної відповідальності у сфері зайнятості;

- оцінювати соціально-економічні вигоди соціальних партнерів від соціально відповідальної поведінки (врахування інтересів, економічні преференції тощо) у сфері зайнятості;
- оцінювати втрати соціальних партнерів від соціально безвідповідальної поведінки на ринку праці (штрафи, санкції, погіршення іміджу роботодавця);
- оцінювати соціально відповідальну діяльність партнерів у сфері зайнятості за різними підходами.

11.1. Сутність і напрями соціальної відповідальності у сфері зайнятості

Сфера зайнятості є складною системою з розмаїттям зв'язків, що виникають між суб'єктами соціально-трудових відносин. Ця система значно впливає на кожного із соціальних партнерів і суспільство в цілому.

Відповідальність соціальних партнерів у сфері зайнятості формується через їх добровільну участь у трудовому житті суспільства, усвідомлення її необхідності та корисності, а також обов'язок забезпечення та (або) сприяння забезпеченню зайнятості економічно активного населення.

Соціально-економічну сутність категорії соціальної відповідальності у сфері зайнятості змістовно розкриває рис. 11.1, який унаочнює положення, що визначили її сутність, принципи, цільові орієнтири, основні інтереси та очікувані результати відповідальних дій соціальних партнерів у сфері зайнятості.

До *соціальних партнерів у сфері зайнятості* населення належать:

✓ Міністерство соціальної політики, Державний центр зайнятості, органи обласної державної адміністрації, а саме: Головне управління праці та соціального захисту; Головне управління економіки; Головне управління промисловості та розвитку інфраструктури; Головне управління агропромислового розвитку; Головне управління освіти та науки; органи місцевого самоврядування (місцеві державні адміністрації, сільські, селищні, міські ради);

✓ центри зайнятості населення;

✓ роботодавці та їх об'єднання;

✓ безробітні, наймані працівники та їхні спілки.

Соціальна відповідальність партнерів у сфері зайнятості природно зароджується як прийняття ними рішень, побудоване на етичних принципах. А її головною метою є досягнення повної, продуктивної, вільно вибраної зайнятості економічно активного населення на економічно доцільних робочих місцях з гідними умовами праці. Вона має сприйматися соціальними партнерами як передумова соціально-економічного розвитку суспільства.

Соціальна відповідальність у сфері зайнятості є природним феноменом, оскільки пов'язує соціальних партнерів і їхні дії через причинно-наслідкові зв'язки взаємовідносин. Соціальна відповідальність партнерів виявляється у взаємному соціальному впливі або у соціальних наслідках дій. У будь-якому разі соціально відповідальна поведінка партнерів у сфері зайнятості є взаємозалежною.

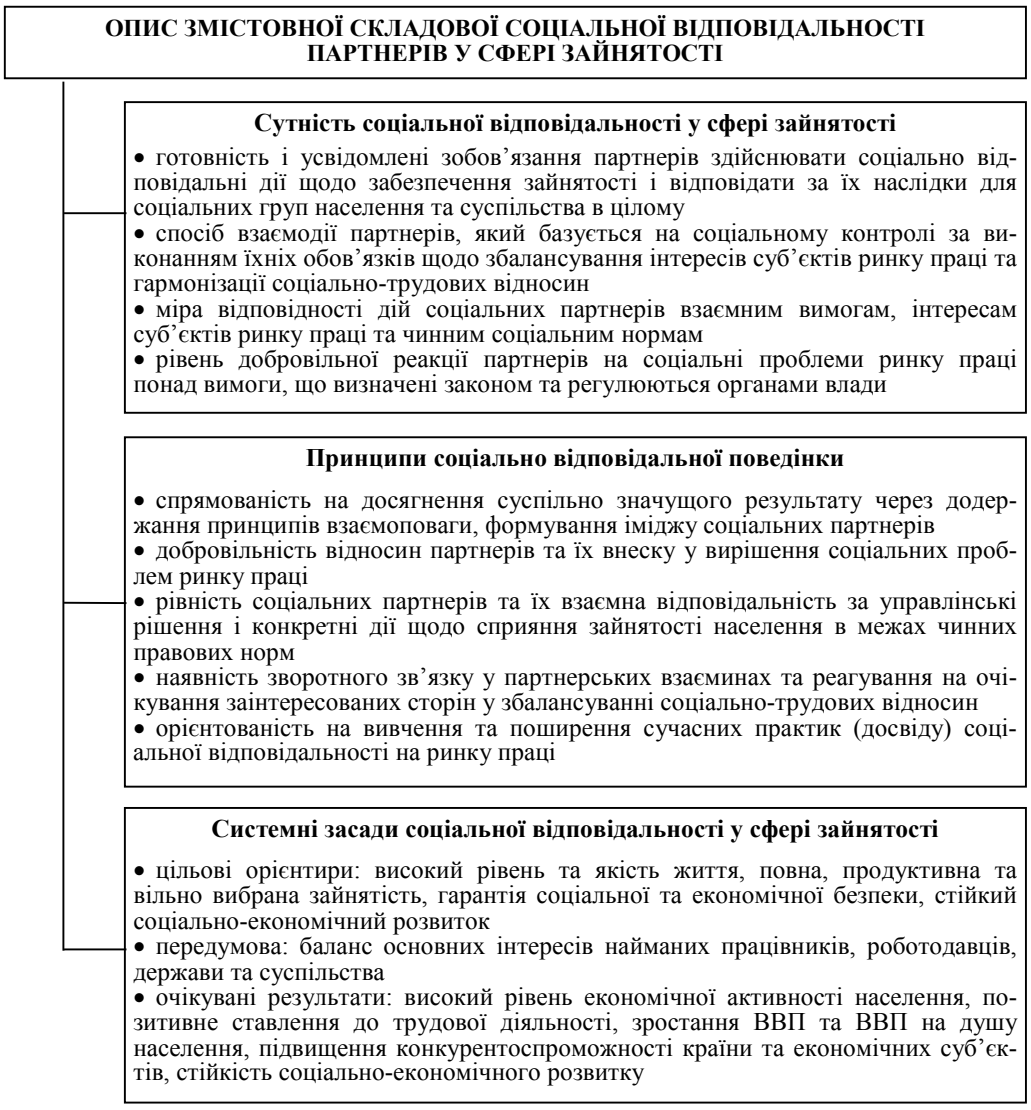

Рис. 11.1. Соціальна відповідальність партнерів у сфері зайнятості населення

Тож наслідком, наприклад соціально відповідальної поведінки роботодавців, буде соціальна відповідальність найманих працівників. У свою чергу, соціально відповідальні рішення органів державної влади є передумовою соціально відповідальної поведінки як роботодавців, так і найманих працівників. Тобто у вертикальній площині причинно-наслідкові зв'язки соціальної відповідальності у сфері зайнятості мають переважно низхідний характер, однак не виключається і її висхідний характер Щодо горизонтальної площини, то соціальна відповідальність у сфері зайнятості має властивість швидко поширюватись у межах ієрар-

хічних рівнів на ринку праці (зі збільшенням кількості випадків використання практик соціальної відповідальності у сфері зайнятості).

Соціальна відповідальність у сфері зайнятості визначається як міра відповідності дій соціальних партнерів (особистостей, соціальних груп та інститутів, держави) взаємним вимогам, чинним правовим та іншим суспільним нормам, загальним інтересам. Також соціальна відповідальність — це відносини взаємної залежності і навіть взаємної вигоди соціальних партнерів. До основних аспектів формування і розвитку відповідальної поведінки партнерів у сфері зайнятості можна віднести орієнтири в поведінці і діяльності суб'єктів ринку праці, права людини, корпоративне управління та корпоративну культуру тощо.

Чинна *система регулювання соціальної відповідальності у сфері зайнятості населення* об'єднує інструменти, методи, важелі та напрямки регулювання соціальної відповідальності партнерів сфери зайнятості (рис. 11.2).

Відповідно до законодавчих актів України та їх положень[1] про діяльність соціальних партнерів основними напрямами їхньої відповідальності у сфері зайнятості населення визначені такі:

1. *Державна політика у сфері зайнятості.* Місцева державна адміністрація відповідає за координацію відповідних заходів, підготовку пропозицій до проектів програм соціально-економічного розвитку та цільових програм розвитку галузей.

2. *Реалізація програм соціально-економічного розвитку.* Відповідальними за реалізацію програм соціально-економічного розвитку є місцеві державні адміністрації, центри зайнятості та роботодавці. Найбільше навантаження в реалізації програм соціально-економічного розвитку виконують місцеві державні адміністрації, діяльність інших суб'єктів має підтримувальний характер — виконання вимог законодавства, підвищення стандартів якості трудового життя працівників, інформаційно-аналітичне забезпечення тощо.

> Відповідно до ст. 17. Закону України «Про місцеві державні адміністрації» місцеві державні адміністрації мають такі повноваження в галузі соціально-економічного розвитку:
> 1) розробляють проекти програм соціально-економічного розвитку і подають їх на затвердження відповідній раді, забезпечують їх виконання, звітують перед відповідною радою про їх виконання;
> 2) забезпечують ефективне використання природних, трудових і фінансових ресурсів;
> 3) складають необхідні для управління соціально-економічним розвитком відповідної території баланси трудових, матеріально-фінансових та інших ресурсів, місцевих будівельних матеріалів, палива; визначають необхідний рівень обслуговування населення відповідно до нормативів мінімальних соціальних потреб; проводять розрахунок коштів та визначають обсяг послуг, необхідних для забезпечення передбаченого законодавством рівня мінімальних соціальних потреб.

[1] Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» від 2 березня 2000 р. № 1533-ІІІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show; Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 р. № 5067-VI [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17; Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р. № 3356-XII-ВВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show; Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua; Кодекс України про адміністративні правопорушення [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon 4.rada.gov.ua

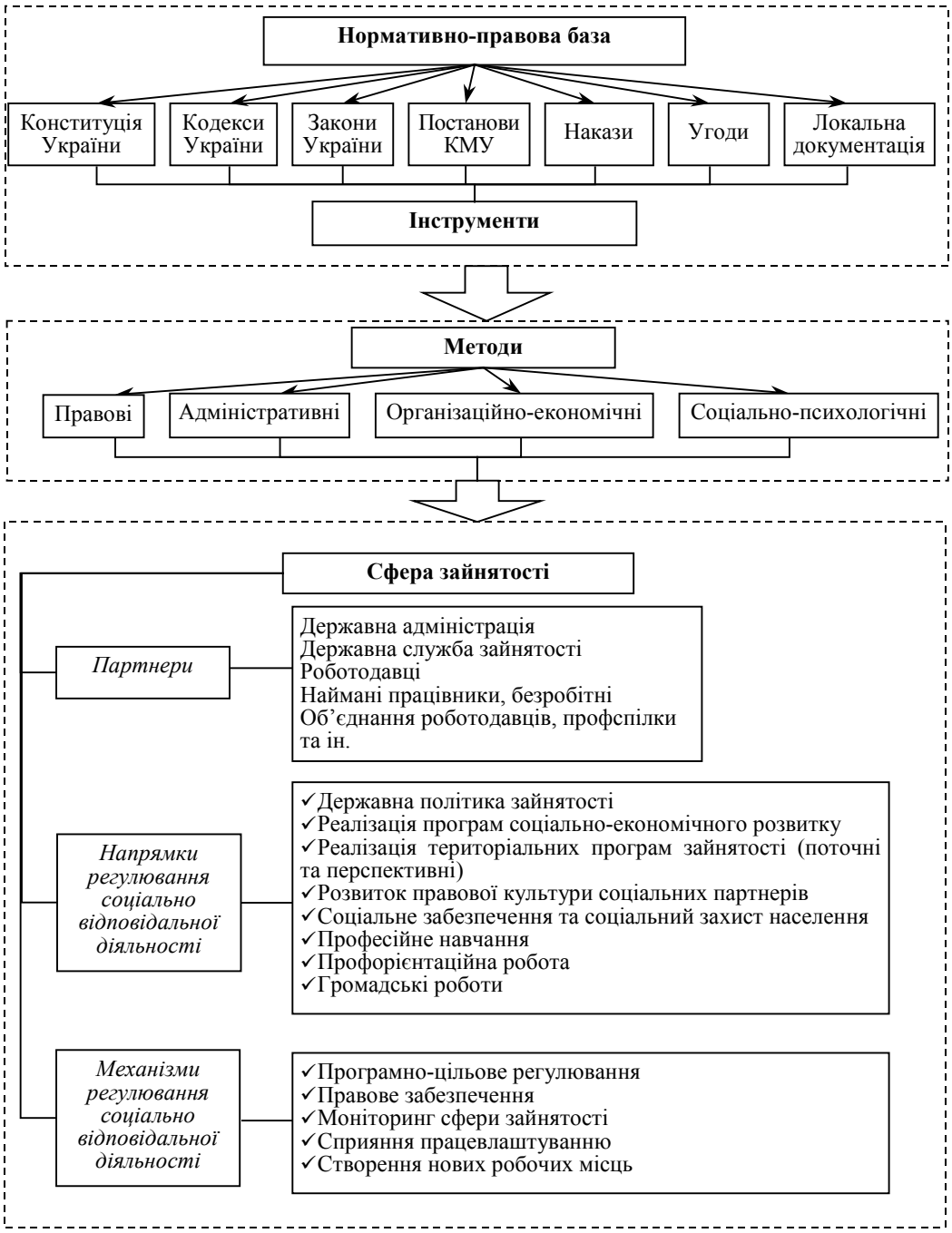

Рис. 11.2. Система регулювання соціальної відповідальності партнерів у сфері зайнятості

3. *Реалізація територіальних програм зайнятості (поточні та перспективні).* Як головний орієнтир та передумова соціально-економічного розвитку країни та її регіонів має розглядатись ефективна зайнятість. Тому завданням місцевої державної адміністрації є розроблення територіальних програм зайнятості, координація діяльності основних партнерів щодо реалізації зазначених програм та організація їх співпраці. До співпраці також мають залучатися й інші соціальні партнери у сфері зайнятості населення регіону (об'єднання організацій роботодавців та професійних спілок). На роботодавців покладається відповідальність за реалізацію заходів та співпрацю із соціальними партнерами для виконання програм. На безробітних та найманих працівників покладається відповідальність за активну участь у реалізації заходів територіальних програм зайнятості населення.

> Відповідно до ст. 23. Закону України «Про місцеві державні адміністрації» місцеві державні адміністрації мають такі повноваження в галузі соціально-економічного розвитку:
> 1) реалізують державну політику в галузі соціального забезпечення та соціального захисту соціально незахищених громадян — пенсіонерів, інвалідів, самотніх непрацездатних, дітей-сиріт, дітей, позбавлених батьківського піклування, осіб з їх числа, одиноких матерів, багатодітних сімей, інших громадян, які внаслідок недостатньої матеріальної забезпеченості потребують допомоги та соціальної підтримки з боку держави;
> 2) створюють мережу, забезпечують зміцнення і розвиток матеріально-технічної бази центрів обліку бездомних осіб, закладів соціального захисту населення, підвищення рівня і якості обслуговування в них;
> 3) розробляють і забезпечують виконання комплексних програм поліпшення обслуговування соціально незахищених громадян та всебічний розвиток їх обслуговування.
> Відповідно до ст. 24. Закону України «Про місцеві державні адміністрації» місцеві державні адміністрації мають такі повноваження в галузі зайнятості населення, праці та заробітної плати:
> 1) забезпечують реалізацію державних гарантій у сфері праці, у тому числі і на право своєчасного одержання винагороди за працю;
> 2) розробляють та організовують виконання перспективних та поточних територіальних програм зайнятості та заходи щодо соціальної захищеності різних груп населення від безробіття;
> 3) забезпечують проведення згідно з законом громадських та тимчасових робіт для осіб, зареєстрованих як безробітні;
> 4) забезпечують соціальний захист працюючих, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці на підприємствах, в установах та організаціях усіх форм власності, якісне проведення атестації робочих місць.

4. *Розвиток правової культури соціальних партнерів.* Місцева державна адміністрація відповідає за організацію роз'яснення законодавства про зайнятість через власні структурні відділення, засоби масової інформації та за допомогою інших заходів. Державна служба зайнятості відповідальна за консультативно-інформаційний супровід (права, обов'язки, відповідальність) як роботодавців, так і працівників (безробітних); додержання законодавства всіма соціальними партнерами. На роботодавців та громадян покладаються обов'язки додержання нормативно-правових актів про працю, зайнятість, трудову міграцію тощо.

Відповідно до ст. 25. Закону України «Про місцеві державні адміністрації» місцеві державні адміністрації мають такі повноваження в галузі забезпечення законності, правопорядку, прав і свобод громадян:
…
4) здійснюють заходи щодо організації правового інформування і виховання населення;
4-1) забезпечують надання безоплатної первинної правової допомоги.
…

5. *Соціальне забезпечення та соціальний захист населення.* Виконання державою соціальних функцій передбачає виявлення і вирішення проблем ринкового саморегулювання. Наприклад, у сфері зайнятості важливим соціальним питанням є працевлаштування економічно активного населення, особливо молоді, на гідні робочі місця. З цією метою держава через організаційно-економічні та правові механізми захищає права окремих категорій населення щодо працевлаштування, мотивує роботодавців до створення гідних робочих місць.

Відповідно до ст. 24 Закону України «Про зайнятість населення» роботодавець одержує преференції за створення нових робочих місць з гідними умовами праці..
Роботодавцю, який протягом 12 календарних місяців забезпечував створення нових робочих місць, працевлаштовував на них працівників і упродовж цього періоду щомісяця здійснював їм виплату заробітної плати в розмірі не менше ніж три мінімальні заробітні плати за кожну особу, протягом наступних 12 календарних місяців за умови збереження рівня заробітної плати в розмірі не менше ніж три мінімальні заробітні плати за кожну таку особу щомісяця за рахунок коштів Державного бюджету України, передбачених у бюджеті Пенсійного фонду України, компенсуються фактичні витрати у розмірі 50 відсотків суми нарахованого єдиного внеску за відповідну особу за місяць, за який він сплачений, у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Крім цього, захист економічно активного населення у сфері зайнятості реалізується через консенсус між різними соціальними групами, забезпечення вирівнювання в рівнях доходів населення та згладжування соціальних диспропорцій. Тобто дієвість системи соціальної відповідальності у сфері зайнятості суттєво залежить від соціального забезпечення та соціального захисту населення.

Відповідно до ст. 14 Закону України «Про зайнятість населення» для працевлаштування громадян, що мають додаткові гарантії у сприянні працевлаштуванню, зазначених у частині першій цієї статті громадян (крім інвалідів, які не досягли пенсійного віку, встановленого статтею 26 Закону України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», норматив працевлаштування на роботу яких встановлюється згідно із Законом України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні») підприємствам, установам та організаціям з чисельністю штатних працівників понад 20 осіб встановлюється квота у розмірі 5 відсотків середньооблікової чисельності штатних працівників за попередній календарний рік.

6. *Професійне навчання.* Ефективність професійного навчання визначає наявність чи відсутність структурних диспропорцій на ринку праці та у сфері зайнятості. Головними суб'єктами, від оперативності та правильності рішень яких у сфері професійного навчання залежить ситуація на ринку праці, є місцеві державні адміністрації (ст. 24 Закону України «Про місцеві державні адміністрації») та центри зайнятості (ст. 21–22 Закону України «Про зайнятість населення»). Однією з проблем дисбалансу на ринку праці України є якісна (освітня) невідповідність попиту і пропозиції. Реалізація цього напряму соціально відповідальної поведінки дає можливість вирішити такі питання у сфері зайнятості: відсутність у студентів-випускників ПТНЗ та вишів практичних навичок через їх право стажуватися на підприємствах; розширення можливостей підвищення конкурентоспроможності громадян віком старше від 45 років через одноразове одержання ваучера для оплати вартості навчання; підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями; правове врегулювання відносин між роботодавцями та особами, з якими вони уклали договір на навчання; правове врегулювання направлення безробітних на навчання тощо.

7. *Профорієнтаційна робота.* Відповідальність за профорієнтаційну роботу покладається на обласний центр зайнятості, який повинен виконувати завдання з надання послуг зайнятому та незайнятому населенню, працівникам, які бажають змінити професію або підлягають вивільненню.

8. *Громадські роботи для населення.* Місцева державна адміністрація відповідає за забезпечення проведення громадських робіт для безробітних та незайнятих громадян. При цьому основним відповідальним завданням державної служби зайнятості визначено сприяння організації громадських робіт. А на роботодавців покладено відповідальність за проведення таких робіт згідно з укладеними договорами.

11.2. Гармонізація суспільних відносин на основі соціально відповідальної діяльності партнерів у сфері зайнятості

Усі з описаних у попередньому підрозділі соціальних партнерів з метою гармонізації відносин у суспільстві об'єктивно економічно заінтересовані один в одному, відповідно, кожен до певної міри має взяти на себе обов'язок соціальної відповідальності (табл. 11.1).

Найманий працівник заінтересований у роботодавцеві, який створює економічно доцільні робочі місця, що гарантує стабільну зайнятість і гідний рівень трудового доходу. Роботодавець заінтересований у найманій праці як єдиному факторі виробництва, який забезпечує створення якісних товарів і послуг та одержання прибутку. Влада заінтересована у збереженні соціально-економічної стабільності, розвитку країни, тому виступає як гарант і координатор забезпечення прав, обов'язків та соціального захисту соціальних партнерів.

Таблиця 11.1

ГАРМОНІЗАЦІЯ ВІДНОСИН У СУСПІЛЬСТВІ НА ОСНОВІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПАРТНЕРІВ У СФЕРІ ЗАЙНЯТОСТІ

ПРАЦІВНИКИ	РОБОТОДАВЦІ	ВЛАДА	СУСПІЛЬСТВО
Цільові орієнтири			
Високі рівень і якість життя	Повна, продуктивна, вільно вибрана зайнятість	Гарантія соціальної та економічної безпеки в регіоні	Стійкий соціально-економічний розвиток
Основні інтереси			
• економічна активність населення • гідна заробітна плата • захист життя, здоров'я, майна • наявність соціального пакета (медичне, пенсійне страхування, дитячі садочки, ясла, будинки відпочинку) • поліпшення виробничих умов • розбудова правової держави • виважена освітня політика • подолання корумпованості органів державної влади та інших суб'єктів ринку праці • орієнтованість на цінності інноваційного розвитку суспільства, працівника, роботодавця	• розширення попиту на продукцію, що виробляється • розвиток малого та середнього бізнесу • поліпшення іміджу підприємства на ринку праці • підвищення задоволеності і заінтересованості працівників • управління ризиками у соціальній сфері • зміцнення взаємовідносин з владою • правовий захист власності • поліпшення інвестиційного клімату • конкурентоспроможність продукції на міжнародному ринку	• контроль над соціальною ситуацією в регіоні • перевірка додержання роботодавцями вимог трудового законодавства • залучення роботодавців до вирішення соціальних проблем • підвищення привабливості регіонального ринку праці та його розвиток • ефективні комунікації між місцевою адміністрацією та вищими органами влади • позитивна оцінка діяльності адміністрації електоратом	• створення нових робочих місць • розвиток соціальної інфраструктури (дитячих садочків, шкіл, лікарень, спортивних споруд) • гармонізація розвитку ринку праці та ринку освітніх послуг • проведення культурно-масових, спортивних заходів • зниження рівня соціального напруження • благоустрій населених пунктів • охорона навколишнього середовища • економне витрачання невідновлюваних ресурсів
Очікувані результати			
Високий рівень економічної активності населення, позитивна трудова мотивація	Підвищення конкурентоспроможності продукції, зростання прибутку	Ефективний соціальний діалог, стабільність соціально-економічного розвитку, розвиток громадянського суспільства	Підвищення конкурентоспроможності країни, зростання ВВП та ВВП на душу населення

Справді, якщо працівники мають реальну можливість вибору, то вони віддадуть перевагу соціально відповідальному роботодавцеві. Отже, роботодавець, заінтересований у лояльних і компетентних працівниках, повинен активно діяти в напрямку формування позитивного іміджу. Іншим важливим виявом участі роботодавців у вирішенні соціальних проблем суспільства останнім часом стала

благодійність. Хоч вона і є за суттю своєю добрим починанням, в оцінці її потрібна обережність, бо іноді роботодавці «прикривають» благодійністю негативний вплив своєї діяльності на здоров'я, добробут та розвиток суспільства.

Соціальна відповідальність роботодавців — явище структурного, інституціонального порядку, невід'ємна частина громадянського суспільства, пов'язана з тривалим формуванням підходів до вирішення соціальних проблем сучасного суспільства. Важливо зазначити, що соціальна відповідальність роботодавців — це багатогранний феномен соціального життя, який багато в чому визначає їхню роль у суспільстві. Тому залучення підприємств і організацій до вирішення соціальних проблем, формування в роботодавців соціальної свідомості вигідно і державі, і працівникам. Благодійність же в даному контексті слід розглядати як окремий вияв соціального погляду деяких роботодавців, що за сучасних умов не може стати основою довгострокової стратегії соціальної взаємодії бізнесу та суспільства.

Одним з головних принципів соціальної відповідальності у сфері зайнятості є особиста відповідальність кожного громадянина за збереження свого добробуту. Це забезпечується його участю як у фінансуванні, так і в управлінні зайнятістю Згідно з цим принципом кожна людина повинна брати на себе особисту відповідальність за прийняття рішень щодо участі у соціально-економічному житті суспільства. Особиста свобода пов'язана з особистою відповідальністю за прийняття рішень.

11.3. Моделі взаємодії та нормативно-правові важелі регулювання відносин соціальних партнерів у сфері зайнятості

Наука і практика традиційно виділяють дві основні моделі механізму регулювання зайнятості працездатного населення: ринкову та інституціональну.

Основу *ринкової моделі* становлять об'єктивні тенденції попиту та пропозиції робочої сили, що формують у своїй взаємодії вихідні результати функціонування ринку праці. Головним індикатором ринку праці є рівень заробітної плати. Залежність попиту і пропозиції праці від розміру заробітної плати припускає, що за інших рівних умов кількість осіб, готових до працевлаштування, тим більша, чим вища пропонована заробітна плата, а чисельність працівників, яких можуть найняти роботодавці, перебуває у зворотній залежності від рівня заробітної плати. Цей механізм працює в режимі реагування на стихійні тенденції та процеси, що відбуваються у сфері зайнятості. Він абсолютно індиферентний до соціально-економічних інтересів і суб'єктивних аспектів життєдіяльності людини. Дія такого механізму посилює проблеми працевлаштування населення, ускладнює реалізацію права на працю та соціальний захист. Тому цілком очевидно, що ринковий механізм саморегулювання не в змозі розв'язати всі макроекономічні, соціальні і соціально-психологічні проблеми у сфері зайнятості. Тобто виникає об'єктивна потреба *інституціонального втручання* в процеси регулювання зайнятості[1].

[1] *Васильченко В. С.* Державне регулювання зайнятості : навч. посіб. / В. С. Васильченко. — К. : КНЕУ, 2003. — С. 203.

Потенціалом впливу на ринок праці володіють всі суб'єкти ринку праці — держава, працівники та профспілки, роботодавці та їх об'єднання, а також громадські інститути. Кожний із суб'єктів має як загальні, так і властиві тільки йому форми, методи, засоби регулювання зайнятості.

Найбільш багатим, природно, є державний арсенал засобів, форм і методів регулювання ринку праці. У цьому арсеналі можна виділити три основні блоки: правовий, економічний та організаційний. Призначення правового блоку полягає в законодавчій регламентації відносин зайнятості, професійного навчання, охорони здоров'я, соціального захисту населення. Економічний інструментарій держава використовує через податкову, інвестиційну та фінансово-кредитну політики. Використовуючи організаційний блок, держава створює й удосконалює діяльність органів регулювання зайнятості. Профспілки, об'єднання організацій підприємців, засоби масової інформації здійснюють свій вплив на ринок праці переважно непрямим способом, через ініційовані ними рішення державних органів, що виробляються під впливом вимог, звернень і побажань суб'єктів ринку праці[1].

Принципи двосторонніх взаємин між роботодавцем та працівником добре опрацьовані в класичній моделі корпоративної соціальної відповідальності і можуть бути взяті за основу формування моделі взаємодії цих суб'єктів на ринку праці.

На жаль, сучасний український ринок праці поки не можна назвати повною мірою цивілізованим, оскільки такий просто не може виникнути за умов ринкової стихії, по-перше, без відповідальних позитивних зусиль усіх суб'єктів даного ринку і, по-друге, без чітко означеного прагнення держави сприяти появі такого ринку. Тобто формуванню вітчизняної моделі соціальної відповідальності має передувати створення передумов розуміння взаємної вигідності діалогу між соціальними партнерами.

На сучасному етапі ринкових перетворень суспільних відносин виникає об'єктивна потреба державного втручання (регулювання) у процеси розвитку соціально орієнтованого національного ринку праці[2]. Пріоритетна роль у формуванні системи соціальної відповідальності у сфері зайнятості, безперечно, належить державній службі зайнятості. Соціальна відповідальність служби зайнятості — це її зобов'язання перед громадянами країни, перед суспільством у цілому щодо формування, підтримання, заохочення соціально відповідальної поведінки суб'єктів ринку праці.

До основних напрямів соціально відповідальної діяльності державної служби зайнятості слід віднести такі: додержання етики взаємодії та взаємовідносин соціальних партнерів у сфері зайнятості (відносини між керівництвом і внутрішніми суб'єктами організації, між службою зайнятості та суспільством, зовнішніми заінтересованими сторонами); спільну діяльність та поінформованість співробітників служби зайнятості та суб'єктів ринку праці; співпрацю роботодавців та найманих працівників на засадах соціального партнерства; додержан-

[1] *Богиня Д.* Трансформаційні процеси в системі формування національного ринку праці: інституційний аспект / Д. П. Богиня // Україна: аспекти праці. — 2005. — № 1. — С. 5–7; Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики : кол. моногр. / редактор-координатор М. В. Туленков. — К. : ІПК ДСЗУ, 2010. — С. 203.

[2] Концепція соціальної держави в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://cpsr.org.ua/index.php.option=com; Концепція загальнодержавної програми зайнятості населення на 2009–2011 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://mlsp.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article

ня балансу повноважень і відповідальності на різних рівнях управління службою зайнятості; заохочення соціально відповідальних співробітників служби зайнятості; додержання прав людини, недопущення дискримінації щодо найманих працівників та інших партнерів.

Соціально відповідальні перетворення у сфері зайнятості передбачають додержання соціальними партнерами вимог законодавства, через які реалізуються економічні, соціальні, моральні та етичні норми суспільства.

Сьогодні основними нормативно-правовими інструментами державного регулювання взаємовідносин соціальних партнерів у сфері зайнятості є: Конституція України; кодекси України; закони України; постанови Кабінету Міністрів України; укази Президента та Міністерства соціальної політики України; Генеральна та регіональні угоди; локальна нормативна документація державної адміністрації на регіональному та місцевому рівні.

Соціальна відповідальність у сфері зайнятості разом з відповідальними діями суб'єктів ринку праці, безперечно, передбачає виконання обов'язків і відповідальності держави, зокрема, ефективне застосування законів та нормативних актів державними інститутами. Крім того, соціальна відповідальність між суб'єктами ринку праці конкретизується в договорах соціально-трудового партнерства та угодах.

Базовою та обов'язковою складовою в системі соціальної відповідальності партнерів у сфері зайнятості є юридична складова, що констатує додержання законів держави (трудового, фіскального, адміністративного законодавства). Коли соціальні партнери не додержуються вимог чинного законодавства, їхню поведінку не можна класифікувати як соціально відповідальну, тобто вони порушують свої суспільні обов'язки, що юридично визначені за основу їх функціонального призначення.

За умови виконання соціальних норм та соціально схвалюваної поведінки у сфері зайнятості вплив одних соціальних партнерів на інших виявляється в соціальному заохоченні, а за соціально неприйнятної поведінки перетворюється на санкцію; у разі порушення правових норм починається державний примус, однією з форм якого якраз і є юридична відповідальність (табл. 11.2).

Отже, основою формування соціально відповідальної поведінки партнерів у сфері зайнятості слід визнати правову відповідальність. Зазначимо, що базовим рівнем соціальної відповідальності на ринку праці має стати відповідальність, що випливає з норм трудового законодавства. Це підтверджують світова практика і вітчизняний досвід. Крім того, необхідно враховувати, що сучасна модель адміністративно-правової відповідальності, закріплена чинним трудовим законодавством, фактично сформувалася за умов державно-планової системи управління виробництвом і працею. Сьогодні господарська діяльність здійснюється в нашій країні за розмаїття форм власності, видів роботодавців і приватнопідприємницької системи управління виробництвом і працею. Ці обставини припускають, що створення справді сучасної моделі адміністративно-правової відповідальності працівника вимагає як мінімум аналізу та перегляду актуальності норм трудового права.

Таблиця 11.2

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ РОБОТОДАВЦІВ ТА БЕЗРОБІТНИХ ЗА ПОРУШЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ЗАЙНЯТІСТЬ

Зміст порушення	Форма відповідальності	Підстава
Роботодавець є відповідальним: за порушення порядку використання коштів Фонду, несвоєчасне або неповне їх повернення; несвоєчасне подання або неподання відомостей, установлених цим Законом; подання невірогідних відомостей про використання коштів Фонду	Штраф у розмірі наданої Фондом суми, використаної з порушенням	Ст. 38 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»
Порушення терміну реєстрації в центрі зайнятості як платника внесків до Фонду обов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття, невчасна або неповна сплата страхових внесків — притягнення до адміністративної відповідальності. Повторне притягнення протягом року до адміністративної відповідальності за одне зі згаданих раніше правопорушень	Штраф у розмірі від 8 до 15 неоподаткованих мінімумів доходів громадян Штраф у розмірі від 10 до 20 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян	Ст. 165^3 Кодексу України про адміністративні правопорушення Ст. 165^3 Кодексу України про адміністративні правопорушення
У разі невиконання роботодавцем протягом року квоти для працевлаштування громадян, зазначених у ч. 1 ст. 14 цього Закону	Штраф за кожну необгрунтовану відмову у працевлаштуванні таких осіб у межах відповідної квоти у двократному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої на момент виявлення порушення	Ст. 53 Закону України «Про зайнятість населення»
У разі застосування роботодавцем праці іноземців або осіб без громадянства та осіб, стосовно до яких прийнято рішення про оформлення документів для вирішення питання щодо надання статусу біженця: • на умовах трудового або іншого договору без дозволу на застосування праці іноземця або особи без громадянства • на інших умовах, ніж ті, що передбачені зазначеним дозволом, або іншим роботодавцем	Штраф за кожну особу у 20-кратному розмірі мінімальної заробітної плати, установленої на момент виявлення порушення Штраф за кожну особу у 10-кратному розмірі мінімальної заробітної плати, установленої на момент виявлення порушення	Ст. 8 Закону України «Про зайнятість населення»
Порушення встановленого порядку працевлаштування, прийняття на роботу іноземця або осіб без громадянства, надання їм житла, а також інші порушення, якщо вони якимось чином сприяють іноземцям і особам без громадянства в ухилянні від виїзду з України після закінчення строку перебування або направленні на їх незаконну реєстрацію, оформлення документів на проживання — притягнення до адміністративної відповідальності	Штраф у розмірі від 50 до 200 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян	Ст. 204 Кодексу України про адміністративні правопорушення

Закінчення табл. 11.2

Зміст порушення	Форма відповідальності	Підстава
У разі неподання або порушення роботодавцем установленого порядку подання даних про вакансії та масові вивільнення	Штраф у 4-кратному розмірі мінімальної заробітної плати, установленої на момент виявлення порушення	Ст. 52 Закону України «Про зайнятість населення»
У разі подання невірогідних відомостей, передбачених п. 2 частини. 2 цієї статті, використання роботодавцем коштів Фонду з порушенням установленого порядку роботодавець добровільно чи на підставі рішення суду відшкодовує шкоду, заподіяну страховику	Компенсації включають: • суму виплаченого забезпечення та вартості наданих соціальних послуг безробітному в разі поновлення його на роботі за рішенням суду • незаконно виплачена безробітному сума забезпечення в разі неповідомлення про його прийняття на роботу • незаконно одержана сума допомоги з часткового безробіття	Ст. 35 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»
Якщо застрахована особа не здійснювала підприємницьку діяльність протягом шести календарних місяців з дня одержання допомоги з безробіття одноразово для організації підприємницької діяльності (за винятком обставин, що унеможливлюють провадження підприємницької діяльності)	Виплачена сума коштів вважається використаною нею не за призначенням та підлягає поверненню	Ст. 36 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»
У разі припинення професійної підготовки, перепідготовки або підвищення кваліфікації за направленням державної служби зайнятості без поважних причин або відмови працювати за одержаною професією	Стягується сума витрат на професійну підготовку, перепідготовку або підвищення кваліфікації	Ст. 36 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття»

Норми законодавства про працю щодо соціальних партнерів у сфері зайнятості мають забезпечити взаємну узгодженість інтересів роботодавця, держави і працівника.

Взаємовідносини соціальних партнерів у сфері зайнятості мають базуватися на принципах, які задекларовані також у стандартах, наприклад КСВ (SA 8000, CSR / КСВ — 2008, ISO 26000).

Підприємствам важливо інформувати громадськість про свою діяльність у соціальній сфері, оскільки це доносить інформацію про підприємство до заінтересованих сторін, допомагає залучити інвесторів, збільшує капіталізацію, стимулює топ-менеджмент на дії, спрямовані на прогрес компанії, підвищує поінформованість співробітників, залучає кадри, демонструє соціальні цінності компанії, розкриває інформацію про управління ризиками.

Стандарти у сфері соціальної відповідальності мають стати ключовими «правилами гри», які повинні регламентувати взаємодію між працівниками, роботодавцями та територіальною владою (рис. 11.3).

Рис. 11.3. Модель збалансування інтересів партнерів у контексті їхньої соціальної відповідальності

11.4. Механізми координації соціальної відповідальності у сфері зайнятості

Досягнення цільових орієнтирів ефективного управління зайнятістю залежить від координованості соціально відповідальної поведінки соціальних партнерів. По-перше, соціальні партнери повинні вибрати єдиний напрям дій, який має бути взаємовигідним, а отже, пришвидшить формування «здорового» ринку праці. По-друге, вони повинні досягти згоди, розуміючи, що не завжди вибрані стратегічні орієнтири будуть реалізовані без обґрунтування заходів оперативного характеру. Державна стратегія соціально-економічного розвитку має передбачати консолідацію дій місцевих адміністрацій і відомств стосовно до політики на ринку праці. Її реалізація має бути спрямована на забезпечення повної зайнятості та гідного середовища для активної життєдіяльності населення. Цьому має сприяти розроблення та реалізація низки механізмів системи соціально відповідальної діяльності партнерів у сфері зайнятості (див. рис. 11.2):

По-перше, програмно-цільове регулювання зайнятості в Україні поки що не є узгодженим, дієвим та адресним. Це викликано більшою мірою формальними підходами до розроблення, виконання та контролю за виконанням соціально-економічних програм. Тому *механізм програмно-цільового регулювання* зайнятості потребує переосмислення соціальними партнерами та вдосконалення.

По-друге, мінімальні стандарти зайнятості населення в України реалізуються на основі функціонування *механізму правового забезпечення*, який легітимує використання адміністративно-правових інструментів для формування соціально відповідальної поведінки партнерів у сфері зайнятості.

По-третє, розвиток громадянського суспільства неможливий без вивчення громадянської позиції щодо певних ситуацій, заходів, подій тощо. Це стосується і розвитку ринку праці та формування ефективної зайнятості населення.

Важливою сполучною ланкою між державою і роботодавцями, державою і працівниками, роботодавцями і працівниками є *механізм моніторингу сфери зайнятості*. Цей механізм виявляє як потреби соціальних партнерів у сфері зайнятості, так і ефективність заходів регулювання зайнятості. Крім того, оприлюднення результатів моніторингу дає можливість соціальним партнерам мати рівні права щодо доступу до інформації та її використання для прийняття обґрунтованих рішень у сфері зайнятості

По-четверте, соціально важливу роль в забезпеченні зайнятості населення виконує *механізм сприяння працевлаштуванню*. Такий напрям, як працевлаштування, потрібно розглядати як процес, котрий підтримується певними суб'єктами та особливими нормами законодавства. Серед суб'єктів працевлаштування можна виділити державну службу зайнятості та приватні рекрутингові агентства. Так, перевагами служби зайнятості є надання безкоштовних послуг, володіння масштабним інформаційно-аналітичним супроводом своєї діяльності. Ефективність її роботи визначається скороченням часу пошуку громадянами місця підходящої роботи, а для роботодавців — періоду заповнення вакансії на підприємствах. Тобто ефективна діяльність служби зайнятості є індикатором рівня її соціальної відповідальності, оскільки її функції спрямовані на розв'язання в першу чергу соціальної проблеми — уникнення безробіття. Для цього служба зайнятості надає соціальні послуги населенню (інформаційно-консультаційні, профорієнтаційні, послуги з профнавчання, залучення до громадських робіт тощо). Але водночас серед громадськості залишаються поширеними стереотипи щодо ефективності служби зайнятості — її ненадійності, низької якості її послуг.

Перевагами приватних агентств є довіра роботодавців, орієнтація на результат та висока відповідальність за його досягнення. Однак висока ціна за їх послуги, а також обмеженість локальних інформаційних систем знижують попит на них у сегментах з низькою та середньою купівельною спроможністю. Тому важливим стратегічним орієнтиром є об'єднання зусиль цих двох суб'єктів на ринку праці.

Крім діяльності суб'єктів працевлаштування на ринку праці чинні законодавчі норми, що враховують особливості працевлаштування окремих категорій осіб, наприклад тих, що не можуть на рівних конкурувати на ринку праці. Законодавством також установлені санкції за їх невиконання. При цьому самі безробітні та незайняті громадяни також відповідальні за активний пошук роботи або власне працевлаштування через самозайнятість.

> Відповідно до ст. 18, 18-1 та 20 Закону України «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» обов'язок роботодавців — створювати та працевлаштовувати на робочі місця інвалідів.
>
> Підприємства, установи, організації, фізичні особи, які використовують найману працю, зобов'язані виділяти та створювати робочі місця для працевлаштування інвалідів, у тому числі спеціальні робочі місця, створювати для них умови праці з урахуванням індивідуальних програм реабілітації і забезпечувати інші соціально-економічні гарантії, передбачені чинним законодавством, надавати державній службі зайнятості інформацію, необхідну для організації працевлаштування інвалідів, і звітувати Фонду соціального захисту інвалідів про зайнятість та працевлаштування інвалідів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

По-п'яте, у регулюванні сучасного ринку праці залишається злободенною проблема дисбалансу, коли пропозиція суттєво перебільшує попит на робочу силу. Тому окремо слід зазначити *механізм створення нових робочих місць*. У Законі України «Про зайнятість населення» прописані мотиваційні заходи для підприємств, які створюють нові робочі місця. Головна відповідальність за створення робочих місць покладається на роботодавців. При цьому відповідальність місцевої державної адміністрації полягає в розробленні пропозицій щодо створення робочих місць у різних секторах регіональної економіки та прийнятті рішень про створення спеціальних робочих місць для осіб з обмеженою працездатністю. А державна служба зайнятості повинна виконувати відповідальне завдання щодо сприяння створенню робочих місць через допомогу безробітним в організації власного бізнесу, надавати роботодавцям преференції за створення робочих місць, а також брати участь в організації громадських робіт для незайнятого населення.

> Відповідно до ст. 1 Закону України «Про зайнятість населення» нове робоче місце — робоче місце, яке створене у зв'язку із створенням нового суб'єкта господарювання (крім того, що створений шляхом припинення) або збільшенням штатної чисельності працівників за умови відсутності скорочення (зменшення) середньомісячної чисельності за попередні 12 місяців, а також створене шляхом модернізації або зміни технології виробництва, що потребують нових знань, навичок та вмінь працівника. А також відповідно до ст. 24, 26 та 27 Закону України «Про зайнятість населення» роботодавець одержує преференції за створення нових робочих та працевлаштування на них.

Треба розуміти, що цей механізм ефективно функціонуватиме, якщо створення робочих місць буде підкріплюватись ефективними інноваційною, інвестиційною, фінансово-кредитною політиками як у всій країні, так і в окремих регіонах. Тобто сприяння створенню економічно доцільних робочих місць є завданням не тільки служби зайнятості, а й інших органів державної влади.

Система соціальної відповідальності буде ефективною тоді, коли соціально відповідальні рішення будуть прийматися всіма соціальними партнерами — державою, роботодавцем, найманим працівником (безробітною особою).

> Так, у ст. 19 Закону України «Про зайнятість населення» реалізовано цю ідею:
> 1. Для підготовки погоджених рішень щодо здійснення політики зайнятості можуть створюватися координаційні комітети сприяння зайнятості, ради з професійної орієнтації та інші органи соціального діалогу.
> 2. Порядок формування органів соціального діалогу у сфері зайнятості, повноваження та організація їх роботи визначаються відповідно до ст. 9 Закону України «Про соціальний діалог в Україні».

Раніше ми більше звертали увагу на механізми реалізації соціально відповідальної поведінки соціальних партнерів загалом. Утім особливої уваги потребує кожний окремий соціальний партнер.

Так, ухвалення державою соціально відповідальних рішень стосується багатьох сфер. По-перше, держава є роботодавцем, тобто на неї покладається соці-

альна відповідальність за управління зайнятістю на державних підприємствах та в установах. По-друге, держава заінтересована в соціальному діалозі між соціальними партнерами. Тому вона через державні інститути координує їх взаємодію, а також виступає гарантом додержання прав та виконання ними взятих на себе зобов'язань. Як визначено у ст. 15 Закону України «Про зайнятість населення», держава має брати на себе відповідальність за формування та реалізацію політики зайнятості.

> Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення»:
> …
> 2. Метою державної політики у сфері зайнятості населення є:
> 1) забезпечення рівних можливостей особам у реалізації їх права на працю;
> 2) сприяння підвищенню професійного рівня працездатного населення відповідно до суспільних потреб;
> 3) сприяння зайнятості населення, у тому числі в сільській місцевості та на депресивних територіях;
> 4) забезпечення економіки кваліфікованими кадрами;
> 5) збалансування попиту на робочу силу (створення належної кількості робочих місць) та її пропонування (створення умов для професійного розвитку, гідних умов для праці);
> 6) пріоритетність забезпечення повної та продуктивної вільно обраної зайнятості;
> 7) забезпечення соціального захисту осіб у разі настання безробіття;
> 8) посилення соціального та правового захисту громадян України, які працюють за кордоном, у тому числі шляхом активізації міжнародного співробітництва, укладення міжнародних договорів, що стосуються питань захисту прав трудових мігрантів.

Також у Законі України «Про зайнятість населення» визначено напрями ухвалення та реалізації соціально відповідальних рішень.

Державними інститутами, які є соціально відповідальними за ухвалені рішення у сфері зайнятості, як зазначено у ст. 17 Законі України «Про зайнятість населення», є: Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади у сфері соціальної політики, інші центральні органи виконавчої влади, Верховна Рада Автономної Республіки Крим та Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування.

Координацію та контроль за реалізацією державної політики зайнятості здійснює Мінсоцполітики за участі державної служби зайнятості. Це означає, що ці інститути відповідають перед суспільством за рішення у сфері зайнятості, прийняті іншими економічними суб'єктами, та контролюють їх виконання.

> Відповідно до ст. 3 Закону України «Про державну службу» основними принципами державної служби є: служіння народу України; демократизм і законність; гуманізм і соціальна справедливість; пріоритет прав людини і громадянина; професіоналізм, компетентність, ініціативність, чесність, відданість справі; персональна відповідальність за виконання службових

обов'язків і дисципліни; додержання прав та законних інтересів органів місцевого і регіонального самоврядування; додержання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян.

Потрібно розуміти, що соціальна відповідальність державних органів влади визначатиметься поведінкою державних службовців — її відповідністю етичним нормам.

Відповідно до ст. 5 Закону України «Про державну службу» етика поведінки державного службовця передбачає, що державний службовець повинен: сумлінно виконувати свої службові обов'язки; шанобливо ставитися до громадян, керівників і співробітників, додержуватися високої культури спілкування; не допускати дій і вчинків, які можуть зашкодити інтересам державної служби чи негативно вплинути на репутацію державного службовця.

Соціальна відповідальності роботодавців — це багатогранний феномен соціального життя, який визначає їхню роль у суспільстві. Конкретно соціальна відповідальність роботодавців визначена відповідно до принципів Міжнародного стандарту «Соціальна відповідальність», розробленого на основі рекомендацій МОП (докладно це питання викладено в підрозд. 3.1).

Соціально відповідальна поведінка найманого працівника або безробітного громадянина як суб'єкта ринку праці передбачає усвідомлення людиною всієї повноти вимог, що ставить перед нею суспільство, держава, оточення в напрямку сприяння повній, продуктивній та вільно вибраній зайнятості. Крім того, соціально важливим є не тільки усвідомлення, а й виконання цих вимог. А інакше виникає негативна реакція того суспільного середовища, в якому перебуває та діє індивід. Значення соціальної відповідальності індивідуума у сфері зайнятості полягає в тому, що вона покликана дисциплінувати членів суспільства, спонукати їх до соціально активної, свідомої, суспільно корисної поведінки на ринку праці. Прикладом соціально безвідповідальної поведінки працівника є порушення регламентів роботодавця або (та) держави щодо ефективної зайнятості — імітаційна діяльність, виготовлення неякісної продукції тощо.

Соціально безвідповідальний безробітний виявлятиме пасивність щодо працевлаштування, надавати центру зайнятості неправдиві відомості тощо. У разі встановлення фактів такої поведінки безробітного ст. 31 Закону України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття» передбачені відповідні санкції — припинення або скорочення строку виплати допомоги з безробіття.

Дієвість принципів соціальної відповідальності у сфері зайнятості також передбачає подолання причин, що стримують соціальне партнерства, а саме: формальне ставлення сторін до своїх обов'язків щодо виконання угод; нерозвиненість договірних форм регулювання трудових відносин; відсутність незалежних профспілкових організацій та незначна активність наявних профспілок та ін.

Подолання цих труднощів передбачає розвиток багаторівневої системи соціальної відповідальності у сфері зайнятості за допомогою залучення партнерів на всіх рівнях у соціально відповідальний процес.

Крім того, багаторівневість системи соціальної відповідальності означатиме: урахування особливостей механізмів її забезпечення на різних рівнях; одержання можливості самоконтролю та «перехресного» контролю (між соціальними партнерами на одному або кількох рівнях; розуміння мети формування та розвитку соціальної відповідальності, а також їх інтереси (соціально-економічну вигоду) в цьому. Слід також додати, що багаторівнева система соціальної відповідальності у сфері зайнятості передбачає «рух» ініціативи не тільки «від верху до низу», а й у зворотному напрямі.

Наприклад, працівник, вибираючи офіційну зайнятість з офіційною заробітною платою, забезпечує собі гарантоване пенсійне забезпечення у майбутньому. Водночас роботодавець, який виплачує офіційну заробітну плату, зменшує ймовірність плинності персоналу, може розраховувати на реальний захист своїх інтересів та одержання статусу соціально відповідального роботодавця, забезпечує необхідне поповнення державного та місцевих бюджетів. Якщо роботодавці додержуються фіскальної дисципліни, то це створює передумови для використання державою оптимального фіскального навантаження (до 40 %). Тобто держава через економічно доцільну податкову політику забезпечує рентабельність підприємств на рівні, необхідному для розвитку підприємницьких структур.

Додержання соціальної відповідальності на всіх рівнях управління (макро-, мезо-, мікроекономічному) дозволить здійснювати ефективне управління від рівня окремого підприємства до рівня держави та забезпечить економічний, науково-технічний, соціальний і культурний розвиток. Багаторівнева система соціальної відповідальності у сфері зайнятості не створюється заново, а розвивається на основі наявної системи тристороннього партнерства, переважно орієнтуючись на людину, на створення реальних умов, достатніх для її всебічного (а не тільки економічного) розвитку.

Ефективне функціонування багаторівневої системи соціальної відповідальності у сфері зайнятості можливе лише за умов активної діяльності всіх її суб'єктів як партнерів.

Оскільки соціально відповідальна поведінка партнерів сфери зайнятості поширюється на суспільство в цілому, то активізуються всі процеси становлення інститутів громадянського суспільства, формується та поширюється активний соціально-економічний простір, який поступово охоплює все нові верстви суспільства, створюються умови для дальшого розвитку соціально орієнтованої економіки. Тим самим дедалі більшою мірою забезпечується самоактуалізація не тільки людини, але й суспільства в цілому.

Отже, упровадження багаторівневої системи соціальної відповідальності партнерів у сфері зайнятості, яка спрямована на активізацію їх соціально відповідальної поведінки, дозволить забезпечити дальший розвиток соціально орієнтованої економіки за допомогою формування та поступового розширення активного соціально відповідального простору життєдіяльності всіх членів суспільства.

11.5. Оцінювання соціально відповідальної діяльності партнерів у сфері зайнятості

Розвиток соціальної відповідальності партнерів у сфері зайнятості має визначатися за конкретними критеріями та показниками оцінювання. Вони дають можливість оцінити результативність партнерських відносин між суб'єктами ринку праці, у тому числі з державними інститутами. У систему цих критеріїв заведено включати такі: додержання норм трудового законодавства та документів соціального партнерства, додержання рівня гідної заробітної плати, плинність персоналу, безпеку праці, сучасність організації праці тощо.

Для вітчизняних роботодавців перспективним є додержання системи міжнародних стандартів — Глобального договору ООН, Глобальної ініціативи щодо надання звітності (GRI), а також адаптованого до вітчизняних умов проекту «Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності».

Для організацій, які тільки стають на шлях соціально відповідальної поведінки перед заінтересованими сторонами, можна порекомендувати розпочати з проведення власних соціологічних досліджень соціальної відповідальності у сфері зайнятості. Це дасть можливість визначити статус організації — «соціально відповідальний роботодавець» або «соціально орієнтований роботодавець». За зразок анкети для опитування можна взяти табл. 11.3.

Таблиця 11.3

КРИТЕРІЇ ВІДНЕСЕННЯ РОБОТОДАВЦІВ ДО КАТЕГОРІЙ «СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РОБОТОДАВЕЦЬ» ТА «СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИЙ РОБОТОДАВЕЦЬ»

№ з/п	Критерій	Індикатор віднесення до категорії	
		«соціально відповідальний роботодавець»	«соціально орієнтований роботодавець»
1	*Трудове законодавство*		
1.1	Відсутність виявлених порушень трудового законодавства	Так	Так
1.2	Виконання нормативу прийняття на роботу інвалідів	Так	Так
1.3	Виконання 5-відсоткової квоти щодо працевлаштування неконкурентоспроможних верств населення	Так	Так
2	*Соціальне партнерство*		
2.1	Виконання зобов'язань угоди, що чинна на відповідному рівні соціального партнерства	Так	Так
2.2	Наявність колективного договору (для організацій з чисельністю працівників понад 15 осіб), відображення в ньому додаткових (установлених законодавством) зобов'язань роботодавця	Так	Так

Закінчення табл. 11.3

№ з/п	Критерій	Індикатор віднесення до категорії	
		«соціально відповідальний роботодавець»	«соціально орієнтований роботодавець»
2.3	Наявність первинної профспілкової організації або іншого представницького органу працівників	Так	Так
2.4	Розвиток персоналу: підвищення професійного рівня працівників кожні п'ять років	Так	Так
3	*Заробітна плата*		
3.1	Виплата заробітної плати в повному розмірі в установлені терміни 2 рази в місяць, відсутність заборгованості	Так	Так
3.2	Забезпечення рівня середньомісячної заробітної плати не нижче ніж на території області за відповідний період часу	Так	Не менше ніж 90 %
3.3	Забезпечення в організаціях реального сектору економіки, де середньомісячна заробітна плата нижча, ніж в області, щорічного темпу зростання заробітної плати, передбаченого угодою, що чинна на відповідному рівні соціального партнерства	Так	Не менше ніж 80 %
3.4	Виплата гідної заробітної плати (Закон України «Про зайнятість населення» встановлює її на рівні трьох мінімальних заробітних плат)	100 % працівників	Не менш ніж 70 %
4	*Охорона праці*		
4.1	Професійне забезпечення додержання вимог охорони праці	Так	Так
4.2	Проведення атестації робочих місць за умовами праці	Так	Так
4.3	Відсутність (додержання встановлених меж) протягом 12 місяців, що передують даті подання декларації про відповідність діяльності встановленим критеріям, тяжких нещасних випадків на виробництві	Немає	Не більше від 1 нещасного випадку в організаціях з чисельністю працівників до 250 осіб, не більше від 2 нещасних випадків у організаціях з чисельністю працівників 251–1000 осіб, не більше від 3 нещасних випадків у організаціях з чисельністю працівників понад 1000 осіб
4.4	Відсутність на виробництві протягом 12 місяців, що передують даті подання декларації про відповідність діяльності встановленим критеріям, нещасних випадків зі смертельним наслідком	Немає	Так

Як внутрішні критерії соціальної відповідальності роботодавця важливо врахувати такі: соціально-психологічний клімат на підприємстві, міра задоволення працею та соціальне здоров'я трудового колективу, корпоративна культура, якість праці, свідомість праці та власна спрямованість на професійну працю і обов'язки, створення передумов для самореалізації та розвитку, визначення креативності працівників.

Показники, або рейтинги, соціальної відповідальності дозволяють відображати рівень соціальної активності партнерів у цій сфері в межах заведеної системи оцінок. Для партнерів у сфері зайнятості базовим має стати рівень розвитку соціальної відповідальності, що випливає з норм трудового законодавства. Проте соціальна відповідальність не означає лише юридично закріпленого зобов'язання, а передбачає також ставлення до узвичаєних норм моралі, до природного соціального обов'язку. З огляду на це важливим є використання таких інструментів, як нефінансова звітність, налагодження діалогу за допомогою проведення зустрічей, широка відвертість у засобах масової інформації тощо.

Резюме

Сфера зайнятості є системою, участь у якій дає можливість досягти консенсусу між усіма соціальними партнерами. Тобто феномен «зайнятість населення» має значний потенціал для реалізації інтересів соціальних партнерів на взаємовигідній основі. А отже, передумовою розвитку соціальної відповідальності у сфері зайнятості є розуміння соціальними партнерами довгострокових переваг їх взаємодії. Тому, на нашу думку, сутність соціальної відповідальності у сфері зайнятості слід трактувати як систему, що формується через добровільну участь соціальних партнерів у трудовому житті суспільства, усвідомлення ними її необхідності та корисності, а також їх обов'язок у забезпеченні та (або) сприянні забезпеченню зайнятості економічно активного населення.

Як правило, науковці розглядають дві основні моделі регулювання зайнятості населення, а також взаємодії між партнерами: ринкову та інституціональну. Ринкова модель характеризує ранні форми взаємодії соціальних партнерів, що базувалися на суто економічній їх поведінці, — як головний регулятор розглядалася рівноважна заробітна плата. Але в результаті визнання соціальної природи людини відбулася трансформація ринкової моделі в інституціональну. Її функціонування базувалося на встановлених правилах, засадах взаємодії суб'єктів ринку праці, які часто формалізували етичні, моральні та соціальні норми. Інституціональний механізм передбачає регулювання зайнятості за допомогою нормативно-правового впливу державних і громадських інститутів на соціально-економічні процеси у сферах праці та зайнятості. Тобто уникнення соціальних ризиків та напруження на ринку праці — безробіття, бідності, маргіналізації тощо — потребує втручання державних органів влади.

Крім виконання державних норм соціальні партнери мають піклуватися самі про соціальні аспекти своєї діяльності та координувати її для досягнення взаємовигідних результатів. Тобто, по-перше, соціальні партнери повинні вибрати

єдиний напрям дій, який має бути взаємовигідним, а отже, пришвидшити формування «здорового» ринку праці; по-друге, вони повинні досягти згоди, розуміючи, що не завжди вибрані стратегічні орієнтири будуть реалізовані без обґрунтування заходів оперативного характеру.

Для того щоб визначити, наскільки успішною є діяльність роботодавців (у т. ч. держави) у додержанні вимог соціально відповідальної поведінки, вони мають оцінювати власний внесок. Це означає, що розвиток соціальної відповідальності партнерів у сфері зайнятості має визначатися за конкретними критеріями та показниками оцінювання.

Терміни і поняття

Соціальна відповідальність у сфері зайнятості
Соціально відповідальний роботодавець у сфері зайнятості
Соціально орієнтований роботодавець у сфері зайнятості
Механізм координації соціальної відповідальності у сфері зайнятості
Моделі взаємодії соціально відповідальних партнерів у сфері зайнятості
Принципи соціальної відповідальності у сфері зайнятості

Вправи до розділу 11

1. Наведіть практичні приклади для підтвердження (факти, нормативно-правові акти) додержання та (або) ігнорування принципів соціально відповідальної поведінки у сфері зайнятості.
2. Охарактеризуйте вітчизняний досвід визначення соціальними партнерами цільових орієнтирів, очікуваних результатів у сфері зайнятості. Завдання слід виконувати відповідно до табл. 11.1.
3. Наведіть додатково до табл. 11.2 два-три випадки порушення чинного законодавства про зайнятість та (або) обґрунтуйте доповнення іншими випадками, яких немає в законодавстві, але які є, на вашу думку, доцільними.
4. На практичних прикладах оцініть дієвість складових механізму координації соціальної відповідальності у сфері зайнятості (доступність інформації; ефективність преференцій, санкцій, штрафів; заінтересованість соціальних партнерів тощо).
5. За даними вітчизняної статистики (дані сайту Державної служби статистики України) спробуйте оцінити соціальну відповідальність держави та роботодавців. Які статистичні дані допомогли б оцінити соціальну відповідальність держави та роботодавців об'єктивніше?
6. Порівняйте підходи до оцінювання соціальної відповідальності у сфері зайнятості за схемою «переваги-недоліки».

Питання для перевірки знань

1. Дайте визначення поняття «соціальна відповідальність у сфері зайнятості».
2. Охарактеризуйте напрями соціально відповідальної поведінки партнерів у сфері зайнятості.

3. Охарактеризуйте моделі взаємодії соціально відповідальних партнерів у сфері зайнятості.
4. Якою є структура системи нормативно-правового регулювання соціальної відповідальності партнерів у сфері зайнятості?
5. Охарактеризуйте сутність і структуру механізму координації соціальної відповідальності у сфері зайнятості.
6. Які можливі підходи до оцінювання результативності соціально відповідальної поведінки партнерів у сфері зайнятості?

Література для поглибленого вивчення

1. *Бушмин И.* Формирование социально ответственного поведения работодателей: региональный опыт / И. Бушмин // Проблемы теории и практики управления. — 2010. — № 12. — С. 30–36.
2. *Васильченко В. С.* Державне регулювання зайнятості : навч. посіб. / В. С. Васильченко. — К. : КНЕУ, 2003. — 252 с.
3. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2010. — 251 с.
4. *Колот А.* Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути та технології соціального розвитку // Україна: аспекти праці. — 2010. — № 3. — С. 3–9.
5. Концепція соціальної держави в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://cpsr.org.ua/index.php?option=com
6. Концепція загальнодержавної програми зайнятості населення на 2009–2011 роки [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://mlsp.kmu.gov.ua/ control/uk/publish/article
7. *Петюх В. М.* Пріоритети розвитку посткризового ринку праці України / В. М. Петюх // Вісн. Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля. — 2011. — № 16 (170). — С. 89–98.
8. Проект Експертної ради Форуму соціально відповідального бізнесу України «Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності» (4 липня 2006 р.) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.auc.org.ua/files/f1152089376.doc.
9. Ринок праці та зайнятість населення: проблеми теорії та виклики практики : кол. монографія / редактор-координатор М. В. Туленков. — К. : ІПК ДСЗУ, 2010. — 363 с.
10. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501 с.

Розділ 12

ЕКОЛОГІЧНИЙ НАПРЯМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

12.1. Сутність, функції та рівні екологічної відповідальності.
12.2. Нормативно-правове регулювання екологічної відповідальності.
12.3. Екологічна відповідальність як суспільна ідея і практика цивілізованих країн.
12.4. Корпоративна екологічна відповідальність.
12.5. Екологічний менеджмент і аудит.
12.6. Екологічна відповідальність громадян.
12.7. Напрями активізації індивідуальної та корпоративної екологічної відповідальності.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 12
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність і значення екологічної відповідальності;
— функції та рівні екологічної відповідальності;
— типи, види, форми екологічної поведінки;
— принципи побудови системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних екологічних стандартів;
— стандарти екологічного аудиту;
— правила екологічно відповідального життя;

уміти:

- ідентифікувати екологічно відповідальну компанію на основі системи критеріїв;
- використовувати інструменти індивідуальної екологічної відповідальності для поліпшення екологічної ситуації;
- розробляти заходи активізації індивідуальної та корпоративної екологічної відповідальності.

12.1. Сутність, функції та рівні екологічної відповідальності

За сучасних умов екологічна відповідальність є лише однією зі складових соціальної відповідальності, проте в період становлення останньої вона була її домінантою. Посилення уваги суспільства до соціальної відповідальності обумовлене загальною соціалізацією економічного життя, розвитком теорії людського капіталу, концепцій людського розвитку та соціального капіталу.

До визначення сутності екологічної відповідальності немає єдиного підходу. Екологічна відповідальність по-різному інтерпретується представниками різних економічних напрямів. Згідно з класичним підходом екологічна відповідальність виникла під дією екологічного законодавства: щоб уникнути санкцій, підприємства змушені були переглянути свою екологічну політику і вжити заходів для зменшення негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Згідно з неокласичним підходом екологічна відповідальність є результатом не тільки нормативно-правових обмежень, а й моральної відповідальності виробників за заподіяння шкоди природі[1].

Концепція стійкого (збалансованого) розвитку є органічним синтезом класичних та неокласичних підходів. Вона поєднує в собі обмеження, установлені екологічним законодавством, та моральні зобов'язання. Згідно з цією концепцією екологічна відповідальність перестає бути чимось примусовим, а перетворюється на внутрішні правила ведення бізнесу. Проте зазначимо, що додержання компанією принципів екологічної відповідальності не завжди відбувається лише з метою збереження навколишнього середовища, у цьому нерідко є й економічна вигода.

Теоретичним підґрунтям дослідження екологічного напряму соціальної відповідальності стали концепції «екологічної модернізації», «рефлексії ризику», «нової екологічної парадигми», стратегія екологічного маркетингу тощо.

Концепцію екологічної модернізації запропонували вчені Вільного університету Берліна Дж. Хубер і У. Саймоніс на початку 1980-х рр. Принциповим положенням даної концепції є те, що навколишнє середовище є основним джерелом економічного зростання та розвитку промисловості. Тобто для забезпечення розвитку суспільства потрібно гармонійно поєднувати економічні та екологічні аспекти. Такого взаємовигідного поєднання можна досягти за допомогою підвищення ефективності використання природних ресурсів та енергії, поряд із запровадженням системи екологічного менеджменту, використанням нових екологічно чистих технологій, переорієнтацією на «зелене» виробництво. Інакше кажучи, екологічна модернізація утверджує людиноорієнтовану модель управління природним середовищем, але все-таки не виключає споживацького використання ресурсів природи.

У рамках концепції екологічної модернізації досліджується низка питань, пов'язаних із прогресивним розвитком інноваційних екологічних технологій,

[1] *DesJardins J.* Corporate Environmental Responsibility / J. DesJardins // Journal of Business Ethics. — 1998. — Vol. 17. — № 8. — P. 825–838.

«модернізацією» екологічної свідомості, переходом до екологічно орієнтованої поведінки, зміни суспільних цінностей. Ідеї екологічної модернізації тісно переплітаються з ідеями концепції збалансованого розвитку, промислового метаболізму, промислової екології та ін.

Концепцію «суспільства ризику» запропонували німецький соціолог У. Бек та американський дослідник Е. Гідденс[1]. У сучасній науці цей підхід дістав назву «рефлексія ризику», і він є одним з провідних напрямів соціоекологічних досліджень на Заході. Поштовхом для розвитку даної концепції стала Чорнобильська катастрофа. У рамках цієї концепції досліджується суспільна реакція на появу та поширення соціально-екологічних ризиків, які виникають під дією соціальних, економічних та техногенних змін.

Концепцію «нової екологічної парадигми» запропонували Р. Данлоп, У. Каттон та інші вчені наприкінці 1970-х рр. Основна проблематика даної концепції полягає в дослідженні змін у глобальному середовищі та в їх соціально-культурній інтерпретації. Такий підхід передбачає існування нерозривного взаємозв'язку людини, соціальних систем та біосфери. Американські дослідники зазначають, що люди з притаманними їм явищами (культура, технологія), проте, залишаються одними з багатьох живих організмів, що населяють біосферу[2]. Тобто концепція «нової екологічної парадигми» тісно пов'язана з Міжнародною конвенцією зі збереження біорізноманіття[3].

Стратегія екологічного маркетингу стала новим підходом до визначення екологічної відповідальності на основі аналізу екологічної свідомості населення, її розвитку та трансформації. Ідейними засновниками цієї стратегії стали К. Хеннісон та К. Кіннеар. Згідно з даною концепцією потрібно змінювати екологічну поведінку населення за допомогою інструментів маркетингу та гнучких методів трансформації поведінки в такий спосіб, щоб вона стала екологічно орієнтованою[4]. Положення цієї концепції є надзвичайно цінними для соціально-екологічно моніторингу, адже аналіз змін у екологічній свідомості та поведінці населення вкрай потрібний для дослідження глобальних екологічних проблем. Екологічно орієнтоване споживання є одним з найважливіших виявів екологічної відповідальності.

Концепція екологічної відповідальності органічно поєднує в собі елементи концепції збалансованого розвитку, соціальної відповідальності людини та корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, виходячи з нашого розуміння сутності соціальної відповідальності як багаторівневого феномену (див. розд.1) і узагальнюючи описані раніше теоретичні підходи, даємо таке визначення *екологічної відповідальності*: *це — відповідальність людини, підприємства, держави, інститутів суспільства перед сучасними та наступними поколіннями за збереження довкілля, яка виявля-*

---

[1] *Beck, U.* Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order / U. Beck, A. Giddens, S. Lash. — Cambridge : Polity Press, 1994.

[2] *Cotton W.* Environmental sociology: A new paradigm / W. Cotton, R. Dunlop // American sociologist. — 1978. — Vol. 13. — № 2.

[3] Конвенция о биологическом разнообразии [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://www.cbd.int/convention/

[4] *Henion K. E.* Ecological Marketing / K. E. Henion // Columbus, OH: Grid. — 1976.

ється в раціональному природокористуванні, ощадливому виробництві і споживанні та інших свідомих діях, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації. При цьому важливо наголосити, що відповідальна діяльність не суперечить не тільки юридичним, але й морально-етичним нормам.

Сутність екологічної відповідальності виявляється через три *основні функції*: *стимулювальну, компенсаційну та превентивну* — і полягає у збалансуванні економічних та екологічних інтересів у процесі господарської діяльності на базі запобігання, скорочення та відновлення втрат у природному середовищі. Виявом *стимулювальної функції* є наявність економічних та нормативно-правових стимулів до охорони довкілля. *Компенсаційна функція* екологічної відповідальності полягає у відшкодуванні збитків, завданих природному середовищу, у грошовому чи натуральному виразі. *Превентивна функція* реалізується у формі примусових засобів впливу на поведінку учасників екологічних відносин через установлення обов'язкових правил та невідворотність покарання за їх порушення.

Більшість українських підприємств визнають лише юридичну екологічну відповідальність, тобто організовують свою діяльність відповідно до вітчизняного екологічного законодавства. Проте із року в рік зростає кількість підприємств, керівництво яких усвідомлює гостроту глобальної екологічної кризи та намагається зробити свій внесок у поліпшення довкілля. Екологічна складова соціальної відповідальності є однією з ключових вимог виходу українських компаній на світовий ринок, на якому екологічність товарів та послуг є однією з найвагоміших конкурентних переваг. Експортоорієнтовані українські компанії виготовляють продукцію, що відповідає європейським екологічним стандартам, які є значно суворішими, ніж вітчизняні.

Екологічна відповідальність реалізується на різних рівнях. Основними рівнями вияву екологічної відповідальності є індивідуальний та колективний. У свою чергу, до складу колективної екологічної відповідальності входять екологічна відповідальність бізнесу, екологічна відповідальність держави та міжнародна екологічна відповідальність.

Індивідуальна екологічна відповідальність як свідомі дії людини, спрямовані на збереження свого життєвого простору і здоров'я, детально розглядається у підрозд. 12.6.

Колективна екологічна відповідальність може виявлятись як екологічна відповідальність бізнесу, відповідальність держави та міжнародна екологічна відповідальність.

Екологічна відповідальність бізнесу виявляється у відповідальності перед партнерами, співвласниками, державою як додержання законодавства та контрактів, партнерських угод тощо; як відповідальність перед суспільством за безпеку виробництва і його результатів для життя та здоров'я людей; як мінімізація впливу на навколишнє природне середовище тощо. Більше інформації про корпоративну відповідальність наведено в підрозд. 12.4.

Екологічна відповідальність держави у найбільш загальному вигляді виявляється у забезпеченні правового поля та в контролі за додержанням екологічного законодавства (підрозд. 12.2). Проте екологічну відповідальність держави

можна розглядати й у інших аспектах. Так, екологічна відповідальність місцевих органів влади полягає в їх взаємодії з громадою та місцевими недержавними організаціями, з бізнесом. Практичним втіленням такого роду відповідальності можуть бути спільні проекти у галузі екологічної безпеки та охорони довкілля тощо. Екологічна відповідальність освітніх закладів виявляється через формування стандартів відповідальної громадянської екологічної поведінки та економічної діяльності. Екологічна відповідальність науки виявляється у взаємодії з бізнесом для забезпечення виробництва екологічно спрямованими науково-технічними розробками, а також у взаємодії з урядом, що полягає у науковому прогнозуванні та розробленні стратегії збалансованого економічного та соціального розвитку.

Місцеві громади здатні зробити чимало для поліпшення екологічного стану міст та зниження несприятливого впливу урботехнологій на довкілля. Одними з найбільш енергоефективних міст у світі є Рейк'явік, Ванкувер та Осло[1].

За більшістю показників Рейк'явік (Ісландія) посідає перше місце у світі з енергоефективності. Як і вся Ісландія, для забезпечення населення опаленням, електрикою і гарячою водою Рейк'явік покладається на відновлювану гідроелектроенергію і геотермальні електростанції. Місто забезпечує більше ніж 120000 мешканців. Міська громада планує перестати використовувати викопне паливо до 2050 р. Також у середині 2000-х рр. місто почало як громадський транспорт використовувати автобуси на водневому паливі. Єдиний тип «відходів», вироблений такими засобами пересування, — чиста вода.

Ванкувер (Канада) на 90 % забезпечує свої енергетичні потреби за рахунок гідроелектроенергії, тоді як решта 10 % забезпечуються такими відновлюваними джерелами, як вітер, сонце і хвилева енергетика. Чимало зроблено також для зменшення вуглецевих викидів — споруджено 250 миль велодоріжок та запущено програми райдшерингу (спільного використання транспортних засобів).

В Осло (Норвегія) 80 % опалювальної системи працює на відновлюваній енергії — в основному це біометан, одержаний з відходів. У наступні 10 років місто збирається довести цю цифру до 100 %. Місто також використовує «розумні лампи», які налаштовують свою інтенсивність залежно від погодних та дорожніх умов, це значною мірою поліпшило енергоефективність міста. До 2030 р. Осло сподівається скоротити виділення вуглекислого газу на 50 % в місті, а до 2050 р. — абсолютно мінімізувати виділення вуглекислого газу в усій країні. Осло також може похвалитися вельми успішними програмами зі спільного використання автомобілів і велосипедів. Тисячі електричних транспортних засобів забезпечено безкоштовними паркомісцями, їм також надано доступ до смуг, відведених для громадського транспорту.

[1] The World's 10 Most Energy-Efficient Cities [Electronic Resource]. — Available from : http://oilprice.com/Energy/Energy-General/The-Worlds-10-Most-Energy-Efficient-Cities.html

12.2. Нормативно-правове регулювання екологічної відповідальності

З 1970-х рр. людство почало активно перейматися екологічними проблемами, і науковці сконцентрували свої зусилля на дослідженні причин порушення екосоціального балансу та пошуках способів поліпшення екологічної ситуації.

Створення Шведського національного агентства з захисту навколишнього середовища (SNAEP) у 1967 р. визнається першим нормативним кроком до вирішення екологічних проблем у світовій практиці[1]. У 1970 році таке саме агентство було створено у США, результатом чого стало швидке ухвалення нормативних документів щодо якості повітря та води.

У 1973 р. розпочала свою роботу Програма захисту навколишнього середовища при Організації Об'єднаних Націй. Загальносвітова стурбованість екологічними проблемами наростала протягом наступних років, разом з тим збільшувалась кількість нормативних документів, що регламентували видобуток природних ресурсів та обмежували забруднення довкілля. Екологічне законодавство розвивалось украй швидкими темпами — кожна з країн запроваджувала власні екологічні обмеження та встановлювала різні види відповідальності за їх порушення. Для прикладу, тільки в Європі налічується понад 300 законодавчих актів, які регулюють відносини в екологічній сфері[2].

Важливим кроком у вирішенні екологічних проблем стало ухвалення Концепції стійкого (збалансованого) розвитку Міжнародною комісією з питань екології та розвитку (World Commission on Environment and Development) у 1984 р. Суть збалансованого розвитку полягає в тому, що потреби сучасного покоління не мають задовольнятися за рахунок прийдешніх поколінь[3].

У 1991 р. на другій світовій конференції у Роттердамі, присвяченій проблемам екологічного менеджменту, було запропоновано стратегічну концепцію розвитку організацій для досягнення принципів збалансованого розвитку. Основною складовою цього документа була екологічна компонента. У доповіді прем'єр-міністра Норвегії наголошувалось, що саме міжнародні корпорації з мінімальним втручанням урядів країн повинні визнати свою відповідальність перед суспільством та природою[4]. Тобто становлення соціальної відповідальності бізнесу розпочалося саме з екологічного аспекту, який і нині залишається одним з найважливіших її вимірів.

У рамках становлення феномену глобальної екологічної відповідальності чітко виокремлено дві тенденції. По-перше, світова спільнота дійшла висновку, що повинна існувати глобальна відповідальність за стан довкілля. Саме це під-

---

[1] About Swedish EPA [Electronic Resource]. — Available from : http://www.naturvardsverket.se/en/In-English/Start/About-The-Swedish-EPA/

[2] European Commisions. Environment. Implementation of Community environmental legislation [Electronic Resource]. — Available from : http://ec.europa.eu/environment/legal/implementationen .htm

[3] From One Earth to One World: An Overview [Electronic Resource] // World Commission on Environment and Development. — Available from : http://www.wsu.edu/~susdev/WCED 87.html

[4] Звіт Міжнародної Комісії з питань екології та розвитку [Електронний ресурс] // офіційні документи ООН. — Режим доступу : http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm

креслюється у численних міжнародних домовленостях та регламентовано багатьма угодами. По-друге, громадяни, з одного боку, дедалі більше переймаються тим, як вплине несприятлива екологічна ситуація на їхнє повсякденне життя, а з другого боку, їх цікавить, як вони можуть сприяти вирішенню екологічних проблем, які їхні дії можуть поліпшити екологічну ситуацію. Тобто йдеться про зародження в суспільстві концепції екологічної відповідальності.

В англомовних джерелах використовують два терміни для означення екологічної відповідальності: «environmental responsibility» та «environmental liability». Перший термін відображає етико-моральні аспекти екологічної відповідальності. Така відповідальність не має нормативного характеру та не закріплена юридично; у своїй екологічній поведінці індивіди та бізнес керуються етичними нормами та нормами суспільної моралі. А другий термін використовують, у разі коли йдеться виключно про юридичну відповідальність. Відповідно до цього підходу екологічна відповідальність — це зобов'язання забруднювача довкілля відшкодувати шкоду, завдану його діяльністю навколишньому природному середовищу (так званий принцип «забруднювач платить»)[1].

Українське законодавство такий вид відповідальності класифікує як еколого-правову відповідальність. Еколого-правова відповідальність є відносно новим видом юридичної відповідальності, її настання передбачене нормами екологічного законодавства за скоєння екологічних правопорушень. Відповідальність в екологічному праві є важливим складником правового забезпечення раціонального природокористування, відновлення екологічних об'єктів і охорони довкілля.

Юридична відповідальність у галузі екології має на меті покарання винних, припинення і запобігання порушенням законодавства в галузі природокористування й охорони навколишнього природного середовища, а також поновлення порушених прав власників природних ресурсів і природокористувачів[2].

У юридичній літературі існують два підходи до визначення екологічної відповідальності — позитивний та ретроспективний. За позитивним підходом екологічна відповідальність виявляється в додержанні основних правил взаємодії з навколишнім середовищем з метою збереження збалансованої взаємодії між суспільством та природою. Ретроспективний підхід передбачає застосування санкцій до порушників екологічних норм[3].

Поліпшення екологічної ситуації — це справа не з дешевих. Реалізація екологічних проектів та програм потребує інвестування як з державного бюджету, так і з боку бізнесу. Одним із інструментів фінансування екологічних ініціатив є система екологічного оподаткування.

Практично в усіх країнах екологічні податки встановлюються за принципом «забруднювач платить», тобто чим більше шкоди суб'єкт завдає своєю діяльністю довкіллю, тим більше коштів він повинен сплати як компенсацію. Зазначимо, що встановлення ставок екологічних податків є досить суб'єктивним, адже

---

[1] Rio Declaration on Environment and Development [Electronic Resource] // United Nations Environment Programme Law database. — Available from : http://www.unep.org/Documents.Multilingual/ Default.asp?documentid=78

[2] *Баб'як О. С.* Екологічне право України [Електронний ресурс] / О. С. Баб'як, П. Д. Біленчук, Ю. О. Чирва : навч. посіб. для вищих навч. закладів. — К. : Атіка, 2000. — 216 с.

[3] *Тищенко Г. В.* Екологічне право : навч. посіб. для студ. юрид. вузів та факультетів / Г. В. Тищенко. — К. : Юмана, 2001. — С. 152–160.

реально оцінити та визначити збитки, завдані природі, у грошовому еквіваленті вкрай складно. Зазвичай розмір екологічного податку відображає величину компенсації, яку повинен сплати забруднювач на користь держави чи місцевої громади за заподіяння екологічної шкоди. Проте на практиці обсяг такої компенсації недостатній для повного відновлення середовища, якому було завдано шкоди, для ліквідації шкідливого впливу на населення. За своєю суттю екологічне оподаткування є своєрідним компромісом: бізнес і далі завдає шкоди довкіллю, але зі згоди влади або громади це відбувається за певну плату. Сплата екологічних податків та зборів у повному обсязі є виявом високої екологічної відповідальності компанії.

Формування вітчизняного екологічного законодавства розпочалось ще у 1990-х рр., проте ціла низка питань досі залишаються поза полем правового регулювання. Екологічне законодавство України репрезентовано кодексами й окремими (пересурсовими) законами, які регулюють визначені питання охорони довкілля, указами Президента України й постановами Кабінету Міністрів України, а також відомчими нормативно-правовими документами[1].

Основним нормативно-правовим актом у системі екологічного законодавства є Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». Проте норми даного Закону не в змозі врегулювати всі екологічні охоронні відносини. У Земельному, Лісовому, Водному кодексах, Кодексі про надра та інших законах викладено правові приписи, на основі яких регулюються особливості охорони відповідного природного об'єкта. Тож в Україні існує ціла низка нормативних документів, які регулюють екологічні правовідносини, однак, немає єдиного документа, який би чітко визначав концепцію збалансованого розвитку і межі екологічної відповідальності за скоєння екологічних правопорушень.

Оптимальним варіантом впорядкування екологічного законодавства є розроблення та ухвалення Екологічного кодексу як основи екологічного права. В Екологічному кодексі потрібно чітко окреслити завдання національного екологічного законодавства, об'єкти охорони навколишнього середовища, принципи охорони довкілля, а також правовий режим використання та охорони конкретних природних ресурсів. У Кодексі треба приділити особливу увагу питанням еколого-правової відповідальності як окремих громадян, так і підприємств і організацій.

Важливим у становленні законодавства про охорону навколишнього природного середовища стало ухвалення у 2011 р. Податкового кодексу. У цьому документі цілий розділ присвячено питанням екологічного оподаткування. Екологічний податок поєднав у собі значну частину раніше чинних податків та зборів.

Згідно з Податковим кодексом екологічний податок визначається як загальнодержавний обов'язковий платіж, що справляється з фактичних обсягів викидів у атмосферне повітря, скидів у водні об'єкти забруднювальних речовин, розміщення відходів, фактичного обсягу радіоактивних відходів, що тимчасово

[1] Екологічне законодавство України [Електронний ресурс] : урядовий портал. — Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=7692499

зберігаються їх виробниками, фактичного обсягу утворених радіоактивних відходів та з фактичного обсягу радіоактивних відходів. Тобто об'єктом екологічного оподаткування є обсяги та види забруднювальних речовин, які викидаються в атмосферне повітря стаціонарними джерелами, які скидаються безпосередньо у водні об'єкти; обсяги та види відходів, що розміщуються у спеціально відведених для цього місцях; обсяги та види реалізованого палива; обсяги та категорії радіоактивних відходів; обсяги електричної енергії, виробленої атомними електростанціями. Податковим кодексом також регулюються відносини, пов'язані з використанням надр та земельних ресурсів.

У Податковому кодексі передбачено механізм стимулювання виробників до переходу на маловідходні і безвідходні ресурсо- й енергоощадні технології, упровадження найкращих наявних екологічно безпечних технологій. Для таких виробництв передбачено зниження ставок оподаткування на 20 %. Такий крок законодавця сприятиме ефективнішому використанню природних ресурсів та поліпшенню екологічної ситуації.

Прогресивним є те, що Кодексом передбачені й податкові важелі екологічної відповідальності авіаційного транспорту. Літаки з огляду на зростання обсягів перевезень є серйозними забруднювачами атмосфери. Зазначимо, що європейські та американські авіаперевізники сплачують значні суми як екологічні податки. Кілька великих авіакомпаній заради зменшення обсягів забруднення атмосфери та зниження обсягів видобування нафти оголосили поступовий перехід на біопаливо. Літаки на екологічно чистому паливі вже курсують на внутрішньоєвропейських маршрутах.

На перший погляд такий крок, безумовно, свідчить про високий рівень розвитку екологічно відповідальності перевізників, проте в їхніх діях є й суто комерційні мотиви. По-перше, використання біопалива певною мірою убезпечує компанії від енергетичної кризи, а це, у свою чергу, зменшує залежність бізнесу від світових цін на нафтопродукти. По-друге, запровадження «екологічно дружніх» технологій є підставою для зниження ставок екологічних податків. По-третє, вияв турботи про довкілля є однією з вагомих конкурентних переваг, які приваблюють відповідальних пасажирів.

Утім, незважаючи на наявність цілої низки переваг біопалива, воно має й чимало недоліків. Основним з них є те, що для його виготовлення в основному використовують ріпак. З року в рік збільшується площа сільськогосподарських угідь, відведених під цю культуру. Беручи до уваги світову продуктову кризу, дискусійним є використання цих площ ріллі для вирощування технічних культур. Тобто система екологічного оподаткування має бути екологічно відповідальною та стратегічно орієнтованою, щоб мінімізувати заподіяння шкоди довкіллю в майбутньому, а не тільки компенсувати поточні втрати.

Ставки податків за викиди забруднювальних речовин в атмосферне повітря та у водні об'єкти в Україні близькі до європейських. Проте в Кодексі, на відміну від європейських нормативних документів, не передбачено ані річних лімітів таких викидів, ані допустимої концентрації цих речовин. Як уже зазначалося, ставки екологічних податків насправді не відповідають збиткам, завданих забруднювачем. Скажімо, за те, що підприємство скине у водойму тонну нафто-

продуктів, йому доведеться сплатити близько 5 тис. грн. Цих коштів явно не вистачить, щоб виправити завдану природі шкоду.

Ставки екологічних податків у розвинених країнах є досить високими. Так, у країнах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку екологічні податки становлять близько 2 % ВВП[1]. Проте поліпшення довкілля, запровадження інноваційних технологій, перехід на альтернативні види палива та ін. потребують додаткового фінансування. І, як уже зазначалося, основним джерелом коштів у даному разі є збільшення податків.

Готовність населення підтримати збільшення податків заради поліпшення екологічного стану навколишнього середовища є яскравим виявом екологічної відповідальності. Такий спосіб одержання цільового фінансування для поліпшення стану довкілля готові підтримати понад три чверті населення Тихоокеанського регіону та громадяни Швеції[2], що свідчить про дуже високу екологічну відповідальність, адже рівень оподаткування в цих країнах і так чи не найвищий у світі. Майже кожен другий українець погоджується на такий крок. Як свідчать результати дослідження, найменше тих, хто бажає фінансувати поліпшення довкілля за кошти платників податків, серед громадян Німеччини (близько третини). Зазначимо, що під час проведення опитування не було уточнено, про збільшення яких саме податків ідеться — з фізичних чи юридичних осіб. Основним платником екологічних податків є якраз підприємства, тобто опитані, швидше за все, погоджувались на підвищення податкових ставок саме для забруднювачів.

Ще однією важливою проблемою є нецільове використання коштів, одержаних як екологічні податки. Лише незначна їх частина використовується для розв'язання територіальних екологічних проблем, частину цих коштів держави використовують для розвитку інноваційних екоощадних технологій. Решту коштів класифікують як дохід державного бюджету і використовують на фінансування державних потреб — це здійснюється практично в усіх країнах, проте найбільш актуальними ці проблеми є для бідних країн та країн, що розвиваються, де пріоритети екологічної відповідальності явно не на першому місці.

12.3. Екологічна відповідальність як суспільна ідея і практика цивілізованих країн

Як і щодо інших об'єктів відповідальності, екологічна відповідальність має інтегрувати свідомі активні дії на всіх рівнях — державному, корпоративному, індивідуальному та навіть на міжнародному. У країнах Євросоюзу екологічна відповідальність стала домінантною суспільною ідеєю і практикою всіх і кожного. Турбота про довкілля є спільною справою великих корпорацій, місцевих громад та індивідів. Так, 90 % населення ЄС переконані, що екологіч-

[1] Environmentally related taxes in OECD countries: issues and strategies [Electronic Resource]. — Available from : http://www.cbd.int/financial/fiscalenviron/g-fiscaltaxes-oecd.pdf

[2] Wold valus survey 1996-1998 [Electronic Resource]. — Available from : http://www. worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp

на відповідальність має покладатися на найбільші підприємства-забруднювачі, водночас 86 % жителів вважають, що вони, як індивіди, можуть відігравати активну роль у поліпшенні екологічної ситуації у своїх країнах[1]. Тобто жителі ЄС вважають, що кожен здатний зробити щось для поліпшення екологічної ситуації, проте вони більшою мірою підтримують принцип «забруднювач платить», згідно з яким сторони повинні пропорційно відповідати за шкоду, завдану довкіллю.

Критерієм оцінювання міри індивідуальної екологічної відповідальності можуть бути дії, які особа готова вчинити заради поліпшення екологічної ситуації. Рис. 12.1 ілюструє готовність громадян різних країн віддати частину свого особистого доходу для поліпшення навколишнього середовища. Як видно з рисунка, понад 95 % громадян В'єтнаму згодні пожертвувати частину свого доходу для поліпшення екологічної ситуації. Більш як 80 % громадян Таїланду, Тайваню та Китаю також готові на такий крок. Такі результати свідчать як про високий рівень екологічної свідомості громадян цих країн, так і про незадовільну екологічну ситуацію в регіоні. Разом з тим менше від половини українців погоджуються допомогти в поліпшенні довкілля власним коштом. Приблизно такі самі дані показники серед громадян США, Іспанії та Польщі. З-поміж громадян Німеччини лише 40 % готові долучитися до такої ініціативи. Тобто, як бачимо, немає чіткої залежності між рівнем економічного розвитку країни та готовністю населення віддати частину доходу для поліпшення довкілля.

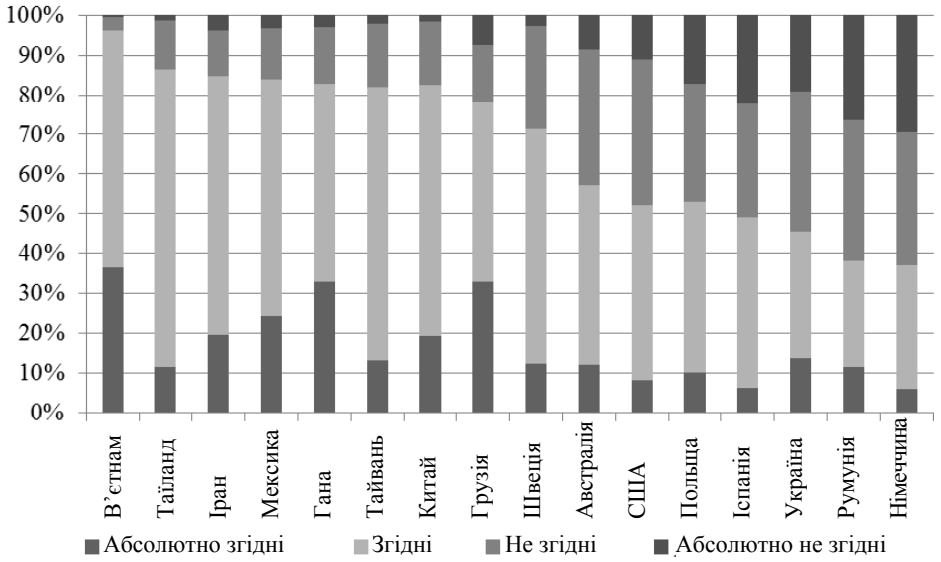

Рис. 12.1. Екологічна відповідальність громадян різних країн, що виявляється в готовності поліпшувати екологічну ситуацію за власний кошт, %[2]

[1] За даними Wold Valus Survey 1996–1998.

[2] Wold Valus Survey 2005–2008. Наведено розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи віддали б ви частину свого доходу задля поліпшення навколишнього середовища?»

Сьогодні поліпшення екологічної ситуації часто розглядають як альтернативу економічному зростанню. Енвайременталісти[1] стверджують, що одночасно турбуватися про природу і збільшувати видобуток природних ресурсів, кількість викидів в атмосферу, нарощувати обсяги відходів — просто неможливо. Якщо у 90-х роках XX ст. абсолютна більшість населення була переконана, що майбутнє за економікою, то сьогодні пріоритети в людей змінились на користь безпечного довкілля. Понад 60 % громадян Австралії, Швеції, Іспанії, Мексики, Китаю, В'єтнаму переконані, що у протистоянні економіки та екології перевага належить останній. Більше від половини українців також віддають перевагу збереженню довкілля. Зазначимо, що не тільки громадяни країн, які стали на шлях постіндустріального розвитку, але й населення країн, що розвиваються, усвідомлюють важливість збереження природного навколишнього середовища. Це свідчить про трансформацію ставлення людей до довкілля від винищувально-споживацького до екологічно відповідального.

Ставлення українців до екологічних проблем протягом останніх років також змінилося. Так, у 1996 р. лише третина наших співвітчизників погодилися б заплатити за товари на 20 % більше, якщо б це допомогло поліпшити екологічну ситуацію[2]. Сьогодні, хоч і повільно, але поступово відбувається зростання попиту на товари, які менше завдають шкоди довкіллю. Свідченням цього є збільшення попиту на товари органічного походження, натуральні продукти харчування, одяг та предмети побуту, виготовлені з натуральних матеріалів. Як свідчать результати опитування, понад 36 % громадян згодні купувати органічну продукцію, незважаючи на її вищу ціну, понад чверть опитаних підтвердили, що самі вирощують екологічно чисті продукти харчування. Тобто ці тенденції підтверджують, що частка екологічно відповідальних українців поступово зростає. Проте близько третини опитаних не змогли визначитися з відповіддю з огляду на недостатню обізнаність у цьому питанні[3]. Цей факт свідчить про низький рівень поінформованості населення про переваги органічних продуктів як для здоров'я людини, так і для екологічної ситуації на планеті.

Досвід європейських країн переконливо доводить, що поліпшення екологічної ситуації розпочинається з локальних ініціатив. Згідно з даними опитувань значна частина громадян України знають, як допомогти у поліпшенні довкілля території, де вони проживають (рис. 12.2). Так, близько двох третин погодилися б не смітити на вулицях, у парках та інших громадських місцях. Понад половина громадян погодися б економити воду, природний газ та електроенергію, використовувати енергоощадні технології. Практично кожен третій українець зміг би сортувати сміття та знизити обсяги використання побутової хімії, яка є доволі сильним забруднювачем водних ресурсів. Майже кожен п'ятий з опитаних погодився б повторно використовувати пластикову тару та посуд. Проте лише

---

[1] Environmentalizm [Electronic Resource]. — Available from : http://www.environmentalism. com/

[2] Wold Valus Survey 1996–1998. Наведено розподіл відповідей респондентів на запитання «Чи погодилися б ви купити товари на 20 % дорожче, якщо б це допомогло зберегти навколишнє природне середовище?»

[3] Де можна купити і скільки коштують органічні продукти в Україні? [Електронний ресурс] : офіційний сайт всеукраїнської громадської організації «Жива планета». — Режим доступу : http://www.ecolabel.org.ua/index.php?id=438

близько 10 % українців згодні менше користуватися транспортом задля поліпшення довкілля, хоча транспорт є найбільшим забруднювачем атмосферного повітря після промислових підприємств.

Рис. 12.2. Екологічна відповідальність українців, що виявляється в готовності вжити конкретних заходів для поліпшення екологічної ситуації, % опитаних[1]

Хоч екологічний рух в Україні поки що не настільки популярний, як у Європі чи США, екологічна свідомість населення з року в рік зростає: щоразу більше українців долучаються до екологічних акцій, підтримують програми енергозбереження; створено низку громадських організацій екологічного спрямування тощо. Більше інформації про діяльність таких організацій можна знайти на сайті Всеукраїнської екологічної ліги[2].

12.4. Корпоративна екологічна відповідальність

Соціальна відповідальність за сучасних умов є не тільки вагомою конкурентною перевагою, нині вона перетворюється у філософію ведення бізнесу. З огляду на загострення екологічної кризи екологічний аспект соціальної відповідальності набуває дедалі більшого значення.

Основними елементами екологічної відповідальності бізнесу є запровадження корпоративної екологічної політики, проведення екологічного аудиту, виробництво «зелених» товарів, використання системи «зеленого» постачання, а та-

[1] Розподіл відповідей респондентів на запитання: «Що ви особисто могли б зробити для поліпшення екологічної ситуації?» : Екологічна ситуація в Україні [Електронний ресурс] / Результати телефонного опитування Інституту Горшеніна (квітень 2010 р.). — Режим доступу : http://institute.gorshenin.ua/researches/57_Ekologicheskaya_obstanovka_v_Ukra.html

[2] Громадські організації екологічного спрямування [Електронний ресурс] : офіційний сайт Всеукраїнської екологічної ліги. — Режим доступу : http://www.ecoleague.net/34903999-198.html

кож залучення працівників до екологічних ініціатив компанії[1]. Елементи екологічно відповідального бізнесу подано на рис. 12.3.

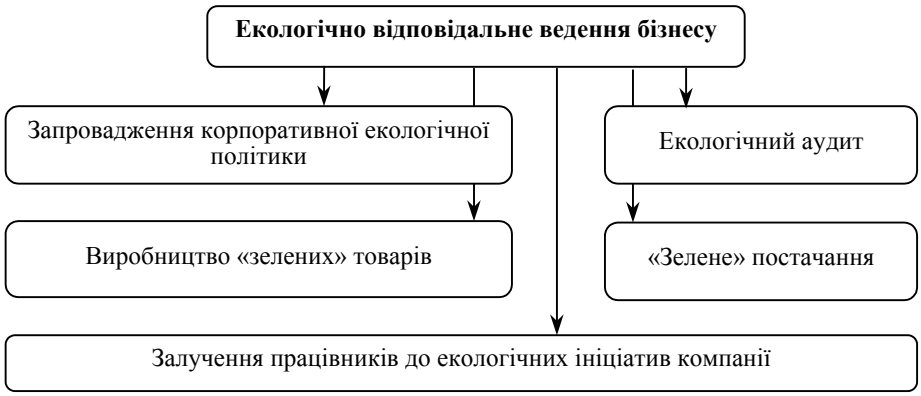

Рис. 12.3. Основні елементи екологічно відповідального ведення бізнесу

1. *Запровадження корпоративної екологічної політики*. Компанії, які намагаються мінімізувати шкоду для природи, заподіяну своєю діяльністю, зазвичай ухвалюють систему екологічних принципів та стандартів. Більшість таких заяв виявляють як мінімум повагу компанії до навколишнього середовища на всіх стадіях виробництва; проголошується додержання компанією екологічного законодавства, провадиться відкрита екологічна політика, згідно з якою працівники, партнери, члени місцевої громади та інші заінтересовані сторони інформуються про можливу екологічну шкоду від діяльності компанії. Зазвичай вичерпну інформацію про екологічну політику компаній подано на їхніх вебсайтах. Приклади корпоративної екологічної політики можна знайти на зазначених сайтах[2].

2. *Екологічний аудит*. Для того щоб розробити основні засади екологічної політики, визначити її основні напрями компанії використовують спеціальну процедуру екологічного аудиту, яка дозволяє оцінити реальні масштаби екологічної шкоди від діяльності організації. Мета екологічного аудиту полягає у визначенні основних ресурсів, необхідних для функціонування організації та обсягів їх споживання, а також в одержанні науково обґрунтованих висновків про міру впливу діяльності компанії на навколишнє природне середовище (атмосферні викиди, забруднення водойм, відходи процесу переробки тощо). Екологічний аудит провадиться на запит компанії добровільно, він допомагає визна-

[1] *Mazurkevich P.* Corporate Environmental Responsibility: Is a common CSR framework possible? [Electronic Resource] / P. Mazurkevich. — Available from : http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/csrframework.pdf

[2] Звіт про корпоративну соціальну відповідальність компанії «Київстар» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : ttp://www.kyivstar.ua/cr/about/responsibility/ecological/; Звіт про екологічну відповідальність компанії «Coca-Cola» [Електронний ресурс] // Environmental initiatives of the Coca-Cola company. — Режим доступу : http://www.coca-colacompany.com/stories/environmental-initiatives; Здоров'я, безпека та навколишнє середовище [Електронний ресурс] // Звіт про корпоративну соціальну відповідальність компанії «Укрнафта» [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.ukrnafta.com/ua/responsibility/health_safety_environment

чити пріоритетні напрями екологічної політики організації як у довго-, так і в короткостроковій перспективі та визначитись із системою заходів, від яких буде максимальна користь навколишньому середовищу та організації. Детальніше про екологічний аудит як складник системи екологічного управління йдеться в наступному підрозділі.

3. *Виробництво «зелених» товарів.* Виробники намагаються зробити свою продукцію більш екологічною завдяки використанню для її виготовлення екологічно чистих матеріалів, застосуванню інноваційних технологій переробки відходів, використанню технологій замкнутих циклів.

> Шведська компанія ІКЕА є одним зі найвідоміших виробників екологічних товарів для дому. 71 % матеріалів, які використовуються для виготовлення продукції компанії, є відновлюваними (дерево, бавовна тощо). Компанія також дбає про свою продукцію на всіх стадіях виробництва — 86 % відходів від магазинів та 90 % відходів центрів продажу компанії підлягають переробці[1].

Поняття «зелений товар» передбачає, що цей товар не тільки виготовлено з мінімальною шкодою для довкілля, але й використання і згодом переробка такого товару мінімально шкодитимуть природі. На жаль, значна кількість виробників концентруються лише на екологічно безпечному виробництві і зовсім не переймаються наступними етапами життєвого циклу їх продукції.

> Традиційно вважають, що найбільшими забруднювачами планети є підприємства, які працюють в енергетичній, хімічній, металургійній промисловості. Проте стрімкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій активізував проблему інформаційного брухту (e-waste). Так, у світі активовано понад 4 млрд мобільних телефонів, тоді як населення землі становить 6,8 млрд осіб. Тобто мобільних телефонів на планеті більше, ніж комп'ютерів, телевізорів та автомобілів. Бажання людей іти в ногу з часом призводить до частої заміни техніки. У середньому комп'ютер замінюють через 42 місяці після купівлі, тоді як мобільний телефон змінюють кожні 17 місяців. За даними EPA, близько 130 млн мобільних телефонів викидають щороку, а це, у свою чергу, створює 65 тис. т відходів електроніки[2]. Як бачимо, швидка інформатизація, крім своїх явних переваг, створює загрозу забруднення планети інформаційним брухтом. Екологічно відповідальні виробники запроваджують спеціальні програми зі збору та переробки електронного брухту (створення центрів приймання та сортування старої електроніки, обмін старих електричних товарів на нові тощо).

4. «*Зелене постачання*». Для того щоб запевнити, що товари та виробничі процеси є екологічними, підприємства намагаються вибирати так званих «зелених постачальників». Вони постачають товари та надають послуги, які є менш шкідливими для навколишнього середовища. Деякі компанії об'єднуються в

---

[1] Sustainability Report of IKEA, 2009 [Electronic Resource]. — Available from : http://www.ikea.com/ms/ru_RU/pdf/2010/IKEA _Sustainability_Report_2009.pdf

[2] *Reid R.* Environmental Responsibility: Today's Business Megatrend [Electronic Resource] / R. Reid // Environmental Leader. — Available from : http://www.environmentalleader.com/2010/ 08/17/environmentalresponsibility-today%E2%80%99s-business-megatrend/

купівельні групи, щоб, з одного боку, показати наявність попиту на «зелену» сировину, а з другого, змусити виробників застосовувати природоощадні технології. При виборі постачальників екологічно відповідальні компанії керуються не тільки ціною та якістю товарів, але і їх екологічністю. Тобто сировина та матеріали мають, по-перше, задовольняти внутрішні вимоги екологічних стандартів виробництва компанії, по-друге, їх видобування чи виготовлення має бути з використанням природоощадних технологій, по-третє, для їх доставки мають використовуватись найбільш екологічні транспортні схеми.

В Україні «зелене постачання» перебуває лише на стадії становлення. Великі компанії, які скеровані на екологічно відповідальне ведення бізнесу, купують лише ту продукцію вітчизняних виробників, яка відповідає екологічним стандартам. Так, попит на екологічну продукцію змушує виробників оновлювати виробниче устаткування, зменшувати використання добрив та домішок у рослинництві й тваринництві.

4. *Залучення працівників до екологічних ініціатив*. Керівництво екологічно відповідальних міжнародних компаній переконане, що ефективною екологічна політика компанії може бути лише за умови, що і менеджмент, і співробітники, і члени їх родин переймаються екологічними проблемами та намагаються долучитися до їх розв'язання. З цією метою корпорації реалізовують цілу низку екологічних освітніх проектів, у рамках яких відбувається інформування працівників про те, який вплив на навколишнє середовище чинить їхня робота, як вони можуть сприяти поліпшенню екологічної ситуації своїми діями (екологічне виховання дітей, сортування сміття, придбання продуктів, виготовлених з найменшою шкодою для природи, тощо). Деякі організації мають спеціальні програми для тих працівників, які виявляють неповагу до навколишнього середовища та не додержуються корпоративних екологічних принципів. Тобто компанії утверджують екологічну відповідальність працівників крізь призму екологічної етики.

Американська компанія IBM у 2009 р. реалізувала спеціальну програму Corporate Environmental Innovation Program, до якої залучили працівників, котрі хотіли працювати над екологічними інноваціями. Підсумком роботи програми стали п'ять інноваційних енергоощадних рішень, які лягли в основу нових продуктів компанії.

По-перше, працівники компанії розробили систему екологічного моніторингу, яка в режимі реального часу інформує про якість води, силу хвиль, погодні умови затоки Галвей, Ірландія. Дані спостережень використовуються для дослідження енергії хвиль, стану узбережжя, запобігання повеням, одержана інформація також є корисною для рибалок, які ведуть вилов риби у затоці.

По-друге, фахівцями запропонована система боротьби з інтенсивним автомобільним рухом у Стокгольмі, яка дозволяє збирати кошти з тих водіїв, які користуються дорогами в центрі міста в години пік. Таке рішення дозволило знизити інтенсивність руху в скандинавській столиці протягом дня на 18 %, а це, у свою чергу, привело до скорочення викидів вуглекислого газу в місті на 40 %.

Третьою екологічною інновацією, запропонованою працівниками компанії IBM, стала система оцінювання температури та вологості центрів зберігання інформації. Такий моніторинг у режимі реального часу дозволяє підібрати оптималь-

ну схему охолодження, яка суттєво економить затрати електроенергії (до 10 %). Така технологія успішно використовується уже в понад 60 центрах.

По-четверте, фахівці компанії розробили найбільш енергоефективний сервер у світі (iDataPlex Server). Даний сервер споживає на 40 % електроенергії менше, ніж його відомі аналоги. Технологію охолодження сервера, яка дозволяє скоротити енерговитрати на 66 %, було запатентовано.

Вагомим здобутком компанії стало розроблення системи раціонального використання електроенергії у центрах зберігання даних (п'ята інноваційна пропозиція). Таке інженерне рішення дозволяє скоротити енергоспоживання центру більше ніж на третину[1].

Поширення екологічної свідомості привело до того, що екологічно відповідальними прагнуть бути не тільки великі корпорації, але й представники малого бізнесу. Як свідчать результати досліджень (рис. 12.4), відбувається поступова добровільна переорієнтація власників малого бізнесу на екологічно відповідальну діяльність.

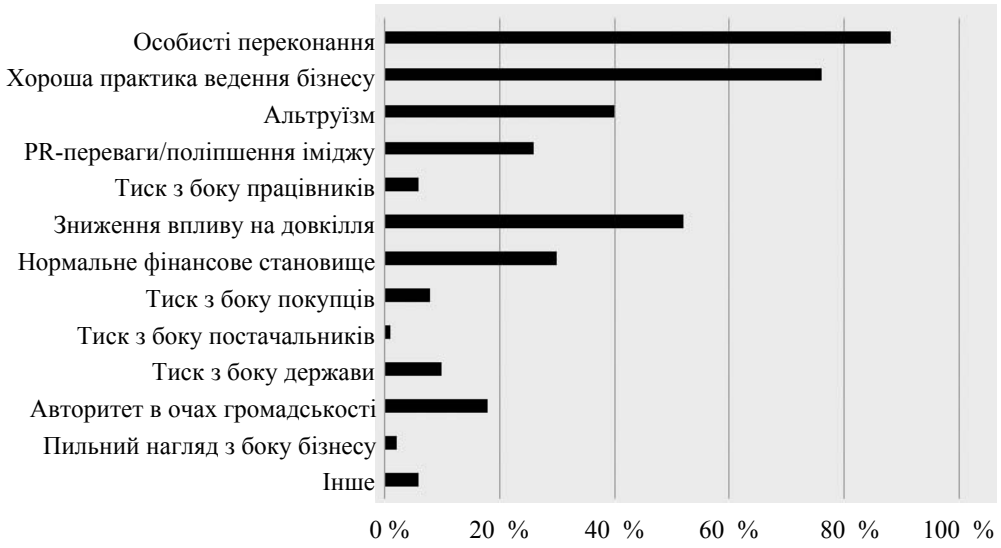

Рис. 12.4. Основні мотиви ведення екологічно відповідального бізнесу серед власників малих підприємств у Євросоюзі та Великобританії[2]

Примітка. Можна було вибирати кілька варіантів відповідей.

Досвід багатьох компаній переконує, що соціальна відповідальність значною мірою корелює з прибутками. З усіх виявів соціальної відповідальності найбільш визначеним (та підтвердженим статистичними даними) є вплив екологічних ініціатив на фінансові результати діяльності компаній. За даними звіту

[1] IBM. Environmental Annual Report 2009. — P. 41–42 [Electronic Resource]. — Available from : http://www.ibm.com/ibm/environment/annual/ IBMEnvReport_2009.pdf

[2] Social and Environmental Responsibility and the Small Business [Electronic Resource] : Owner Report of the Federation of Small business. — Available from : http://www.fsb.org.uk/policy/assets/CSR%20Dec%202008.pdf

Міжнародної фінансової корпорації[1], компаніям, які додержуються принципів екологічної відповідальності, вдається знизити витрати, підвищити доходи, а також здобути інші конкурентні переваги.

Іншими перевагами від такої діяльності є утвердження іміджу соціально відповідальної компанії, глибше проникнення на ринки збуту, підвищення лояльності працівників, зменшення витрат на юридичні послуги (знижується кількість позовних заяв, пов'язаних з порушенням екологічних норм), налагодження кооперації з громадами та місцевими органами влади, нагромадження соціального капіталу та ін. На рис. 12.5 наведено переваги, які може здобути компанія від екологічної відповідальності.

Рис. 12.5. Переваги екологічно відповідальної діяльності компанії

Безумовно, функціонування компаній відповідно до принципів екологічної відповідальності має свої переваги. На жаль, не всі компанії, які позиціонують себе як екологічно відповідальні, насправді додержуються цих принципів. Одним з найпоширеніших підходів до визначення екологічно відповідальної компанії є підхід, в основі якого лежать три критерії: додержання екологічних зобов'язань, енергетичний та сировинний менеджмент, ефективне залучення стейкхолдерів (табл. 12.1).

[1] Офіційний сайт Міжнародної фінансової корпорації [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.ifc.org/

Таблиця 12.1

КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ[1]

Критерій	Ознаки екологічної відповідальності компанії
Додержання екологічних зобов'язань	• корпоративне бачення компанії повністю відповідає концепції збалансованого розвитку • захист та відновлення природного середовища визначені стратегічними пріоритетами • усвідомлюється, що економічна система функціонує в рамках екосистеми, яка є обмеженою • компанія додержується та діє відповідно до вимог екологічного законодавства • компанія повною мірою відповідає за шкоду, завдану довкіллю • заохочується корпоративна культура, базована на екологічних цінностях
Енергетичний та сировинний менеджмент	• ефективне використання природних ресурсів • створення та використання відновлюваної енергії та матеріалів • компанія у своїй діяльності керується системним мисленням • компанія намагається мінімізувати викиди вуглекислого газу • відбувається постійний аналіз екологічних досягнень та пошук нових екологічних рішень • постійно відбувається аналіз екологічних витрат та переваг
Ефективне залучення стейкхолдерів	• компанія інформує місцеві громади та органи влади про екологічні наслідки своєї діяльності • компанія відповідає перед громадою та іншими стейкхолдерами за свою сучасну та майбутню діяльність, а також за дії, вчинені в минулому • компанія враховує думки та побажання стейкхолдерів під час розроблення та реалізації власних проектів • діяльність компанії є прозорою, включно з інформацією про вплив її діяльності на довкілля • компанія постійно аналізує та регулярно звітує про вплив своєї діяльності на навколишнє середовище

Дедалі більше компаній у світі (незалежно від сфери діяльності чи територіального розміщення) усвідомлюють цінність та конкурентні переваги екологічної відповідальності. Для прикладу, транснаціональна корпорація KPMG з 1996 р. активно долучається до різноманітних екологічних ініціатив. Керівництвом KPMG визначено п'ять сфер, через які компанія може позитивно впливати на екологічну ситуацію, а саме: раціональне використання води, зменшення споживання паперу, зменшення обсягів споживання традиційних енергоносіїв, використання альтернативних джерел енергії, оптимізація використання транспорту, зниження обсягів відходів. Реалізація екологічних програм в даних напрямках дозволяє компанії заощаджувати близько £ 250,000 щороку[2].

Компанія McDonald's вибрала три напрями для вияву екологічної відповідальності своїх ресторанів — підвищення енергоефективності; забезпечення екологічності харчового пакування та зменшення обсягів відходів; «зелений дизайн» ресторанів. Такі заходи дозволи їй стати найбільш екологічною серед фаст-фудів, завдяки чому суттєво збільшилась кількість клієнтів та підвищились доходи[3].

[1] Defining Corporate Environmental Responsibility: Canadian ENGO Perspectives, 2005. [Electronic Resource]. — Available from : http://www.pollutionprobe.org/old_files/Reports cerreport.pdf

[2] *Mazurkevich P.* Corporate Environmental Responsibility: Is a common CSR framework possible? [Electronic Resource] / P. Mazurkevich. — Available from : http://siteresources .worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/ Resources/csrframework.pdf?

[3] McDonald's. Greener Than Ever [Electronic Resource] : Official Website. — Available from : http:// www.mcdonalds.com/us/en/our_story/values_in_action/greener_than_ever.html

12.5. Екологічний менеджмент і аудит

Спеціальним інструментом, який дозволив компаніям чітко визначати цілі природозахисної діяльності, досягати їх та постійно вдосконалювати екологічні заходи, стала система екологічного управління (Environmental Management System). Дану систему втілено в стандартах екологічного менеджменту ISO 14000 (Environmental Management Standards), запропонованих Міжнародною організацією стандартизації. Над розробленням цих стандартів працювали понад 50 країн, і їх використовують більше ніж у 100 країнах[1].

В основу екологічного управління покладено чотирирівневу структуру, яка передбачає: аналіз екологічних проблем та вияв найгостріших з них; визначення екоощадних цілей та планування основних заходів для їх досягнення; реалізацію заходів; аналіз, оцінка ефективності запропонованих заходів, виявлення способів удосконалення екологічної політики. Реалізація екологічної політики компанії має здійснюватись у суворій відповідності з екологічним стандартом. Саме для цього передбачено проведення екологічного аудиту, імплементацію системи екологічного управління та документування всіх процесів.

Екологічний аудит почали застосовувати в США у 1970-х роках, невдовзі він набув поширення й у Західній Європі. Спочатку послугами екологічного аудиту користувались ріелторські компанії, які залучали експертів для визначення стану навколишнього середовища в потенційних районах придбання нерухомості.

Екологічний аудит — це документально оформлений системний незалежний процес оцінювання об'єкта екологічного аудиту, що включає збирання й об'єктивне оцінювання доказів для встановлення відповідності визначених видів діяльності, заходів, умов, системи екологічного управління та інформації з цих питань вимогам законодавства України про охорону навколишнього природного середовища та іншим критеріям екологічного аудиту[2].

В Україні екологічний аудит є добровільним природоохоронним інструментом; законодавством передбачено обов'язкове проведення такого аудиту лише для об'єктів або видів діяльності, які становлять підвищену екологічну небезпеку. Незважаючи на те що екоаудит не є обов'язковим, щоразу більше компаній у нашій країні вдаються до послуг екологічних аудиторів. Найчастіше екологічну перевірку проходять підприємства, які планують залучити іноземні інвестиції (створення спільного підприємства, спорудження нового підприємства, збільшення потужності тощо), або ті компанії, що співпрацюють з міжнародними фінансово-кредитними установами, для яких екологічна репутація є вагомим чинником надання кредиту.

Завданням екологічного аудиту є не притягнення підприємства до відповідальності, а виявлення проблем, одержання кваліфікованих рекомендацій щодо їх усунення і, як наслідок, забезпечення раціональнішого використання природних ресурсів, зниження негативного впливу від діяльності компанії на довкілля, додержання екологічних стандартів та нормативних вимог.

---

[1] Система стандартів екологічного менеджменту [Електронний ресурс.]. — Режим доступу : http://www.iso14000-iso14001-environmental-management.com/

[2] Закон України «Про екологічний аудит» від 24.06.2004 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1862-15

Узагальнено екологічний аудит можна визначити як систему заходів, спрямованих на оцінювання впливу діяльності компанії чи її природоощадних дій на навколишнє середовище.

Типи екологічного аудиту

- ✓ Перевірка відповідності діяльності компанії нормативним екологічним нормам та екологічній політиці компанії (Compliance Audit) — найбільш поширений тип екологічного аудиту, який використовують практично всі компанії-виробники.
- ✓ Проблемний аудит (Issues Audit) полягає в оцінюванні того, як діяльність компанії впливає на глобальні екологічні проблеми (світове забруднення атмосфери, руйнування озонового шару, споживання енергії тощо). Цей тип аудиту також використовують для екологічної оцінки конкретних проектів.
- ✓ Оцінювання безпечності роботи для працівників компанії та можливого негативного впливу на їх здоров'я (Health and Safety Audit).
- ✓ Оцінювання екологічної ситуації певної території (сучасний стан та в перспективі). Цей тип аудиту (Site Audit) компанії використовують при прийнятті рішення про передислокацію виробництва, відкриття нових представництв тощо.
- ✓ Корпоративний аудит (Corporate Audit) передбачає повну аудиторську перевірку компанії — її екологічної політики, основних виробничих та технологічних процесів.
- ✓ Аудит товарного циклу (Product or Life Cycle Audit) передбачає аналіз впливу продукції компанії на екологічну ситуацію на стадії її розроблення, виробництва, реалізації, споживання, а також під час переробки відходів[1].

На рис. 12.6 схематично зображено систему екологічного управління, яка відповідає міжнародним екологічним стандартам ISO 14001.

Слід зауважити, що не всі дії компаній, що їх вони класифікують як екологічно відповідальні, мають однозначний позитивний ефект. У природі все взаємозв'язане, тому дуже часто намагання поліпшити один з компонентів призводить до суттєвого погіршення стану системи загалом. Приміром, використання сміття як альтернативного джерела енергії, що набуває поширення в Україні, має позитивні аспекти: зменшення споживання природного газу, очищення земної поверхні від твердих відходів тощо. Проте така діяльність призводить до сильного забруднення атмосфери, а також негативно впливає на стан здоров'я населення, що проживає у прилеглих районах. В Європейських країнах діє Директива Європарламенту та Ради Європи 2000/76/ЕС, яка регламентує діяльність підприємств, що використовують альтернативне паливо. Екологічне ж законодавство України не містить ніяких підвищених вимог до таких підприємств. Тобто формально підприємства, використовуючи сміття як альтернативне паливо, не порушують законодавства. Юридичної відповідальності за такі дії не передбачено, а моральні зобов'язання відступають на задній план, коли йдеться про збільшення прибутків.

[1] *Thompson S.* Environmental auditing / S. Thompson and R. Therivel. // Working Paper. — № 130. — Oxford : Oxford Brookes University : Schools of Biological and Molecular Sciences, and Planning.

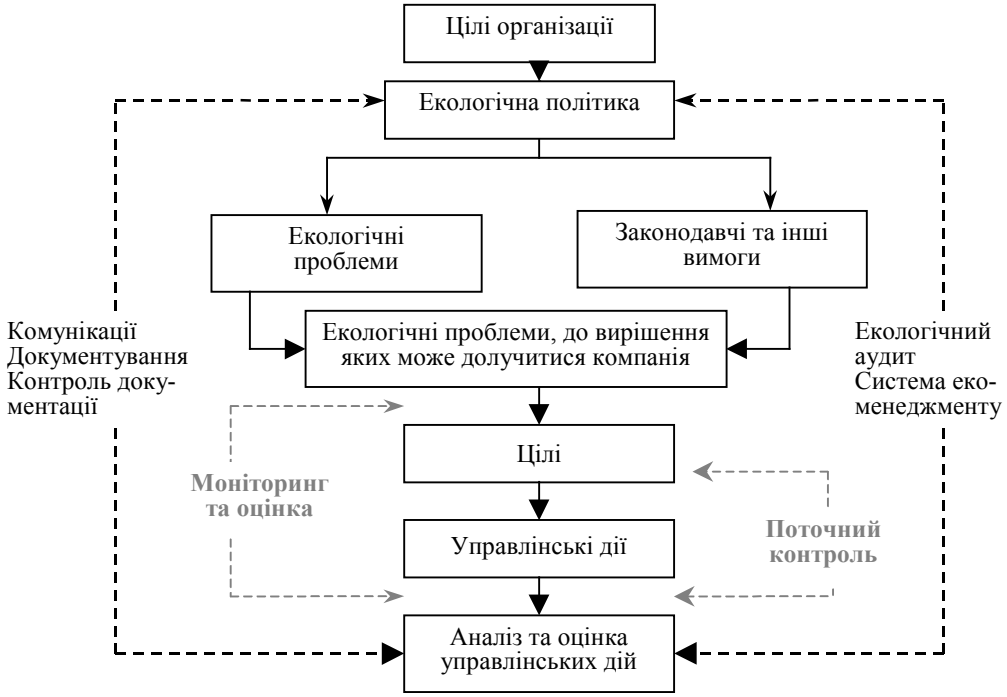

Рис. 12.6. Системи екологічного менеджменту відповідно до міжнародних екологічних стандартів

12.6. Екологічна відповідальність громадян

Передумовою формування екологічної відповідальності людини є здобуття екологічних знань, на основі яких формується екологічна свідомість, відображенням якої є екологічний світогляд. Екологічна культура є однією з основних передумов становлення екологічної відповідальності. Вона реалізується у формі екологічної поведінки, яка демонструє наявність чи брак екологічної відповідальності (рис. 12.7).

Існує три основних джерела екологічних знань. *По-перше*, це формальні екологічні знання, що їх людина здобуває протягом навчання в закладах системи освіти у ході вивчення спеціальних дисциплін, таких як природознавство, географія, екологія, урбоекологія тощо. *По-друге*, це неформальні (побутові) екологічні знання, що їх людина здобуває завдяки екологічному вихованню в родині, а також на основі особистих спостережень та власного досвіду. *По-третє*, це засоби масової інформації. З огляду на розвиток сучасних інформаційних та комунікаційних технологій дане джерело є найпотужнішим ретранслятором екологічної інформації. ЗМІ порівняно з іншими джерелами екологічних знань

мають значні переваги, такі як інформування великої кількості населення, цікаве подання інформації, швидке її оновлення та ін.

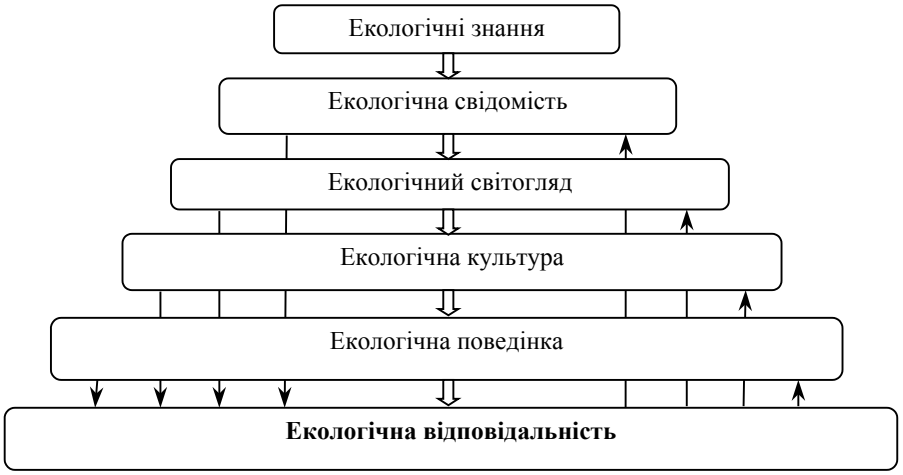

Рис. 12.7. Схема становлення індивідуальної екологічної відповідальності

Екологічний світогляд відображає системні погляди людини на навколишній світ, що ґрунтуються на цілісних уявленнях про нього, на розумінні та сприйнятті загального взаємозв'язку процесів і явищ, самоцінності всього живого і неживого, ролі й місця людини у Всесвіті. Екологічний світогляд на основі осмислення взаємодії людини з природою, здобуття нових знань про наслідки такої взаємодії трансформується в екологічну свідомість.

Кожному з названих компонентів відповідає певний рівень екологічної зрілості: від елементарних екологічних знань, уявлень дошкільного рівня до їх глибокого усвідомлення і практичної реалізації на вищих рівнях. Умовно можна виділити такі узагальнені рівні екологічної зрілості: початковий (інформативно-підготовчий), основний (базовосвітоглядний), вищий, профільно-фаховий (світоглядно зрілий).

Найбільш поширеним є трактування екологічної поведінки як усвідомленої, цільової діяльності людини чи суспільства, спрямованої на об'єкти, процеси і явища зовнішнього середовища, з якими взаємодіє чи планує взаємодіяти людина[1]. Утім, на наш погляд, у контексті екологічної відповідальності екологічну поведінку слід трактувати виключно в позитивному аспекті. Знищення природи, хижацьке та навіть просто споживацьке ставлення до довкілля, що теоретично вписуються в наведене визначення, аж ніяк не можна класифікувати як *екологічну* поведінку. Тож ми називаємо *екологічною* поведінку і діяльність людей, спрямовану на збереження природного середовища, на мінімізацію негативного

[1] *Медведев В. И.* Экологическое сознание : учеб. пособие. — Изд. 2-е, доп. / В. И. Медведев, А. А. Алдашева. — М. : Логос, 2001. — С. 245.

впливу людини на нього. Схематично структуру екологічної поведінки наведено на рис. 12.8.

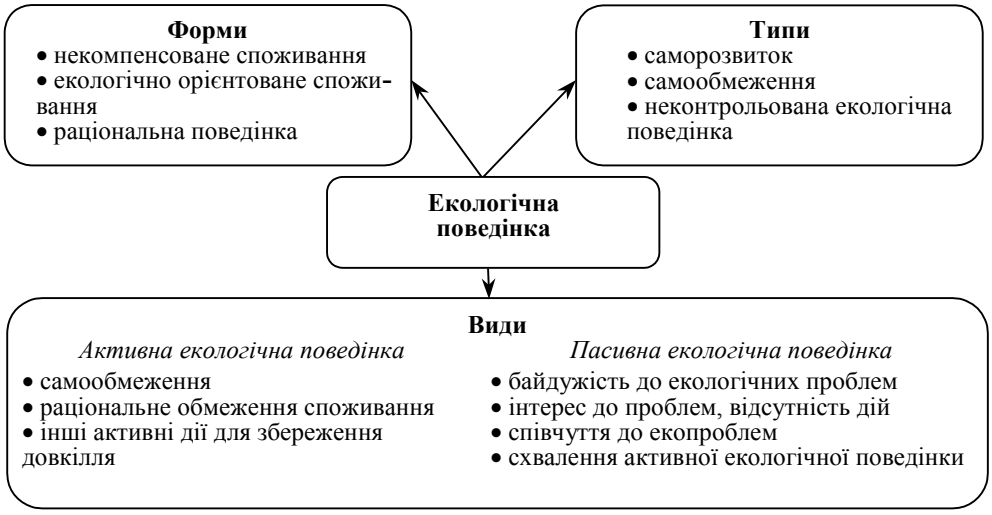

Рис. 12.8 Структура екологічної поведінки

Людина здатна задовольняти свої потреби через дві форми поведінки. Поширеним, звичним і досі є некомпенсоване споживання, за якого лише споживаються природні блага і ніяким чином не відбувається їх поновлення. Прикладом такого споживання є видобування корисних копалин, масштабний вилов риби, вирубування лісів, бездумне продукування сміття тощо. Виявом *екологічної* поведінки є споживання, у ході якого відбувається задоволення основних потреб людини і разом з тим створюються резерви, здатні забезпечити необхідний рівень постійного споживання, нейтралізуються шкідливі впливи на природу, переробляються відходи.

Для сучасного суспільства актуальною є така форма компенсованого споживання, яка здатна зберегти або навіть підвищити рівень споживання для задоволення потреб зростаючої кількості населення. Це реалізується за допомогою розвитку інноваційних технологій, постійного наукового пошуку способів підвищення ефективності виробництва, нових джерел задоволення потреб.

Залежно від того, яка форма поведінки домінує, виділяють три типи поведінки з погляду її екологічності — *самообмеження, саморозвиток, нерегульована поведінка*[1].

Сьогодні концепція самообмеження набуває дедалі більшої популярності, проте відчувається опір з боку буденної споживацької свідомості (посилений маркетингом), яка прагне до необмеженого задоволення потреб. З позиції буденної свідомості більш прийнятною є поведінка в стилі саморозвитку, за якої всі дії людини спрямовуються на розширення можливостей споживання.

[1] *Медведев В. И.* Экологическое сознание / В. И. Медведев, А. А. Алдашева. — М. : Логос, 2001. — С. 248.

Своєрідним компромісом між різними формами такої поведінки є концепція раціональної екологічної поведінки. Раціональний підхід є незамінним, коли потрібно знайти вирішення проблеми за умов серйозних суперечностей.

Залежно від низки умов, які визначаються особливостями екологічної свідомості та деякими зовнішніми обставинами, у тому числі високим рівнем розвитку екологічних ідей у соціальному оточенні особистості чи колективу, можна виділити два варіанти поведінки з погляду її екологічності — активну та пасивну.

Для детермінації кожного з цих видів поведінки доцільно застосовувати систему градацій.

Пасивна поведінка має кілька рівнів. Перший рівень — цілковита байдужість до екологічних проблем і на цій основі побудова власної буденної поведінки на основі запозичених у оточення стандартів без зіставлення їх з категоріями «корисно-шкідливо», «потрібно-непотрібно», «дозволено-заборонено», «морально-аморально». Другий рівень — людина виявляє цікавість до екологічних проблем, проте не чинить ніяких дій для їх вирішення. Третій рівень — побудова моделі екологічної ситуації в узагальненому вигляді та формування особистого ставлення до цієї моделі, тобто відбувається формування власної позиції в спрощеному вигляді — на рівні співчуття та сприйняття. Найвищою формою пасивної екологічної поведінки (четвертий рівень) є схвальне ставлення до будь-яких виявів активної екологічної поведінки інших. До цієї форми також належить виконання всіх нормативних екологічних приписів, яке ґрунтується на страху покарання, а не на внутрішньому переконанні. Варто зазначити, що в разі коли екологічна свідомість має егоїстично-хижацький характер, то недодержання законодавства слід вважати виявом не пасивної, а активної поведінки[1], і класифікувати її треба як *антиекологічну*.

Пасивність екологічної поведінки зумовлена передусім інституціональним середовищем, вихованням, недостатнім рівнем загальної культури людини. Водночас до вибору пасивної поведінки схильні неемоційні люди, ліниві, позбавлені цікавості до життя.

Визначальною ознакою активної форми екологічної поведінки є те, що проблема, на вирішення якої спрямовані дії людини, усвідомлюється саме як екологічна, а поведінка спрямована на збереження чи прогресивне перетворення тієї чи іншої екосистеми, органічною частиною якої відчуває себе людина.

У ході наукових дискусій, які точаться останніми роками, установлено, що визначальною рисою активної екологічної поведінки є її орієнтація на самообмеження, на раціональне обмеження споживання. Зазначимо, що такий полярний розподіл екологічної поведінки на активну і пасивну, спрямовану на створення й орієнтовану на руйнування, є суто теоретичним, адже на практиці людям, навіть колективам, притаманні змішані типи екологічної поведінки, які поєднують у собі ознаки різних поведінкових типів.

Бути екологічно відповідальним може і повинен кожен, хто хоче здорового довголіття в безпечному для життя середовищі. Для цього необхідно знати ба-

[1] *Медведев В. И.* Экологическое сознание / В. И. Медведев, А. А. Алдашева. — М. : Логос, 2001. — С. 248.

зові принципи екологічно орієнтованого життя та додержуватися їх у побуті. Соціально відповідальна людина не чекає, що складні суспільні проблеми вирішить держава, організації або інші люди. Індивідуальна екологічна відповідальність виявляється постійно — це раціональне споживання, економія природних ресурсів (води, електроенергії), відповідальне ставлення до свого здоров'я як до частини природних багатств, позитивний екологічний вплив на оточуючих людей, правильне виховання молодших, утвердження екологічної поведінки в побуті — використання екологічного транспорту, мінімізація й сортування сміття тощо (рис. 12.9).

Рис. 12.9. Форми вияву індивідуальної екологічної відповідальності

Безумовно, усе це допоможе зробити навколишнє середовище чистішим, проте для значного поліпшення екологічної ситуації населення має бути екологічно відповідальним у споживанні — купувати лише те, що справді потрібно, а не те, що нав'язується маркетингом; надавати перевагу тим товарам, виробництво та споживання яких завдає найменшої шкоди природі та створює мінімум відходів; споживати органічні продукти харчування, адже вони корисніші для здоров'я, а їх вирощування практично не завдає шкоди навколишньому середовищу та ін.

Вважаємо за корисне навести тут пам'ятку екологічно відповідальної людини.

ПАМ'ЯТКА ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ЛЮДИНИ

На що звернути увагу	Що я можу зробити?
Відповідальне споживання	✓ не купувати непотрібні речі ✓ у прийнятті рішення про купівлю керуватися потребою, а не рекламою ✓ позичати або орендувати речі, які потрібні нечасто (наприклад, електроінструмент) ✓ намагатися подовжити служіння речей та одягу (ремонт) ✓ не викидати речі, якими ще хтось може скористатися
Економія природних ресурсів	**Економія води** ✓ установити економні крани та насадки-аератори ✓ замінити змішувачі поворотного типу на «натискні» ✓ приймати душ замість ванни ✓ використовувати дощову воду для поливу рослин **Економія електроенергії** ✓ вибирати енергоощадну техніку (клас енергоспоживання A, A+, A++) ✓ використовувати енергоощадні лампи ✓ користуватися точковим освітленням ✓ застосовувати для вмикання-вимикання освітлення сенсори руху та часові реле
Екологічне облаштування побуту	✓ подбати про теплоізоляцію будинку (квартири) ✓ користуватися скороварками та пароварками для приготування їжі ✓ не прасувати речі, які не потребують обов'язкового прасування ✓ не використовувати високотемпературні режими прання ✓ максимально завантажувати пральну машину ✓ обмежити використання побутової хімії з вмістом фосфатів
Зелений транспорт	✓ більше ходити пішки ✓ користуватися громадським транспортом ✓ максимально використовувати велосипед ✓ для далеких переїздів використовувати залізничний транспорт замість автомобільного
Зменшення обсягів сміття	✓ сортувати сміття ✓ не викидати папір у смітник ✓ не купувати товарів низької якості ✓ зменшити обсяги побутових відходів ✓ мінімально використовувати пластикові пакети, користуватися багаторазовими сумками або паперовими пакетами ✓ не купувати напої у пластикових пляшках ✓ відмовитися від продукції одноразового використання ✓ не смітити на вулиці
Турбота про довкілля	✓ не купувати зрубаних ялинок ✓ не спалювати листя ✓ розпалювати вогнища тільки у відведених місцях ✓ прибирати за собою після відпочинку на природі ✓ не кидати сміття у водойми ✓ мінімізувати використання аерозолів

12.7. Напрями активізації індивідуальної та корпоративної екологічної відповідальності

Екологічна відповідальність в Україні поступово перетворюється на усвідомлену необхідність і бізнесу, і громадян. Звичайно, рівень розвитку екологічної відповідальності в нашій країні є суттєво нижчим, ніж у Європі, проте вже сьогодні відчутні суттєві зрушення у цьому напрямі.

Законодавче стимулювання, підтримка громадськості, можливість виходу на нові ринки спонукають бізнес до екологізації виробництва, упровадження «зелених» технологій, підвищують його відповідальність перед партнерами та працівниками (рис. 12.10).

Рис. 12.10. Пріоритетні напрями активізації корпоративної екологічної відповідальності

Сьогодні особливо гостро постала потреба законодавчої регламентації екологічно безпечного виробництва, адже в Україні нормативно не закріплені такі терміни, як «органічний продукт», «екологічний продукт», «біологічний продукт». Довільне використання цих понять неприпустиме. Так, використання виробниками формулювань «екологічно чистий продукт» або ж «вирощено в екологічно чистій зоні» лише вводять в оману покупців. Використання подібних фраз є неправомірним, оскільки такі поняття не мають під собою законодавчого підґрунтя. У вітчизняному законодавстві існують терміни «екологічно безпечний» та «екологічно збалансований», проте вони не свідчать про якість продукції. Рівень розвитку екологічної відповідальності більшості українських виробників залишається досить низьким, і саме тому законодавча регламентація екологічного маркетингу має стати ефективним інструментом у стимулюванні екологічно безпечного виробництва.

Важливим заходом стимулювання виробництва та споживання екологічних товарів та послуг є система екологічної сертифікації. У світі розроблена ціла низка систем національної та міжнародної екологічної сертифікації. Відповідність продукції екологічним стандартам засвідчують екологічним маркуванням. Так, у Скандинавії, Голландії та Швейцарії для позначення таких товарів користуються символом «Скандинавський лебідь», в Євросоюзі екологічним знаком є інтернаціональна «квітка». В Україні використовують знак «Екологічно чисто

та безпечно», емблемою якого став «Зелений журавель». Усі перелічені системи входять до міжнародної системи екомаркування Global Ecolabelling Network (GEN). До речі, Україна є єдиною з країн пострадянського простору, яку включено до цієї організації.

Незважаючи на те що в Україні існує така система екологічної сертифікації, вона мало поширена, про неї знають небагато виробників та споживачів. Здебільшого таку сертифікацію проходять компанії-експортери, адже відповідність екологічним стандартам є ключовою вимогою виходу товару на європейський ринок. Саме тому важливого значення набуває популяризація вітчизняного екологічного знаку[1].

Для українців, як і більшості громадян Євросоюзу, мотиви збереження особистого здоров'я та здоров'я членів родини чимраз частіше стають важливим фактором купівельного попиту. Розвиток виробництва органічних продуктів харчування та екологічно безпечних товарів здатний не тільки сприяти поліпшенню екологічної ситуації, але й привести до поліпшення здоров'я наших співвітчизників. Популяризація здорового способу життя, екологічно відповідального споживання, а також інформування про переваги споживання органічних продуктів мають стати одними з пріоритетних напрямів соціальної реклами. Слід наголошувати на позитивному впливі здорового харчування на організм людини, підкреслювати взаємозв'язок органічних продуктів з такими явищами і поняттями, як тривалість життя, здоров'я, традиції національної кухні, добробут, достаток та ін.

З огляду на те, що купівельна спроможність населення України, хоч повільно, але зростає, а також збільшується частка осіб, орієнтованих на екологічно відповідальне споживання, виявом екологічної відповідальності держави має стати сприяння розвитку органічного виробництва як одного з пріоритетних напрямів розвитку вітчизняного агропромислового комплексу. В Україні є всі умови для розвитку натурального виробництва: значні площі родючих чорноземів, не забруднені тривалим використанням хімікатів, екологічно чисті території, міцні традиції сільськогосподарського виробництва тощо.

Проте існує низка перешкод, над подоланням яких слід працювати в першу чергу. Основні з них такі:

- ✓ нерозвинений внутрішній ринок органічних продуктів, адже виробники здебільшого орієнтуються на експорт;
- ✓ органічне виробництво в основному зводиться до вирощування зерна (пшениці), тоді як потенціал інших культур практично не використовується (плодово-ягідні культури, льон тощо);
- ✓ органічне виробництво тваринної продукції становить мізерну частку ринку;
- ✓ низький рівень розвитку переробних структур;
- ✓ слабке інформаційне забезпечення сфери торгівлі — люди просто не знають, що купують екологічні продукти;
- ✓ практично немає магазинів органічної здорової продукції, повільно налагоджується обладнання спеціалізованих вітрин у супермаркетах та крамницях.

[1] *Ершова Е.* Перспективы «зеленого» дифференцирования [Электронный ресурс] / Е. Ершова. — Режим доступа : http://www.ecolabel.org.ua/index.php?id=392

Основними перешкодами становлення екологічної відповідальності в Україні є недосконале екологічне законодавство, відсутність належної системи екологічної стандартизації та сертифікації, повільний розвиток інституту екологічного безпечного виробництва, низький рівень культури екологічного споживання. Важливою є не тільки законодавча регламентація екологічної відповідальності, але й неухильне додержання підприємствами та громадянами екологічних норм та законів.

Екологічна відповідальність організації розпочинається з відповідальності її працівників. Кожен може зробити посильний внесок у збереження довкілля, наприклад, найпростіше це зробити за допомогою економії паперу. Ось ще одна важлива пам'ятка.

Як зробити офіс дружнім до природи?

Друкуйте раціонально

✓ Зважте, чи справді вам потрібний той чи інший документ у друкованому вигляді, адже значну кількість матеріалів, яку ми відправляємо на друк, ми потім ніколи не читаємо у роздрукованому вигляді.
✓ Друкуйте з обох боків аркуша, розміщуючи на ньому по дві сторінки.
✓ Використовуйте різний тип паперу для різних документів: більш якісний для важливих, менш якісний та використаний з одного боку — для чернеток.

Електронний документообіг

✓ Документи в електронному вигляді зручніше зберігати, сортувати, розповсюджувати. Так можна підвищити ефективність роботи, а також уникнути паперових завалів.
✓ Використовуйте можливості Інтернету і замість паперових публікацій розміщуйте інформацію у всесвітній мережі.

Виявіть креативність

✓ Зважайте на довкілля вже під час створення та набору матеріалів: не використовуйте занадто великі шрифти та інтервали між рядками, видаляйте непотрібну графіку.

Вторинна сировина

✓ Купуйте та використовуйте папір із вторинної сировини.
✓ Збирайте використаний папір та здавайте його на переробку.

Для збереження довкілля та забезпечення збалансованого розвитку індивідуальна відповідальність є не менш важливою, ніж корпоративна. Спонукати громадян бути екологічно відповідальними може екологічна освіта, інформування про наявні екологічні ініціативи та можливості долучитися до них, проте основним є формування небайдужого оточення, тобто кола однодумців, які усвідомлюють масштаби екологічної загрози та готові докласти зусиль для її відвернення (рис. 12.11).

Рис. 12.11. Напрями активізації індивідуальної екологічної відповідальності

Важливим напрямом підвищення рівня індивідуальної та колективної екологічної відповідальності є екологічна освіта. Суть екологічної освіти полягає в тому, щоб кожна людина могла усвідомити пріоритетні загальнолюдські цінності, знала про основні джерела порушення природної рівноваги, відповідала за скоєне як перед собою, так і перед родиною, суспільством, державою загалом.

Громадян потрібно інформувати про екологічні проекти, які проходять на різних рівнях (локальному, регіональному, національному та міжнародному), про можливості участі в екологічних акціях, тренінгах, про волонтерські ініціативи. Екологічна освіта має стати освітою протягом усього життя (long-life education), а не обмежуватися стінами навчального закладу.

Факторами формування екологічної відповідальності дорослого населення можуть бути: екологічна освіта на виробництві, участь працівників у екологічних проектах підприємства-роботодавця, долучення до громадських екологічних ініціатив на волонтерських засадах, інформування про екологічні загрози у засобах масової інформації.

Особиста (індивідуальна) екологічна відповідальність у першу чергу має позиціонуватись як відповідальність за своє життя та здоров'я, за життя та здоров'я близьких та рідних. Люди повинні відчувати, що саме від їхніх дій залежить якість довкілля. Не багатьох цікавлять білі ведмеді та пінгвіни, які вимирають від глобального потепління, тому мотивувати людей бути екологічно відповідальними слід на місцевому рівні. Для прикладу, зменшення обсягів побутових відходів, часткове їх компостування, а також упорядкування сільського смітника сприятимуть поліпшенню якості питної води. Економічно розвинені країни до поліпшення екологічної ситуації йдуть саме такими «локальними» кроками. Відповідальне розв'язання регіональних проблем здатне допомогти у подоланні світової екологічної кризи.

Концепція екологічно відповідального бізнесу в Україні лише зароджується, хоч на Заході вона перебуває у стадії розквіту. Причини недооцінювання еколо-

гічної складової у вітчизняній економіці різні. По-перше, за радянських часів економічне зростання було екстенсивним — постійно збільшувалось видобування корисних копалин, освоювались нові землі, вирубувались ліси. По-друге, українські покупці раніше не звертали уваги, чи є товар екологічним. По-третє, у суспільстві ще не утвердилась ідея колективної екологічної відповідальності.

Формування відповідального ставлення до довкілля можливе лише в результаті розвитку системи екологічної освіти та культури. Поширення екологічних знань та інформування про можливі способи зменшення шкоди природі на всіх рівнях системи освіти дозволять утвердити толерантне ставлення населення до природи, навчити громадян відповідати за свої дії, виховувати дітей з відчуттям поваги до довкілля.

Отже, екологічна відповідальність має бути не атрибутом, що забезпечує відповідний імідж на міжнародній арені або прихильність споживачів, додаткові конкурентні переваги, популярність, а стати життєвою філософією для всіх людей, країн, урядів, корпорацій та компаній.

Резюме

Екологічна відповідальність — це відповідальність людини, підприємства, держави, інститутів суспільства перед сучасними та наступними покоління за збереження довкілля, що виявляється в раціональному природокористуванні, ощадливому виробництві і споживанні та інших свідомих діях, спрямованих на поліпшення екологічної ситуації.

Сутність екологічної відповідальності полягає у збереженні стійкого балансу економічних та екологічних інтересів у процесі господарської діяльності на основі запобігання, скорочення та відновлення втрат у природному середовищі. Вона виявляється через стимулювальну, компенсаційну та превентивну функції. Основними рівнями, на яких реалізується екологічна відповідальність, є індивідуальний та колективний (який охоплює екологічну відповідальність бізнесу, держави та міжнародних організацій).

Нормативно-правове регулювання екологічної відповідальності призначене для виконання превентивної функції: знання законів та їх невідворотна дія мають утримувати і громадян, і організації від будь-яких дій, що можуть завдати шкоди довкіллю. Екологічне законодавство України репрезентоване кодексами й окремими (пересурсовими) законами, указами Президента України й постановами Кабінету Міністрів України, а також відомчими нормативно-правовими документами. Важливе значення для ощадливого споживання природних ресурсів та для акумуляції коштів для охорони довкілля мають і податкові норми.

Як і стосовно до інших об'єктів відповідальності, відповідальність щодо збереження довкілля має інтегрувати свідомі активні дії на всіх рівнях — державному, корпоративному, індивідуальному та навіть на міжнародному. У розвинених країнах екологічна відповідальність стала домінантною суспільною ідеєю і практикою всіх і кожного. Турбота про довкілля є спільною справою великих корпорацій, міс-

цевих громад та індивідів. Громадяни готові не тільки обмежувати своє споживання, відмовлятися від певних благ для зменшення шкоди природі, але й передавати частину своїх доходів на її відновлення. Без такого розуміння не можна зупинити руйнацію й запобігти екологічній кризі і в Україні.

Основними елементами екологічної відповідальності бізнесу є запровадження корпоративної екологічної політики, проведення екологічного аудиту, виробництво «зелених» товарів, використання системи «зеленого» постачання, а також залучення працівників до екологічних ініціатив компанії. Екологічно відповідальну компанію характеризує: чітке додержання екологічних зобов'язань, енергетично та сировинно ощадливий менеджмент, ефективне залучення стейкхолдерів до екологічних дій, використання екологічного менеджменту та аудиту.

Система екологічного менеджменту є спеціальним інструментом, який дозволяє компаніям чітко визначати цілі природозахисної діяльності, досягати їх та постійно вдосконалювати екологічні заходи. Цю систему втілено в стандартах екологічного менеджменту ISO 14000. Екологічне управління має 4-рівневу структуру, яка передбачає: аналіз екологічних проблем та вияв найгостріших з них; визначення екоощадних цілей та планування основних заходів для їх досягнення; реалізацію заходів; аналіз, оцінку ефективності запропонованих заходів, визначення способів удосконалення екологічної політики. Реалізація екологічної політики компанії має здійснюватися в суворій відповідності до екологічного стандарту. Для цього передбачено проведення екологічного аудиту, імплементацію системи екологічного управління та документування всіх процесів.

Соціально відповідальна людина не чекає, що складні суспільні проблеми вирішить держава, організації або інші люди. Індивідуальна екологічна відповідальність виявляється в усьому — це раціональне споживання, економія природних ресурсів (води, електроенергії), відповідальне ставлення до свого здоров'я як до частини природних багатств, позитивний екологічний вплив на оточуючих людей, правильне виховання молоді, утвердження екологічної поведінки в побуті (використання екологічного транспорту, мінімізація й сортування сміття тощо). Лише таку позицію можна вважати соціально відповідальною.

Екологічна відповідальність має перетворюватися на усвідомлену необхідність і бізнесу, і громадян. Законодавче стимулювання, підтримка громадськості, можливість виходу на нові ринки спонукають бізнес до екологізації виробництва, упровадження «зелених» технологій, підвищують його відповідальність перед партнерами та працівниками. Спонукати громадян бути екологічно відповідальними може екологічна освіта, інформування про наявні екологічні ініціативи та можливості долучитися до них, проте основоположним є розуміння, усвідомлення масштабів екологічної загрози та готовність докласти зусиль для її відвернення.

Терміни і поняття

Екологічна відповідальність
Екологічна відповідальність бізнесу
Екологічна відповідальність держави
Екологічний аудит
Екологічний менеджмент
Екологічний податок
Елементи екологічної відповідальності бізнесу
Індивідуальна екологічна відповідальність
Міжнародна екологічна відповідальність
Рівні екологічної відповідальності
Функції екологічної відповідальності

Вправи до розділу 12

1. Поміркуйте і запропонуйте заходи підвищення екологічної відповідальності студентів та університетів.
2. Проілюструйте конкретними прикладами зв'язок між екологічною відповідальністю компанії та її прибутковістю.
3. Запропонуйте проект локальної громадської ініціативи, спрямований на вирішення конкретної екологічної проблеми.

Питання для перевірки знань

1. Як ви розумієте поняття «екологічна відповідальність»?
2. Назвіть та поясніть основні функції екологічної відповідальності.
3. Чому, на вашу думку, екологічний стан країн Європи значно кращий, ніж в Україні?
4. Назвіть та охарактеризуйте елементи екологічної відповідальності бізнесу.
5. Які основні складові екологічного менеджменту?
6. Поясніть суть екологічного податку та механізм його сплати в Україні.
7. Які дії свідчать про екологічну відповідальність людини? Що заважає громадянам України бути екологічно відповідальними?
8. Як можна активізувати екологічну відповідальність держави, підприємств, громадян?

Література для поглибленого вивчення теми

1. Екологічне право України : [підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл.] / за ред. А. П. Гетьмана та М. В. Шульги. — Х. : Право, 2009. — 328 с.

2. Екологічне законодавство України. Урядовий портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.kmu.gov.ua/control/publish/article? art_id=7692499

3. Концепція екологічної освіти в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon.nau.ua/doc/?uid= 1038.198.0

4. *Мандрик В. О.* Новий екологічний податок в Україні: стан та напрями удосконалення / В. О. Мандрик, У. П. Новак // Наук. вісн. НЛТУ України. — 2011. — Вип. 21.9. — С. 93–99.

5. Звіт Міжнародної комісії з питань екології та розвитку [Електронний ресурс] : офіційні документи ООН. — Режим доступу : http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm

6. Environment. Implementation of Community environmental legislation [Electronic Resource] // European Commisions. — Available from : http://ec.europa.eu/environment/legal/implementation_en.htm

7. *Reinolds M.* Ecological conversations and systems thinking [Electronic Resource] / M. Reinolds. — Availablt from : http://oro.open.ac.uk/26777/1/ Politics_and_Science_paperMR.pdf

Розділ 13

СОЦІАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ

13.1. Сутність і види соціального інвестування.
13.2. Держава як соціальний інвестор.
13.3. Основні характеристики соціального інвестування підприємств.
13.4. Соціальне інвестування громадських організацій.
13.5. Основні напрями активізації соціальних інвестицій.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 13
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення теми

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність, види і значення соціального інвестування;
— специфіку соціальних інвестицій та основні напрямки державних соціальних інвестицій в Україні;
— значення соціальних інвестицій на різних рівнях для сучасного соціально-економічного розвитку країни;
— основні види і напрями соціальних інвестицій підприємств;
— сутність, особливості та основні напрями здійснення соціальних інвестицій громадським сектором;
— складові процесу успішної реалізації соціальних інвестицій громадськими організаціями;
— основні напрями активізації соціальних інвестицій.

уміти:

- організовувати інвестування у форматі соціальної відповідальності на різних рівнях;
- аналізувати вплив державних соціальних інвестицій на показники соціально-економічного розвитку країни та національні показники людського розвитку;
- формувати інноваційні стратегії інвестиційного розвитку підприємства, що ґрунтуються на соціальній відповідальності бізнесу;
- розробляти алгоритм дій з організації соціального інвестування громадських організацій;

13.1. Сутність і види соціального інвестування

У сучасному світі людський, інтелектуальний і соціальний капітал стають основою багатства, визначають конкурентоспроможність економічних систем та є ключовим ресурсом їх розвитку. Здатність національної економіки створювати та ефективно використовувати нематеріальні види капіталу дедалі більшою мірою визначає економічну силу нації, її добробут і прогрес.

Тож розвиток суспільства потребує уваги до соціального інвестування як до цілеспрямованого вкладення ресурсів у розвиток соціальної сфери, тобто сфери, де саме й формується та нарощується людський, інтелектуальний і соціальний капітал. Соціальні інвестиції є основним інструментом і важливою ознакою соціальної відповідальності на всіх рівнях. Вони здійснюються з метою одержання корисного суспільного ефекту в майбутньому. Результати соціального інвестування виявляються як у посиленні соціальної орієнтації всієї економічної системи, так і в окремих аспектах соціально-економічного розвитку, зокрема стимулюванні економічного зростання, нагромадженні людського капіталу, розвитку ринку праці, підтримці високого рівня та якості життя населення, забезпеченні державних соціальних гарантій та базових соціальних послуг, підтримці соціальної стабільності та екологічної безпеки в суспільстві.

Історичні витоки соціального інвестування[1]

В історичному плані перші практики соціального, або «етичного», інвестування простежуються в діяльності релігійних громад, чиї настанови пропагували сприяння миру та ненасильству, у результаті чого послідовники вчень відмовлялися від інвестування у виробництво та продаж військової техніки та обладнання, алкогольних виробів та тютюну, а також у розвиток грального бізнесу. Так, ще у 1920-х роках методистська церква США розпочала інвестиційну діяльність на фондовому ринку та офіційно проголосила про уникнення вкладень у компанії, діяльність яких пов'язана з виробництвом або продажем алкогольних напоїв та гральним бізнесом. Цю настанову підтримала й квакерська громада, оголосивши про відмову від інвестицій у виробництво зброї. У сучасній інвестиційній практиці це явище дістало назви «соціального скринінгу» інвестицій (Social Screening), тобто виключення з інвестиційного портфеля небажаних з етичних міркувань активів.

Перші спроби практичного використання соціальних критеріїв при впровадженні інвестиційних проектів стають помітними у діяльності великих корпорацій у 1960-х роках. Зокрема, у 1967 р. Фонд Форда проголосив, що соціальні інвестиції стануть частиною його філантропічних програм за допомогою вкладень низької окупності у розвиток мікрокредитування, житлових програм, охорони навколишнього середовища. Знаковою подією стало створення в 1971 р. фонду PAX World, який публічно відмовився від інвестицій у компанії, які одержували прибутки від війни у В'єтнамі. У той самий час у США були розроблені так звані Принципи Саллівана, що закликали до відмови від інвестицій у компанії, які проводили бізнесову діяльність у Південно-Африканській Республіці, щоб не підтримувати в такий спосіб режим апартеїду в країні.

[1] *Герасименко Г. В.* Соціальні інвестиції: витоки ідеї та теоретичне обґрунтування поняття / Г. В. Герасименко // Вісн. ЖДТУ. — 2012. — № 2(60). — С. 22–23.

Як слушно зазначають дослідники даної проблематики[1], термін «соціальні інвестиції» має різне значення для різних представників суспільства залежно від секторальної їх належності: ресурси, що використовуються для досягнення конкретних соціальних цілей; фінансове забезпечення галузей соціальної сфери; інвестиції, що забезпечують змішану окупність результатів (фінансовий прибуток та позитивний соціальний ефект); специфічна група фінансових продуктів, що покликані сприяти позитивному іміджу компаній та є складовою бізнесових стратегій; фінансування певних типів соціально орієнтованих організацій та сфер діяльності; особлива форма власності; кошти, що витрачаються на неприбуткові цілі, благодійництво тощо. Відповідно, сфера соціального інвестування характеризується різноманіттям концепцій та термінів, що виникають на стику суміжних напрямів суспільно-наукового знання: соціальний капітал; соціальні фінанси; соціально відповідальні інвестиції; солідарні, свідомі, «зелені», або етичні, інвестиції; соціальний скринінг інвестицій; програмні та орієнтовані на громаду інвестиції; соціальне підприємництво, венчурна філантропія тощо.

Незважаючи на різноманіття форм та інструментів реалізації соціального інвестування, так само як трактувань його змісту та функцій, принциповим положенням, що об'єднує їх та сприяє виробленню загальної теорії, є пріоритетність соціальних цілей та завдань, що не тільки співіснують, а часто мають першочергове значення порівняно з економічними результатами вкладення коштів. Тож, не вдаючись до деталей наукових дискусій з приводу обґрунтування сутності цього поняття й орієнтуючись на завдання навчитися організовувати інвестування у форматі соціальної відповідальності на всіх рівнях, дамо таке його визначення. *Соціальне інвестування — це вкладення фінансових та інших ресурсів у об'єкти соціальної сфери та безпосередньо в саму людину для примноження людського, інтелектуального і соціального капіталу та одержання доходу або корисного соціального ефекту в майбутньому. Це також обов'язкове врахування соціальних наслідків при здійсненні будь-яких бізнесових інвестицій і відмова від таких інвестицій, які мають негативний соціальний ефект.*

До соціальної сфери відносять: освіту; охорону здоров'я; житлове будівництво; страхування та пенсійне забезпечення; діяльність з надання комунальних та персональних послуг; фізичну культуру та спорт; послуги зв'язку; транспортне, інформаційне, торгове та побутове обслуговування та ін. Соціальна сфера задовольняє передусім соціальні, культурні, духовні, а частково також матеріальні потреби населення.

Основними *суб'єктами соціального інвестування* на різних рівнях є держава (органи державної влади на усіх рівнях), підприємства усіх форм власності, громадські організації, домогосподарства та окремі особи. При цьому мотивація та цілі соціального інвестування можуть значно відрізнятися залежно від суб'єкта і джерела інвестицій. Якщо для комерційних підприємств метою інвестування, у тому числі соціального, є збереження і розширення позицій на ринку й одержання прибутку (хоч і відстроченого в часі), то для неприбуткових організацій — задоволення конкретних нагальних потреб громади чи окремих кате-

[1] *Герасименко Г. В.* Соціальні інвестиції: витоки ідеї та теоретичне обґрунтування поняття / Г. В. Герасименко. — Вісник ЖДТУ. — 2012. — № 2(60). — С. 21–22.

горій людей. Для держави завдання соціального інвестування полягають у підвищенні якості життя населення і розширенні можливостей людського розвитку.

Соціальні інвестиції поділяються і за *об'єктом* вкладення (інвестиції в соціальну сферу, інвестиції в людський капітал, інвестиції у виробництво соціально значущих товарів та послуг), і за принципом одержання ефекту (соціальні некомерційні інвестиції, комерційні соціальні інвестиції) (рис. 13.1).

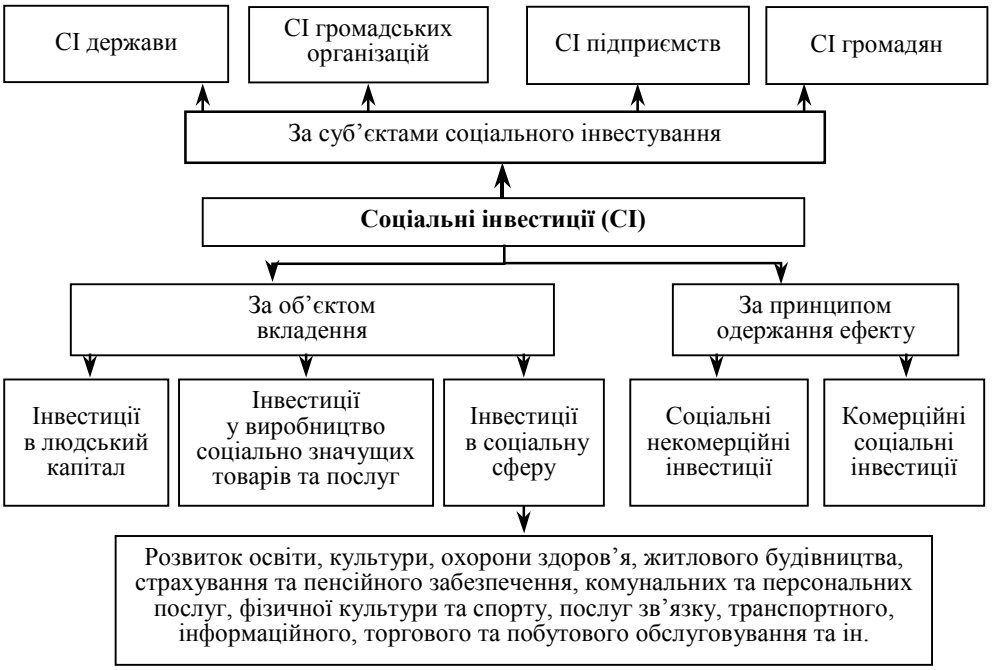

Рис. 13.1. Класифікація соціальних інвестицій

Роль соціальних інвестицій значно зросла у XXI столітті, що викликано низкою зрушень як з погляду попиту на них (виникає нове покоління підприємців та з'являються нові можливості для них), так і з погляду збільшення переваг від їх реалізації (заохочення для інвесторів, активна реакція суспільства на такі заходи та ін.).

Варто навести такі найбільш поширені *види соціальних інвестицій*:

- інвестиції, що здійснюють значний вплив на суспільство (Social Impact Investment — SII) — вкладання інвестиційних ресурсів у об'єкти соціальної інфраструктури, що приносять у результаті значний суспільний ефект. Прикладом може слугувати будівництво шкіл та лікарень, проте необхідність та нагальність створення таких об'єктів визначається потребами і бажанням місцевої громади та (або) рішеннями політичних сил. У цьому разі важливе значення має партнерство державних органів влади, громадських організацій та соціально відповідальних підприємців, які переймаються доброчинністю. Прикладом такої співпраці можуть слугувати Фінансові інститути громадського розвитку (Community Development Finance Instititions — CDFIs), розвиток «венчурної фі-

лантропії» та створення венчурних фондів для громадських організацій (the Adventure Capital Fund, FutureBuilders)[1];

- соціальні бізнес-інвестиції (Social Enterprise Investment — SEI) — вкладання грошових коштів у суспільні (соціальні) підприємства, метою діяльності яких є досягнення певних соціальних та економічних цілей через ринкові операції. Наприклад, створення кооперативів чи спілок у сфері житлового господарства, нерухомості, сільського господарства, фінансової підтримки тощо;
- соціально відповідальні інвестиції (SRI) — це вкладання грошових коштів, які передбачають не тільки прибутковість, а й корисність чи шкідливість їх наслідків для всього суспільства. Інвестиційні рішення приймаються на основі даних корпоративних нефінансових звітів, оцінки соціальних та економічних показників компаній, рейтингів КСВ та індексів стійкого розвитку (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4GOOD)[2], що їх складають рейтингові агентства. Рейтинги та індекси стійкого розвитку враховуються, тому що інвестори більше цінують компанії, які меншою мірою перебувають під впливом соціальних, екологічних або етичних ризиків. Сучасні тенденції у сфері соціально відповідальних інвестицій бізнесу полягають у переході від практики відмови від негативних у соціальному плані об'єктів (виробництво тютюну, алкоголю, зброї) до позитивного відбору, за якого інвестори підтримують підприємства, що виготовляють або використовують соціально важливі, корисні, екологічно безпечні ресурси чи технології.

Слід зазначити, що останнім часом відбувається розмивання меж між цими видами і досить часто один інвестиційний проект містить комбінацію кількох видів соціальних інвестицій.

Специфіку соціального інвестування на різних рівнях розглянемо в наступних параграфах.

13.2. Держава як соціальний інвестор

Видатки державного бюджету відіграють важливу роль у розвитку країни. Вони є основою забезпечення фінансування соціальних програм, регулювання й структурної перебудови економіки, створення загальних умов розвитку ринкових відносин, збільшення обсягів кредитування юридичних і фізичних осіб, розвитку міжнародних відносин та інших важливих напрямів діяльності.

Відповідно до Бюджетного кодексу України видатки бюджету — це кошти, що спрямовуються на здійснення програм та заходів, передбачених відповідним бюджетом, за винятком коштів на погашення основної суми боргу та повернення надміру сплачених до бюджету сум. Поняття «видатки» у кодексі розкривається за допомогою витрат. На перший погляд видатки і витрати характеризують ті самі процеси. Однак насправді між видатками й витратами є певні відмінності.

---

[1] The social investment seminar series website [Electronic Resource] — Available from : http://www.open.ac.uk/oubs/socialinvestmentseminars/p2.shtml

[2] Світовий індекс стійкості Dow Jones [Електронний ресурс] — Режим доступ : http://www.sustainability-index.com/dow-jones-sustainability-indexes/index.jsp

Так, термін «видатки» використовується для найменування тих розподільних відносин, які характеризуються одностороннім рухом грошових коштів і не обмінюються на відповідні еквіваленти. Тобто держава виділяє видатки (видає гроші зі свого фонду) для їх дальшого використання без одночасного одержання еквівалентної вартості товарів чи послуг. На відміну від видатків бюджету, витрати характеризуються двостороннім рухом вартостей, тобто обмінюються на необхідний еквівалент вартості товарів чи послуг. Крім цього, витрати є елементом формування собівартості продукції і послуг.

Отже, видатки бюджету за певних умов перетворюються на витрати (виплата зарплати, оплата вартості товарно-матеріальних цінностей, комунальних послуг тощо). Однак окремі видатки можуть за своєю суттю здійснюватися у формі інвестицій у людський капітал (виплата стипендій, соціальної допомоги тощо).

Значну частину бюджетних коштів держава повинна вкладати в розвиток сфери суспільних послуг, що є основною умовою її функціонування. Освіта, охорона здоров'я, культура, соціальне забезпечення є тими підвалинами, які забезпечують існування та розвиток держави, якісне виконання нею своїх функцій. Соціальне інвестування відрізняється від просто витрат на соціальні потреби тим, що сприяє одержанню корисного соціального ефекту в майбутньому.

Отже, державні видатки соціального спрямування умовно можна поділити на витрати на соціальні потреби та соціальні інвестиції. *Державні витрати на соціальні потреби* — це вкладання в об'єкти соціальної сфери та витрати на забезпечення певних матеріальних, духовних і соціальних потреб людей; результатом цих видатків є задоволення поточних потреб, а не одержання корисного суспільного ефекту в майбутньому. *Державні соціальні інвестиції* — це видатки держави, що спрямовані на забезпечення можливостей для нагромадження людського капіталу. Результатом цих видатків (за аналогією з результатом «інвестицій у людину» в концепції людського капіталу) є одержання матеріальних і інших вигід для держави й суспільства в майбутньому.

Грань між соціальним інвестиціями та витратами на соціальні потреби досить умовна і має більше теоретичний характер. На практиці всі видатки тісно взаємозв'язані і взаємообумовлені.

На рис. 13.2 показано групи видатків, що здійснюються за кошти державного бюджету України.

Без державних інвестицій неможливе нормальне функціонування соціальної сфери. Соціальні інвестиції на рівні держави є одним з найважливіших інструментів створення соціально орієнтованої економіки та ефективного соціально-економічного розвитку держави.

До видатків соціального спрямування належать п'ять з десяти основних груп видатків державного бюджету: житлово-комунальне господарство; охорона здоров'я; духовний та фізичний розвиток; освіта; соціальний захист та соціальне забезпечення. Соціальні видатки на освіту, охорону здоров'я, духовний та фізичний розвиток є активними напрямами бюджетної політики, спрямованими на розвиток людини і суспільства, видатки ж на соціальний захист та соціальне забезпечення спрямовані на пасивну підтримку окремих вразливих категорій населення.

Рис. 13.2. Групи видатків державного бюджету України

У табл. 13.1 наведено основні напрямки соціальних інвестицій держави за групами видатків державного бюджету.

Результати соціального інвестування виявляються як у посиленні соціальної орієнтації всієї економічної системи, так і в окремих аспектах соціально-економічного розвитку, зокрема стимулюванні економічного зростання, нагромадженні людського капіталу, розвитку ринку праці, підтримці високого рівня та якості життя населення, забезпеченні державних соціальних гарантій та підтримці соціальної стабільності у суспільстві. Соціальні інвестиції забезпечують гармонійний розвиток економіки країни і безпосередньо сприяють досягненню основної мети — підвищенню якості життя населення країни.

Таблиця 13.1

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ДЕРЖАВНИХ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УКРАЇНІ[1]

Група видатків державного бюджету	Напрями державних соціальних інвестицій
Охорона здоров'я	✓ медична продукція та обладнання ✓ поліклініки та амбулаторії, швидка та невідкладна допомога ✓ лікарняні та санаторно-курортні заклади ✓ санітарно-профілактичні та протиепідемічні заходи і заклади ✓ дослідження і розробки у сфері охорони здоров'я ✓ інша діяльність у сфері охорони здоров'я
Духовний та фізичний розвиток	✓ видатки на фізичну культуру і спорт ✓ на культуру та мистецтво ✓ на засоби масової інформації
Освіта	✓ дошкільна освіта ✓ загальна середня освіта ✓ професійно-технічна освіта ✓ вища освіта ✓ післядипломна освіта ✓ позашкільна освіта та заходи із позашкільної роботи з дітьми ✓ програми матеріального забезпечення навчальних закладів ✓ дослідження і розробки у сфері освіти ✓ інша діяльність у сфері освіти
Соціальний захист та соціальне забезпечення	✓ соціальний захист на випадок непрацездатності ✓ соціальний захист пенсіонерів ✓ соціальний захист ветеранів війни та праці ✓ соціальний захист родини, дітей та молоді ✓ соціальний захист безробітних ✓ допомогу у вирішенні житлового питання ✓ соціальний захист інших категорій населення ✓ дослідження і розробки у сфері соціального захисту ✓ інша діяльність у сфері соціального захисту

Головною метою інвестування взагалі є одержання прибутку. За соціального інвестування під «прибутком» розуміють одержання корисного ефекту для соціальної сфери. Базовою відмінністю соціальних інвестицій є те, що пряму вигоду від інвестицій одержує не тільки сам суб'єкт, який здійснює їх, а треті особи або суспільство в цілому.

Важливою функцією держави у процесі соціального інвестування крім ролі безпосереднього інвестора є здійснення заходів, спрямованих на активізацію соціального інвестування інших суб'єктів (громадських об'єднань, підприємств, приватних осіб), з використанням для цього різних важелів впливу (законодавчих, економічних, інформаційних і т. ін.).

Основними джерелами фінансування соціальних інвестицій держави в Україні є ресурси державного та місцевого бюджетів, а також кошти державних позабюджетних фондів, до яких належить система фондів соціального страху-

[1] Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій : колективна наук.-аналіт. монографія / за ред. Е . Лібанової. — К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України : Держкомстат України, 2006. — С. 251–252.

вання. Як уже зазначалось, у системі бюджетної класифікації видатків соціальні інвестиції включають кошти, що спрямовані на розвиток освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та соціального забезпечення населення, духовного та фізичного розвитку, а також фінансування програм забезпечення житлом. Обсяги та структуру видатків державного бюджету України на соціально-культурні заходи за функціональною класифікацією у 2012 р. показано в табл. 13.2.

Таблиця 13.2

ВИДАТКИ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ НА СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ЗАХОДИ ЗА ФУНКЦІОНАЛЬНОЮ КЛАСИФІКАЦІЄЮ У 2012 р.[1]

Показник	Обсяг у 2012 р., млрд грн	Темпи зростання порівняно з 2011 р., %	% до	
			всіх видатків	ВВП
Видатки, усього	395,7			
з них: соціального спрямування *у тому числі*	126,9	118,7	32,07	8,70
✓ охорона навколишнього природного середовища	4,1	137,5	1,04	0,28
✓ житлово-комунальне господарство	0,4	117,1	0,10	0,03
✓ охорона здоров'я	11,4	111,1	2,88	0,78
✓ духовний та фізичний розвиток	5,5	143,3	1,39	0,38
✓ освіта	30,2	111,1	7,63	2,07
✓ соціальний захист та соціальне забезпечення	75,3	118,4	19,03	5,16

Як бачимо, в останньому доступному для аналізу році (2012) видатки соціального спрямування становили 32,07 % від усіх видатків державного бюджету України. Тобто третина видатків зведеного бюджету мали соціальне призначення, що дозволяє характеризувати бюджет України як «соціальний». Структура видатків зведеного бюджету на соціально-культурні заходи за функціональною класифікацією залишається досить стабільною: найвагомішу статтю становлять видатки на соціальний захист і соціальне забезпечення — 19,03 % від усіх видатків, що становить 5,16 % від ВВП України; другу позицію за обсягом видатків посідає освіта, на яку у 2012 р. було виділено 7,63 % ВВП. У сукупності видатки державного бюджету України на соціально-культурні заходи у 2012 р. дорівнювали 8,7 % ВВП.

Соціальна політика України в останні роки характеризується нарощуванням видатків соціального спрямування. Проте загальний їх обсяг і рівень все ще залишаються дуже низькими порівняно з обсягом і особливо рівнем соціальних видатків з розрахунку на 1 особу у високорозвинених країнах.

У країнах Європейського Союзу державні видатки на соціальний захист є найбільш важливою функцією державних видатків, і у 2012 р. вони досягли 2572 млрд євро, або 19,9% від ВВП.

[1] Розраховано і побудовано за офіційними даними Міністерства фінансів та Держстату України [http://www.minfin.gov.ua; http://www.ukrstat.gov.ua/].

У всіх країнах ЄС соціальний захист та соціальне забезпечення — це найважливіша функція державних витрат. Стосовно до ВВП найвищий рівень державних витрат на соціальний захист зафіксовано в Данії (25,2 % від ВВП), Фінляндії (24,8 % від ВВП) та Франції (24,4 % від ВВП). Найнижчі показники зафіксовано в Латвії (11,2 %), Литві та Словаччині (по 12,1 % від ВВП). На другому місці за обсягом державних витрат соціального спрямування — витрати на охорону здоров'я, які в 2012 р. у країнах ЄС становили близько 948 млрд євро, або 7,3 % від обсягу ВВП. Найвищий рівень будо зафіксовано в Нідерландах (8,9 % від ВВП), Данії (8,6 %), Франції (8,3 %) та Фінляндії (8,2 %), а найнижчий — у Швейцарії (2,2 %)[1] .

Великі обсяги соціальних інвестицій збільшують ефект, рівень віддачі від вкладених коштів. Так, наприклад, збільшення витрат на охорону здоров'я населення прямо впливає на подовження тривалості життя населення в країні, а опосередковано — на показники людського розвитку й економічного зростання (табл. 13.3).

Таблиця 13.3

ДЕРЖАВНІ ВИТРАТИ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я ТА ЇХ РЕЗУЛЬТАТИ В УКРАЇНІ ПОРІВНЯНО З ІНШИМИ КРАЇНАМИ, 2000–2012 рр.[2]

Рейтинг країни за ІЛР	Країна	Державні витрати на охорону здоров'я на одну особу (дол. США за ПКС)		Очікувана тривалість життя, років		Індекс людського розвитку (ІЛР)		ВВП на одну особу (дол. США за ПКС)	
		середні за 2000–2012	приріст за 2000–2012	значення у 2012	приріст за 2000–2012	значення у 2012	приріст за 2000–2012	значення у 2012	приріст за 2000–2012
6	Німеччина	4269,0	928,4	80,6	2,7	0,911	0,057	41966	6102
9	Сінгапур	2744,7	1857,8	82,2	3,9	0,899	0,099	71475	20400
12	Швеція	3683,0	1069,9	81,7	2,0	0,897	0,008	41840	6925
19	Ізраїль	2152,9	445,5	81,6	2,6	0,886	0,037	30600	5124
24	Фінляндія	3206,0	1019,1	80,4	2,7	0,879	0,038	38104	5158
28	Чехія	1806,6	750,3	77,6	2,9	0,861	0,055	26733	7242
33	Естонія	1255,5	697,6	74,3	4,0	0,839	0,063	24195	9693
35	Польща	1246,8	827,2	76,2	2,5	0,833	0,049	22143	10208
43	Угорщина	1706,1	428,2	74,5	2,7	0,817	0,043	22146	4409
53	Білорусь	798,7	448,8	69,8	2,4	0,785	0,062	16868	9569
54	Румунія	850,7	577,1	73,7	3,2	0,782	0,076	17234	7408
58	Болгарія	1005,7	578,9	73,4	2,0	0,776	0,062	15738	6545
69	Туреччина	999,2	575,8	74,9	4,9	0,756	0,103	18167	5077
70	Казахстан	711,1	431,1	66,4	2,9	0,755	0,076	21506	11800
83	**Україна**	**528,8**	**330,2**	**71,2**	**2,2**	**0,733**	**0,065**	**8332**	**3515**

[1] Офіційні дані Євростату [http://epp.eurostat.ec.europa.eu].

[2] Розраховано і побудовано за офіційними даними Держкомстату України та ПРООН : інтернет-ресурс Програми розвитку організації об'єднаних націй (United Nations Development Programme) [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://hdr.undp.org/en/data

Як видно з табл. 13.3, державні соціальні інвестиції в поліпшення стану здоров'я населення приносять суттєву соціальну та економічну віддачу країні. Такі інвестиції безпосередньо сприяють покращенню стану здоров'я громадян та подовженню тривалості їх життя. Так, високий рівень державних витрат на охорону здоров'я (2,15–4,27 тис. дол. з розрахунку на 1 особу в середньому за 2000–2012 рр.) і постійне їх зростання у високорозвинених країнах забезпечили приріст очікуваної тривалості життя населення за даний період на 2–4 роки і досягнення високих її показників (80,4–82,2 року). Важливо також, що цілеспрямовані державні інвестиції забезпечують громадянам не просто тривале, але й активне, здорове життя. Відомо, що пенсійний вік у країнах Європи настає у 65–72 роки, але пенсіонери ведуть активний спосіб життя — подорожують, навчаються, відвідують заклади культури, займаються фізкультурою. Звернімо увагу на те, що і показники ВВП та його приросту в таких країнах дуже високі.

Країни Східної Європи, як видно з табл. 13.3, також активно нарощують обсяги державних соціальних інвестицій в здоров'я населення і досягають помітних успіхів як у подовженні очікуваної тривалості життя (на 2,5–4 роки за період 2000–2012 рр.), так і в зростанні ВВП (на 4,5–10,2 тис. дол. з розрахунку на 1 особу в середньому за 2000–2012 рр.).

І пострадянські країни, які дбають про здоров'я населення, досягають суттєвих і соціальних, і економічних результатів. Так, за означений період у Білорусі середня очікувана тривалість життя зросла на 2,4 року, а ВВП з розрахунку на 1 особу — на 9,57 тис. дол., а в Казахстані — на 2,9 року і на 11,8 тис. дол. відповідно.

В Україні ж державні соціальні інвестиції у здоров'я населення становлять лише 0,78 % ВВП, а очікувана тривалість життя зросла за розглядуваний період лише на 2,2 року і становить 71,2 року. Особливо промовисте порівняння України з Туреччиною: ще у 1990 р. Туреччина відставала від України як за обсягом ВВП на 1 особу, так і за рівнем освіченості, а особливо за тривалістю життя населення (на 5 років). Утім завдяки цілеспрямованій соціальній політиці за короткі 20 років ця країна зробила величезні успіхи в людському розвитку, що сприяло і швидкому економічному зростанню. Як бачимо з табл. 13.3, громадяни Туреччини живуть на 3,7 року довше, ніж українці, і виробляють у 2,2 раза більше ВВП на 1 особу.

Поряд з проблемою низького рівня соціального інвестування в Україні порівняно з країнами Європейського Союзу, постають проблеми низької ефективності соціальних інвестицій та суттєві проблеми у системі планування і використання бюджетних видатків. Зокрема, під час планування соціальних інвестицій на наступний рік не провадиться оцінка ефективності здійснених витрат за програмами минулих років. Тобто планування соціальних інвестицій має ґрунтуватись на оцінці результативності вже реалізованих програм, а не на фактичних видатках і рівні виконання плану, як це робиться тепер. Адже це призводить до негативних наслідків, зокрема, нарощування обсягів соціальних інвестицій не супроводжується істотним поліпшенням якісних характеристик населення та показників соціально-економічного розвитку країни.

Отже, чим більше держава інвестує у здоров'я й освіту своїх громадян, тим більше років і в більшому розмірі одержує «користь» від кожного носія національного людського капіталу, що, у свою чергу, позитивно позначається як на економічному, так і на соціальному розвитку країни.

13.3. Основні характеристики соціального інвестування підприємств

В іноземній науці і практиці соціальне інвестування найчастіше стосується діяльності бізнесу. Воно передбачає стратегічну, цілеспрямовану, довгострокову політику компаній у громадах, де вони мають своє представництво, що приносить взаємну користь усім учасникам процесу.

Компанії реалізують цілі своєї діяльності за допомогою здійснення інвестиційних проектів, і найбільш далекоглядні з них розробляють бізнес-проекти у форматі соціальної відповідальності. Керівники сучасних компаній під впливом як внутрішніх переконань, так і вимог зовнішнього середовища дедалі більше розуміють важливість і нагальну потребу зберігати й удосконалювати світ, у якому вони діють.

Прогресивні стратегії розвитку підприємств у сучасному світі тісно пов'язані з поняттями соціальних інвестицій та інновацій, скерованих на збагачення людського й соціального капіталу, розвиток місцевих громад, підтримання культурних цінностей та збереження довкілля. Сьогодні підготовка інвестиційних проектів передбачає не тільки оцінку ефективності грошових вкладень та визначення строку окупності, а й визначення ролі компанії в розвитку країни чи регіону, міри її впливу на стейкхолдерів та можливості покращення навколишнього світу. Проте ці ідеї, на жаль, ще не досить поширені на українських підприємствах.

Реалізація основних цілей діяльності підприємства вимагає складання планів та проектів, в яких відображаються особливості їх досягнення. Інвестиційний проект можна визначити як сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових і комплексних заходів або дій, що мають на меті досягнення певних соціально-економічних результатів за умов обмежених ресурсів і заданості термінів їх початку й завершення.

Соціальне інвестування дає низку переваг для компанії, а саме:

- ✓ інтеграція цілей основної діяльності та завдань соціальних програм;
- ✓ стратегічний підхід до розробки програми інвестицій;
- ✓ урахування інтересів стейкхолдерів задля досягнення власних цілей компанії;
- ✓ довгостроковий характер результатів такого інвестування.

Проте ідеї та заходи із соціального інвестування потребують постійного творчого опрацювання, і це є одним з основних напрямів роботи менеджерів з КСВ в компаніях.

На рівні підприємства *соціальні інвестиції* — це матеріальні, нематеріальні (технологічні, управлінські та ін.) види ресурсів, а також фінансові кошти, що

спрямовуються за рішенням керівництва на реалізацію стратегії соціальної відповідальності, соціальних програм та суспільно значущих інвестиційних проектів.

При розробленні інвестиційної стратегії підприємства найбільш успішні компанії додержуються принципів соціальної відповідальності бізнесу. Паралельно з фінансово-економічним аналізом проектів оцінюється їх екологічний та соціальний вплив, що досить часто має вирішальний характер при виборі з кількох альтернативних проектів.

Інвестиційна діяльність підприємства дає енергію його розвитку. Вона охоплює дуже широку сферу діяльності. Так, основні види інвестицій підприємства можна поділити на такі групи:

- інвестиції, що безпосередньо впливають на організацію й опосередковано корисні для суспільства (інвестиції в розвиток виробництва з відповідним створенням або вдосконаленням робочих місць, підвищенням якості продукції, інвестиції в розвиток досконалої ділової практики тощо);
- інвестиції, що ідентифікують сучасне підприємство як таке, що додержується принципів соціальної відповідальності, та прямо впливають на поліпшення життя суспільства (інвестиції в підвищення якості трудового життя персоналу, екологічні інвестиції, інвестиції в розвиток регіону або громади, у вирішення соціальних завдань та ін.).

Соціальне інвестування є вищою формою як корпоративної соціальної відповідальності, так і інвестиційної діяльності компанії. Реалізація підприємством соціальних інвестицій свідчить як про високий рівень його економічного розвитку, так і про прогресивність менеджменту, високу організаційну культуру, надійні перспективи. Тобто компанія може набути значних довгострокових переваг, заручитися підтримкою влади і суспільства, значно покращити свій діловий імідж. Зростання лояльності споживачів, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення репутації підприємства гарантують зростання рентабельності та прибутковості діяльності.

Соціальні інвестиції бізнесу можна поділити на внутрішні, що спрямовані на співробітників компаній, та зовнішні, що спрямовані на розвиток місцевих громад на навколишнє середовище (табл. 13.4). Справжніми соціальними інвестиціями можуть вважатися усвідомлені дії компанії, спрямовані на поліпшення якості життя місцевого населення, на приріст людського і соціального капіталу, в який включається якість соціальних комунікацій, міра довіри між людьми, соціальна солідарність, готовність прийти на допомогу і готовність до спільної роботи на спільне благо. Вони є регулярними, стратегічними та плануються в бюджеті компаній заздалегідь.

Оцінка практики українських та іноземних компаній у сфері соціального інвестування показує, що дуже незначна частка українських підприємств провадить інвестиційну діяльність, додержуючись принципів соціальної відповідальності бізнесу. Потужні соціальні фонди підприємств, успадковані з радянських часів, переважно знищені, приватизовані й перепрофільовані або вже не відповідають сучасним стандартам. На українському ринку діють представництва багатьох транснаціональних корпорацій, в яких розроблена та функціонує програма КСВ. Проте їх філії досить рідко успішно пристосовують загальну стратегію до особливостей внутрішнього становища України.

Таблиця 13.4

ОСНОВНІ ВИДИ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

Внутрішні соціальні інвестиції	Зовнішні соціальні інвестиції
Інвестиції в розвиток персоналу • навчання, підвищення кваліфікації, професійний розвиток • гідні умови праці • оздоровлення працівників • додаткові пільги і соціальні гарантії працівникам та пенсіонерам; • житлово-побутове забезпечення • медичне й пенсійне страхування • можливості гармонійного розвитку та дозвілля, командоутворення, організація відпочинку та ін.	*Інвестиції в розвиток місцевих громад* • вирішення нагальних питань розвитку інфраструктури населених пунктів • сприяння розвитку науки, освіти, технологій та інновацій, підтримка молодих талантів • підтримка культури та спорту, здорового способу життя • альтернативний розвиток монопрофільних міст • збереження національно-культурної самобутності населення місцевих спільнот та ін.
Ресурсозбереження • енерго- та матеріалоощадливість • використання альтернативних джерел енергії • упровадження безвідходних технологій • упровадження принципів «зеленого» офісу та ін.	*Охорона природи та навколишнього середовища* • додержання екологічних стандартів • екологічний контроль • утилізація відходів виробництва • захист кліматичних умов • рекультивація земель та ін.

Активними у практиці застосування соціальної відповідальності в нашій країні є небагато вітчизняних компаній. Здебільшого це підприємства зі сфери важкої промисловості. Обсяги інвестицій у реалізацію соціальних програм лідерів рейтингу соціально відповідальних компаній в Україні наведено в табл. 13.5.

Великі обсяги соціальних інвестицій не обов'язково означають високий ступінь соціальної відповідальності

Хоч обсяги інвестицій у реалізацію соціальних програм підприємств, наведених у табл. 13.5, справді дуже великі, однак такі чималі цифри не можна оцінювати абсолютно. Треба завжди аналізувати, порівнювати такого роду витрати з обсягами збитків, що їх завдає діяльність відповідних підприємств навколишньому середовищу, здоров'ю працівників і мешканців регіону (у разі екологічної шкідливості виробництва) або споживачів (у разі випуску, наприклад, тютюнової або алкогольної продукції). Важливо також знати і розуміти, яку частку одержаного прибутку компанія витрачає на соціальні інвестиції. У цьому контексті мале підприємство, що виділило 20 тис. грн на ремонт дерев'яного мосту в селі, де воно працює, виявляє вищий ступінь соціальної відповідальності, ніж гігантська компанія, яка виділяє мільйони гривень на будівництво стадіону.

Так, у 2013 р. ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» здійснив інвестиції у різні напрями соціальної сфери у величезному обсязі — 569,7 млн грн, але це становило лише 2,017 % від одержаного компанією прибутку.

Таблиця 13.5

ОБСЯГИ ІНВЕСТИЦІЙ В РЕАЛІЗАЦІЮ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ ЛІДЕРІВ РЕЙТИНГУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ У 2010-2013 рр.[1]

Місце в рейтингу. Назва компанії	Сфера діяльності	Обсяг інвестицій в реалізацію соціальних програм	Публікація соц. звітів
1. Група «Метінвест»	Виробництво залізорудної сировини та сталі	1,46 млрд грн у 2010 р., близько 400 млн грн — у І півріччі 2011 р., 2013р. — 90 млн грн	Із 2008 р.
2. ДТЕК	Енергетика (видобуток та збагачення вугілля, генерація та постачання електроенергії)	58 млн грн — у 2010 р., близько 2,56 млрд грн за 2007–2012 рр., 3,6 млрд грн у 2013 р.	Із 2007 р.
3. Фінансово-промислова група «СКМ»	Багатогалузева група (гірничий, металургійний, енергетичний, машинобудівний, фінансовий, телекомунікаційний, медіа та інші сектори економіки)	Понад 5 млрд грн у 2011 р., 157,5 млн грн — у 2012 р. 163 млн грн — у 2013 р.	Із 2007 р.
4. ПАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	Гірничо-металургійна галузь	Понад 1,8 млрд грн у 2010–2011 рр., 183,2 млн грн — у 2012 р., 186,3 млн грн — у 2013р.	Із 2010 р.
5. ПрАТ «Київстар»	Мобільний зв'язок та телекомунікації	Понад 48 млн грн у 2010 р., 17,5 млн грн — у 2013р.	Із 2008 р.

Підприємства, наведені в табл. 13.5, здійснюють інвестиції у форматі соціальної відповідальності за такими напрямами:

✓ підвищення якості продукції і послуг;

✓ підтримання та розвиток корпоративної культури компанії;

✓ розвиток персоналу (освітні програми, соціальна захищеність, розширення соціального пакета і т. ін.);

✓ охорона праці та промислова безпека;

✓ охорона навколишнього середовища (екологічний контроль, утилізація відходів виробництва, упровадження електронного документообігу та ін.);

✓ енергозбереження та енергоефективність;

✓ соціальні інвестиції, зокрема:

— розвиток соціальної інфраструктури;

— охорона здоров'я;

— освіта;

— культура та спорт.

[1] SCM Sustainability Summary Report 2011 «Investing Today — Transforming Tomorrow» [Electronic Resource] — Available from : http://www.sustainability.scm.com.ua/media/documents/sustainability-summary-report-2011_1.pdf; Отчет о корпоративной социальной ответственности ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» [Электронный ресурс] — Режим доступа : http://www.arcelormittal.com.ua/images/pdf/ArcelorMittal_CSR_Report_2010.pdf; Отчет об устойчивом развитии «СКМ» за 2009–2010 гг. [Электронный ресурс] — Режим доступа : http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM_SR_09_10_Ru.pdf; Рейтинг компаній у сфері соціальної відповідальності бізнесу у 2011 році за версією журналу «Fortune» [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/best _worst/best4.html; Рейтинг социально ответственных компаний Украины в 2012 г. [Электронный ресурс] — Режим доступа : http://companies.kontrakty.ua/rankings/207-gvardiya-rejjting-socialno-otvetstvennykh-kompanijj-ukrainy-2012.html; Социальный отчет группы «Метинвест» 2009–2010 гг. [Электронный ресурс] — Режим доступа : http://www.metinvestholding.com/upload/metinvest/content/105/Metinvest_CSR_Report_2009-2010.pdf

Форми, в яких реалізуються соціальні інвестиції, унаочнює рис. 13.3.

Рис. 13.3. Структура соціальних інвестицій бізнесу

Доцільно проаналізувати, як зростають обсяги соціальних інвестицій у розвинених країнах. Наприклад, обсяг соціальних інвестицій у США у 2011 р. зріс у 5,2 раза порівняно з 1996 р. (від 0,6 до 3,1 трлн дол.). Якщо у 1996 р. частка соціальних інвестицій у загальному обсязі інвестованих коштів становила 9,1 %, то через 15 років цей показник зріс до 12,1 %[1]. Рейтинг провідних компаній світу у сфері соціальної відповідальності у 2011 р. за версією журналу «Fortune» наведено в табл. 13.6.

Таблиця 13.6

РЕЙТИНГ ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ СВІТУ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У 2011 р.[2]

Місце	Компанія	Країна походження	Сфера діяльності
1	Statoil	Норвегія	Видобуток, переробка нафти і газу
2	Ferrovial	Іспанія	Транспортна інфраструктура
3	Walt Disney	США	Сфера розваг
4	Edison	США	Енергетика
5	ENI	Італія	Видобуток, переробка нафти і газу

[1] Рейтинг компаній у сфері соціальної відповідальності бізнесу у 2011 р. за версією журналу «Fortune» [Електронний ресурс] — Режим доступу : http://money.cnn.com/magazines /fortune/mostadmired/2011best worst/best4.html

[2] Звіт про стійкий розвиток Групи СКМ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM_Group_Summary_Sustainability_Report_2012_Ru.pdf

Ці та інші міжнародні компанії, реалізовуючи інвестиційні проекти як усередині своєї країни, так і за кордоном, звертають найбільшу увагу на розв'язання таких питань[1]:

1) боротьба з бідністю, створення нових робочих місць та гідна оплата праці;

2) захист кліматичних умов (інвестиції у вирощування троянд у Кенії має позитивний екологічний та кліматичний вплив: використання енергії є значно меншим, ніж у теплицях Голландії);

3) інвестиції в освіту та охорону здоров'я (безоплатне харчування, медичне страхування для працівників та їхніх родин, оплата навчання дітей працівників, навчальні програми для самих працівників та просто підтримка місцевих навчальних закладів);

4) розвиток соціальної інфраструктури (забезпечення електроенергією та телефонним зв'язком мешканців прилеглих територій (електрифікація), будівництво доріг, портів та ін.);

5) підвищення інвестиційної привабливості та покращення інвестиційного клімату регіону для інших компаній;

6) підтримка та розвиток підприємств малого та середнього бізнесу (навчання приватних підприємців світового досвіду ведення бізнесу, популяризація ідеї соціальної відповідальності).

Основні проблеми, з якими зіштовхуються іноземні компанії в процесі розроблення інвестиційних проектів у форматі соціальної відповідальності, такі:

- ✓ відмінності в культурних нормах;
- ✓ суперечність цілей та бажань окремих соціальних груп;
- ✓ вибір частки фінансування, що спрямовується на різні соціальні програми.

Досвід компаній-лідерів у сфері КСВ може стати добрим прикладом для аналізу помилок та переваг різних інвестиційних стратегій, однак кожне підприємство має розробити власну концепцію корпоративного соціального інвестування. Для ефективного розвитку вітчизняних підприємств та організацій необхідно застосувати прогресивні інноваційні методи, що мають докорінно змінити звичну практику ведення бізнесу, ґрунтуючи її на соціальній відповідальності та творчому підході до вирішення нагальних потреб.

13.4. Соціальне інвестування громадських організацій

У наш час в Україні держава є основним суб'єктом соціального інвестування, адже соціальні інвестиції підприємств все ще недостатньо активні, а недержавне фінансування соціального інвестування залишається на початковому етапі свого розвитку і потребує дальшої адаптації до потреб населення. Водночас розвиток соціальної сфери дедалі більше потребує не тільки державної підтримки, а й ширшого залучення змішаних і недержавних коштів. Тому поряд з такими суб'єктами соціального інвестування, як держава, комерційні

[1] Act responsibly — why CSR pays off (practical examples of companies at work) [Electronic Resource] — Available from : http://www.csr-weltweit.de/uploads/tx_jpdownloads/DEG_Act _responsibly_en.pdf

організації, домогосподарства та фізичні особи, важливим джерелом інвестицій у соціальну сферу є недержавний сектор, репрезентований неурядовими (громадськими) організаціями.

Розгалужена система громадських організацій є важливим показником розвитку громадянського суспільства. У демократичних країнах громадянське суспільство виступає в ролі партнера держави у вирішенні соціальних і суспільних проблем. Організації громадянського суспільства готові брати на себе виконання тієї соціальної роботи, за яку не береться бізнес через низьку прибутковість соціальних послуг. Державні установи часто неспроможні швидко налагодити надання нових соціальних послуг через нескінченні бюрократичні процедури, а організації громадянського суспільства виявляють високу мобільність та інноваційність[1].

Варто при цьому зазначити, що мотивація і цілі соціального інвестування громадських організацій суттєво відрізняються від цілей соціального інвестування інших суб'єктів: якщо для держави ключові завдання соціального інвестування полягають у забезпеченні нормальних умов життя населення та сприянні економічному розвитку, а для комерційних підприємств — у підвищенні конкурентоспроможності та власного іміджу, то для громадських організацій — це підвищення рівня і якості життя громад через задоволення матеріальних, духовних і соціальних потреб населення, особливо його соціально незахищених верств, сприяння людському розвитку, соціальній згуртованості тощо.

Інвестування в соціальну сферу з погляду економічної віддачі більш доцільне в матеріально-побутовому секторі (наприклад, у житлово-комунальному господарстві), де вкладання приватного капіталу вигідніші з огляду на швидший строк окупності інвестицій. Водночас залучення змішаних коштів через спеціальні соціальні фонди та донорські організації є більш прийнятним для соціальної та культурної сфери[2]. Також якнайширше залучення недержавних організацій до процесу надання соціальних послуг є позитивним процесом, що відповідає сучасним європейським тенденціям. Ці організації краще знають місцеві громади, знайомі з їхніми потребами та часто можуть запропонувати найефективніший спосіб надання соціальних послуг місцевому населенню. Адже у своїй роботі недержавні організації керуються очікуваннями та інтересами населення, мають великий досвід допомоги, користуються довірою місцевих громад. Завдяки безпосередній наближеності до людей вони можуть виконувати специфічні функції, які держава або не може виконувати, або їх організація потребуватиме значних адміністративних і фінансових ресурсів.

Отже, *соціальне інвестування громадських організацій* — це вкладання фінансових та організаційних ресурсів, а також часу і зусиль членів громадської організації й заінтересованих осіб у вирішення найгостріших соціальних проблем населення чи території, надання соціальних послуг для вразливих груп населення з метою підвищення рівня і якості життя громад, сприяння людському

[1] *Білик О. М.* Громадські об'єднання: нові права і можливості / О. М. Білик // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2013. — №2 (6). — С. 149–155.

[2] *Герасименко Г. В.* Розвиток недержавних соціальних інвестицій як умова формування громадянського суспільства в Україні / Г. В. Герасименко // Вісник Акад. праці і соц. відносин Федерації профспілок України : наук.-практ. зб. — 2010. — № 3 (55). — С. 30–34.

розвитку та соціальній згуртованості, розвитку потенціалу територіальних громад у вирішенні місцевих соціальних проблем на засадах високої мобільності, інноваційності, ефективності та залученості.

Основними напрямами здійснення соціальних інвестицій громадським сектором є:

✓ надання соціальних послуг та соціальний захист населення, особливо соціально вразливих груп (осіб з обмеженими можливостями, дітей-сиріт, безпритульних, осіб похилого віку, жертв насилля, вимушених переселенців тощо);

✓ реалізація соціальних програм, пов'язана з широким спектром завдань, серед яких — надання медичних або освітніх послуг, діяльність у сфері відпочинку та спорту, мистецтва і культури, вирішення екологічних проблем;

✓ розв'язання найгостріших проблем соціальної та комунальної інфраструктури (дитячих садків, шкіл, фельдшерсько-акушерських пунктів, клубів, водогонів, доріг, мостів) тощо.

Саме такі громадські організації, діяльність яких спрямована на досягнення суспільно значущої мети, є суб'єктами соціальних інвестицій і суб'єктом соціальної економіки. Їхня діяльність регламентується Законами України «Про громадські об'єднання», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про свободу совісті та релігійні організації», «Про основи соціальної захищеності інвалідів в Україні» та ін.

Запорукою успіху та ефективності соціального інвестування громадських організацій є пряма участь у даному процесі членів громади. Саме тому громадські ініціативи звертають дедалі більшу увагу на механізми ефективного соціального інвестування, залучення внутрішніх ресурсів громади для вирішення нагальних питань місцевого значення. Тут має відбутися так звана *соціальна мобілізація* — якнайактивніше залучення громадян до спільної діяльності щодо вирішення нагальних соціальних проблем та пошуку джерел соціального інвестування в пріоритетні соціальні проекти та програми.

Світова практика демонструє, що більшість громадян готові робити свій внесок у місцеві проекти розвитку, коли вони можуть брати участь в ухваленні рішень і відчувають, що проект покращує конкретні умови їх проживання, підвищує якість життя. Даючи можливість місцевим громадам визначати, як потрібно планувати ту чи іншу програму розвитку, органи місцевого самоврядування цим самим зміцнюють їхні почуття власності та відповідальності за проект. Це також створює персональну заінтересованість конкретного громадянина в успішному завершенні програми. Тому громадяни витратять більше часу та ресурсів на досягнення цілей проекту, що, у свою чергу, допоможе досягти кращих результатів, аніж у разі коли рішення про заходи програми ухвалюються далеким центральним урядом. Можливість брати участь у плануванні проектів розвитку на ранніх стадіях, у свою чергу, заохочує місцеве населення належним чином контролювати і захищати результати проектів[1].

---

[1] *Пінчук С. А.* Соціальна мобілізація як фактор забезпечення сталого розвитку громад [Електронний ресурс] / С. А. Пінчук // Науковий вісник Академії муніципального управління : зб. наук. пр. Серія «Управління». — 2011. — Вип. 1. — Режим доступу : http://ruh.znaimo.com.ua/index-25574.html?page=44

Саме об'єднання зусиль громади, яка активно долучається до безпосередньої участі у вирішенні власних проблем і бере на себе ініціативу в реалізації проектів, є запорукою збалансованого розвитку. Українські та іноземні експерти муніципальної програми стійкого розвитку ПРООН[1] соціальну мобілізацію розглядають як динамічний, проте, поступовий процес залучення потенціалу та бажання людей допомогти самим собі спільними діями, що має на меті:

- залучення потенціалу громадян, недержавних організацій, освітніх закладів та приватного сектору до вирішення місцевих проблем розвитку та самодопомоги;
- освітній процес, який навчає місцеві заінтересовані сторони приймати управлінські рішення та спільно планувати напрями розвитку;
- зміну свідомості людей у такий спосіб, що вони стають готовими до нових форм соціалізації та громадянської поведінки.

Соціальна мобілізація залучає всі сегменти суспільства (населення будь-якого віку, статі, майнового статусу, підприємства, місцеві органи влади, організації громадянського суспільства, освітні заклади) у формі партнерства заради досягнення спільної мети і приводить до вповноваження громади в процесі місцевого розвитку. Базовим принципом соціальної мобілізації є бажання та здатність людей діяти спільно і самостійно для власного добробуту, а також для своїх родин та громади.

Найчастіше окремим людям та громаді бракує не тільки ресурсів, але й досвіду, знань щодо організації спільної діяльності. Тут якраз громадська організація здатна виконати такі основні функції:

- ✓ організовувати — громадська організація допомагає громаді об'єднати ресурси (зусилля), зменшити витрати та зайнятись самоокупними справами;
- ✓ визначити справжніх лідерів з членів громади;
- ✓ визначити та пріоритезувати можливості та потреби людей;
- ✓ передбачити техніко-організаційні засади реалізації визначених можливостей чи потреб розвитку;
- ✓ залучити необхідні ресурси до громади для реалізації можливостей (потреб);
- ✓ контролювати, лобіювати та встановлювати зв'язки з донорськими організаціями.

Саме в такий спосіб через механізми діяльності громадських організацій реалізується взаємозв'язок соціальної відповідальності людей і громади та здійснюються спільні соціальні інвестиції.

На переконання представників програми ПРООН, соціальна мобілізація відбувається циклічно, а кожен цикл складається з чотирьох етапів (рис. 13.4).

Після завершення циклу громада вже здатна вирішити самостійно одну з найгостріших соціальних проблем та поліпшити свої умови життя, а також вона набуває повноважень самостійно ініціювати новий цикл розвитку, і з кожним циклом умови життя громадян покращуються.

---

[1] Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навч. посіб. для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. — К. : ПРООН/МПВСР, 2007. — 269 с.

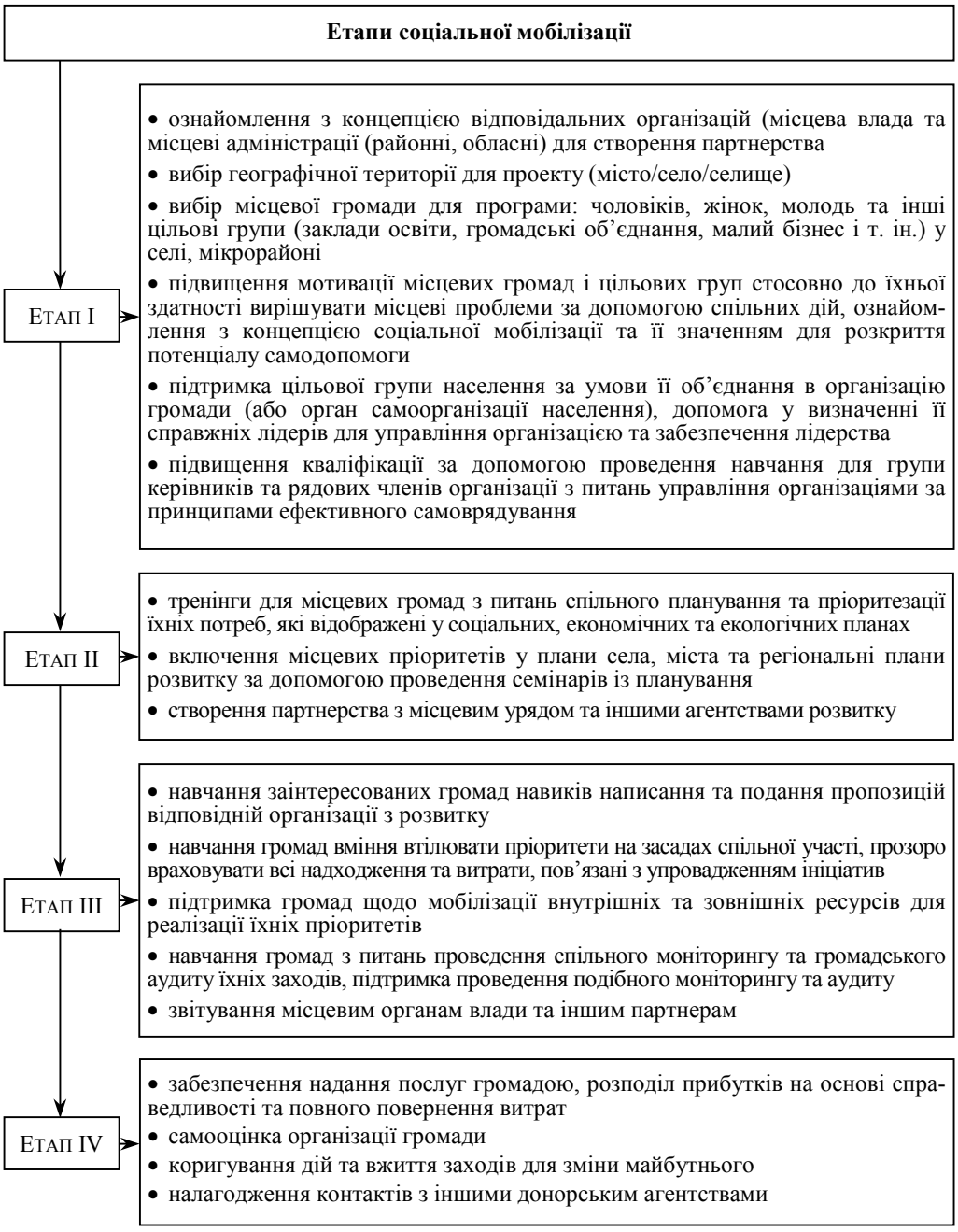

Рис. 13.4. Етапи соціальної мобілізації[1]

[1] Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування : навч. посіб. для посадовців місцевих та регіональних органів влади та фахівців з розвитку місцевого самоврядування. — К. : ПРООН/МПВСР, 2007. — 269 с.

Приклади успішної реалізації соціальних проектів за ініціативи та (або) участі громадських організацій

Найбільш масштабним як за напрямами діяльності, так і за обсягами фінансування прикладом активізації соціального інвестування в Україні загалом та громадських організацій зокрема стало формування та функціонування Українського фонду соціальних інвестицій (УФСІ) (Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2000 № 740) у межах реалізації спільного проекту Мінсоцполітики та Світового банку [проект «Створення Українського фонду соціальних інвестицій» (УФСІ) (2002–2008 рр.)].

УФСІ розглядав мікропроекти соціального інвестування, спрямовані на поліпшення: якості дошкільної і базової освіти; якості і доступу до послуг у сфері культури; якості першої медичної допомоги в сільській місцевості; доступу до питної води і поліпшення її якості; стану навколишнього середовища за допомогою озеленення, здійснення заходів щодо очищення територій, запобігання ерозії ґрунту.

Принципами фінансування таких мікропроектів були:

— загальна вартість одного мікропроекту — до 150 тис. дол. США;

— УФСІ фінансує до 90 % вартості мікропроекту;

— внесок громади має становити не менше ніж 10 %.

Основні соціальні цілі проекту:

— поліпшення умов життя бідних і уразливих верств населення в певних громадах;

— розширення можливостей громадян і уразливих груп населення у вирішенні місцевих соціальних проблем;

— сприяння реформуванню системи соціального захисту за допомогою створення моделей адресного надання послуг.

Загальний бюджет Проекту становив 77 млн дол. США, включаючи внесок Уряду України — 9,97 млн дол., внески місцевих співтовариств — близько 6,9 млн дол. США, а також кошти грантів міжнародних донорів.

Основні результати проекту:

— реалізовано 676 мікропроектів, спрямованих на поліпшення соціальних і комунальних послуг у сільській місцевості у всій Україні;

— реалізовано 80 мікропроектів зі створення інноваційних соціальних послуг для вразливих груп населення в Хмельницькій, Харківській, Дніпропетровській, Львівській, Полтавській, Чернівецькій та Київській областях України;

— проект вплинув на потенціал місцевих громад: у рамках Проекту створено (розвинуто) 487 асоціацій користувачів та інших об'єднань, сформованих на рівні громади. 85 % місцевих громад, які співпрацювали з УФСІ, започаткували нові види діяльності поза рамками мікропроектів, використовуючи знання, навички та досвід, здобуті у ході співпраці з УФСІ;

— УФСІ підготував низку проектів нормативних документів, спрямованих на регулювання діяльності у сфері соціальних послуг, а також пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правової бази;

— УФСІ сприяв підвищенню якості соціальних послуг за допомогою організації професійної підготовки соціальних працівників до втілення ними програми мікропроектів з послуг соціального захисту в пілотних областях та ін.[1]

Показовим прикладом соціальної мобілізації громадян і соціальної активності волонтерів та громадських організацій стала їхня діяльність під час подій

[1] Проект «Фонд соціальних інвестицій», 2002–2008 рр. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://usif.kiev.ua/infra/all_usif1.php

на Майдані Незалежності в Києві в листопаді 2013 р. – лютому 2014 р. і під час здійснення Антитерористичної операції (АТО) у Донецькій та Луганській областях. Визначальні та трагічні події, що відбуваються в Україні, спонукають людей об'єднуватися для вирішення гострих і нагальних проблем, які так само швидко, оперативно та ефективно не можуть вирішити держава чи місцеві органи влади. Організації громадянського суспільства виявляють високу соціальну відповідальність, мобільність, інноваційність та ефективність, залучаючи і розподіляючи значні кошти:

— на фінансування та організацію заходів з забезпечення військових, вимушених переселенців та населення, звільненого з окупованих терористами територій, водою, продуктами харчування, засобами першої необхідності, лікарськими препаратами;

— реабілітацію поранених у ході АТО;

— соціальну та психологічну підтримку постраждалих у АТО та вимушених переселенців;

— відновлення соціальної та комунальної інфраструктури на постраждалих територіях тощо.

Головною перевагою й передумовою успішності та ефективності соціального інвестування саме громадських організацій є безпосередня наближеність до людей. Реалізація високого ступеня соціальної відповідальності населення, соціальної активності та мобілізації у співпраці з громадськими організаціями дає можливість спільно виявити та пріоритезувати потреби, соціальні проблеми, на вирішення яких будуть спрямовуватись залучені громадською організацією фінансові та організаційні ресурси. Механізм реалізації соціальних інвестицій громадськими організаціями наведено на рис. 13.5.

Як видно з рис. 13.5, у соціальному інвестуванні громадських організацій вкрай важливу роль має не тільки соціальна мобілізація населення, а й підтримка держави у формі сприятливих правових умов для діяльності організацій громадянського суспільства і, зокрема, їх соціальної активності, забезпечення значної частини фінансування їхньої діяльності та залучення до надання соціальних послуг, забезпечення ефективних процедур ліцензування діяльності з надання соціальних послуг недержавними організаціями та ін.

Щодо державної підтримки соціального інвестування громадських організацій, то в Україні використовуються кілька способів: закупівля державою послуг; державні субсидії, гранти на виконання соціальних проектів; соціальне контрактування (замовлення виконання програми з надання соціальних послуг).

Найпоширенішим в Україні механізмом державної підтримки недержавних організацій є субсидії, які надаються організаціям на їхню статутну діяльність. Субсидіювання як механізм державної підтримки виявляється в безоплатному (або на пільгових умовах) наданні матеріальних засобів — приміщення, обладнання, землі. На жаль, об'єктивні процедури визначення громадських організацій, котрі можуть одержати державну підтримку, і критерії оцінки ефективності державного субсидіювання в Україні поки що недосконалі, тому процедури розподілу державних субсидій та їх призначення не досягають бажаних цілей щодо зменшення гостроти соціальних проблем у громадах.

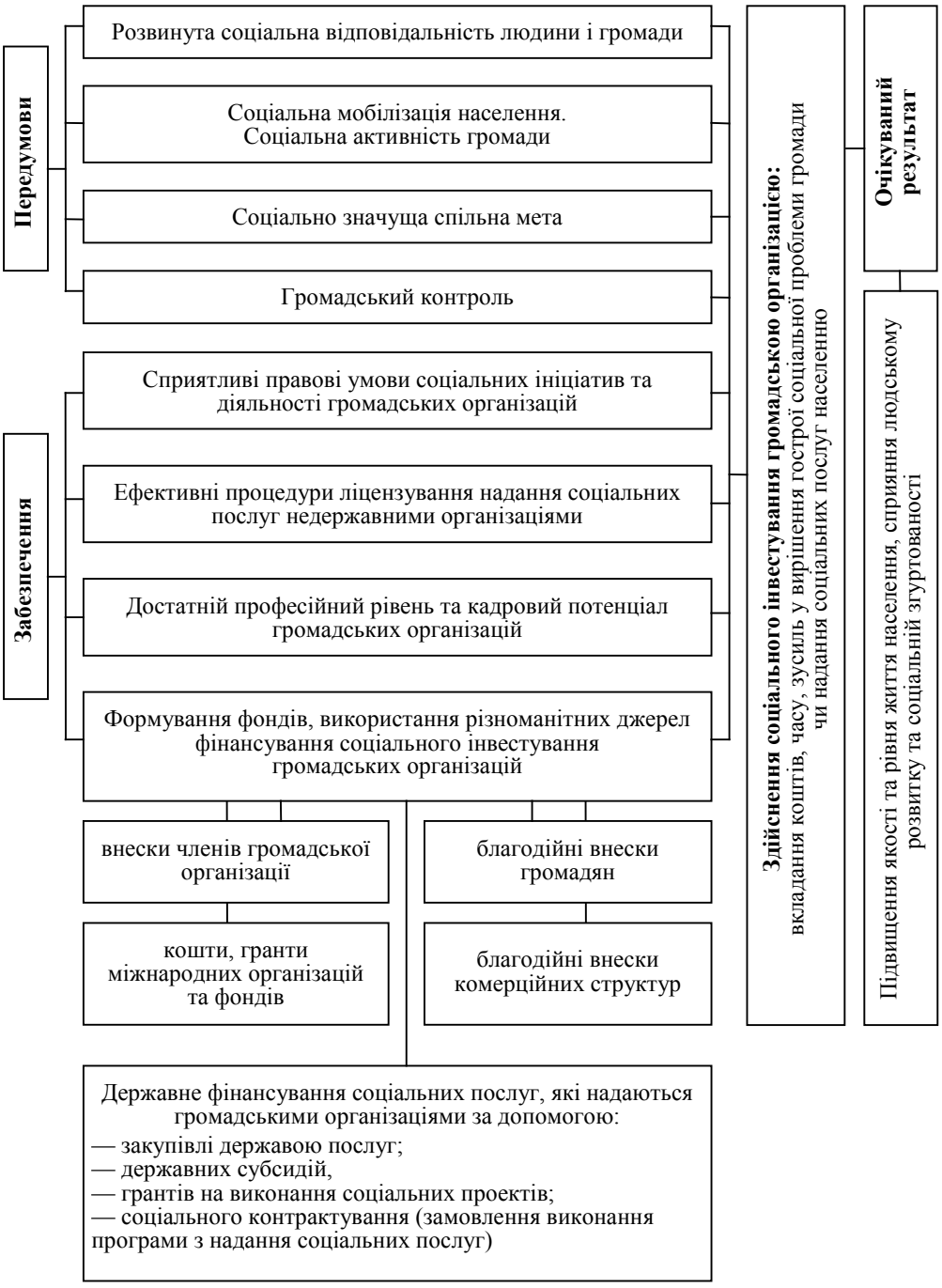

Рис. 13.5. Складові процесу успішної реалізації соціальних інвестицій громадськими організаціями

13.5. Основні напрями активізації соціальних інвестицій

Перспективи соціально-економічного розвитку України і навіть саме існування її як незалежної європейської держави дедалі більше залежить від термінового розв'язання актуальних соціальних завдань. Нагальні соціальні проблеми породжують різноманітні, у тім числі економічні, загрози, зокрема посилення дисбалансу між основним і фінансовим капіталом, з одного боку, та людським і соціальним капіталом — з другого. Усвідомлення цих загроз спонукає пробуджувати небайдужість серед людей, здатних вплинути на вектор майбутнього розвитку, шукати ефективні способи соціальної взаємодії, ефективним інструментом якої є соціальне інвестування.

Системність соціальної відповідальності і соціального інвестування передбачає реалізацію здійснення цих заходів на всіх рівнях і всіма суб'єктами — державою, підприємствами, громадськими організаціями і самими громадянами.

Для активізації соціальних інвестицій на всіх рівнях держава має здійснювати комплекс заходів у трьох головних напрямках:

а) заходи стимулювання (фінансово-кредитного, податкового, морального та ін.), метою яких є створення сприятливого інвестиційного середовища — заохочення суб'єктів активної соціально відповідальної інвестиційної діяльності, прозорість правил і умов інвестування, подолання корупції, верховенство права, гласність;

б) заходи регулювання, завданнями яких є створення певних правових основ і утвердження етичних принципів здійснення інвестиційної діяльності та її фінансування;

в) заходи інформування, що передбачають забезпечення інформаційної відкритості та прозорості, проведення презентаційних заходів, формування сприятливого іміджу країни, її регіонів, галузей національної економіки, окремих підприємств та громадських організацій як в Україні, так і на міжнародній арені.

Державне регулювання соціального інвестування має відповідати двом принципам: принципу соціальної справедливості і принципу соціально-економічної ефективності. Метою державного регулювання соціальної інвестиційної діяльності має бути досягнення оптимального варіанта взаємодії держави, інвесторів і споживачів у процесі підвищення рівня і якості життя в країні.

Неупереджена оцінка показує, що в Україні як у державі немає цілеспрямованого ефективного управління соціальними інвестиціями. Тому підприємства, бізнес загалом заради власного ж стабільного існування мають усвідомити себе суб'єктом соціальної відповідальності, взятися за системне вирішення соціальних проблем, зокрема за допомогою соціальних інвестицій. Як видно з попередніх параграфів, попри переваги соціального інвестування, воно поки що недооцінене підприємцями в Україні. Збереження традиційних підходів до персоналу як до «дешевого ресурсу», недостатній розвиток корпоративних стратегій інноваційної діяльності, зокрема в розвитку персоналу, стримує не тільки соціальний, але й економічний прогрес підприємств.

Напрями заохочення державою соціальних інвестицій підприємств показано на рис. 13.6.

Рис. 13.6. Напрями заохочення державою соціальних інвестицій підприємств

Найбільш ефективним для підтримки як соціально відповідальних підприємств, так і громадських організацій соціальної сфери у країнах Європи визнане *соціальне замовлення*, яке є механізмом виявлення й відбору ефективної, раціональної для розв'язання конкретних соціальних проблем громадської ініціативи та забезпечення її дальшої підтримки на основі контракту. Кошти від держави надають після конкурсного розгляду послуг і підтвердження спроможності громадської організації щодо вирішення визначених місцевих проблем. Відмінність цього механізму від прямих державних субсидій полягає в цільовому спрямуванні коштів на підтримку послуг організацій[1].

Головна ідея *соціального контракту* — угода між місцевими органами самоврядування та громадянським суспільством. Тобто центральні або місцеві органи самоврядування наймають тих постачальників послуг, які можуть зробити певний вид діяльності краще чи надати певні послуги якісніше. Соціальне замовлення має забезпечити підвищення ефективності використання бюджетних і позабюджетних коштів, які спрямовуються на розв'язання соціальних проблем міста, сприяти залученню додаткових ресурсів до соціальної сфери, підвищенню адресності та доступності соціальних послуг, адекватному перерозподілу соціальної відповідальності між державою і суспільством, підвищенню довіри населення до влади[2].

До переваг соціального замовлення можна віднести гнучкість адміністративних та бюджетних регламентів, відносно низьку собівартість, вищу ефективність роботи, економію адміністративних ресурсів та бюджетних коштів органів влади. В Україні лише починають упроваджуватись елементи соціального контракту, які чинні в багатьох країнах, де робота в громаді давно стала складовою діяльності соціальних служб і соціальних працівників.

[1] *Сивак А. В.* Роль недержавних організацій у системі надання соціальних послуг в Україні [Електронний ресурс] / А. В. Сивак. — Режим доступу : http://cpsr.org.ua/index.php?option =com_content&view= article&id= 271:2013-04-04-05-55-07&catid =40:2013-01-08-19-57-05&Itemid=43

[2] Там само.

Для реалізації такого соціально важливого завдання — розширення сфери компетенції органів місцевого самоврядування та організацій громадянського суспільства, надання їм більш широких повноважень, що полегшить здійснення соціальних інвестицій і наблизить Україну до європейського соціального простору, — вкрай потрібно вжити таких першочергових заходів:

✓ удосконалити нормативно-правову базу щодо діяльності недержавних інституцій; усунути суперечності між чинними законодавчими актами, що регулюють діяльність громадського сектору;

✓ запровадити мінімальні стандарти якості соціальних послуг;

✓ удосконалити процедури ліцензування діяльності в соціальній сфері;

✓ запровадити механізми звітності та контролю як альтернативу ліцензуванню;

✓ упровадити ефективні механізми фінансування соціальних проектів недержавних організацій (конкурси соціальних проектів, субсидії, соціальні програми тощо);

✓ упровадити дієві стимули для благодійних пожертв громадян та підприємств, механізми економічної стимуляції приватного патронату і спонсорства;

✓ підвищити професійний рівень діяльності недержавних організацій (упроваджувати сучасні форми звітності та реалізації договірних зобов'язань, залучати кваліфікованих соціальних працівників та менеджерів; розвивати системи підготовки фахівців служб та закладів, які надають соціальні послуги, розробляти порядок підвищення кваліфікації та акредитації фахівців соціальних закладів усіх форм власності, а також розробляти вимоги до їх кваліфікаційного рівня незалежно від форми власності та підпорядкування суб'єктів; запроваджувати системи підготовки соціальних працівників на робочому місці);

✓ створити конкурсні (рівні) умови для всіх недержавних постачальників соціальних послуг;

✓ запровадити міжнародний досвід співпраці недержавних організацій з державними органами (соціальні контракти, соціальні замовлення), з благодійними організаціями, з волонтерами тощо.

Сьогодні в Україні громадські організації ще не набули належної значущості в суспільстві, а також держава повною мірою ще не сприймає громадянське суспільство як рівного партнера в системі соціального інвестування та надання соціальних послуг і не готова спростити процедури фінансової підтримки й віддати частину повноважень у цій сфері громадським організаціям. Разом з тим успіхи окремих організацій, зростання довіри до недержавних організацій з боку влади та громадян дозволяють припустити, що формується тенденція до розширення впливу громадянського суспільства (інституціями якого є громадські організації) і в соціальній сфері. Підвищення ролі громадських організацій у вирішенні гострих соціальних проблем та реформуванні системи надання соціальних послуг є об'єктивною передумовою розбудови демократичного, соціально справедливого суспільства.

Для активізації соціальних інвестицій важливе значення має й поширення знань щодо їх технологій. Відомі такі технології впровадження соціальних інвестиційних проектів: точкова, масова, ринкова і агресивна. Точкова технологія

соціального інвестування передбачає створення спеціальних експериментальних об'єктів або сегментів з режимом найбільшого сприяння для реалізації соціального інвестиційного проекту. За позитивних результатів експерименту до процесу реалізації проекту долучаються все нові суб'єкти інвестування. Приклад такої технології — вирощування екологічно чистих продуктів і відкриття еко-крамниць.

Масова технологія соціального інвестування передбачає розроблення типових нормативів, базованих на прогресивному досвіді, наукових дослідженнях або уявленнях інвесторів про необхідний суспільству інвестиційний продукт. Яскравими прикладами подібного виду соціального інвестування може бути масова вакцинація від інфекційних хвороб або будівництво в Києві бюветів артезіанської води з такою щільністю, щоб вони були на відстані пішохідної доступності для кожного киянина.

Ринкові технології соціального інвестування базуються на ринкових засадах. Вони розраховані на ринкове врегулювання процесу їх реалізації, а економічна ефективність соціального інвестиційного проекту ґрунтується переважно на його прибутковості. Яскравим сучасним прикладом ринкового підходу є відкриття у Києві у 2013–2014 рр. широкої мережі бюджетних перукарень-павільйонів практично біля кожної станції метро та в інших найбільш людних місцях. Вони надають послуги у 2-3 рази дешевше, ніж традиційні заклади, але при цьому мають значно більший дохід і достатній прибуток.

Агресивна технологія соціального інвестування характеризується максимальною активністю при впровадженні соціального інвестиційного проекту: рекламною кампанією, використанням мережного маркетингу із залученням багатьох реалізаторів, відкриттям точок розповсюдження або впровадження в уже наявні точки нового продукту як пріоритетного. Найбільш відомим прикладом агресивної технології соціального інвестування останнього часу може бути споживче кредитування, яке фігурує і як самостійна банківська послуга, і як спосіб реалізації того чи іншого товару.

Приклади актуальних соціальних проектів

Соціальна держава не тільки заохочує інших суб'єктів, але й сама здійснює ефективні соціальні проекти. Наприклад, для забезпечення зайнятості населення України необхідне впровадження соціального інвестиційного проекту, спрямованого на створення нових робочих місць передусім у соціальній сфері на селі та в малих містах, у туризмі, у малому бізнесі.

Вкрай актуальні для нашої країни поширення здорового способу життя, популяризація фізкультури і спорту. Держава могла б започаткувати у цій сфері масштабний проект, до якого долучила б і підприємства, і громадські організації, попутно створюючи нові робочі місця в соціальній сфері. Аналогічно в галузі культури і мистецтва актуальним соціальним інвестиційним проектом може стати розвиток культурної освіти дітей та юнацтва, художнє виховання молоді. У галузі персональних соціальних послуг основною проблемою, для вирішення якої може бути розроблений соціальний інвестиційний проект, є забезпечення зайнятості людей з особливими потребами.

Ефективність соціальних інвестиційних проектів відбивається у зростанні ВВП країни, створенні нових робочих місць, збільшенні податкових надходжень, зменшенні виплат з фондів соціального страхування, підвищенні тривалості здорового активного життя населення, збереженні та розвитку здоров'я молоді, очищенні й розквіті довкілля, загальному зростанні якості життя в Україні.

Резюме

Соціальне інвестування — це вкладання фінансових та інших ресурсів у об'єкти соціальної сфери та безпосередньо в саму людину для примноження людського, інтелектуального і соціального капіталу та одержання доходу або корисного соціального ефекту в майбутньому. Це також обов'язкове врахування соціальних наслідків при здійснення будь-яких бізнесових інвестицій і відмова від таких інвестицій, які мають негативний соціальний ефект. Виділяють такі найбільш поширені види соціальних інвестицій: соціально важливі інвестиції, соціальні бізнес-інвестиції та соціально відповідальні інвестиції.

Соціальне інвестування є важливим інструментом діяльності соціальної держави. Держава, по-перше, здійснює найбільші соціально важливі інвестиції (витрати на освіту, охорону здоров'я, культуру, соціальну інфраструктуру та ін.). По-друге, держава повинна створювати сприятливі умови для соціального інвестування підприємств, громадських організацій і самих громадян. Державні соціальні інвестиції приносять суттєву соціальну та економічну віддачу країні.

На рівні підприємства соціальні інвестиції — це матеріальні, нематеріальні (технологічні, управлінські та інші) види ресурсів, а також фінансові кошти, що спрямовуються за рішенням керівництва на реалізацію стратегії соціальної відповідальності, соціальних програм та суспільно значущих соціально інвестиційних проектів. Соціальне інвестування є вищою формою як корпоративної соціальної відповідальності, так і інвестиційної діяльності компанії. Реалізація підприємством соціальних інвестицій свідчить як про високий рівень його економічного розвитку, так і про прогресивність менеджменту, високу організаційну культуру, надійні перспективи. У такий спосіб компанія може одержати значні довгострокові переваги, заручитися підтримкою влади і суспільства, значно покращити свій діловий імідж. Зростання лояльності споживачів, підвищення конкурентоспроможності, поліпшення репутації підприємства гарантують зростання рентабельності та прибутковості діяльності.

Суб'єктами соціальних інвестицій і суб'єктами соціальної економіки також є громадські організації, діяльність яких спрямована на досягнення суспільно значущої мети. Саме через механізми діяльності громадських організацій реалізується взаємозв'язок соціальної відповідальності людей і громади та здійснюються спільні соціальні інвестиції. Соціальне інвестування громадських організацій — це вкладання фінансових та організаційних ресурсів, а також часу і зусиль членів громадської організації і заінтересованих осіб у вирішення найгостріших соціальних проблем населення чи території, надання соціальних по-

слуг для вразливих груп населення з метою підвищення рівня і якості життя громад, сприяння людському розвитку та соціальній згуртованості, розвитку потенціалу територіальних громад у вирішенні місцевих соціальних проблем на засадах високої мобільності, інноваційності, ефективності та залученості.

Для активізації соціальних інвестицій на всіх рівнях потрібно здійснювати комплекс заходів у трьох головних напрямках: 1) заходи стимулювання (фінансово-кредитного, податкового, морального та ін.), метою яких є створення сприятливого інвестиційного середовища — заохочення суб'єктів активної соціально відповідальної інвестиційної діяльності, прозорість правил і умов інвестування, подолання корупції, верховенство права, гласність; 2) заходи регулювання, завданнями яких є створення певних правових засад і утвердження етичних принципів здійснення інвестиційної діяльності та її фінансування; 3) заходи інформування, що передбачають забезпечення інформаційної відкритості та прозорості, проведення презентаційних заходів, формування сприятливого іміджу країни, її регіонів, галузей національної економіки, окремих підприємств і громадських організацій як в Україні, так і на міжнародній арені.

Терміни і поняття

Види соціальних інвестицій
Види соціальних інвестицій підприємства (внутрішні та зовнішні)
Державні витрати на соціальні потреби
Державні соціальні інвестиції
Соціальна мобілізація
Соціальне замовлення
Соціальне інвестування
Соціальне інвестування громадських організацій
Соціальні інвестиції підприємства
Соціальний контракт
Суб'єкти соціального інвестування
Форми соціальних інвестицій підприємства

Вправи до розділу 13

1. Наведіть приклад соціального інвестування, результати якого ви особисто відчули як покращення вашого життя. Проаналізуйте здійснені інвестиції: хто був інвестором (суб'єктом), що (хто) — об'єктом інвестування, до якого виду належать ці інвестиції. Хто крім вас одержав прямі чи непрямі вигоди від такого інвестування?
2. Розгляньте видатки державного бюджету України на соціально-культурні заходи за функціональною класифікацією за останні доступні для аналізу роки (зверніться до джерел інформації Міністерства фінансів та Держстату України: http://www.minfin.gov.ua; http://www.ukrstat.gov.ua/). Проаналізуйте динаміку видатків, дайте оцінку, зробіть висновки.
3. Розгляньте структуру державних соціальних інвестицій у будь-якій країні світу (чи кількох країнах) (зверніться до джерел інформації Євростату:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu). Проаналізуйте динаміку цих показників. Порівняйте з аналогічними показниками України. Зробіть висновки щодо впливу соціальних інвестицій на економічні показники країни та показники людського розвитку.
4. Проаналізуйте рівень державних соціальних інвестицій за напрямками освіти та охорони здоров'я населення у визначеній країні світу (зверніться до джерел інформації Євростату: http://epp.eurostat.ec.europa.eu). Простежте динаміку, порівняйте з аналогічними показниками України. Зробіть висновки щодо віддачі від здійснених інвестиції.
5. Розробіть деталізовану процедуру вирішення однієї з нагальних соціальних проблем вашого регіону чи вашої громади з залученням можливостей соціального інвестування громадських організацій. Визначте та обґрунтуйте етапи, порядок дій, відповідальність різних суб'єктів, передумови та очікувані результати соціального інвестування.

Питання для перевірки знань

1. Що таке соціальне інвестування? Яке його значення для розвитку суспільства?
2. Назвіть основні види соціальних інвестицій.
3. У чому полягає відмінність між державними соціальними інвестиціями та державними витратами на соціальні потреби?
4. Як державні соціальні інвестиції впливають на соціально-економічні показники держави та національні показники людського розвитку?
5. Які переваги дає підприємству соціальне інвестування?
6. В який спосіб реалізовується зв'язок соціальної відповідальності та соціального інвестування громадських організацій?
7. Охарактеризуйте роль соціальної мобілізації населення в контексті активізації соціального інвестування громадських організацій.
8. Визначте основні напрями дальшого вдосконалення процедур соціального інвестування громадських організацій.
9. Назвіть технології соціального інвестування.
10. Як можна активізувати соціальні інвестиції?

Література для поглибленого вивчення

1. *Баюра Д. О.* Соціальне інвестування як вищий рівень корпоративної соціальної відповідальності / Д. О. Баюра // Теоретичні та прикладні питання економіки. — 2011. — Вип. 24. — С. 212–218.

2. *Герасименко Г. В.* Соціальні інвестиції: витоки ідеї та теоретичне обґрунтування поняття / Г. В. Герасименко. — Вісник ЖДТУ. — 2012. — № 2(60). — С. 21–24.

3. *Герасименко Г. В.* Соціальні інвестиції підприємств: проблеми та перспективи розвитку в Україні / Г. В. Герасименко // Вісник Хмельницьк. нац. ун-ту. — 2010. — № 6. — Т. 2. — С. 130–133.

4. *Грішнова О. А.* Розробка інвестиційних проектів у форматі соціальної відповідальності бізнесу / О. А. Грішнова, К. М. Надточій // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — 2012. — № 2(4). — С. 15–22.

5. *Грішнова О. А.* Відповідальність підприємства щодо персоналу як новий формат розбудови соціально-трудових відносин / О. А. Грішнова, О. Г. Брінцева // Экономика и управление : науч.-практ. журн. — 2012. — № 4. — С. 49–56.

6. Доклад о человеческом развитии 2013. Возвышение Юга: человеческий прогресс в многообразном мире // ПРООН. — 2013. — 216 с.

7. *Колот А. М.* Діалектика економічного і соціального розвитку як предмет наукових досліджень / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2011. — № 5. — С. 3–8.

8. Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій : колективна наук.-аналіт. монографія / за ред. Е. М. Лібанової. — К. : Ін-т демографії та соц. досліджень НАН України : Держкомстат України, 2006. — 356 с.

9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

Розділ 14

СОЦІАЛЬНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТИТУТ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

14.1. Гармонізація інтересів сторін соціально-трудових відносин на принципах соціального партнерства.
14.2. Консолідована соціальна відповідальність як вияв сучасного рівня соціального партнерства.
14.3. Форми соціального партнерства та їх вплив на розвиток соціально відповідальної діяльності.
14.4. Колективний договір у системі формування соціальної відповідальності.
14.5. Інституціональні засади ведення колективних переговорів як передумови формування соціально відповідальних зобов'язань сторін.
14.6. Виробнича демократія як інститут розвитку соціально відповідальної поведінки.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 14
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— взаємозв'язок та взаємообумовленість соціального партнерства і соціально відповідальної діяльності;
— прикладні засади формування соціальної відповідальності на основі використання потенціалу соціального партнерства;
— форми соціального партнерства та їх вплив на розвиток соціально відповідальних практик;
— інституціональні засади посилення соціальної відповідальності на рівні підприємства.

уміти:

- розробляти пропозиції щодо розвитку форм соціального партнерства;
- проектувати заходи (зобов'язання) сторін соціального діалогу для обговорення та дальшого включення у колективний договір;
- удосконалювати інституціональні засади ведення колективних переговорів та укладення колективного договору;
- проектувати заходи щодо розвитку виробничої демократії як інституту формування соціально відповідальних практик.

14.1. Гармонізація інтересів сторін соціально-трудових відносин на принципах соціального партнерства

Соціально-трудові відносини завжди містять компоненту суперечностей, оскільки інтереси сторін і суб'єктів цих відносин, якщо й не протилежні, то далеко не однакові. Природа означених суперечностей приховується в необхідності одночасного досягнення стандартів гідної праці, соціальної справедливості, стійкої позитивної соціальної динаміки, з одного боку, та підвищення економічної ефективності, реалізації інтересів власників капіталу — з другого. *Тож на порядку денному постає потреба розв'язання неминущої проблеми, а саме — в який спосіб досягти балансу інтересів сторін і суб'єктів соціально-трудових відносин.*

Необхідність пошуку цього балансу потребує створення системи регулювання відносин у сфері праці та постійної її адаптації до змінюваних умов розвитку економіки та соціально-трудової сфери. Як вітчизняний, так і іноземний досвід переконують у тому, що провідною складовою згаданої системи є розвиток партнерських відносин між провідними соціальними силами.

Партнерство в найглибшому розумінні цього явища передбачає не протистояння, а рівність, взаємні зобов'язання і взаємну відповідальність сторін. Таке тлумачення цього феномену цілком узгоджується з ідеологією *соціального партнерства*[1], підґрунтям якого є конструктивна взаємодія провідних соціальних сил задля гарантування:

- ✓ соціальної безпеки;
- ✓ збалансованого розвитку економіки;
- ✓ балансу інтересів провідних соціальних сил;
- ✓ соціального захисту та реалізації основних прав і свобод особистості;
- ✓ умов гармонійного розвитку людини.

Наголошуємо на тому, що досягнення вагомих довгострокових соціальних і економічних результатів можливе лише на основі соціально відповідальної поведінки та оптимізації інтересів держави, роботодавців, працівників, акціонерів, споживачів та інших суб'єктів громадянського суспільства. Імплементація соціальної діяльності в загальну систему управління потребує як додержання законів, традицій, так і головного — високої загальної культури та моральності суб'єктів соціально відповідальної поведінки.

Нестійкість соціально-трудової сфери, перманентні кризові явища, масові вияви десоціалізації та поширення асиметрії в царині економічного й соціального розвитку не залишають іншого варіанта вирішення наявних соціально-економічних проблем, як *посилення ролі соціального діалогу* (*соціального партнерства*). Економічною наукою доведено і підтверджується практикою, що соціальне партнерство як випробуваний часом інститут є важливим інструментом як регулювання соціально-

[1] В іноземній науковій літературі та нормативно-правових актах більшості країн Заходу широковживаним є термін «соціальний діалог», природа і змістові характеристики якого здебільшого збігаються з терміном, що використовується у вітчизняній практиці, — «соціальне партнерство». Останнє поняття є більш широким та містким, ніж перше. Проте для досягнення основної мети — розкриття місця зазначеного інституту в продукуванні соціально відповідальної поведінки — оперуватимемо обома термінами.

трудових відносин, так і формування та реалізації соціально-трудової політики в цілому. Справді, *функціональним навантаженням соціального партнерства є як гармонізація інтересів сторін соціального діалогу, так і створення передумов для підтримки і розвитку людського капіталу, приросщення ефективності використання трудового потенціалу.* Саме завдяки використанню потенціалу соціального партнерства стає можливим активізувати й урухомити всі компоненти складного механізму економічної системи, забезпечити їх взаємодію з урахуванням інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин.

Опановуючи сучасну філософію соціального партнерства, маємо виходити з того, що цей інститут має не тільки захищати інтереси партнерів, а й сприяти об'єднанню їхніх зусиль, концентрації на завданнях, життєво необхідних для забезпечення стійкої позитивної економічної і соціальної динаміки. При цьому вкрай потрібною виявляється діяльність, плідна взаємодія соціальних партнерів на всіх рівнях: підприємство, сфера діяльності (галузь), регіон, держава, наддержавний рівень. Не менш важливо й визначити коло функціональних завдань кожного партнера та змістові характеристики, межі його соціальної відповідальності перед тими, чиї інтереси вони [партнери] мають обстоювати, та суспільством у цілому.

Зазначимо, що розвиток відносин між працею і капіталом після Другої світової війни безпосередньо пов'язаний з *колективно-договірними процесами*, у тому числі з поширенням їх на галузевий, територіальний та національний рівні. Роль колективних угод і договорів залишається значною, а тому всю систему соціально-трудових відносин у багатьох країнах нерідко називають колективно-договірною системою.

На сучасному етапі розвитку цивілізації головна суспільна функція соціального партнерства, яке базується на християнсько-етичних цінностях, полягає в тому, щоб, незважаючи на певні розбіжності в інтересах, шукати можливості для нейтралізації індивідуального і групового егоїзму як з боку власників засобів виробництва, так і з боку найманих працівників та їх представницьких органів; не допускати руйнівних конфліктів; створювати умови для розвитку виробництва; гармонізувати співвідношення між зростанням ефективності праці, ціною послуг робочої сили й іншими умовами зайнятості найманих працівників.

Сучасні особливості соціального партнерства

У світовій практиці найбільш суттєві здобутки у царині використання потенціалу соціального партнерства та формування соціально відповідальної поведінки нагромаджено на теренах Європи. Однак, незважаючи на беззаперечні успіхи європейської практики соціального партнерства, маємо констатувати, що й у країнах цього континенту протистояння соціальних партнерів не зникло. Більше того, спостерігається перманентне загострення соціальних суперечностей, а протистояння суб'єктів соціального діалогу набуває чимраз нових форм і виявів. Не буде перебільшенням стверджувати, що чинником, який останнім часом дедалі більше посилює асиметричність розвитку соціально-трудової сфери (а отже, порушує баланс інтересів сторін соціально-трудових відносин), є відносне зниження ролі соціального діалогу, вихолощення з нього тих змістових характеристик та організаційно-управлінських механізмів, які можуть і мають працювати на соціалізацію відносин у сфері праці.

Змушені визнати, що в Україні чинна система соціального партнерства є недостатньо ефективною, вона лише проходить випробування часом. Реальність є такою, що й на початку другого десятиріччя XXI ст. соціальний діалог не став технологією, соціальною інновацією, інструментом забезпечення стійкої позитивної соціальної динаміки.

До традиційних причин низької ефективності соціального партнерства додалися й нові, основними з яких є:

- ✓ декларативний характер соціальної орієнтації суспільства;
- ✓ зниження масовості членства найманих працівників у профспілках;
- ✓ пасивність суспільства, неадекватна реакція на десоціалізацію відносин між працею і капіталом, наростання асиметрії між економічним розвитком і його соціальними результатами;
- ✓ низька ефективність діяльності як профспілок, так і інститутів держави і громадянського суспільства з захисту інтересів трудящих;
- ✓ віртуалізація економіки, розвиток нестандартних форм зайнятості;
- ✓ психологічна неготовність найманих працівників активно впливати на формування соціально відповідальної поведінки роботодавців;
- ✓ брак традицій і належної культури розв'язувати проблеми соціально-трудового, соціально-економічного розвитку на засадах діалогу, довіри, соціальної справедливості та соціальної відповідальності;
- ✓ викривлене розуміння багатьма інститутами економіки і держави своєї місії та філософії забезпечення збалансованого розвитку.

Система колективно-договірного регулювання відносин у сфері праці та вирішення різноманітних проблем соціального характеру на принципах соціального партнерства не вичерпала своїх можливостей. Як наука, так і практика досі не змогли запропонувати інших інституціональних засад узгодження суперечливих інтересів сторін і суб'єктів соціально-трудових відносин, ніж поєднання важелів державного впливу із системою соціального діалогу, або соціального партнерства. Інша річ — в якому форматі мають діяти згадані раніше інститути, як вони повинні взаємодіяти, якими мають бути змістові характеристики соціального діалогу за сучасних умов. Саме в цій площині треба шукати конкретні способи та механізми надання соціально-трудовій сфері і притаманним їй відносинам стійкої позитивної динаміки розвитку. Саме такий пошук активно здійснюється на рівні як Європейського Союзу, так і країн, які входять до цього міжнародного співтовариства. При цьому для новітньої практики соціального діалогу в ЄС характерним є таке:

- ✓ розширення предмета соціального діалогу та додання до нього проблематики, яка стосується не тільки соціально-трудової сфери;
- ✓ розширення суб'єктності соціального діалогу, у тому числі за рахунок нових форм непрофспілкового представництва;
- ✓ розширення форм і технологій координації дій соціальних партнерів;
- ✓ підвищення ролі Європейської комісії в інституціоналізації соціального діалогу;
- ✓ прагнення керівних органів Європейського Союзу до розвитку соціального діалогу на міждержавному рівні;
- ✓ поява нових інститутів, які покликані поглибити і наповнити новим змістом соціальний діалог;
- ✓ розвиток форм участі найманих працівників у прийнятті управлінських рішень, їх поєднання і урізноманітнення.

Для того щоб соціальний діалог на практиці став реальним інститутом підвищення соціальної відповідальності носіїв соціально-економічних інтересів, у

суспільстві потрібно створити передумови, які *можна звести до трьох груп: соціально-економічні, політико-правові, соціально-психологічні*.

До *соціально-економічних передумов* ефективного функціонування соціального партнерства можна віднести: різноманіття форм власності і господарювання; становлення та розвиток громадянського суспільства; інноваційний характер економічного розвитку; соціальна орієнтація розвитку економіки; формування соціальної структури суспільства з орієнтацією на високу частку середнього класу; відсутність надмірної поляризації у рівнях доходів; реальне утвердження принципів соціальної справедливості; орієнтація провідних сил на подолання соціального відчуження.

До найбільш значущих *політико-правових передумов* розвитку соціального партнерства відносимо: багатопартійність суспільства; свободу політичних переконань; гарантії додержання норм демократії; законодавче забезпечення формування системи соціального партнерства; відповідність національного трудового законодавства міжнародним трудовим нормам, які закріплені в Конвенціях і Рекомендаціях Міжнародної організації праці; додержання провідними соціальними силами чинних нормативно-правових актів із соціально-трудових питань; додання до нормативно-правових актів положень і норм, які стимулюють соціально відповідальну поведінку учасників соціального діалогу; правове забезпечення діяльності інститутів соціально-трудової сфери, вектором якої є стійка позитивна соціальна динаміка.

Соціально-психологічні передумови розвитку соціального партнерства є, на нашу думку, такими: підвищення рівня загальної культури соціуму; високий рівень розвитку корпоративної культури; утвердження високих норм трудової моралі; соціально активна і соціально відповідальна діяльність суб'єктів соціального діалогу; відсутність антагонізму інтересів суб'єктів соціально-трудових відносин; подолання соціальної відчуженості та соціальної ізоляції членів соціуму.

У своїй сукупності наведені передумови розвитку соціального партнерства є настільки важливими, що їх брак або недостатня сформованість здатні унеможливити досягнення балансу інтересів соціальних сил та стійку динаміку соціального розвитку.

Наступна принципово важлива компонента соціального партнерства — додержання принципів його функціонування, що зарекомендували себе у світовій практиці та закріплені у міжнародних і вітчизняних нормативно-правових актах. *Соціальне партнерство на рівні організації має функціонувати на базі таких принципів*:

- ✓ поваги й урахування інтересів учасників переговорів;
- ✓ повноважності соціальних партнерів і їхніх представників;
- ✓ повноти представництва сторін;
- ✓ рівноправності сторін і довіри у відносинах;
- ✓ невтручання в справи один одного;
- ✓ свободи вибору й обговорення питань, що входять до предмета соціального партнерства;

✓ соціальної справедливості як вияву відповідності між роллю певних суб'єктів (осіб) і їхнім соціальним станом; між їхніми правами й обов'язками; трудовим внеском і винагородою за послуги праці, суспільним визнанням;

✓ добровільності взяття зобов'язань на базі взаємного погодження;

✓ пріоритетності примирних методів і процедур погодження інтересів;

✓ регулярності проведення консультацій і переговорів з питань, що належать до предмета соціального партнерства;

✓ реальності забезпечення зобов'язань, які взяті соціальними партнерами;

✓ соціальної справедливості, що закріплює, з одного боку, умови для розвитку людської особистості, а з другого — найбільш природний зв'язок між мірою участі у суспільному виробництві і мірою споживання;

✓ обов'язковості виконання досягнутих домовленостей;

✓ систематичності контролю за виконанням прийнятих рішень;

✓ відповідальності сторін, їх представників за невиконання з їхньої вини взятих зобов'язань.

Чітко визначені принципи, тобто *правила*, організації соціального партнерства дають можливість сформувати *мету* і *завдання* його розвитку. Мету і завдання розвитку соціального партнерства слід розглядати, як мінімум, з двох позицій — загальнодержавної та суб'єкта підприємницької діяльності.

На *загальнодержавному рівні* як завдання соціального партнерства можна визначити:

➢ забезпечення стабільності та стійкої позитивної соціальної динаміки;

➢ забезпечення балансу інтересів сторін і суб'єктів соціального діалогу;

➢ підвищення якості трудового життя;

➢ створення реальних механізмів підвищення соціальної відповідальності соціальних партнерів;

➢ підвищення ефективності підприємницької діяльності.

На *рівні організації* завдання соціального партнерства полягають, на наш погляд, у такому:

✓ створення передумов для стійкої позитивної економічної й соціальної динаміки;

✓ забезпечення балансу інтересів роботодавця і найманих працівників;

✓ створення реально діючого механізму підвищення соціальної відповідальності суб'єктів соціального діалогу;

✓ підвищення конкурентоспроможності організації.

Наголошуємо на тому, що в економічній літературі соціальне партнерство нерідко постає як інструмент, або метод, договірного регулювання відносин у сфері праці. За такого підходу маємо свідоме чи несвідоме (помилкове) звуження функцій та завдань цього суспільного феномену. Важливою складовою цих функцій має бути та, що безпосередньо пов'язана з підвищенням соціальної відповідальності суб'єктів соціального діалогу. *Саме соціальне партнерство у широкому його розумінні* має бути одночасно і цивілізованою формою регулювання соціально-трудових відносин, і формою задіяння потенціалу й вияву на практиці нової якості соціальної відповідальності суб'єктів та інститутів ринкової економіки та суспільства загалом.

Отже, *соціальне партнерство* — це феномен не тільки соціально-трудовий, соціально-економічний, а й соціокультурний, морально-духовний; це форма укладення і реалізації суспільного договору, що має на меті задіяння потенціалу соціально відповідальної діяльності. Остання має слугувати узгодженню інтересів особистості, організацій та суспільства в цілому.

14.2. Консолідована соціальна відповідальність як вияв сучасного рівня соціального партнерства

Нові грані сутності, предмета, місії соціального партнерства відкриємо для себе, якщо розглядатимемо цей інститут *саме крізь призму соціальної відповідальності* його суб'єктів, призму соціально відповідальної поведінки. Водночас конструкція відносин з приводу соціально відповідальної поведінки не може бути вибудована без задіяння *потенціалу партнерства.* Справді, не можна не звернути уваги на наявність, якщо й не прямої, то тісної залежності між розвитком соціального партнерства за сучасних його форм і ступенем соціальної відповідальності суб'єктів економічної діяльності та інститутів суспільства. Тому не є перебільшеним твердження, що *соціальна відповідальність у найбільш розвинутих формах стає можливою саме за умов існування повноцінного інституту соціального партнерства.* Тісний зв'язок двох інститутів — соціального партнерства і соціальної відповідальності — у першу чергу обумовлений тим, що суб'єкти соціального діалогу є водночас суб'єктами соціально відповідальної поведінки. Корелюють між собою суб'єкти соціального партнерства і об'єкти, на які спрямовані соціально відповідальні дії. У цьому можемо переконатися з огляду на таке.

Нині соціальне партнерство все більше розвивається у такому форматі, за якого *суб'єктами діалогу* є:

- ✓ наймані працівники та їхні представницькі органи;
- ✓ роботодавці та їхні представницькі органи;
- ✓ органи державної влади і місцевого самоврядування;
- ✓ недержавні, некомерційні організації, які репрезентують інтереси окремих груп населення.

Учасниками (*суб'єктами й об'єктами*) *інституту соціальної відповідальності* у сфері соціально-трудових відносин є:

- ➢ роботодавці, які безпосередньо реалізують програми і заходи, що підтверджують соціально відповідальну поведінку;
- ➢ населення як об'єкт соціально відповідальної поведінки та джерело неформальних норм і правил у цій царині;
- ➢ наймані працівники та трудові колективи, які впливають на формування інституту соціальної відповідальності, висувають вимоги до соціально відповідальних дій з боку роботодавців і самі є як об'єктами соціально відповідальних дій, так і суб'єктами соціально відповідальної поведінки;

- органи державної влади і місцевого самоврядування, які сприяють створенню конкурентних умов діяльності підприємств і реалізації ними норм і правил соціально відповідальної поведінки;
- представницькі органи найманих працівників і роботодавців, інші органи громадянського суспільства, які репрезентують інтереси відповідних об'єднань, груп громадян; висувають вимоги до соціально відповідальної поведінки інститутів економіки та суспільства і самі є суб'єктами соціально відповідальних дій.

Дискусія щодо взаємозв'язку соціальної відповідальності і соціального партнерства

Існує погляд, згідно з яким ідея соціальної відповідальності настільки оволоділа масами, що вона може утверджуватися та розширювати сферу дії без задіяння потенціалу соціального партнерства. Така позиція не має вагомих підстав, більше того, практика переконує в тому, що без використання потенціалу соціального діалогу соціальна відповідальність нерідко постає як піар, дії на злобу дня, одноразові малоефективні заходи, оскільки втрачає конкретні механізми її реалізації.

Більшість фахівців небезпідставно стверджують, що внаслідок підміни структурованої і гнучкої системи, якою є соціальне партнерство, загальними міркуваннями щодо автоматичного розв'язання соціально-трудових проблем лише за допомогою гасла «будьмо відповідальними» постає серйозна загроза стійкій позитивній соціальній динаміці. У феномені сьогодення, яким є соціальна відповідальність, морально-етична компонента, як відомо, є далеко не єдиною. Посилити потенціал соціально відповідальної діяльності можна і необхідно саме за використання такої опори, якою є соціальне партнерство.

Отже, *два суспільні інститути — соціальне партнерство і соціальна відповідальність — тісно взаємозв'язані та справляють обопільний вплив*. Як випливає з наведених раніше обґрунтувань та суджень, соціальне партнерство на практиці постає як механізм, інструмент формування соціально відповідальної поведінки та підвищення соціальної активності. Водночас кожний крок на шляху опанування сучасної філософії відповідальності, усвідомлення, що соціально відповідальна діяльність — це не примус і навіть не обов'язок, а суспільна цінність, яка звеличує носія соціально відповідальних дій і задіяння потенціалу якої здатне сформувати незаперечні конкурентні переваги, — це одночасно і крок до формування сучасної, адекватної вимогам сьогодення системи соціального діалогу як одного з основних інститутів економіки та громадянського суспільства, що сприяє збалансованому розвитку.

На основі соціального діалогу досягається формальна чи неформальна, гласна чи негласна домовленість між його сторонами про взаємні зобов'язання. Саме завдяки існуванню таких домовленостей створюється платформа для взаємодопомоги, обміну суспільно значущими послугами, для формування певних гарантій, преференцій та створення додаткових можливостей у реалізації як власних, так і спільних інтересів. Що вагоміші зобов'язання, які беруть на себе соціальні партнери, що ширше коло питань, з яких сторони дійшли згоди, то більша гарантія того, що їхні дії, поведінка матимуть соціально відповідальний характер. Отже, *постійний діалог, пошук компромісів, опрацювання спільних,*

консолідованих дій, взяття взаємовигідних, односпрямованих соціальних зобов'язань здатні, як жодний інший інструмент, суттєво приростити потенціал соціально відповідальної поведінки, консолідовано досягати узгодженої економічної, соціальної й екологічної динаміки розвитку.

За такого розуміння сутності і місії соціального партнерства та утвердження його принципів на практиці поведінка та дії сторін діалогу набувають якісно нового характеру і не можуть не працювати на збалансований розвиток. Водночас рівень розвитку соціального партнерства є індикатором довіри, толерантності, солідарності партнерів, сповідування ними високих морально-духовних цінностей.

Соціальний діалог на практиці постає дієвим механізмом, інструментом, врешті-решт суспільним інститутом підвищення соціальної відповідальності, оскільки сприяє:

✓ опрацюванню консолідованих вимог та норм соціально відповідальної поведінки;

✓ формуванню цивілізованих уявлень щодо місії, мети та наслідків соціально відповідальної поведінки;

✓ залученню до вироблення та реалізації соціальних програм, угод, договорів та соціальної політики в цілому якомога більшої кількості суб'єктів соціального діалогу;

✓ підвищенню потенціалу соціально відповідальних дій на рівні окремих суб'єктів соціальної відповідальності та розширенню поля консолідованої (спільної, комунітарної, загальної) відповідальності;

✓ налагодженню ефективної взаємодії суб'єктів соціальної відповідальності;

✓ усвідомленню важливості й необхідності рівноцінно відповідальної поведінки учасників суспільно корисної діяльності.

Соціальна відповідальність у нинішньому розумінні її ролі і значення є одночасно і соціально-етичною, і соціально-економічною категорією та відображає рівень готовності того чи іншого суб'єкта виконувати свої зобов'язання за оптимального (з позиції суспільства) узгодження інтересів індивіда, колективу і суспільства в цілому. *Є всі підстави стверджувати, що соціальна відповідальність має не менше значення для збалансованого розвитку, аніж розвиток економічної інфраструктури, політична стабільність чи впровадження проектів інноваційного розвитку.*

При цьому зауважимо, що в суспільній свідомості глибоко вкоренилася думка, що соціальна відповідальність стосується виключно органів влади і бізнесових структур. Немає сумніву в тому, що суспільство має чекати на соціально відповідальну поведінку від зазначених інститутів економіки та суспільства. Утім слушною є постановка питання щодо можливості і необхідності соціально відповідальних дій з боку всіх сторін і суб'єктів соціального діалогу. Інтереси забезпечення стійкої позитивної соціальної динаміки потребують, щоб соціально відповідальним був не окремо взятий партнер, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати від інших адекватної соціально відповідальної поведінки.

Отже, *соціальне партнерство справедливо розглядати як інструмент, організаційний механізм, соціальний інститут посилення індивідуальної соціальної*

відповідальності суб'єктів відносин у сфері праці, інтеграції останньої в якісно нову — спільну, загальну, консолідовану — відповідальність.

Потенціал консолідованої соціальної відповідальності за використання можливостей соціального діалогу може бути підвищений як на рівні підприємства, так і на інших рівнях — галузевому, територіальному та національному. На кожному з цих рівнів існує чимало спільних платформ, сполучних ланок соціально відповідальної поведінки. Так, на рівні організації як така платформа (сполучна ланка) може виступати потреба досягнення високої конкурентоспроможності, а отже, забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку на основі набутих конкурентних переваг. Є всі підстави стверджувати, що на сучасному етапі вирішальну роль у конкуренції відіграють не традиційні жорсткі чинники (частка компанії на ринку, ціна товару чи послуги, податкове навантаження тощо), а гнучкі чинники, такі як інноваційний характер товару, його якість, позитивний імідж підприємства, його сприйняття як соціально відповідального; чинники, що містять вагому економічну, соціальну компоненту.

Нині для потенційного споживача принципово важливо, аби виробник не порушував екологічного законодавства, не був причетний до різноманітних тіньових схем, добровільно розміщував у засобах інформації (у т. ч. електронних) нефінансову звітність, був відкритим для зовнішнього соціального аудиту, не використовував дитячу працю, додержувався принципів гідної праці.

Чинником, який за сучасних умов дедалі менше сприяє конкурентоспроможності та здатний породити соціальні ризики, є економія на витратах на робочу силу. Зворотним боком, наслідком, такої економії може бути (і є на практиці) зниження якісних характеристик людського капіталу, унеможливлення розвитку персоналу у форматі, необхідному для забезпечення інноваційного розвитку, зниження мотивації до праці, неспроможність створити сприятливий соціальний клімат, утвердити командний дух та розвивати корпоративну культуру.

Сучасний бізнес має зважати на глибокі зміни у структурі та ієрархії чинників підвищення конкурентоспроможності і формувати свою місію з урахуванням нових реалій. Нове бачення соціальної відповідальності, об'єктивної потреби в соціально відповідальній поведінці всіх партнерів, включаючи найманих працівників, відкривається за умови здатності сформувати сучасну місію бізнесу, усвідомлення трендів у царині чинників і механізмів набуття конкурентних переваг, розуміння сучасного характеру конкуренції та еволюції методів забезпечення збалансованого розвитку.

Тривалий час як в економічній літературі, так і на практиці домінувала думка, що бізнес-організація — це економічна цілісність, яка має прагнути лише до ефективного використання своїх ресурсів, а прибутковість є основним показником діяльності. За останні два-три десятиліття уявлення щодо місії бізнесу, критеріїв та показників оцінки його діяльності несуттєво, але змінилися. І наука, і практика доводять, що організація — це не просто економічна цілісність, що наявні уявлення щодо прибутковості як основного показника підприємницької діяльності — це атрибутика позавчорашнього дня. Сучасна організація є елементом складної, взаємозв'язаної, взаємозалежної сукупності інститутів. Останні справляють значний вплив на організацію, виступаючи в ролі споживачів, по-

стачальників, органів влади, посередників, арбітрів тощо. У цій складній мережі відносин переплетені економічні, соціальні, екологічні, політичні інтереси, мотиви, прагнення.

Інститути (*партнери*)*, які оточують бізнес-організацію, очікують від неї не тільки економічно відповідальних дій, а й співучасті у розв'язанні соціальних, екологічних та інших суспільних проблем.* Що ж стосується суспільства загалом, то воно заінтересоване в тому, щоб кожна бізнес-структура набула статусу організації, орієнтованої на збалансований розвиток. Наголошуємо на тому, що *на збалансований розвиток можуть очікувати організації, які здатні і готові сповідувати морально-духовні цінності, додержуватися правових норм* в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах, що є життєво важливими для розвитку економіки та суспільства.

Тож у світлі наведених суджень соціальна відповідальність, яка, образно кажучи, виростає на ґрунті соціально партнерства та демонструє здатність і готовність до виконання соціальних зобов'язань, — це не тільки і не стільки вияв альтруїзму, благодійності, скільки суспільний інститут забезпечення збалансованого розвитку. При цьому *нового звучання та значущості має набути консолідована, або спільна, комунітарна, соціальна відповідальність*, коли держава не тільки декларує, а й демонструє соціально відповідальну поведінку, коли бізнес усвідомлює значущість людського капіталу і виявляє заінтересованість у його розвитку, у підвищенні якості трудового життя; коли наймані працівники, захищаючи свої інтереси за допомогою діалогу із соціальними партнерами та використовуючи інші узвичаєні методи обстоювання своїх прав, одночасно дбають про підвищення як соціальної, так і економічної ефективності діяльності організації. Економічна теорія та господарська практика підтверджують, що саме консолідована соціальна відповідальність має стати центральною ланкою модернізації всіх аспектів суспільного буття, інноваційних за змістом перетворень як у соціально-трудовій, так і в інших сферах суспільного розвитку.

Новий сучасний погляд на інститут соціальної відповідальності, насамперед *виокремлення інституту консолідованої соціальної відповідальності*, має додати відчутного імпульсу більш ефективному функціонуванню системи соціального партнерства та утвердженню здорових відносин у сфері праці, які створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, збалансованого розвитку, реалізації принципів гідної праці та досягнення високого рівня і якості життя.

14.3. Форми соціального партнерства та їх вплив на розвиток соціально відповідальної діяльності

Викладене раніше дає підстави для твердження, що гармонізація інтересів роботодавців і працівників підприємств (організацій) та досягнення на цій основі стійкої позитивної економічної і соціальної динаміки розвитку можливе за умови вияву соціальної відповідальності з боку зазначених сторін та їх-

ніх представницьких органів. При цьому принципово важливим є розширення змісту відповідальності. У прикладному плані йдеться про те, щоб економічно відповідальний за своєю природою бізнес, заінтересований передусім у поліпшенні економічних показників діяльності, став ще й соціально відповідальним, заінтересованим у розв'язанні соціальних проблем, якими переймаються працівники та інші стейкхолдери. І навпаки, відповідальні працівники, які заінтересовані перш за все у вирішенні своїх соціальних проблем, мають стати економічно відповідальними, заінтересованими у поліпшенні економічних результатів діяльності підприємств, на яких вони працюють.

Передова вітчизняна та європейська практика переконує, що *соціальне партнерство може повноцінно виконувати свою місію, якщо воно здійснюється в таких основних формах*:

- ✓ спільних консультацій;
- ✓ колективних переговорів і укладення угод і договорів на національному, галузевому, територіальному рівнях та рівні підприємств (організацій);
- ✓ узгодження на найвищому (національному) рівні основних параметрів соціально-економічної політики, включаючи політику доходів, основні критерії та показники гідної праці;
- ✓ спільного вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання їм, організації примирних та арбітражних процедур;
- ✓ участі найманих працівників в управлінні підприємством;
- ✓ участі представників сторін у роботі органів соціального партнерства;
- ✓ спільного управління представниками сторін фондами соціального страхування;
- ✓ участі найманих працівників у формуванні та розподілі прибутку і доходів на умовах, визначених колективним договором;
- ✓ розгляду претензій та розбіжностей, що виникають між сторонами соціального партнерства відповідного рівня, і вирішення конфліктів за допомогою компромісів, співробітництва, узгодження позицій;
- ✓ обміну необхідною інформацією;
- ✓ контролю над виконанням спільних домовленостей.

Кожна з зазначених форм соціального партнерства має безпосередній та (*або*) *опосередкований вплив на формування соціально відповідальної поведінки.* Принципово важливо, що якомога широке задіяння виправданих світовою практикою форм соціального партнерства сприяє розвитку довіри, толерантності, солідарності партнерів, утвердженню та сповіданню ними високих морально-духовних цінностей.

Тож, як уже зазначалося, постійний діалог, пошук компромісів, опрацювання спільних, консолідованих дій, взяття взаємовигідних, односпрямованих соціальних зобов'язань здатні суттєво підвищити потенціал соціально відповідальної поведінки, консолідовано досягати узгодженої економічної, соціальної та екологічної динаміки розвитку.

Утім сподіватися лише на здоровий глузд з боку підприємницьких структур, культуру їхньої поведінки та виходити з передумов, що соціальна відповідальність бізнесу сформується сама собою, автоматично, недоречно. Для того щоб

соціальна відповідальність бізнесу була не декларативною, а набула цивілізованих форм і змісту, стала реальністю, *необхідно запроваджувати системи організаційно-економічних, правових механізмів та заходів*. Економічною наукою доведено та підтверджено практикою, що найбільш дієвим механізмом формування соціальної відповідальності бізнесу є саме розвиток соціального партнерства. *Останнє слід розглядати як зовнішню мотивацію соціальної поведінки підприємницьких структур*.

Маємо визнати, що розвиток соціального партнерства навіть у найдосконаліших його формах повністю не нівелює проблеми протистояння різних соціальних сил. Разом з тим відмова від використання «революційних» методів розв'язання конфліктних ситуацій, прагнення вирішувати наявні проблеми через ведення постійного діалогу, досягнення компромісів і взаємних поступок — єдиний цивілізований спосіб досягнення соціального миру та створення передумов для стійкого соціально-економічного розвитку на всіх рівнях ієрархічної структури суспільства.

Передові вітчизняна та іноземні практики свідчать, що *соціальними новаціями в царині розвитку форм і змісту соціального діалогу* мають стати:

1) розширення предмета соціального діалогу та додання до нього проблематики, яка стосується не тільки соціально-трудової сфери;

2) розширення суб'єктності соціального діалогу, у тім числі за рахунок нових форм непрофспілкового представництва;

3) розширення форм і технологій координації дій соціальних партнерів;

4) поява нових інститутів, покликаних поглибити і наповнити новим змістом соціальний діалог;

5) розвиток форм участі найманих працівників у прийнятті управлінських рішень, їх поєднання й урізноманітнення;

6) участь найманих працівників у формуванні та розподілі прибутку і доходів на умовах, визначених угодами (договорами).

14.4. Колективний договір у системі формування соціальної відповідальності

Основою соціальної відповідальності підприємницьких структур, безумовно, є їх відповідальність перед внутрішніми стейкхолдерами, тими, хто працює на бізнес, створює продукцію, надає послуги, формує та реалізує конкретні переваги, забезпечує виконання місії бізнесу. За цих умов особливого значення набуває той *правовий акт, що є трудовим кодексом підприємства* (*організації*), *або його трудовою конституцією*. Ідеться про *колективний договір підприємства*.

Не применшуючи значення інших форм соціального партнерства на рівні підприємств (організацій), зазначимо, що основне навантаження у формуванні соціально відповідальної поведінки суб'єктів відносин у сфері праці роботодав-

ців і найманих працівників та їх представницьких органів належить саме *проведенню переговорів та укладенню колективних договорів*.

Колективним договором згідно з Рекомендацією МОП про колективні договори № 91 (1951) визнається будь-яка письмова угода, що стосується умов праці та наймання. Закон України «Про колективні договори і угоди» від 01.07.93 (зі змінами та доповненнями) уточнює це поняття стосовно до соціально-економічних умов нашої країни. Колективний договір названий правовим актом, що містить узяті сторонами зобов'язання з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих і власників (ст. 1).

У розвитку колективно-договірних методів регулювання соціально-трудових відносин на рівні підприємств (організацій) однаковою мірою заінтересовані як роботодавець, так і наймані працівники, оскільки *колективний договір має виконувати такі важливі функції*:

а) захист інтересів обох сторін соціально-трудових відносин;

б) організація (упорядкування) соціально-трудових відносин;

в) стабілізація соціально-трудових відносин.

Сутність першої функції полягає в тому, що колективний договір покликаний *захистити*, з одного боку, роботодавців від необґрунтованих, завищених вимог працівників, задоволення яких може завдати економічної шкоди роботодавцю, а з другого — працівників, які є найуразливішим суб'єктом соціально-трудових відносин, від власників і органів, що репрезентують їхні інтереси, які можуть використати переваги свого економічного становища у власних цілях.

Друга, *організувальна*, функція договірних відносин також спрямована на реалізацію інтересів обох сторін і має конкретний вияв. Умови праці, зафіксовані в колективному договорі (умови оплати праці, робочий час, тривалість відпустки, додаткові соціальні пільги тощо), дають роботодавцеві змогу завчасно планувати витрати виробництва й очікуваний прибуток, а для працівників є гарантією задоволення їхніх власних інтересів. Це створює передумови для досягнення соціальної злагоди й підвищення ефективності праці.

Третя функція спрямована на встановлення та підтримання *стабільності* соціально-трудових відносин. Уже наголошувалося на тому, що інтереси власника й найманих працівників не завжди збігаються, тому неминучі конфлікти у взаєминах суб'єктів соціально-трудових відносин. Однак реалізація цієї функції на практиці передбачає відпрацювання процедур погодження інтересів, вивчення проблем обох сторін, у процесі чого виробляються взаємоприйнятні рішення. Коли результати переговорів набирають форми договору, створюється гарантія соціальної й економічної стабільності, яка забезпечується забороною проведення страйків під час чинності колективного договору (за умови виконання останнього).

Правомірним є твердження, що відсутність на підприємстві колективного договору означає відсутність на ньому основного акта, що має регулювати соціально-трудові відносини між роботодавцем і найманими працівниками.

Слід акцентувати увагу на корисності й соціально-економічній значущості укладання та виконання колективних договорів для власників і їх представників з огляду на таке:

По-перше, колективний договір, установлюючи чіткі правила взаємодії та відповідальності працівників і роботодавців, є певною запорукою соціального миру, він убезпечує від необґрунтованих вимог тієї чи іншої сторони та підтримує баланс інтересів.

По-друге, колективний договір дозволяє відповідальним власникам та їх представницьким органам краще знати настрої, інтереси, вимоги працівників, своєчасно реагувати на проблеми соціально-трудового характеру, що виникають, коригувати свою соціальну політику і тим самим запобігати можливим страйкам, іншим протестним діям з боку працюючих.

По-третє, наявність на підприємстві колективного договору є одним з показників цивілізованості підприємницької структури, її власників, що вкрай важливо для формування довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Останні, як правило, віддають перевагу в налагодженні взаємовідносин саме соціально відповідальним компаніям.

По-четверте, наявність колективного договору та безумовне його виконання є запорукою лояльності працюючих, здорового морального клімату, високих мотиваційних настанов працівників.

На особливу увагу заслуговує питання про необхідність укладення колективного договору в акціонерних товариствах, особливо закритого типу, та на колективних підприємствах. Існує думка, що на підприємствах цих форм господарювання потреби в укладанні колективного договору немає, що є наслідком зміщення уявлень про власника і трудящого, про їхній статус і роль у визначенні змісту соціально-трудових відносин. Як донедавна, так і нині все ще можна почути таке судження: «Оскільки наші працівники тепер є реальними співвласниками підприємства, то немає ніякої потреби захищати їх від самих себе, а тому на нашому підприємстві немає місця профспілці та немає потреби в колективному договорі». Проте така думка є глибоко помилковою. Саме в акціонерних товариствах та на колективних підприємствах украй важливо відрізняти соціально-трудові відносини від відносин власності.

Особи, які є співвласниками підприємства, на якому вони працюють і відповідно до трудового договору виконують певні функції як наймані працівники, різняться за кваліфікацією, рівнем інтенсивності та продуктивності праці, умовами праці, мірою відповідальності за обладнання, предмети праці, життя оточення тощо. Звідси випливають відмінності в організації праці, нормуванні виконуваних робіт, режимах праці та відпочинку, системах заробітної плати, формах і методах матеріальної та нематеріальної мотивації тощо. Не можна не враховувати й того, що працівники входять до складу того чи іншого структурного підрозділу (цеху, відділу тощо), колективні інтереси яких далеко не завжди збігаються. Залишати всю цю гаму відносин неврегульованими було б великою помилкою. Отже, і в акціонерних товариствах та на колективних підприємствах, де співвласниками є їх працівники, колективний договір украй потрібний.

Ще раз наголосимо, що *колективні договори є стрижнем усієї системи колективно-договірних відносин*. Вони регулюють соціально-трудові відносини між найманими працівниками й роботодавцями на основі норм трудо-

вого законодавства, інших нормативно-правових актів та з урахуванням фінансового стану підприємства.

У дотеперішній економічній системі зміст колективного договору детально регламентувався з боку державних і центральних профспілкових органів, які були цілковито вмонтовані в колишню систему і виконували роль привідного паса. З ухваленням Закону України «Про колективні договори і угоди» на законодавчому рівні визнано право роботодавця і працівників конкретного підприємства (організації)[1] самим визначати зміст колективного договору. Нині вони правомочні визначати структуру та зміст конкретних норм і зобов'язань, які є результатом взаємних домовленостей. Водночас слід наголосити на тому, що повна свобода не означає ігнорування загальних принципів та суспільно визнаних норм колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин.

Законодавство України про колективні договори і угоди

Згідно зі ст. 5 Закону України «Про колективні договори і угоди» сторони колективно-договірного регулювання відносин у сфері праці мають додержуватися таких норм:

1) умови колективних договорів і угод, укладених відповідно до чинного законодавства, є обов'язковими для підприємств, на які вони поширюються, та сторін, які їх уклали;

2) умови колективних договорів або угод, що погіршують порівняно з чинним законодавством становище працівника, є недійсними, і забороняється включати їх до договорів і угод;

3) забороняється включати до трудових договорів умови, що погіршують становище працівників порівняно з чинним законодавством, колективними договорами і угодами.

У згаданому законодавчому акті міститься приблизний перелік питань, зобов'язань, які можуть бути змістом колективного договору. Про це йдеться у ст. 7, яка законодавцем сформульована в такий спосіб:

«Зміст колективного договору визначається сторонами в межах їх компетенції.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

— зміни в організації виробництва і праці;

— забезпечення продуктивної зайнятості;

— нормування і оплати праці, встановлення форми, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);

— встановлення гарантій, компенсацій, пільг;

— участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);

— режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;

— умов і охорони праці;

— забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;

— гарантій діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;

[1] Згідно зі ст. 2 цього Закону колективний договір може також укладатися в структурних підрозділах підприємств (організацій) у межах компетенції цих підрозділів.

— умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці;
— забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків.
Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги».

Виходячи з кращих вітчизняних та іноземних практик та з метою утвердження колективного договору як провідного інструменту формування та реалізації соціально відповідальної поведінки з боку його сторін можна рекомендувати таке. Не варто колективний договір перевантажувати положеннями інформаційного, загальновідомого, довідкового характеру. Це лише ускладнює його сприйняття, оскільки не містить конкретних, визначених сторонами зобов'язань, натомість декларує норми і положення, які вже чинні і поширюються на сторони незалежно від взаємних домовленостей у ході проведення колективних переговорів. Формуючи колективний договір, слід орієнтуватися на наявні соціально-трудові проблеми, які потребують розв'язання з урахуванням фінансово-економічних можливостей підприємства.

Перманентні кризові явища в економіці актуалізують проблематику зайнятості[1], зокрема, змушують обидві сторони приділяти у колективному договорі *багато уваги заходам щодо зайнятості працівників, а також їх підготовці та перепідготовці у зв'язку з постійними структурними змінами*. Заходи щодо зменшення та стабілізації чисельності працівників у період кризових ситуацій, а також забезпечення їх дальшої зайнятості на внутрішньому і зовнішньому ринках праці необхідно передбачати в колективному договорі з тим, щоб роботодавець реалізував можливі та необхідні запобіжні заходи.

Складовими цього розділу можуть бути:

✓ заходи щодо скорочення робочого часу без зменшення чисельності працюючих;

✓ організація перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників, які вивільняються, до настання терміну розірвання договору;

✓ пільги та компенсації працівникам, які вивільняються, понад установлені законодавством;

✓ заходи щодо сприяння працевлаштуванню окремих категорій працівників, що вивільняються;

✓ зобов'язання щодо укладання з державними та недержавними органами страхування договорів колективного страхування робітників і службовців на випадок втрати роботи;

✓ інші заходи, що сприяють соціальній захищеності працівників, які підлягають вивільненню з ініціативи роботодавця.

За короткострокового зниження обсягів діяльності соціально відповідальні дії з боку соціальних партнерів мають передбачати недопущення або мінімальне скорочення чисельності працюючих, зокрема:

[1] Соціально-трудові відносини зайнятості у контексті соціальної відповідальності детально розглядаються в розд. 11. У цьому розділі звертається увага на деякі прикладні засади реалізації соціально відповідальної поведінки у царині зайнятості, а саме її інституціоналізація в колективному договорі.

- переведення працівників підприємства на режим неповного робочого часу;
- тимчасове призупинення наймання нових працівників на вакантні робочі місця;
- надання працівникам відпустки без збереження заробітної плати;
- пріоритетне право раніше вивільнених працівників на заповнення нових вакансій та ін.

У разі коли при укладенні колективного договору не були передбачені заходи, спрямовані на сприяння зайнятості працівників, які підлягають вивільненню, на підприємстві доцільно створити комісію із представників адміністрації і профспілок або іншого вповноваженого від працівників органу для проведення переговорів щодо зміни (доповнення) колективного договору. Створена комісія у ході переговорів має запропонувати альтернативні варіанти дальшої діяльності підприємства або комплекс запобіжних заходів, що їх повинен реалізувати роботодавець з метою скорочення масштабів вивільнення персоналу. Досягнуті сторонами домовленості із зазначених питань оформляються як додаток до колективного договору в його основній редакції.

Ключове значення в оптимізації відносин між працею і капіталом на засадах соціальної відповідальності мають домовленості між сторонами колективних переговорів, які є змістом розділу «Оплата праці»[1].

З організацією заробітної плати на рівні підприємства пов'язане вирішення таких взаємозв'язаних завдань:

а) проектування та гарантування кожному працівникові рівня заробітної плати відповідно до результатів його праці і вартості послуг із праці на ринку праці;

б) забезпечення роботодавцеві досягнення у процесі виробничої діяльності такого результату, який уможливлює відшкодування витрат та одержання прибутку.

За умови вирішення даних завдань досягається необхідний компроміс між інтересами роботодавця і працівників та утверджуються здорові відносини у сфері праці.

Перманентні економічні кризи, під час яких змушений функціонувати бізнес, *диктують потребу вироблення соціально відповідальної поведінки у сфері оплати праці*, яка має передбачати, зокрема, таке:

✓ розподіл фінансових труднощів, пов'язаних із кризовими явищами, на усіх учасників підприємницької діяльності, включаючи передусім власників підприємства і його менеджерів. У зв'язку із цим соціально відповідальною постає відмова на час кризи виплати власникам і менеджерам топ-рівня дивідендів, бонусів, преміальних виплат;

✓ незастосування непрямих методів зниження заробітної плати працівників у результаті розширення кола обов'язків за збереження попереднього рівня винагороди за працю;

[1] У розд. 6 викладено теоретико-прикладні засади формування компенсаційної політики та проектування складових винагороди за працю. Змістом цього розділу є основні підходи щодо інституціоналізації взаємних домовленостей стосовно до оплати праці виходячи з компенсаційної політики (політики винагороди за працю), якої додержуються соціальні партнери на рівні підприємства.

✓ заморожування або зниження окремих складових заробітної плати, передусім додаткової заробітної плати, до подолання труднощів, спричинених кризою;

✓ максимальна ув'язка заробітної плати з кількістю і якістю праці та підвищення заробітної плати пропорційно до зростання продуктивності праці;

✓ збереження (за можливості) соціально-трудових проектів, спрямованих на досягнення гідного рівня соціального обслуговування, у першу чергу медичного, та підвищення конкурентоспроможності персоналу;

✓ регулярне інформування співробітників про фінансово-економічний стан, ведення прозорої соціально-економічної та соціально-трудової політики.

Конкретизуючи викладені положення, акцентуємо увагу на тому, що *головною вимогою до організації заробітної плати на підприємстві*, що відповідає інтересам як працівників, так і роботодавця, є забезпечення необхідного зростання заробітної плати за умови зниження її витрат на одиницю продукції та гарантія підвищення заробітної плати кожного працівника в міру її підвищення загалом.

За нових економічних умов, що пов'язані з розбудовою ринкової системи господарювання, та нині чинного трудового законодавства роль держави у визначенні умов оплати праці на підприємствах є доволі обмеженою[1]. Отже, абсолютна більшість питань оплати праці працівників підприємств усіх форм власності та господарювання вирішується безпосередньо на цих підприємствах на договірних засадах. Складовою змісту колективного договору, як уже зазначалося, є взаємні зобов'язання сторін щодо нормування й оплати праці, установлення систем, розмірів заробітної плати, а також гарантій, компенсацій і пільг.

Отже, *підставою для встановлення працівникові того чи іншого рівня тарифної ставки або посадового окладу, доплат, надбавок, інших виплат нині є не постанова уряду чи іншої державної установи, а колективний договір*, укладений між роботодавцем і представницьким органом працівників. Роботодавець не правомочний в односторонньому порядку скасувати або замінити ту чи іншу систему оплати праці, якщо вона передбачена в колективному договорі.

Елементи організації заробітної плати, що мають бути предметом переговорів і складовою колективного договору

Виходячи з результатів наукових досліджень у галузі соціального партнерства і практики регулювання соціально-трудових відносин на рівні підприємств (організацій) предметом переговорів і складовою колективного договору мають бути такі елементи організації заробітної плати:

✓ розміри помісячних (погодинних) тарифних ставок робітників, які виконують некваліфіковані роботи і не тарифікуються за розрядами (гардеробник, кур'єр, прибиральник службових приміщень та ін.);

✓ розміри помісячних (погодинних) тарифних ставок робітників 1 розряду;

✓ тарифна сітка для оплати праці робітників залежно від кваліфікації чи єдина тарифна сітка для всіх категорій працівників;

[1] Згідно з законом України «Про оплату праці» (ст. 8) держава здійснює регулювання оплати праці працівників підприємств усіх форм власності шляхом встановлення розміру мінімальної заробітної плати та інших державних норм і гарантій, встановлення умов і розмірів оплати праці керівників підприємств, заснованих на державній, комунальній власності, працівників підприємств, установ та організацій, що фінансуються чи дотуються з бюджету, регулювання фондів оплати праці працівників підприємств-монополістів згідно з переліком, що визначається Кабінетом Міністрів України, а також шляхом оподаткування доходів працівників.

- ✓ перелік професій робітників, яким замість тарифних ставок призначаються місячні оклади;
- ✓ порядок надання кваліфікаційних розрядів робітникам і тарифікації робіт;
- ✓ схеми посадових окладів керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців;
- ✓ системи оплати праці, що застосовуються в різних структурних підрозділах;
- ✓ заходи з удосконалення нормування праці;
- ✓ види доплат і надбавок до тарифних ставок, окладів і їхні розміри;
- ✓ показники, умови преміювання, коло осіб (професій), що мають право на премії, розміри преміальних виплат;
- ✓ умови та порядок виплати винагороди за підсумками роботи за рік;
- ✓ умови та порядок виплати винагороди за вислугу років;
- ✓ оплата праці за виконання робіт різної кваліфікації;
- ✓ оплата праці за певних відхилень від нормальних умов праці;
- ✓ оплата простоїв, освоєння нових виробів, а також виготовленої продукції, що виявилася бракованою;
- ✓ види та розміри гарантійних виплат;
- ✓ місце і терміни виплати заробітної плати;
- ✓ порядок перегляду та зміни норм праці;
- ✓ порядок індексації заробітної плати у зв'язку зі зростанням цін та вартості життя;
- ✓ порядок компенсації працівникам утрати частки заробітної плати у зв'язку з затримкою термінів її виплати.

Прикладні аспекти формування зазначених елементів винагороди за працю викладені у розд. 6. Останні слід розглядати як науково-методичні та практичні рекомендації щодо підготовки пропозицій з оплати праці для винесення на переговори та дальше включення (за умови погодження) до колективного договору підприємства.

Складовою індикаторів, що характеризують прагнення соціальних партнерів, передусім роботодавців, до соціально відповідальних дій, є зміст таких *розділів колективного договору, як «Робочий час та час відпочинку» та «Соціальне забезпечення працівників підприємства»*. У першому із зазначених розділів мають бути передбачені найбільш прийнятні з урахуванням специфіки підприємства графіки робочого часу — сумарний облік робочого часу, гнучкий або ковзний тощо. У цьому розділі закріплюється тривалість щорічної чергової та додаткової оплачуваної відпустки. Тривалість останньої пов'язана з важкістю, напруженістю, шкідливістю умов праці, які визначаються за результатами атестації робочих місць. Результатом спільних домовленостей може бути збільшення тривалості основної і додаткової відпусток, зміна порядку та умов їх використання порівняно з нормами, що передбачені трудовим законодавством, а також установлення більш сприятливого для працівників порядку їх підсумовування.

Колективним договором у розділі, про який ідеться, може бути передбачено крім оплати основної і додаткової відпусток додаткові винагороди, які пов'язані зі стажем роботи, особливими трудовими досягненнями тощо. Складовою розділу «Робочий час та час відпочинку» може бути надання оплачуваних відпусток з нагоди одруження, народження дітей, хвороби і смерті найближчих родичів тощо.

Рекомендації щодо складових розділу «Соціальне забезпечення працівників підприємства»

Розділ «Соціальне забезпечення працівників підприємства» може передбачати комплекс заходів, з яких сторони переговорів та укладення договору дійшли згоди, зокрема:

- ✓ гарантування надання працівникам пільгових пенсій за корпоративними пенсійними програмами;
- ✓ достроковий вихід на пенсію у зв'язку з несприятливими умовами праці або важкими природно-кліматичними умовами;
- ✓ установлення доплат до передбачених законодавством пенсій з урахуванням трудових внесків працівників;
- ✓ покращення умов і охорони праці персоналу з зазначенням розміру коштів, що спрямовуються на ці заходи;
- ✓ скорочення робочих місць зі шкідливими і важкими умовами праці;
- ✓ гарантування медичного обслуговування (організація й оплата щорічної диспансеризації працівників, оплата ліків у визначених договором випадках тощо);
- ✓ надання додаткових пільг багатодітним і неповним родинам, родинам, в яких є діти-інваліди з дитинства, а також батьки похилого віку, котрі потребують особливого догляду;
- ✓ організація санаторно-курортного лікування і відпочинку працюючих та членів їхніх родин;
- ✓ утримання об'єктів санаторно-курортного призначення;
- ✓ створення матеріальних умов для діяльності профспілкової організації;
- ✓ організація та фінансування культурно-просвітницьких та спортивних заходів;
- ✓ організація громадського харчування;
- ✓ покращення умов життя ветеранів, інвалідів та пенсіонерів, які працюють на підприємстві;
- ✓ стимулювання працівників соціальної сфери, які обслуговують трудовий колектив підприємства і не входять до складу персоналу підприємства.

Підсумовуючи, зауважимо, що з розгортанням процесу соціалізації соціально-трудових відносин, появою все нових видів соціальних послуг, урізноманітненням практики соціального страхування тощо розділ «Соціальне забезпечення працівників підприємства» відіграє дедалі більше значення в реалізації інституту соціальної відповідальності на практиці.

14.5. Інституціональні засади ведення колективних переговорів як передумови формування соціально відповідальних зобов'язань сторін

У комплексі заходів, що безпосередньо пов'язані з укладенням колективного договору, вкрай важлива роль належить колективним переговорам.

Колективні переговори за своїм функціональним призначенням є процедурою узгодження інтересів сторін. Успішність їх проведення залежить від позицій сторін та чіткого додержання конкретних правил, що регламентують переговорний процес. Основні етапи переговорів визначено Законом України «Про ко-

лективні договори і угоди», що повною мірою відповідають чинним міжнародним нормам, зокрема Конвенції МОП № 154 про колективні переговори (1981 р.).

Процес переговорів та укладення колективного договору здійснюється за процедурою, в якій можна виокремити чотири послідовні стадії:

1) визначення сфери дії колективного договору та взаємне визнання сторін-учасників переговорів як повноправних партнерів;

2) підготовка й подання вимог працівників;

3) безпосередній процес переговорів;

4) укладення договору та його реєстрація.

Визначення сфери дії колективного договору означає чітке окреслення колективу працівників, від імені яких ведуться переговори. При цьому береться до уваги спільність інтересів працівників, зміст конкретних завдань, які необхідно вирішити в процесі переговорів. Складником першої стадії переговорів є також взаємне визнання сторін-учасників переговорів.

Наявність на одному підприємстві кількох профспілок, що у світовій практиці є досить частим явищем, висуває проблему визнання профспілок повноправними учасниками переговорів. *У світовій практиці найпоширенішими є три варіанти вирішення цієї проблеми*.

За *першого варіанта*, що практикується в Канаді, США, деяких інших країнах, рішення про те, яка профспілка репрезентуватиме інтереси працівників, приймається за результатами голосування працівників, зайнятих на цьому підприємстві. Звичайно нею є найбільш представницька профспілка. Якщо певна профспілка набрала більшість голосів, то вона виступає на переговорах не тільки від імені своїх членів, а й від усіх без винятку працівників підприємства.

За *другого варіанта* визнання профспілки як єдиного представника від найманих працівників на колективних переговорах, що практикується в багатьох європейських країнах, ця проблема вирішується на підставі взаємної угоди сторін. Зазвичай перевага віддається, як і за першого варіанта, профспілці, до якої входить більшість працівників підприємства. Водночас зауважимо, що це не є виключним правилом і вирішується на добровільних засадах сторонами колективного договору.

Третій варіант визнання профспілок як партнерів для ведення переговорів, котрий практикується зокрема в Іспанії, передбачає створення єдиного комітету з представників усіх наявних профспілок. Для цього варіанта характерні більш складні та тривалі переговори, оскільки ускладнюється процес опрацювання рішень, які б задовольняли інтереси всіх сторін, а також процес ухвалення та затвердження колективного договору.

Законом України «Про колективні договори і угоди» (ст. 4) передбачено, що право на ведення переговорів і укладення колективних договорів від імені найманих працівників надається професійним спілкам в особі їхніх виборних органів або іншим представницьким організаціям трудящих, наділеним трудовими колективами відповідними повноваженнями. За наявності на підприємстві кількох профспілок або інших уповноважених трудовими колективами на представництво органів вони повинні сформувати спільний представницький орган для ведення переговорів і укладення колективного договору.

У разі недосягнення згоди щодо колективного договору в спільному представницькому органі загальні збори (конференція) трудового колективу ухвалюють найбільш прийнятний проект колективного договору й доручають профспілці або іншому вповноваженому трудовим колективом органу, який розробив проект, на його підставі провести переговори й укласти затверджений загальними зборами (конференцією) колективний договір від імені трудового колективу з власником або вповноваженим ним органом.

Підкреслимо, що порядок створення спільного представницького органу для ведення переговорів і укладання колективного договору, інші питання, пов'язані з його діяльністю, норми представництва різних профспілок установлюються за домовленістю між органами, які мають право на ведення переговорів. Створення спільного представницького органу доцільно оформлювати спеціальним рішенням або протоколом, що його підписують усі учасники переговорного процесу. Після створення цього органу та закріплення його повноважень переговори ведуться ним від імені всіх найманих працівників підприємства.

Відповідно до ст. 10 Закону України «Про колективні договори і угоди» ініціатором колективних переговорів може бути будь-яка сторона, яка не раніше як за три місяці до закінчення строку чинності колективного договору або в терміни, визначені цим документом, письмово повідомляє другу сторону про початок переговорів. Друга сторона протягом семи днів повинна розпочати переговори.

Як вітчизняна, так і світова практика свідчать, що стороною, найбільш заінтересованою в укладенні колективного договору, є все-таки наймані працівники. Тому й ініціатива щодо розроблення, укладення та зміни колективного договору найчастіше виходить від найманих працівників та їхніх представницьких органів.

Оскільки для ефективного ведення переговорів важливо заздалегідь визначитися з позицією трудового колективу з питань, що є визначальними у формуванні відносин між працею і капіталом, доцільно виокремлювати спеціальний підготовчий етап ще до початку переговорів. Підготовчу роботу до переговорів доцільно провадити за широкого залучення фахівців. Активну участь у формуванні суспільної думки щодо змісту колективного договору мають взяти члени трудового колективу, на яких буде поширюватись чинність колективного договору. Слід обов'язково зважити на позитивні та негативні моменти попереднього договору, техніко-економічні й організаційні зміни, що сталися на підприємстві, очікувані характеристики зовнішнього та внутрішнього ринків праці, соціально-психологічний клімат та очікування працівників, що пов'язані з укладенням нового колективного договору.

Важливим складником підготовчого етапу має стати проведення порівняльного аналізу заробітної плати з урахуванням регіонального розташування, галузевої належності підприємства, що дає змогу визначити орієнтовні ціни послуг із праці.

Під час опрацювання вимог працівників важливе значення має надаватися проведенню опитування членів профспілок. Як самостійні цілі опитування слід розглядати згуртування працівників у обстоюванні своїх основних вимог та ви-

значення пріоритетних напрямів переговорів. Анкети, що використовуються в ході опитування, мають не тільки містити питання щодо рівня заробітної плати, соціальних виплат, режимів праці та відпочинку, а й виявляти думку працівників щодо раціоналізації виробництва, його реструктуризації, оновлення обладнання, зниження непродуктивних затрат праці, необхідності перекваліфікації та підвищення кваліфікації тощо. Узагальнені результати анкетування мають стати вагомим аргументом підтримки вимог, що їх висувають профспілки перед роботодавцями. Украй важливо, щоб профспілки ініціювали одержання щонайповнішої інформації про фінансово-економічний стан підприємства (фактичний і на перспективу), прогноз загальної економічної ситуації та її вплив на стан підприємства. Бажано, щоб аналіз одержаної інформації здійснювали незалежні експерти.

Після того як вимоги з боку працівників у стратегічному плані сформовано, *можна приступати до встановленої законом процедури переговорів*. Як уже зазначалося, для того щоб переговори розпочалися, одна зі сторін має стати їх ініціатором.

Опишемо *зміст основних прикладних аспектів процедури ведення переговорів*. Сторона, яка одержала повідомлення, має в семиденний строк розпочати переговори (ст. 10 чинного Закону України «Про колективні договори і угоди»). Невиконання цього обов'язку тягне за собою встановлену Законом відповідальність (ст. 17). Як правило, перша зустріч представників роботодавця та працівників має на меті створення комісії для ведення переговорів і підготовки проекту договору.

Комісія створюється на рівноправних засадах, а це означає, що представники кожної сторони незалежно від їх чисельності мають рівні права та однакову кількість голосів. Після створення спільної комісії має бути визначено орієнтовні терміни переговорів, місце їх проведення, коло питань, що підлягають обговоренню.

Опрацьовані умови ведення колективних переговорів оформлюються наказом керівника й рішенням профспілки чи іншого вповноваженого працівниками представницького органу або протоколом спільної комісії. Переговори здійснюються за планом, розробленим комісією, і завершуються підготовкою проекту колективного договору.

У період ведення переговорів профспілки та інші вповноважені працівниками представницькі органи можуть провадити мітинги, демонстрації, пікетування, збори.

Учасники переговорів керуються певними правилами й беруть на себе встановлену Законом відповідальність. Відповідно до ст. 10 Закону України «Про колективні договори і угоди» сторони колективних переговорів зобов'язані надавати учасникам переговорів усю необхідну інформацію щодо змісту колективного договору. Учасники переговорів не мають права розголошувати дані, що є державною або комерційною таємницею, і підписують відповідні зобов'язання. Ненадання інформації, потрібної для ведення переговорів, тягне за собою відповідальність. Відповідно до ст. 19 Закону України «Про колективні договори і угоди» винні в неподанні інформації, необхідної для ведення колективних переговорів, особи, які представляють власника або уповноважений ним орган чи профспілки або інші вповноважені трудовим колективом органи, не-

суть дисциплінарну відповідальність або підлягають штрафу в розмірі п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Порядок компенсації витрат визначається законодавством про працю, колективним договором, чинними угодами.

Під час ведення переговорів *можуть виникати розбіжності та непередбачувані обставини*, які унеможливлюють укладення договору. Для врегулювання розбіжностей у процесі ведення колективних переговорів сторони використовують примирні процедури. Варто зазначити, що ідея орієнтації сторін переговорів на врегулювання розбіжностей з використанням примирних процедур набула значного поширення в країнах з розвинутою ринковою економікою та відображена в національному законодавстві багатьох країн, у міжнародних трудових нормах. Зокрема, у п. 8 Рекомендації МОП № 163 про колективні переговори (1981 р.) зазначається, що сторони, які ведуть переговори, самостійно вирішують конфлікти, для чого має бути передбачено відповідні процедури.

Відповідно до Закону України «Про колективні договори і угоди» (ст. 11), *якщо в ході переговорів сторони не дійшли згоди з незалежних від них причин, то складається протокол розбіжностей*, до якого вносяться остаточно сформульовані пропозиції сторін про заходи, необхідні для усунення цих причин, а також про терміни відновлення переговорів. Протягом трьох днів після складання протоколу розбіжностей сторони провадять консультації, формують зі свого складу примирну комісію, а в разі недосягнення згоди звертаються до посередника, обраного сторонами.

Примирна комісія або посередник у строк до семи днів розглядає протокол розбіжностей і виносить рекомендації щодо суті спору. У разі недосягнення згоди між сторонами щодо внесення рекомендації допускається організація та проведення страйків у порядку, що не суперечить законодавству України. Для підтримки своїх вимог під час проведення переговорів з розроблення, укладення чи зміни колективного договору профспілки, інші вповноважені працівниками органи можуть провадити в установленому порядку збори, мітинги, пікетування, демонстрації.

Відповідно до чинного законодавства *переговори закінчуються складанням проекту колективного договору*, який підлягає обов'язковому обговоренню працівниками в підрозділах підприємства, після чого комісія доопрацьовує проект з урахуванням зауважень, доповнень, пропозицій.

Доопрацьований проект колективного договору виноситься на розгляд загальних зборів (*конференції*) *трудового колективу*. У ст. 13 Закону України «Про колективні договори і угоди» передбачено, що в разі якщо збори (конференція) трудового колективу відхилять проект колективного договору або окремі його положення, сторони поновлюють переговори для пошуку необхідного рішення. Термін цих переговорів не має перевищувати 10 днів. Після цього проект у цілому виноситься на розгляд зборів (конференції) трудового колективу.

Після схвалення проекту колективного договору загальними зборами (конференцією) трудового колективу він підписується вповноваженими представниками сторін не пізніше як через п'ять днів з моменту його схвалення, якщо інше не встановлено зборами (конференцією) трудового колективу.

АДМІНІСТРАТИВНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА ПОРУШЕННЯ ПОРЯДКУ УКЛАДЕННЯ, ЗМІНИ, ДОПОВНЕННЯ ТА ВИКОНАННЯ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ЩОДО КОЛЕКТИВНОГО ДОГОВОРУ

Кодекс України про адміністративні правопорушення

Стаття 41-[1]. Ухилення від участі в переговорах щодо укладення, зміни або доповнення колективного договору, угоди

Ухилення осіб, які представляють власників або уповноважені ними органи чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи, представників трудових колективів від участі в переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення колективного договору, угоди, умисне порушення встановленого законодавством строку початку переговорів або незабезпечення роботи комісій з представників сторін чи примирних комісій у визначений сторонами переговорів строк —

тягне за собою накладення штрафу від трьох до десяти неоподаткованих мінімумів доходів громадян.

Стаття 41-[2]. Порушення чи невиконання колективного договору, угоди

Порушення чи невиконання зобов'язань щодо колективного договору, угоди особами, які представляють власників або уповноважені ними органи чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи, чи представниками трудових колективів —

тягне за собою накладення штрафу від п'ятдесяти до ста неоподаткованих мінімумів доходів громадян.

Закон України «Про колективні договори та угоди» від 01.07.1993 № 3356-XII

Стаття 17. Відповідальність за ухилення від участі в переговорах

На осіб, які представляють роботодавців чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи і ухиляються від участі в переговорах щодо укладення, зміни чи доповнення колективного договору, угоди, або навмисно порушили строк, визначений частиною третьою статті 10 цього Закону, або не забезпечили роботу відповідної комісії у визначені сторонами строки, накладається штраф до десяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, і вони несуть також дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади.

Стаття 18. Відповідальність за порушення і невиконання колективного договору, угоди

На осіб, які представляють роботодавця чи профспілки або інші уповноважені трудовим колективом органи і з вини яких порушено чи не виконано зобов'язання щодо колективного договору, угоди, накладається штраф до ста неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, і вони також несуть дисциплінарну відповідальність аж до звільнення з посади. На вимогу профспілок, іншого уповноваженого трудовим колективом органу роботодавець зобов'язаний вжити заходів, передбачених законодавством, до керівника, з вини якого порушуються чи не виконуються зобов'язання щодо колективного договору, угоди.

4.6. Виробнича демократія як інститут розвитку соціально відповідальної поведінки

Особлива роль у формуванні та розвитку соціально відповідальної діяльності належить упровадженню *сучасних форм виробничої демократії*.

У найбільш загальному вигляді розвиток виробничої демократії може реалізуватися за двома напрямами:

а) застосування різних форм участі персоналу в управлінні виробництвом;

б) участь персоналу організацій у розподілі результатів виробництва.

Різноманітні форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом слід розглядати під широким кутом зору, а саме як притаманну сучасній економічній системі форму вияву відносин, що формуються в соціально-трудовій сфері. Можна стверджувати, що існує безпосередній зв'язок між сучасними тенденціями в організаційно-технічній структурі підприємств, у змісті й організації трудових процесів, якості людського капіталу, з одного боку, і тенденціями розвитку відносин між працею і капіталом, що виявляється зокрема в розширенні набуття найманими працівниками прав на управління виробництвом, — з другого. Підставою для такого висновку є те, що працівник сучасного виробництва володіє достатніми знаннями та кваліфікацією, застосування яких під час опрацювання й прийняття управлінських рішень є суттєвим і необхідним складником забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Разом з тим не можемо не акцентувати уваги на тому, що новий тип сучасного працівника — висококваліфікованого, відповідального, ініціативного — потребує задіяння нових стимулів, які передбачають реалізацію не тільки матеріальних, а й трудових, статусних потреб. Останнє безпосередньо пов'язано з участю працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів.

Потреба в щонайширшому розвитку виробничої демократії обумовлена також низкою інших причин економічного характеру, серед яких виокремимо:

✓ нагальну потребу для суб'єктів господарювання підвищення своєї конкурентоспроможності, що потребує залучення персоналу до опрацювання й реалізації організаційно-управлінських рішень;

✓ необхідність зменшення для власників капіталу економічних «видатків», що спричинені соціально-трудовими конфліктами;

✓ подолання відчуження персоналу від власності і процесів прийняття управлінських рішень та підвищення на цій підставі результативності трудової діяльності;

✓ підвищення значення персоналу в системі «людина – техніка».

Існує й суто ідеологічна, соціальна, спрямованість розвитку різних форм виробничої демократії. У цьому разі останні можуть мати на меті:

➢ послаблення протистояння між власниками засобів виробництва й робочої сили передаванням (відступленням) капіталом певних повноважень за збереження свого домінантного стану на виробництві та в соціально-трудових відносинах;

➢ досягнення соціального компромісу між працею та капіталом на підставі задіяння різних форм погодження інтересів соціальних партнерів і поетапного

переходу від конфронтаційного типу соціально-трудових відносин до змагально-партнерських;

➢ оптимізацію відносин між працею та капіталом на принципах соціального партнерства.

Це дає змогу стверджувати, що розвиток виробничої демократії пов'язаний передусім з необхідністю вдосконалення відносин між працею і капіталом, з потребою повнішого задіяння потенціалу соціального партнерства.

Виробнича демократія, як соціально-економічна категорія та напрям практичної діяльності, є надто складним явищем, котре потребує глибокого дослідження, комплексної оцінки щодо впливу на соціально-трудову сферу. Для глибшого розуміння механізмів запровадження та розвитку виробничої демократії її слід класифікувати за різними ознаками:

• *За критерієм рівня залучення персоналу* та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів виробнича демократія може розвиватися на рівні фірми (корпорації, підприємства), цеху (дільниці), бригади (ланки), робочого місця.

• *За критерієм способу залучення персоналу* до опрацювання й запровадження організаційно-управлінських рішень і розподілу результатів виробництва правомірно виділяти:

✓ *пряме залучення*, або так звану пряму виробничу демократію, коли працівники беруть безпосередню участь у виконанні управлінських функцій, що виходять за межі їхніх традиційних обов'язків;

✓ *побічне залучення*, або так звану представницьку виробничу демократію, коли працівники делегують своє право участі в управлінні створюваним ними представницьким органам;

✓ *комбіноване залучення*, яке поєднує перші два способи участі.

• *За критерієм змісту виробничої демократії* остання може розвиватись і розглядатись у вузькому й широкому значеннях. За першого варіанта застосовуються різні форми, інститути, види участі персоналу та його представницьких органів в управлінні виробництвом. За другого — форми, види виробничої демократії, зазначені раніше, доповнюються участю персоналу та його представницьких органів у розподілі результатів виробництва — прибутку (доходів) відповідно до трудового внеску працівників та (або) величини паю в колективній власності, кількості акцій, що їм належать.

• *Залежно від міри, масштабів, участі персоналу* в управлінні виробництвом і розподілі його результатів можна виокремити такі різновиди виробничої демократії, як співучасть, спільне управління, робітничий контроль, самоуправління.

• *За критерієм джерела права залучення персоналу* та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу результатів господарської діяльності його участь може бути на основі:

✓ реалізації трудових прав;

✓ реалізації прав власності (у разі коли працівники є водночас акціонерами підприємства, володіють паєм у колективній власності тощо);

✓ одночасної реалізації трудових прав і прав власності.

• *За критерієм правових засад залучення персоналу* та його представницьких органів до управління виробництвом і розподілу його результатів можна виокремити інституціональні й нормативно-договірні форми розвитку виробничої демократії. Перші застосовуються відповідно до норм чинного законодавства, другі — згідно зі статутом підприємства (фірми, корпорації), угодами між соціальними партнерами, колективним договором.

На практиці участь в управлінні виробництвом може реалізовуватися за такими *основними напрямами*. **1**. Працівники набувають право самостійного рішення щодо таких аспектів діяльності, як вибір засобів реалізації трудового процесу, режим роботи й відпочинку, запровадження нових методів роботи. **2**. Працівники можуть бути залучені до постановки цілей, яких їм належить досягти, визначення завдань, що потребують вирішення. **3**. Працівникам надається право контролювати якість продукції та одночасно встановлюється відповідальність за кінцевий результат. **4**. Партисипативне (спільне) управління дає працівникам право формувати склад робочих груп (бригад) із членів організації та визначати, з ким вони кооперуватимуться в процесі групової діяльності. **5**. Працівники залучаються до різних творчих груп, органів управління на низовому рівні й рівні організації. **6**. Створюються представницькі органи найманих працівників, які діють на правових засадах і беруть безпосередню участь у розв'язанні різних проблем соціально-трудового характеру. **7**. Наймані працівники та їхні представницькі органи контролюють дії роботодавця (представника роботодавця) без безпосереднього залучення до управління підприємством (фірмою, корпорацією). **8**. Працівникам і їхнім представницьким органам надається право накладати вето на рішення з певного кола питань, які приймаються роботодавцем (представником роботодавця) без погодження з представницькими органами персоналу. **9**. Працівники мають паритетне з роботодавцем (представником роботодавця) представництво в органах управління підприємством (фірмою, корпорацією) і відповідне право на участь у вирішенні завдань виробничого й соціально-трудового характеру.

Проте цим не обмежуються наявні на практиці форми розвитку виробничої демократії. За такої форми розвитку виробничої демократії, як, скажімо, самоврядування, персонал і його представницькі органи набувають право (в обсязі та на умовах, визначених законодавством і чинними нормативно-договірними актами):

✓ на безпосереднє управління підприємством з головних питань підприємницької діяльності на основі принципу «одна людина – один голос» і опосередковане управління — через обраних ними й підконтрольних їм представників — з інших питань;

✓ наймання адміністрації за контрактом з покладанням на неї функцій оперативного управління підприємством.

Світова практика нагромадила багатий досвід провідних фірм щодо залучення працівників до прийняття організаційно-управлінських рішень та участі в розподілі результатів виробництва, який слід активно використовувати на вітчизняних підприємствах.

За дотеперішньої економічної системи залучення працівників до участі в управлінні виробництвом було переважно формальним, не випливало з внутрішніх потреб виробництва. Що стосується нинішнього етапу розвитку економіки України, то для нього властива вкрай обмежена участь найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі результатів його діяльності. Колишні форми участі в управлінні й розвитку виробничої демократії загалом втратили чинність, а становлення нових відбувається надто повільно.

Авторська думка в дискусії щодо виробничої демократії

Багато хто з теоретиків і практиків управління схиляється до думки про автоматичне розв'язання проблем виробничої демократії зі становленням нового типу відносин власності. На їхній погляд, реформування відносин власності, становлення класу співвласників, підприємців дасть змогу розширити функції працівників, розкрити їхні здібності, сформувати належне ставлення до роботи. Раціональне зерно в цьому є, але не варто перебільшувати роль нових відносин власності у створенні дієвих механізмів розвитку виробничої демократії. Не можна, зокрема, не враховувати різниці між власником малого підприємства або власником-фермером і власником-акціонером. Якщо фермер, приміром, у повному обсязі реалізує свої права на володіння, розпорядження й користування власністю, то акціонер великого підприємства, який має кілька акцій, є співвласником суто номінальним. Навіть якщо припустити, що кожний працівник унаслідок приватизації став власником акцій підприємства, на якому він працює, то соціальний ефект від цього буде надто обмежений.

І насамкінець зазначимо, що потрібно ухвалити законодавчий акт, який би закріпив форми участі найманих працівників в управлінні виробництвом і розподілі його результатів, конкретні організаційно-правові механізми розвитку виробничої демократії на підприємствах і в організаціях України. Це сприятиме підвищенню ефективності виробничого менеджменту та мотиваційних настанов працюючих, становленню досконалих, соціально орієнтованих відносин у сфері праці, що оптимізують інтереси основних соціальних сил суспільства та створюють передумови для стабільного соціально-економічного розвитку. У ході опрацювання й ухвалення цього законодавчого акта потрібно зважати на багатий іноземний досвід у розвитку виробничої демократії, передусім країн, які застосовують європейську (континентальну) модель соціально-трудових відносин.

Резюме

Одним із суспільно значущих інститутів, який має сприяти розв'язанню гострих соціальних проблем, опрацюванню та реалізації сучасної соціальної політики, є інститут соціального партнерства.

Опановуючи сучасну філософію соціального партнерства, маємо виходити з того, що цей інститут покликаний не тільки захищати інтереси партнерів, а й сприяти об'єднанню їхніх зусиль, концентруючи їх на завданнях, виконання

яких життєво необхідно суспільству для забезпечення стійкої позитивної економічної та соціальної динаміки. При цьому вкрай потрібною виявляється спільна діяльність, плідна взаємодія соціальних партнерів на всіх рівнях.

Соціальне партнерство має бути одночасно і цивілізованою формою регулювання соціально-трудових відносин, і інструментом розвитку та підвищення якості життя людини, і формою задіяння потенціалу та вияву на практиці нової якості соціальної відповідальності суб'єктів та інститутів ринкової економіки і суспільства в цілому. За такого розуміння місії соціального партнерства останнє постає як феномен не тільки соціально-трудовий, соціально-економічний, а й соціокультурний, морально-духовний, як форма укладення і реалізації суспільного договору, що має на меті задіяння потенціалу соціально відповідальної діяльності. А остання має слугувати узгодженню інтересів особистості, організацій та суспільства загалом.

Соціальний діалог на рівні організації в поєднанні з управлінськими технологіями та іншими інститутами, зокрема інститутом корпоративної культури, постають як дієві форми та засоби соціалізації відносин у сфері праці, насичення трудової діяльності соціальними нормами і цінностями організації. Водночас формується і реалізується більш високий ступінь розвитку соціальної відповідальності за розширення можливостей сторін соціально-трудових відносин, задоволення їхніх спільних інтересів, збалансований розвиток організації.

Нерідко соціальна відповідальність, передусім корпоративна, ототожнюється із соціальним партнерством. Насправді співвідношення цих понять і явищ є таким: соціальне партнерство є одним з найбільш дієвих засобів, механізмів формування системи соціальної відповідальності, а останню можна розглядати як результат (чи один з результатів) соціального партнерства.

Як іноземна, так і вітчизняна практика переконують у тому, що за використання сучасних форм соціального партнерства стає можливим значно посилити потенціал соціально відповідальної діяльності. Серед форм соціального партнерства, які сприяють підвищенню соціальної активності, особлива роль належить колективно-договірній практиці соціального діалогу та розвитку виробничої демократії.

На основі соціального діалогу досягається домовленість між його сторонами про взаємні зобов'язання. Останні створюють платформу для взаємодопомоги, обміну суспільно значимими послугами, для формування додаткових можливостей у реалізації як власних, так і спільних інтересів.

Інтереси забезпечення стійкої позитивної соціальної динаміки потребують, щоб соціально відповідальним був не окремо взятий партнер, а всі учасники суспільної коаліції, які вправі очікувати адекватної соціальної поведінки від інших партнерів за суспільною коаліцією.

Отже, соціальне партнерство є інструментом, організаційним механізмом, соціальним інститутом посилення індивідуальної соціальної відповідальності суб'єктів відносин у сфері праці, а також інтеграції останньої в якісно нову — спільну, загальну, консолідовану — відповідальність.

Терміни і поняття

Інституціональні засади колективно-договірної практики
Колективний договір
Колективні переговори
Соціальне партнерство (соціальний діалог)
Соціально відповідальні практики
Сторони і суб'єкти соціального партнерства
Форми виробничої демократії
Форми соціального партнерства

Вправи до розділу 14

1. У дод. 4 як приклад наведено макет колективного договору, що його одне з галузевих об'єднань профспілок як методичну допомогу запропонувало промисловим підприємствам галузі для використання у ході проведення переговорів та укладання колективних договорів. Проведіть аналіз структури та змістових характеристик запропонованого макета колективного договору на предмет охоплення ним усіх складових регулювання соціально-трудових відносин та здатності формувати високий ступінь розвитку соціальної відповідальності сторін соціального діалогу.
2. Сформулюйте обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення структури колективного договору.
3. Підготуйте власний варіант змістового наповнення 2-го і 3-го розділів колективного договору.
4. Обґрунтуйте, як запропоновані вами пропозиції сприятимуть забезпеченню більш високого ступеня розвитку соціально відповідальної поведінки сторін колективного договору.

Питання для перевірки знань

1. Поясніть взаємозв'язок соціального партнерства і соціально відповідальної діяльності.
2. Як впливають ті чи інші форми соціального партнерства на формування соціально відповідальної поведінки?
3. Які роль колективного договору в гармонізації відносин між працею і капіталом, його структура та змістові характеристики?
4. Охарактеризуйте інституціональні засади ведення колективних переговорів та укладення колективного договору.
5. Як посилити соціальну відповідальність на засадах розвитку виробничої демократії?
6. Що таке консолідована соціальна відповідальність? Які напрями її розвитку ви можете запропонувати?

Література для поглибленого вивчення

1. *Виттенберг Е. Я.* Социальная ответственность бизнеса на постсоветском пространстве / Е. Я. Виттенберг. — М. : РГГУ, 2011.

2. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2010.

3. *Колот А. М.* Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання : монографія / А. М. Колот. — 2-ге вид., без змін. — К. : КНЕУ, 2008.

4. *Колот А.* Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2013.— № 8.— С. 3–17.

5. *Петрашко Л. П.* Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія / Л. П. Петрашко. — К. : КНЕУ, 2013.

6. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501 с.

7. Социальная Европа в XXI веке / под ред. М. В. Карголовой. — М. : Весь мир, 2011.

Розділ 15

ЕФЕКТИВНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

15.1. Загальні засади ефективності та її оцінювання у сфері соціальної відповідальності.
15.2. Оцінка розвитку корпоративної соціальної відповідальності на національному та регіональному рівнях.
15.3. Ефективність соціальної відповідальності організації.
15.4. Оцінка ризиків у сфері корпоративної соціальної відповідальності.
15.5. Рейтинги розвитку соціальної відповідальності організацій.

Резюме
Терміни і поняття
Вправи до розділу 15
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— сутність і особливості ефективності у сфері соціальної відповідальності;
— алгоритм процесу оцінювання ефективності соціальної відповідальності;
— практику держав-членів Європейського Союзу з реалізації політики та оцінки рівня розвитку країни в аспекті КСВ;
— досвід України щодо питання вимірювання та оцінки національного та регіонального рівнів розвитку КСВ;
— показники, за якими визначають бізнес-ефект зовнішніх та внутрішніх соціальних програм організації;
— критерії, показники (індикатори) ефективності соціальної відповідальності організації в економічній, екологічній та соціальній сферах;
— сутність ризику у сфері КСВ та причини його виникнення;
— алгоритм виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ;
— основні підходи до виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ та алгоритм процесу управління ризиками;
— типові критерії та показники (індикатори) оцінки розвитку соціальної відповідальності організації для складання рейтингів у міжнародній практиці;

уміти:

- визначати основні показники оцінки бізнес-ефекту, які відображають участь організації в доброчинних (зовнішніх) соціальних програмах;
- визначати основні критерії (показники) оцінки бізнес-ефекту у сфері фінансів, маркетингу і продажу, управління персоналом, управління ризика-

ми у процесі реалізації зовнішніх та внутрішніх соціальних програм організації;
- визначати основні критерії (показники, індикатори) оцінки соціального ефекту на відповідному рівні розвитку КСВ;
- оцінювати міру ризиків у сфері КСВ.

15.1. Загальні засади ефективності та її оцінювання у сфері соціальної відповідальності

Якщо простежити етимологію слова «ефективність», то ми побачимо, що воно походить від латинських слів effectus — результат дії, наслідок та effectivuas (ефективний) — продуктивний, дієвий, такий, що дає результат (ефект).

Ефект (Еф) — це вигоди, одержувані у ході реалізації якого-небудь заходу (програми, проекту, процесу, виконання операції); визначається перевищенням результату (Р) над витратами (В) та може бути або позитивним (як-от прибуток) або негативним (як-от збиток). Під результатом тут мається на увазі вартість виробленої продукції (товарів, робіт, послуг), тобто виручка (дохід), а витрати — це витрати організації, які пов'язані з реалізацію заходу (програми, проекту, процесу) та відображають вартість використовуваних ресурсів.

Ефективність (Е) — вигідність заходу (програми, проекту, процесу), обумовлена співвідношенням одержаного ефекту і здійснених витрат. Ефективність може бути позитивна або нульова. В іншому разі її немає.

У найбільш загальному випадку показник ефекту — величина абсолютна, а ефективність — відносна, і визначаються вони в такий спосіб:

$$Еф = Р - В;$$

$$Е = \frac{Еф}{В} = \frac{Р - В}{В},$$

де Еф — ефект від реалізації заходу (програми, проекту, процесу), грн;

Р — результат від реалізації заходу (програми, проекту, процесу), грн;

В — витрати на реалізацію заходу (програми, проекту, процесу), грн;

Е — ефективність заходу (програми, проекту, процесу), грн.

Ефективність важлива для тривалого функціонування організації, ефект же необхідний для одномоментного вирішення проблем, що виникають.

Можна виділити як мінімум *три основні види ефективності*[1]:

1. *Економічність* (Е) — як відношення одержаного результату (Р) до витрат (В): Е = Р : В, що виражає економічність використання коштів і ресурсів (ефективність тим вища, чим менші витрати дозволяють одержувати той самий результат).

[1] Эффективные социальные инвестиции — социальное партнерство [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://blagorod.com/kniga.pdf

2. *Результативність* — як відношення одержаного результату до цілей, що встановлювалися (Ц): Е = Р : Ц, що виражає міру реалізації цілей діяльності (ефективність тим вища, чим більшою мірою результати відповідають цілям).

3. *Доцільність* — як відношення цілей до реальних потреб і проблем (П): Е = Ц : П, що виражає міру раціональності цілей, які висуваються (ефективність тим вища, чим більшою мірою цілі вирішують реальні проблеми).

Кожен з видів ефективності може бути розглянутий на таких *рівнях аналізу:*

✓ ефективність окремого проекту, конкретного заходу з конкретною цільовою групою;

✓ ефективність діяльності організації в цілому з усіма цільовими групами за деякий період, наприклад за рік;

✓ ефективність позиціювання даної організації (бізнесу) у суспільстві, її соціальному середовищі на місцевому, регіональному і національному (державному) рівнях.

Ефект заходів у сфері соціальної відповідальності — не безпосередній (бажаний, запланований, досягнутий), а опосередкований і не передбачає вигоди «тут і тепер». І до категорій «результати-витрати» у сфері соціальної відповідальності також необхідно ставитися обережно. Результат у цій сфері може бути корисний і достатній або мало корисний і такий, що не відповідає фінансово-економічним потребам організації, а також одержаним із зайвими витратами ресурсів, як-от витратами на екологічні програми, стимулювання персоналу, добродійність тощо.

Тому *ефективність у сфері соціальної відповідальності* — це ефект (не завжди бажаний, запланований, досягнутий) у співвідношенні до умов чи можливостей, за яких він одержаний. Як умови (можливості) можуть бути взяті: внутрішні та зовнішні соціальні інвестиції, ресурсний потенціал, поставлена кількісно виміряна мета, результат і т. ін.

Наприклад, аналізуючи глобальну мету функціонування організації, яка є критерієм її функціонування, звернімось до думки відомого вченого І. Адізеса, який вбачає її в тому, щоб задовольняти потреби клієнтів. Якщо організація не виробляє те, що потрібно її клієнтам, вона не результативна, а брак результативності й ефективності не дозволить їй досягти рентабельності[1]. Тільки тоді основними фінансово-економічними результатами функціонування організації стають повторний продаж клієнтам (виручка від реалізації), який формує її прибуток і рентабельність, та супровідні результати (не передбачувані), а саме позитивний імідж самої організації та її служби персоналу.

Сформульована подібним чином мета характерна для соціально відповідальної організації й вимагає від неї відповідних соціальних інвестицій (витрат), що спрямовуються безпосередньо в бізнес-середовище та на персонал організації, зокрема у відповідальність перед споживачами та добросовісну ділову практику (у відносинах зі споживачами, партнерами, інвесторами, конкурентами).

Саме для об'єктивної оцінки національного (регіонального) рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), ефективності соціальних ін-

[1] *Адизес И.* Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. — 262 с.

вестицій (витрат) соціально відповідальної організації й здійснюється оцінювання ефективності соціальної відповідальності. Оцінити ефективність у сфері соціальної відповідальності можна лише за допомогою системи критеріїв і показників.

Критерій (від грец. kritērion — засіб судження) — це якісна ознака, на основі якої провадиться оцінювання, визначення чи класифікація чого-небудь, мірило оцінки; показник — це конкретні кількісні властивості або ознаки, що характеризують ефективність; індикатор — доступна спостереженню і вимірюванню характеристика (ознака) об'єкта, що вивчається. Якщо критерії служать мірилом досягнення мети, то показники — це перш за все різні кількісні вимірники самого критерію, а індикатори — стани і процеси функціонування і розвитку об'єкта спостереження.

Критерії у сфері соціальної відповідальності, як правило, базуються на чинних законодавчих та інших нормативно-правових актах (стандартах, інструкціях), на наукових досягненнях у відповідній галузі (сфері економічної діяльності), узвичаєних нормах, а також на матеріалах попередніх контрольних заходів, результатах попереднього вивчення механізмів контролю за управлінням тими чи іншими витратами на соціальні потреби, тією чи іншою соціальною програмою. Критерієм ефективності соціальної відповідальності також може служити позитивний приклад іншої країни (регіону), організації, порівняння з результатами їх роботи при реалізації аналогічних проектів, програм, інших витрат.

Якісну складову ефективності соціальної відповідальності можна оцінити з погляду досягнення або недосягнення певних якісних характеристик, заданих при формуванні відповідних цілей. *Ефективність соціальної відповідальності з кількісного боку* дозволяє визначити міру досягнення або недосягнення кількісного результату, тобто може бути визначена як відношення одержаного результату до показників, закладених у бюджеті (бізнес-плані), або до розрахункового показника. Якщо критерії служать мірилом досягнення мети, то показники — це перш за все різні кількісні вимірники самого критерію.

Приклад критеріїв, показників (індикаторів) ефективності (ефекту) соціальної відповідальності організації наведено у табл. Д.5.1 дод. 5.

Оцінювання ефективності соціальної відповідальності — це процедура, за допомогою якої встановлюється міра відповідності стану соціальної відповідальності, виявленого в ході оцінювання, певним вимогам (критеріям, чинникам, нормам). Алгоритмом процесу оцінювання ефективності соціальної відповідальності є послідовна низка дій, коли спочатку визначаються цілі оцінювання, далі обґрунтовуються критерії оцінювання, з'ясовується склад початкових даних, використовуваних у процесі оцінювання, виробляються вимоги до критеріїв оцінювання, вибираються методи розрахунку критеріїв і, нарешті, виконується розрахунок кількісної величини критеріїв, тобто показників, відповідних тим чи іншим критеріям.

Інструментами оцінювання ефективності соціальної відповідальності незалежно від рівня оцінки (національний/регіональний, рівень організації) можуть бути соціологічні опитування, мережі обміну досвідом за найбільш ефективними методами організації діяльності у цій сфері, служби соціального аналізу та

рейтингові системи СВ, оцінки проектів СВ специфічні для конкретної ситуації, порівняльний аналіз та розширені системи аналізу, процедури акредитації тощо. Також можуть активно використовуватись розробки у сфері систем кількісної оцінки як цінності організації для акціонерів, так і «соціальної доданої вартості» бізнесу організацій.

Загалом за результатами оцінювання ефективності соціальної відповідальності можна одержати відповіді на три запитання:

✓ чи одержані результати з найменшими витратами (економічність соціальної відповідальності)?

✓ чи відповідають ці результати поставленим цілям (результативність соціальної відповідальності)?

✓ чи забезпечує діяльність розв'язання реальних проблем (доцільність соціальної відповідальності)?

Оскільки соціальна відповідальність має безліч напрямів (заходів), їх також необхідно співвідносити один з одним. Перш ніж визначати універсальні, інтегральні критерії (показники, індикатори) ефективності, треба її диференціювати — вичленити види, рівні та напрями. Оцінювання соціальної відповідальності має бути організоване так, щоб характеристики ефективності на кожному з рівнів аналізу не суперечили, а доповнювали одна одну.

15.2. Оцінка розвитку корпоративної соціальної відповідальності на національному та регіональному рівнях

Вимірювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності на національному рівні в країнах Європейського Союзу є затребуваним процесом, оскільки довгостроковою метою Європейського Союзу, а також світової спільноти є сприяння розвитку приватного сектору, а КСВ є важливим інструментом досягнення зазначеної мети. І про те, наскільки досягнута зазначена мета, дозволяє судити оцінка національного рівня розвитку КСВ у тій чи іншій країні ЄС.

Оскільки в більшості країн ЄС у різній формі розроблені та функціонують державні програми підтримки і стимулювання КСВ, то здійснити вимірювання та оцінку національного (регіонального) рівня розвитку КСВ здається можливим. У них державні органи стають основними стейкхолдерами і партнерами щодо просування ідей КСВ. Незважаючи на різні економічні ситуації, вони у своїх національних політиках із КСВ приділяють особливу увагу конкурентоспроможності країни за умови реалізації КСВ; країни, які мають стратегію та програму з КСВ, обов'язково провадять дослідження, результати яких стають базою для розроблення стратегії та політики з КСВ.

Завдяки цьому держава визначає бажану поведінку для бізнесу, залучає компанії державного і приватного секторів до спільного виконання соціально важливих завдань, матеріально стимулює бізнес до соціально відповідальної діяльності тощо. Разом з тим не всі держави-члени Євросоюзу мають стратегії або програми розвитку КСВ, що впливає на цілісність зусиль ЄС.

Для виявлення та реалізації політики КСВ у державах-членах Європейського Союзу Програма розвитку ООН (ПРООН) у 1997 р. запустила перший регіональний Проект «Прискорюючи КСВ», спрямований на сприяння та підтримку інтеграції принципів стійкого розвитку в бізнес-стратегії та прискорення здійснення корпоративної соціальної відповідальності у восьми європейських країнах[1].

Зокрема, проект слугував регіональній згуртованості між старими і новими членами ЄС та країнами-кандидатами на той час (Болгарія, Хорватія, Угорщина, Литва, Македонія, Польща, Словацька Республіка та Туреччина). Основна мета проекту полягала у прискоренні реалізації практик КСВ у нових країнах регіону, який розглядався як засіб для гармонізації ЄС, підвищення конкурентоспроможності та соціальної згуртованості, соціального діалогу між різними заінтересованими сторонами, зміцнення довіри, взаєморозуміння й інтеграції. Ділові мережі в Іспанії, Великобританії та Німеччині також брали участь у проекті, роблячи внесок в обмін досвідом і передовою практикою КСВ.

Проект охоплював три основні компоненти: аналіз ситуації КСВ у країнах – учасницях проекту; сприяння багатосторонньому діалогу з метою підвищення обізнаності та обміну передовим досвідом для просування КСВ; розширення можливостей наявних і майбутніх заінтересованих сторін КСВ для розроблення й реалізації КСВ у регіоні ЄС (за допомогою ознайомлення з національним і місцевим потенціалом для просування та реалізації КСВ).

З метою вимірювання і моніторингу прогресу з корпоративної соціальної відповідальності та оцінки реальних конкурентоспроможних практик на національному рівні та в регіоні Європейського Союзу організація ООН з розвитку в межах проекту «Прискорюючи КСВ» запропонувала інструмент оцінки для національних урядів[2]. Була розроблена система індикаторів для оцінки рівня розвитку країни в аспекті корпоративної соціальної відповідальності, яка наведена в табл. 15.1. До того ж була створена й методологія для підрахунку відповідних балів.

Основними принципами та вимогами до індикаторів, якими керувались у процесі побудови системи оцінки рівня розвитку країни в аспекті КСВ, були такі:

✓ потрібно вимірювати свої дії через створену систему індикаторів, яку можна розширити на більш пізніх етапах;

✓ індикатори мають бути об’єктивні і прозорі задля мінімізації виникнення різноманітних інтерпретацій;

✓ варто зафіксувати показники, тобто пов’язати запропоновану систему індикаторів із КСВ з індикаторами, що використовуються іншими високоповажними організаціями або ініціативами (наприклад, Human Rights Watch, Amnesty International, Transparency International). Це допоможе обмінюватися інформацією і співпрацювати.

[1] Accelerating CSR in New Europe [Electronic Resource]. — Available from : http://www. acceleratingcsr.kryptis.lt/en/about/140

[2] Ibid.

Таблиця 15.1

ІНДИКАТОРИ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ КРАЇНИ В АСПЕКТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ[1]

I. *Управління і політика* (25 балів)
1. Існування опублікованої національної стратегії з КСВ або стійкого розвитку (7,5 бала)
2. Існування окремого урядового департаменту або іншої урядової інституції, відповідальної за КСВ (7,5 бала)
3. Існування спеціального законодавства, що просуває широку популяризацію передових КСВ-практик (5 балів)
4. Відсоток «зелених закупівель» у загальній системі закупівель (5 балів)
II. *Залучення заінтересованих сторін і комунікація* (15 балів)
5. Відсоток активних членів національної мережі Глобального договору (5 балів)
6. Відсоток бізнес-асоціацій, які реалізують секторальні КСВ-активності або КСВ-інструменти (5 балів)
7. Відсоток місцевих компаній, які регулярно і структуровано звітують із КСВ (топ-100 компаній за рівнем обороту) (5 балів)
III. *Громадянське суспільство* (15 балів)
8. Відсоток вишів, які пропонують спеціальні програми або курси з КСВ або стійкого розвитку, або етики ведення бізнесу (7,5 бала)
9. Кількість згадувань КСВ-концепцій у громадських медіа протягом року (7,5 бала)
IV. *Навколишнє середовище* (15 балів)
10. Відсоток компаній, які котируються на біржі і які використовують систему еко-управління (5 балів)
11. Викиди парникових газів та використання джерел енергії (5 балів)
12. Урядові витрати на захист навколишнього середовища на одиницю ВВП (5 балів)
V. *Трудові практики* (15 балів)
13. Відсоток компаній, які котируються на біржі і які використовують систему управління трудовими практиками (3 бали)
14. Відсоток співробітників, які залучені до переговорів щодо колективної угоди (3 бали)
15. Гендерна рівність у бізнесі та уряді (5 балів)
16. Нещасні випадки /100,000 працівників (4 бали)
VI. *Прозорість і бізнес-середовище* (15 балів)
17. Рівень корупції (як зазначено Transparency International) (10 балів)
18. Існування активності щодо соціально відповідальних інвестицій (5 балів)

[1] Цит. за: Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / [М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсус, А. Г. Зінченко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України О. С. Редькіна. — К. : Фарбований лист, 2011. — С. 419–420.

Результатами проекту стали:

1) вимірювання КСВ на рівні країни на основі досліджень та консультацій, оцінки та моніторингу передового досвіду з КСВ у країнах-учасницях проекту;

2) можливості компаній для оцінки їх власної діяльності з КСВ.

Однак, якщо керуватися міжнародним стандартом із соціальної відповідальності ISO 26000, то до упущень, не врахованих у системі індикаторів оцінки рівня розвитку країни в аспекті КСВ за даним проектом, можна віднести такі:

— не приділялася увага захисту прав людини, де можна застосувати керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних корпорацій та підраховувати кількість звернень з питань порушення прав людини на рік у національні контактні пункти;

— чесні операційні практики і недобросовісна конкуренція також не відображені серед 18 індикаторів оцінки;

— не згадувалися неурядові організації та партнерство з бізнес-організаціями, а саме: кількість партнерів, що, у свою чергу, може також розглядатись як індикатор для оцінки розвитку КСВ у країні.

Разом з тим, незважаючи на певні недоліки в системі індикаторів оцінки рівня розвитку країни (регіону) в аспекті КСВ, при їх використанні можливі:

- ✓ комплексний аналіз вихідної діяльності КСВ і суб'єктів в країні (регіоні), що дозволяє вимірювати прогрес у майбутньому;
- ✓ більш висока обізнаність про КСВ серед компаній та інших заінтересованих сторін у країні (регіоні) та більше можливостей у компаній щодо інтеграції в рамках КСВ;
- ✓ більша довіра (тобто зростає так званий соціальний капітал) між різними заінтересованими сторонами і підприємствами, що практикують КСВ;
- ✓ зміцнення потенціалу національних (місцевих) заінтересованих сторін, яких стосується реалізації КСВ;
- ✓ оцінка національного рівня КСВ країни (регіону);
- ✓ створення більших можливостей для реалізації КСВ в країні (регіоні).

Для того щоб Україна наблизилася до світового рівня соціальної й екологічної відповідальності, уряду належить робити певні кроки в цьому напрямку. У першу чергу це мають бути сформульована державна політика з КСВ та створення при уряді країни вповноваженого органу або структурного підрозділу, що відав б цим питанням.

Тож позитивної практики вимірювання та оцінки національного (регіонального) рівня розвитку КСВ в Україні поки ще немає, хоч уряд робить окремі кроки в цьому напрямку. Зокрема йдеться про Стратегію економічного і соціального розвитку України на 2004–2015 р.[1], яка містить основні напрями стратегії розвитку, націлені на випереджальний, інноваційний розвиток, підвищення якості життя, подолання соціально-економічних диспропорцій у регіональному розвитку тощо. Стратегія містить певні цифрові орієнтири, притаманні будь-якій стратегії. Однак дана стратегія не була реалізована у вигляді державної політики України з конкретними процесами і показниками, які би піддавалися мо-

[1] «Стратегія економічного та соціального розвитку України «Шляхом європейської інтеграції» на 2004–2015 роки» від 28 квітня 2004 р. № 493/2004 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/493%D0%B0/2004

ніторингу в реальному секторі економіки, фінансово-банківській і соціальній сферах. Відповідно, й оцінювати хоча б окремі аспекти національного чи регіонального рівня розвитку КСВ неможливо.

Як пропозицію щодо впровадження елементів КСВ у державну політику України можна розглядати проект Концепції соціального розвитку України на 2013–2023 рр., розроблений під егідою Міністерства соціальної політики України[1]. Проект Концепції містить розділи, присвячені розвитку системи корпоративної соціальної відповідальності та критерії ефективності впровадження Концепції соціального розвитку України, а також завдання моніторингу заходів, що здійснюються в межах її реалізації.

> Для оцінки соціального розвитку України пропонуються такі показники:
> 1. Рівень подушового доходу населення (реальний ВВП на душу населення), з урахуванням паритету купівельної спроможності (ПКС), у базових цінах, дол. США.
> 2. Рівень видатків на освіту, % ВВП.
> 3. Рівень видатків на охорону здоров'я, % ВВП.
> 4. Рівень пенсійних видатків, % ВВП.
> 5. Рівень дефіциту Пенсійного фонду України, % ВВП.
> 6. Рівень демографічного навантаження (відношення чисельності непрацездатного та працездатного населення).
> 7. Відношення прожиткового мінімуму до середньої заробітної плати в економіці.
> 8. Відношення тіньової заробітної плати до офіційної.
> 9. Відношення тіньової зайнятості до загальної зайнятості.
> 10. Рівень використання праці (відношення попиту на працю до її пропонування).
> 11. Рівень оплати праці у випуску (ВВП), %.
> 12. Питома вага заробітної плати у структурі доходів населення, %.
> 13. Витрати домогосподарств на продовольчі товари, % до сукупних витрат.
> 14. Міра диференціації доходів (коефіцієнт Джині).
> 15. Середня тривалість життя, років.
> 16. Очікувана тривалість життя при народженні, років.
> 17. Загальний коефіцієнт народжуваності, проміле.
> 18. Загальний коефіцієнт смертності, проміле.
> 19. Коефіцієнт депопуляції.
> 20. Рівень грамотності населення (за рівнями здобутої освіти — початкової, середньої, вищої).
> 21. Середня тривалість навчання, років.
> Однак лише окремі з перелічених показників можна також одночасно застосувати для оцінки рівня розвитку країни (регіону) в аспекті КСВ.

Фактично дана концепція не містить практичних підходів до визначення індикаторів (показників) рівня розвитку країни (регіону) в аспекті КСВ. У ній тільки акцентується увага на актуальності КСВ для державної соціальної політики України та йдеться про те, що першочерговим заходом у межах реалізації Концепції соціального розвитку України на 2013–2023 рр. є розроблення пакета

[1] Проект Концепції соціального розвитку України на 2013–2023 рр. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=153212&cat_id=107177

нормативно-правових актів, що регламентують склад показників та методологію збору (зокрема, склад звітності в галузі бюджетного фінансування, склад кадрової звітності, склад звітності на виконання державного замовлення, склад звітності про ефективність діяльності регіональних та муніципальних органів влади та ін.).

На позитивну практику щодо методики вимірювання та оцінки національного (регіонального) рівня розвитку КСВ в Україні можна очікувати від такої недержавної установи, як Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності (Центр «Розвиток КСВ»), який є провідною експертною організацією з КСВ в Україні, член правління Глобального договору ООН (2010–2012). Центр має національним партнером CSREurope (Бельгія) та WBCSD (Швейцарія) та об'єднує 37 компаній України. У ньому надаються консультації з питань розроблення стратегії, програм та комунікацій із КСВ, проведення моніторингу та оцінки ефективності проектів, підготовки і верифікації нефінансової звітності.

Нині Центр «Розвиток КСВ» виконує проект UNITER «Розвиток національної програми з КСВ (корпоративна соціальна відповідальність)», який реалізується PACT та фінансується USAID[1].

> Основною метою проекту є створення сприятливих умов для розвитку КСВ в Україні, застосовуючи та здійснюючи затверджені принципи з усіма групами заінтересованих сторін. Зокрема, проект спрямований на підвищення поінформованості про КСВ на національному та регіональному рівнях, розвиток потенціалу та навичок для проблематики КСВ у діяльності організацій різних форм власності, створення сприятливих умов для КСВ та партнерства завдяки створенню системи стимулів і зобов'язань, а також на вдосконалення національної стратегії розвитку КСВ в 2011–2015 рр.
>
> Основні види діяльності в рамках проекту вміщують розроблення національного стандарту із соціальної відповідальності, проведення дослідження щодо розуміння КСВ в Україні, створення бази даних КСВ-ініціатив та організацій, що працюють із КСВ, експериментальне впровадження системи Індикатора КСВ у проведення тендерів та закупівель, організацію громадських слухань на тему «Роль корпоративної соціальної відповідальності та благодійності у соціально-економічному розвитку України» у Верховній Раді через об'єднання зусиль з іншою ініціативою, що її підтримує програма UNITER та яка впроваджується Українським незалежним центром політичних досліджень та Мережею розвитку європейського права, — про внесення зміни до Закону «Про благодійництво та благодійні організації», а також ухвалення національної стратегії у сфері КСВ, проведення прес-конференції та створення КСВ-ринку.
>
> У результаті проект має на меті підвищити обізнаність про КСВ серед основних груп заінтересованих сторін — лідерів громадської думки на 30 %, ухвалити національну стратегію з розвитку КСВ на 2011–2015 рр., заснувати чотири «лабораторії за найкращою практикою» за участі 60 організацій, а також провести громадські слухання в українському парламенті (Верховній Раді) за участі 500 організацій різних форм власності.

[1] Матеріали з розроблення проекту Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://www.csr-ukraine.org/nacionalna_koncepciya.html

Крім усіх наведених прикладів індикаторів для оцінки рівня розвитку країни (регіону) в аспекті КСВ інформативними для оцінки ефективності соціальної відповідальності в країні (регіоні) можуть бути й такі*:* рівень задоволеності соціальним становищем у країні (регіоні); рівень довіри до керівництва країни (регіону); рівень обізнаності опитуваного про соціальні програми країни (регіону); пріоритетні (з погляду опитуваного) проблеми в соціальній сфері; прогрес, досягнутий у розв'язанні виявлених раніше пріоритетних соціальних проблем, тощо.

Отже, практика показує, що до контрольних критеріїв (показників, індикаторів) треба відносити не тільки цифри офіційних (фінансових і статистичних) звітів, але й результати різного роду опитувань населення і працівників (анкетування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи), адаптованих до соціальної ситуації в країні (регіоні) та їхньої специфіки. Збір даних доцільно доручати незалежним експертам.

Зрозуміло, з загальнодержавної чи регіональної позиції згадані дослідження можуть здатися надміру детальними і трудомісткими, але їх ідея може бути взята за основу для складання власної загальнодержавної чи регіональної методики оцінювання соціальної відповідальності. Результати такого поглибленого дослідження дозволяють не тільки з'ясувати зріз і динаміку, але й виявити чинники впливу на ключові інтегральні показники, наприклад, на рівень довіри регіональним політичним і соціальним інститутам. Далі, цілеспрямовано діючи на керовані чинники впливу через реалізацію загальнодержавних, регіональних соціальних програм, адміністрації зможуть досягнути поставлених цілей та одержати бажані результати.

15.3. Ефективність соціальної відповідальності організації

Оцінка ефективності соціальної відповідальності важлива з позиції не тільки суспільства, а й самого бізнесу, для якого значущі збільшення популярності та впізнаваність брендів споживачем, зростання позитивного і зменшення негативного ставлення, підвищення обсягу реалізації, прибутку, рентабельності, капіталізації тощо.

Для одержання об'єктивної оцінки ефективності соціальної відповідальності організації (КСВ) важливо використовувати критерії, які, з одного боку, враховують специфіку та можливості вітчизняного середнього і малого бізнесу, досить прості для самооцінки та самоаналізу, а з другого — орієнтуються на міжнародні стандарти із соціальної звітності та внутрішні стандарти, відкриваючи можливості репрезентування та участі держави (регіону), організацій у відповідних конкурсах. Істотність кількісних і якісних показників (індикаторів) для організації визначається важливістю показників для зовнішніх груп впливу та неоднозначністю трактування цих показників.

Особливий інтерес являє можливість порівняння різних організацій за рівнем ефективності соціальної відповідальності. Необхідність у такому порівнян-

ні існує як у галузевому, так і в регіональному розрізах, незважаючи на різний профіль діяльності, різний масштаб, різні характеристики результатів та свої принципи організації. При цьому зазначимо, що в основі порівняння лежать показники результатів роботи, специфічні для кожної сфери економічної діяльності.

Зважаючи на поширення форматів нефінансової звітності як у світі, так і останніми роками в Україні, оцінювати ефективність соціальної відповідальності організації можна з використанням низки критеріїв (показників, індикаторів), що містяться в основних формах соціальної звітності, застосовуваних у світовій практиці.

Оскільки соціальний звіт (звіт з КСВ) у довільній формі, як найпоширеніша форма нефінансової звітності в Україні, складається за критеріями (показниками, індикаторами), котрі самостійно визначаються організацією, то й формат звітності кожна організація створює відповідно до власних потреб та етапу розвитку моделі соціальної відповідальності.

Як показує практика, у процесі складання соціального звіту (звіту з КСВ) у довільній формі в організаціях найчастіше досліджують та оцінюють вплив *внутрішніх соціальних програм/проектів* (внутрішньої СВ). У контексті оцінювання соціальних програм/проектів організації виокремлюють *два типи оцінки впливу*: оцінка очікуваного впливу соціальних програм/проектів (провадиться під час розроблення програми/проекту) та оцінка реального соціального впливу вже виконаної програми/проекту.

В Україні в даний час, хоч і немає загальновизнаної методики оцінювання ефективності соціальної відповідальності організацій (КСВ), однак відповідно до вимог і критеріїв стандартів міжнародної соціальної звітності GRI-3, AA1000 та принципів Глобального договору ООН розроблені Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності [1] з метою надання методичної та практичної допомоги організаціям України всіх форм власності та видів економічної діяльності. У Методичних рекомендаціях ідеться про визначення взаємозв'язку соціальних інвестицій (СІ) та підсумкових результатів ефективності діяльності організації у такій послідовності:

І етап. Порівняння загального обсягу витрат СІ з динамікою підсумкових показників ефективності фінансово-господарської діяльності організації (коефіцієнт співвідношення загального обсягу прибутку та СІ).

ІІ етап. Розрахунок таких показників ефективності СІ: коефіцієнт локальної економічної ефективності СІ, коефіцієнт окупності СІ.

ІІІ етап. Узагальнювальна оцінка ефективності заходів КСВ, яка передбачає не тільки визначення абсолютних показників, а й виявлення їхньої динаміки з використанням графіків.

У продовження викладу матеріалу підрозд. 15.1 визначимо *ефект* (Еф) *соціальних інвестицій* як вигоди, одержуваної від реалізації соціальної програми/проекту (може вимірюватися або приростом чистого прибутку, або економією витрат за період). *Ефективність* (Е) *соціальної програми/проекту* (СІ) — це показник вигідності соціальної програми/проекту, що характеризує співвідно-

[1] Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності / Н. М. Ушакова, Н. А. Супрун, А. В. Данилюк ; за заг. ред. Н. А. Супрун, Н. М. Ушакової. — К., 2013. — 22 с.

шення ефекту (Еф), одержуваного від реалізації цієї програми/проекту, із сумою соціальних інвестицій (СІ), вкладених у цю програму/проект.

Стосовно до оцінки ефекту та ефективності СІ *результат* (Р) визначається як одержана чи прирощена виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) після здійснення соціальної програми/проекту. У *витрати* (В) при цьому включаються як витрати на здійснення соціальної програми/проекту, тобто СІ (їх ми назвемо *початковими витратами* — К), так і витрати, пов'язані зі здійсненням виробничої (операційної) діяльності, тобто *поточні витрати* ($В_{пот}$):

$$В = К + В_{пот},$$

де К — соціальні інвестиційні витрати (СІ), пов'язані із здійсненням соціальної програми/проекту, грн;

$В_{пот}$ — поточні витрати, пов'язані зі здійсненням соціальної програми/проекту — виробничі (операційні) витрати на виробництво, реалізацію продукції (товарів, робіт, послуг) за весь період реалізації соціальної програми/проекту, грн.

Чим більший ефект може бути одержаний на одиницю здійснених витрат, тим вища ефективність соціальних інвестицій. При оцінці ефективності соціальних інвестицій одержаний ефект може бути порівняний не з усією сумою витрат за соціальною програмою/проектом, а тільки із соціальними інвестиційними витратами (СІ):

$$Е = \frac{Еф}{К}.$$

За такого співвідношення наведений показник ефективності (Е) СІ є *показником загальної економічної ефективності* СІ ($Е_{заг}$).

Для визначення фактично досягнутого рівня економічної ефективності СІ показник загальної економічної ефективності ($Е_{заг}$) СІ можна було би порівняти з нормативним коефіцієнтом ефективності ($Е_н$). Раніше нормативні коефіцієнти ефективності розраховувалися централізовано у науково-дослідних інститутах відповідних сфер економічної діяльності та за напрямами інвестицій (капітальних витрат).

> Наприклад, у типовій методиці визначення економічної ефективності інвестицій в основні фонди в промисловості $Е_{заг}$ становив 0,16, а для інвестицій в організаційно-технічні заходи — 0,15. Тобто якби для оцінки фактично досягнутого рівня загальної економічної ефективності СІ був узятий показник $Е_{заг}$ на рівні 0,15, то він би означав, що зі щорічного приросту чистого прибутку організації на окупність СІ за соціальною програмою/проектом мало б витрачатися 15 % від його загальної суми. Проте нині такі нормативні коефіцієнти загальної економічної ефективності централізовано не затверджуються, і в організації можуть лише самостійно визначити його нормативну величину як орієнтир виходячи з власної стратегії та цілей розвитку.

Тоді під *терміном окупності* ($Т_{ок}$) соціальної програми/проекту (СІ) можна розуміти період, протягом якого СІ покриваються (окупаються) за рахунок одер-

жаного ефекту (сумарних вигід — зростання чистого прибутку або економії витрат за період) від них:

$$Т_{ок} = \frac{К}{Еф} = \frac{1}{Е}.$$

При цьому нормативний термін окупності ($Т_н$) соціальних інвестицій для значення показника загальної економічної ефективності ($Е_{заг}$) на рівні 0,15 становив би 6,7 року (1/0,15).

Загалом у результаті здійснення будь-якого інвестиційного проекту може бути одержаний як економічний ефект, який має вартісний вимір, так і соціальний ефект (наприклад, створення додаткових робочих місць, поліпшення умов життя населення) або екологічний (оздоровлення навколишнього середовища, зниження екологічного збитку від діяльності організації тощо). Як правило, соціальний та екологічний ефекти можуть бути опосередковано визначені у вартісному вимірі.

Наприклад, поліпшення умов життя людей забезпечить більш якісне відтворення робочої сили, що в кінцевому рахунку виявиться у підвищенні продуктивності праці та поступовому зростанні доходів населення. Поліпшення екології, оздоровлення навколишнього середовища відіб'ється на зниженні рівня захворюваності людей, що приведе до відносного зменшення витрат на охорону здоров'я і т. ін. У таких випадках ідеться про економічний, екологічний та соціальний ефекти, що виявляються у сфері соціальної відповідальності.

Що стосується *зовнішніх соціальних програм* (зовнішньої соціальної відповідальності), тобто програм, в яких прямі одержувачі благ не є працівниками організації, то іноземні дослідники виділяють *три основні показники оцінки бізнес-ефекту*, які відображають участь організації в доброчинних, тобто зовнішніх, соціальних програмах[1]:

а) показник окупності інвестицій, спрямованих у доброчинні програми (return on investment)[2];

б) показник ефективності доброчинної допомоги порівняно з ефективністю інших, не доброчинних, засобів — реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement)[3];

в) показник процесу реалізації доброчинних програм (process measurement)[4].

---

[1] *Weiser, J.* Conversations with Disbelievers: Persuading Companics to Address Social Challenges / John Weiser, Simon Zadek // Ford Foundation. — November 2000.

[2] Показує співвідношення між витратами на доброчинність і тією часткою приросту капіталу, яка виникла завдяки доброчинній діяльності. Даний показник найбільш складний для вимірювання і тому може бути використаний далеко не в кожній сфері діяльності організації. Результати доброчинної діяльності складніші, ніж витрати на доброчинність, визначені у грошовому еквіваленті, оскільки не завжди очевидні не тільки самі результати доброчинної діяльності, але й те, що приріст економічних показників стався саме завдяки доброчинній діяльності.

[3] Дозволяє зробити висновок, наприклад, про те, чи «більш-менш» ефективна доброчинна діяльність порівняно з іншими, не доброчинними, засобами — рекламою, стимулюванням продажу тощо, але не призначений надавати конкретну кількісну величину.

[4] Свідчить про наявність чи брак зв'язку між доброчинністю і показниками основної діяльності організації, але не показує, ні на скільки доброчинна діяльність «більш-менш» ефективна порівняно з іншими засобами, ні її кількісний вираз.

Незважаючи на те що зовнішні та внутрішні соціальні програми/проекти, які фінансуються переважно з чистого прибутку організації, не передбачають у своїй більшості одержання вигоди (приросту прибутку), їх реалізація приводить до виникнення не тільки соціального ефекту, але й бізнес-ефекту. Бізнес-ефект не може існувати у відриві від ефекту соціального, адже лише в комплексі вони результативні.

Найбільш імовірно одержати бізнес-ефект у результаті реалізації організацією соціальних та доброчинних програм/проектів у таких сферах діяльності, як фінанси, маркетинг і продаж, управління персоналом, управління ризиками. У разі складання соціального звіту (звіту з КСВ) у довільній формі прикладами критеріїв (показників) оцінки бізнес-ефекту у відповідних сферах можуть бути ті, що наведені в табл. 15.2.

Таблиця 15.2

ПРИКЛАДИ КРИТЕРІЇВ (ПОКАЗНИКІВ) ОЦІНКИ БІЗНЕС-ЕФЕКТУ В РЕЗУЛЬТАТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЄЮ СОЦІАЛЬНИХ ТА ДОБРОЧИННИХ ПРОГРАМ (СІ) У ВІДПОВІДНИХ СФЕРАХ

Сфера	Критерії (показники)
Фінансів	Збільшення фінансових показників діяльності (окупність витрат, рентабельність продажу, рентабельність активів, дохідність соціальних інвестицій, чистий прибуток та ін.)[1]
Маркетингу та продажу	Дані про продаж (виручка від реалізації); впізнаваність продукції та бренду; інтерес до продукції; задоволеність клієнтів процесами соціальної відповідальності; кількість і мотивація покупців, що вперше здійснили купівлю; причини зміни марки товару; характеристика покупців та їх сегментація; ефективність інформаційних та піар-компаній; намір придбати продукцію та ін. (абсолютні та відносні, їх зміна)
Управління персоналом	Рентабельність персоналу, продуктивність праці, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт абсентеїзму тощо (абсолютні та відносні, їх зміна)
Управління ризиками	Відсутність виробничого травматизму зі смертельним результатом, екологічних катастроф, корупційних скандалів й т. ін.

При цьому оцінку соціального ефекту здійснюють лише організації, залучені до створення стандартів звітності.

Відповідно до багатоступінчастого характеру соціальної відповідальності для визначення основних критеріїв та показників (індикаторів) соціального ефекту ступені розвитку СВ за змістом заходів у соціальній сфері можна поділити так (рис. 15.1):

➢ *базовий* ступінь розвитку *СВ* — додержання бізнесом установлених державою правил, нормативно закріплених у рамках чинного законодавства. *Критерій*: відношення найменшої заробітної плати в організації до мінімальної заробітної плати на рівні 1,0. *Зміст заходів у соціальній сфері*: своєчасна виплата

[1] Порівняння фінансових показників організацій, що активно здійснюють соціальні програми, з фінансовими показниками організацій, що менше залучені до такої діяльності, дає оцінку бізнес-ефекту у сфері фінансів. Найбільш переконливі дані можна одержати в тому разі, якщо порівнювані характеристики основної діяльності організацій максимально збігаються, зокрема: сфера економічної діяльності, кількість працівників, порівнювані величини активів тощо.

заробітної плати, сплата податків у повному обсязі, надання робочих місць; за можливістю — створення робочих місць;

➢ *високий ступінь розвитку СВ* — забезпечення працівників адекватними умовами не тільки роботи, але й життя в цілому. *Критерій*: відношення найменшої заробітної плати в організації до мінімальної заробітної плати на рівні, наприклад, не менше ніж у 1,2–1,5 раза (конкретний рівень визначають самостійно з урахуванням фінансових можливостей та стратегії розвитку організації). *Зміст заходів у соціальній сфері*: підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників, профілактичне медичне обслуговування, будівництво житла, розвиток соціальної сфери (завдяки розвитку власної соціальної інфраструктури або за допомогою корпоративних договорів з установами соціальної сфери) тощо;

➢ *найвищий ступінь розвитку СВ* — доброчинна діяльність, що передбачає реалізацію соціальних програм, що виходять за межі організації (інколи програми можуть мати регіональний або загальнодержавний характер) і спрямовані на вирішення проблем місцевого співтовариства, окремої території, на якій розташована організація. *Критерій*: відношення найменшої заробітної плати в організації до мінімальної заробітної плати на рівні, наприклад, у 1,5 раза вищому. *Зміст заходів у соціальній сфері*: соціальна допомога працівникам у різних формах (матеріальна, нематеріальна, фінансова), зовнішні та внутрішні соціальні інвестиції (за напрямами), витрати на заходи зі збереження навколишнього середовища, а значить, незабруднення навколишнього середовища, періодичність (частота) участі організації в соціальній допомозі, мотиви прийняття рішень у здійсненні соціальних інвестицій, суб'єкти ініціативи щодо соціальних інвестицій, критерії добору одержувачів коштів (об'єктів) соціальних інвестицій, суб'єкт(и) прийняття управлінських рішень про соціальні інвестиції, наявність чи брак зв'язку соціальної політики організації з її основною діяльністю, вплив на основну діяльність (вигода для бізнесу), стандарти, що впроваджуються (чи вже впроваджені), пов'язані із соціальною відповідальністю тощо.

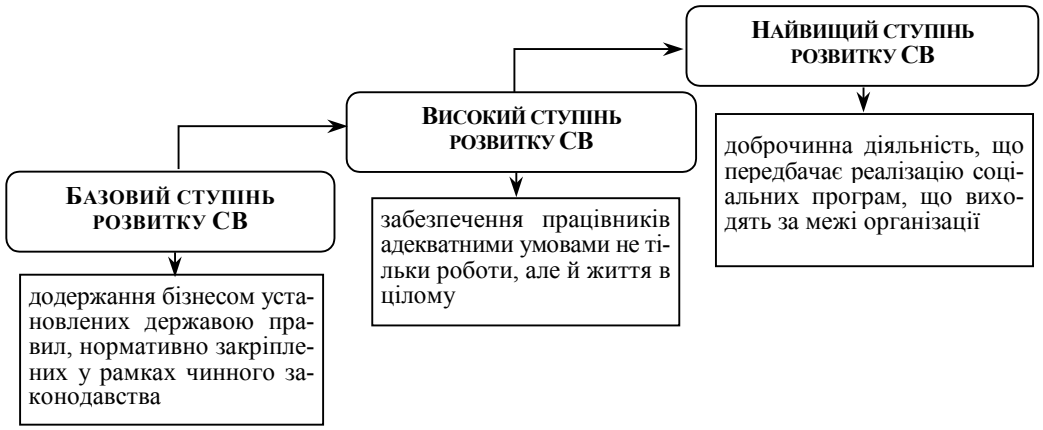

Рис. 15.1. Основний зміст соціального ефекту на відповідному ступені розвитку соціальної відповідальності організації

Найчастіше критерії, показники (індикатори) ефективності (ефекту) соціальної відповідальності організації об'єднують у три групи, що характеризують економічні, екологічні та соціальні аспекти її збалансованого розвитку (табл. Д.5.1 дод. 5).

Задля об'єктивності важливо розраховувати наведені показники (індикатори) не статично (на якусь дату або епізодично), а в їх динаміці. Що вищий рівень розвитку суспільства, то жорсткіші ці критерії та показники (індекси, індикатори).

15.4. Оцінка ризиків у сфері корпоративної соціальної відповідальності

У світовій практиці міжнародних компаній робота з забезпечення корпоративної соціальної відповідальності сприймається як прагматичний напрям розвитку бізнесу і є одним з інструментів, який дозволяє ефективно управляти невиробничими ризиками, зокрема ризиками й у сфері КСВ у процесі взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) — власниками бізнесу (акціонерами), персоналом, споживачами, партнерами, місцевими співтовариствами, державою. Своєчасна оцінка та управління ризиками у сфері КСВ дає керівництву та топ-менеджменту організації можливість установити збалансовані та відносно стійкі відносини з усіма заінтересованими сторонами, незважаючи на непередбачуваність їхньої поведінки.

> Більшість західних нафтогазових компаній («British Petroleum», ENI, «ConocoPhillips», «ExxonMobil» та ін.) керуються у своїй практиці документами стратегічного рівня у сфері КСВ, у тому числі у сфері здоров'я, безпеки й екології. У компанії «British Petroleum» для керівників бізнес-одиниць розроблено Керівництво з управління ризиками у сфері HSE» (HSE — від англ. Health, Safety, Environment — здоров'я, безпека, довкілля).

В Україні ризики у сфері КСВ надто пов'язані з усіма невиробничими ризиками, адже політичні, соціальні, екологічні та законодавчі ризики поки що істотно вищі, ніж у розвинених країнах світу. Для будь-якої української організації політичні та законодавчі ризики — це прямі збитки і втрати або недоодержання прибутку через несприятливі зміни політичної ситуації в державі, чинного законодавства та внаслідок дій місцевої влади; соціальні ризики пов'язані із соціальними кризами; екологічні ризики залежать від імовірності настання цивільної відповідальності за заподіяння шкоди навколишньому середовищу, а також життю і здоров'ю третіх осіб.

Ризики у сфері КСВ — це ризики недосягнення будь-яких цілей організації, коли необхідні передумови реалізації запланованих заходів у сфері КСВ наштовхуються на свідому або несвідому протидію заінтересованих сторін. Основу потенційних ризиків у сфері КСВ і, відповідно, позовів до будь-якої організації, становить невизначеність, обумовлена непередбачуваною свободою вибору поведінки заінтересованих сторін, яка, у свою чергу, часто лежить у площині політичних, законодавчих, соціальних, екологічних змін та потрясінь.

Оцінка потенційних ризиків у сфері КСВ в Україні відіграє значну роль через нерозвиненість українського ринку та слабке законодавче і практичне забезпечення прав власності і добросовісної конкуренції. Фактично перелік чинників, що обумовлюють їх виникнення, дуже різноманітний, а потенціал втрат великий і важко передбачуваний.

Репутацію, на створення якої пішли десятиліття, можна швидко зруйнувати в результаті таких випадків, як корупційні скандали, масові звільнення працівників, масовий виробничий травматизм зі смертельним результатом, екологічні катастрофи тощо. Ці події можуть привернути небажану увагу судових органів, урядів і засобів масової інформації. Як наслідок, репутаційний ризик багато організацій розглядають як основний вид ризику у сфері КСВ. Створення власної корпоративної культури даний ризик може мінімізувати.

У табл. 15.3 наведено потенційні ризики у сфері КСВ стосовно до заінтересованих сторін на стадіях життєвого циклу розвитку організації.

Таблиця 15.3

ПОТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ У СФЕРІ КСВ СТОСОВНО ДО ЗАІНТЕРЕСОВАНИХ СТОРІН НА СТАДІЯХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Стадія життєвого циклу	Потенційні ризики у сфері КСВ стосовно до заінтересованих сторін (стейкхолдерів) організації					
	власників бізнесу (акціонерів)	персоналу	споживачів	партнерів	місцевих співтовариств	держави
Становлення	Неокупність витрат, зниження виробничої безпеки	Незабезпечення зайнятості населення, небезпека на робочому місці	Неприйняття споживачами якості та ціни товарів	Недодержання етики бізнесу з боку організації та ділових партнерів	Зменшення кількості робочих місць, зниження або відсутність витрат на захист навколишнього середовища	Ухиляння або несплата податків, незабезпечення зайнятості населення
Зростання	Зниження або неодержання прибутку, зниження конкурентоспроможності, зменшення виробничої безпеки	Брак або зменшення витрат на заходи з охорони праці, зменшення зайнятості, зарплати, задоволеністю роботою	Неприйняття споживачами іміджу поточного бренду, незадоволення очікувань споживачів стосовно до якості та ціни товарів	Недодержання етики бізнесу з боку організації та ділових партнерів	Зменшення кількості робочих місць, зниження або відсутність витрат на захист навколишнього середовища	Ухиляння або несплата податків, незабезпечення зайнятості населення
Зрілість	Зниження або неодержання прибутку, зменшення виробничої безпеки, незбалансований розвиток	Брак або зменшення витрат на заходи з охорони праці, зменшення зайнятості, зарплати, задоволеністю роботою, брак або зменшення витрат на соціальні програми	Невідповідність бренду характеристикам товарів, неврахування відмінностей груп споживачів	Недодержання етики бізнесу з боку організації та ділових партнерів	Зменшення кількості робочих місць, зниження або відсутність витрат на захист навколишнього середовища та інші соціальні інвестиції	Ухиляння або несплата податків, незабезпечення зайнятості населення
Спад	Нездійснення соціально відповідального реструктурування організації					

Для виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ, пов'язаних з непередбачуваною поведінкою заінтересованих сторін, необхідно:

✓ визначати і ранжирувати стейкхолдерів;

✓ складати Карту стейкхолдерів;

✓ виявляти і провадити моніторинг ризикових ситуацій, сценарний аналіз поведінки і взаємодії організації зі своїми стейкхолдерами;

✓ здійснювати моніторинг засобів масової інформації з питань КСВ, у т. ч. щодо висвітлення діяльності організації у цій сфері;

✓ розробляти проект, спрямований на стейкхолдерів організації і на конструктивну або нейтралізувальну взаємодію з ними;

✓ упроваджувати відкриту щорічну невиробничу (нефінансову, соціальну) звітність, яка б містила та висвітлювала проблеми й успіхи взаємодії організації з усіма заінтересованими сторонами.

Для оцінки ризиків у сфері КСВ варто використовувати результати комплексного соціального аудиту, у ході якого перевіряються в різних комбінаціях групи типових критеріїв та показників (індикаторів) оцінки соціальної відповідальності [соціальні показники (індикатори), етичні норми, відносини із працівниками, відносини з місцевими громадами тощо] на предмет негативних відхилень від прийнятного для стейкхолдерів рівня.

На рис. 15.2 наведено приклад створення в організації алгоритму виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ.

Оцінювати міру ризиків у сфері КСВ можна за допомогою 5-ступінчастої шкали оцінки, наведеної у табл. 15.4.

Таблиця 15.4

ПРИКЛАД ШКАЛИ ОЦІНКИ МІРИ РИЗИКІВ У СФЕРІ КСВ

Імовірність ризику у сфері КСВ	Міра тяжкості шкоди для організації внаслідок непередбачуваної поведінки заінтересованих сторін		
	Помірна	Середня	Крайня
Зовсім неймовірний	Дуже легкий **1**	Невеликий **2**	Середній **3**
Імовірний	Невеликий **2**	Середній **3**	**Високий 4**
Високоймовірний	Середній **3**	**Високий 4**	**Вкрай високий 5**

Застосовуваний у цьому методі підхід базований на комбінації міри схильності організації до впливу шкідливого чинника з боку непередбачуваної поведінки заінтересованих сторін, імовірності виникнення загрози для організації і наслідків для самих заінтересованих сторін у тому разі, якщо загроза здійсниться.

Цей метод описується такою формулою:

$$R = \text{Схильність} \times \text{Імовірність} \times \text{Наслідки}.$$

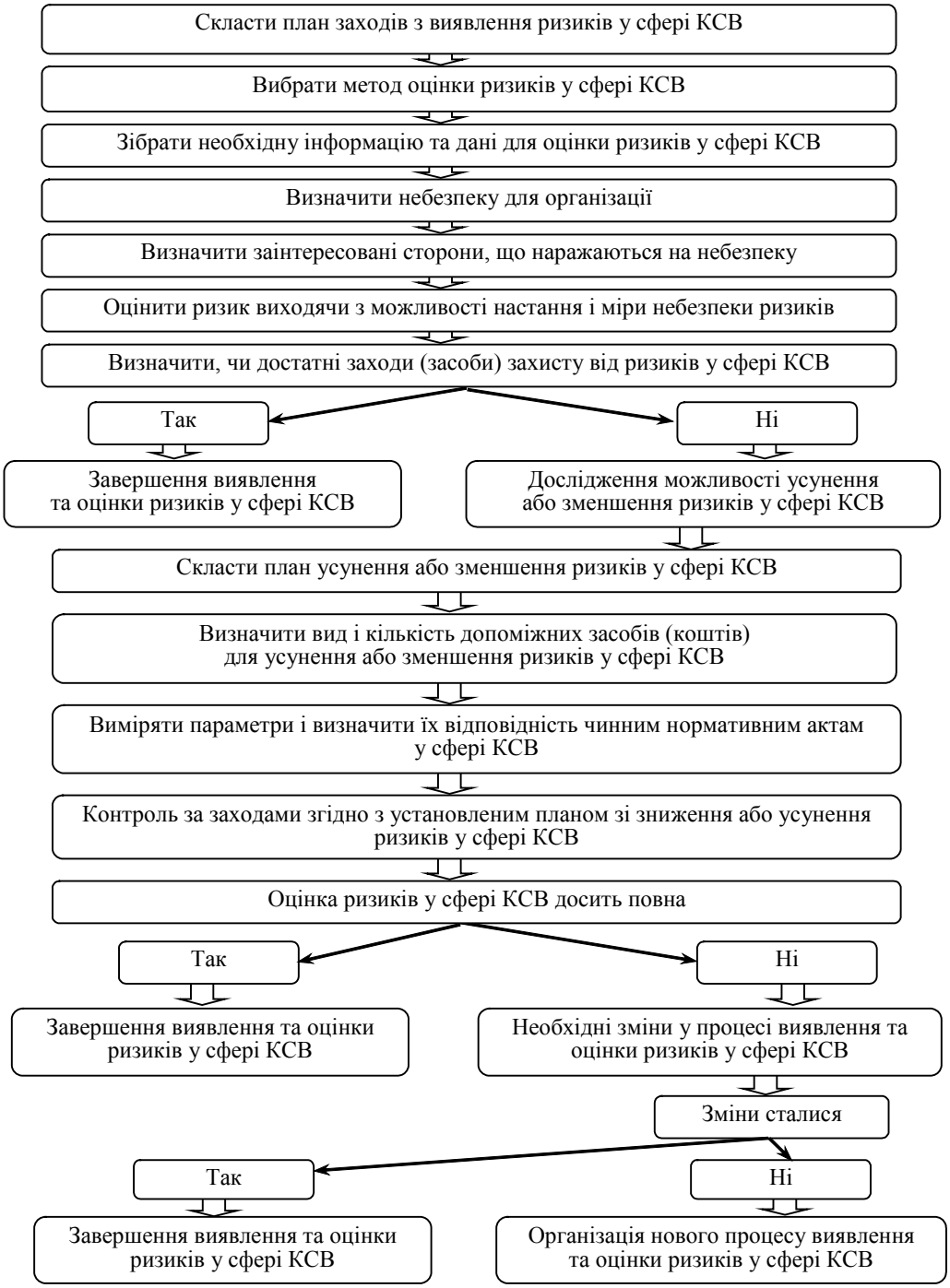

Рис. 15.2. Алгоритм виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ

Проведення аналізу ризиків у сфері КСВ таким способом має вести до класифікації ризиків у сфері КСВ за мірою серйозності, наприклад:

$R = 0…20$ — невеликий ризик, можливо прийнятний;

$R \geq 125$ — дуже високий ризик, імовірне негайне припинення діяльності організації.

На основі визначення міри серйозності ризиків можна розставити пріоритети для усунення та (або) зниження рівня ризиків у сфері КСВ.

Управління ризиками у сфері КСВ — важливий момент багатьох корпоративних стратегій.

Процес управління ризиками у сфері КСВ складається з *восьми етапів*:

I. Комплексний аудит соціальної відповідальності організації.

II. Виявлення та ідентифікація потенційних ризиків у сфері КСВ.

III. Визначення чинників, що впливають на рівень ризику у сфері КСВ та оцінка ймовірності його настання.

IV. Визначення величини соціально-економічних втрат від потенційного ризику у сфері КСВ.

V. Вибір методів зниження ризиків у сфері КСВ.

VI. Розрахунок економічної ефективності від заходів зі зниження ризиків у сфері КСВ.

VII. Ухвалення рішення щодо алгоритму дій з управління ризиками у сфері КСВ.

VIII. Контроль за ефективністю та результатами впровадження заходів зі зниження ризиків у сфері КСВ.

Головними в процесі управління ризиками у сфері КСВ, пов'язаними з невизначеністю поведінки стейкхолдерів, є діалогові форми взаємодії з усіма заінтересованими сторонами організації. Можливість же впливу на вибір стейкхолдерами того чи іншого варіанта своєї поведінки з'являється в результаті правильного впровадження системи КСВ перед своїми стейкхолдерами через постійну систему аналізу, розуміння і пошуку взаємовигідних рішень.

15.5. Рейтинги розвитку соціальної відповідальності організацій

Згідно з численними дослідженнями й опитуваннями, що регулярно провадяться серед компаній, що котируються на світових ринках, рівень корпоративного управління і капіталізація компаній перебувають, як правило, у прямо пропорційній залежності. Важливу роль у визначенні об'єктивних рівнів корпоративного управління відіграють різні рейтинги, в які провідні рейтингові компанії вже міцно інкорпорували елементи і показники (індикатори) КСВ і нефінансової звітності.

Також за кордоном, поряд із фінансовими, уже давно використовуються й *соціальні рейтинги*, спрямовані на оцінку розвитку соціальної відповідальності організації, які є і інструментом управління, і інструментом зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами). Потреба в розвитку рейтингів

соціальної відповідальності виникає в міру того, як організації, що лідирують у певній сфері, розвивають стратегічний підхід до управління доброчинними і соціальними програмами.

Найчастіше в міжнародній практиці *для складання рейтингів соціальної відповідальності* використовують у різних комбінаціях такі чотири групи типових критеріїв та показників (індикаторів) оцінки розвитку соціальної відповідальності:

1. Соціальні показники (індикатори): соціальна цінність продукції; внесок продукції у зростання добробуту населення; вплив на здоров'я людини; забезпечення рівного доступу до необхідних ресурсів життєдіяльності (вода, їжа, житло, охорона здоров'я).

2. Етичні норми: додержання етики бізнесу; вимоги до ділових партнерів додержуватися аналогічних етичних норм (в основному пов'язані з субконтрактами, що їх великі компанії розміщують у країнах, які розвиваються).

3. Відносини із працівниками: гарантування безпеки на робочому місці; забезпечення фінансових і соціальних гарантій (справедлива заробітна плата і т. ін.); невикористання дитячої праці.

4. Відносини з місцевими співтовариствами: повна сплата податків; доброчинний внесок компанії у розвиток місцевих співтовариств; соціальні інвестиції в розвиток місцевих співтовариств; участь працівників компанії у роботі на благо місцевих співтовариств (пожертвування, волонтерство, експертиза).

В Україні починаючи з 2008 р. фахівці Рейтингового агентства спільно з Інформаційним домом «Галицькі контракти» та всеукраїнським рейтинговим журналом «ГVардія» також здійснюють підготовку *рейтингу соціально відповідальних організацій*[1] з метою привертання уваги організацій до проблем становлення системи корпоративної соціальної відповідальності, створення суспільного діалогу між бізнесом та суспільними інститутами, презентації соціально відповідальних організацій, виявлення особливостей та перспектив соціалізації українського бізнесу.

Результати рейтингу складаються на підставі аналізу анкет компаній, надісланих на адресу редакції журналу «ГVардія», прилюдних соціальних звітів, а також незалежних оцінок експертів — членів експертної ради. Оцінка передбачає використання інтегрованого методу і системного аналізу рівня відкритості інформації, а також діяльності компаній у сфері КСВ (взаємодії з усіма заінтересованими сторонами) і визначається підсумковим баловим показником для всіх організацій – учасниць рейтингу.

Загальна оцінка рівня відкритості та системності компаній у сфері КСВ розраховується за чотирма блоками: «Соціальний звіт як інструмент діалогу з суспільством», «Системність в управлінні КСВ», «Відкритість і взаємодія з заінтересованими сторонами (ЗС)», «Відкритість і системність діяльності за основними напрямами КСВ» (розвиток персоналу, охорона праці та здоров'я, охорона навколишнього середовища та ресурсозбереження, підтримка добросовісної

[1] ИД «Галицкие контракты». Архивы. «ГVардия». — 2011. — № 1 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://archive.kontrakty.ua/gv/2011/1.html

ділової практики й етичної поведінки, удосконалення продукту і відносин зі споживачами, розвиток громад, благодійність і меценатство).

Корпоративну соціальну відповідальність організацій, що висловлюють бажання взяти участь у проекті, пропонують оцінювати за такими *параметрами:*

- ✓ процеси впровадження програм КСВ;
- ✓ упровадження сучасних систем стандартизації;
- ✓ фінансування доброчинних фондів;
- ✓ оцінка рівня та типу соціальної відповідальності організації;
- ✓ рівень відповідності організації сучасним вимогам до КСВ;
- ✓ вплив організації на заінтересовані сторони у здійсненні та розвитку КСВ;
- ✓ вплив організації на результати роботи організації.

При цьому передбачається використовувати такі *показники*:

- ➢ чистий прибуток;
- ➢ середньооблікова чисельність персоналу, середня заробітна плата (для оцінки мотивації) та продуктивність праці;
- ➢ сплачені податки [для оцінки ролі (корисності) організації для держави];
- ➢ реалізовані чи підготовлені програми КСВ, стандарти, що впроваджуються, пов'язані з КСВ (для оцінки стандартизації);
- ➢ доброчинні фонди, що фінансуються організацією, програми, інші заходи (для оцінки доброчинності).

Лідером рейтингу «ГVардія» соціально відповідальних компаній 2013 р.[1] із загальним балом 89,25 стала компанія «ДТЕК». Другу почесну позицію посіло ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» з загальним балом 87,56. Замкнув трійку лідерів Платинум Банк — 86,92 бала. На четвертому місці рейтингу — компанія СКМ (85,39 бала) і на п'ятому — ПАТ «Оболонь» (75,5 бала).

Однак у даному рейтингу за 2013 р., по-перше, присутні не всі компанії України, що здійснюють соціально відповідальний бізнес; по-друге, дана методика оцінки соціально відповідальних компаній України характеризує лише окремі аспекти КСВ — системність і відкритість. За такого підходу рейтинг КСВ українських компаній «ГVвардії» — це рейтинг інформаційного висвітлення КСВ програм українських компаній (рейтинг PR у КСВ).

> Для того щоб рейтинг КСВ українських організацій за змістом реально відповідав його назві, варто скористатись досвідом та правилами щодо проведення рейтингів КСВ в Європі британською організацією «SustainAbility»[2]. А для того щоб рейтинг «ГVвардії» відповідав сучасним тенденціям у сфері КСВ, впливав на розвиток КСВ в Україні та сприймався як вартісний, його методика має бути вдосконалена, а саме треба оцінювати вплив організацій на позитивні зміни в країні, оцінювати прогрес у досягненні задекларованих цілей, міру залучення заінтересованих сторін до реалізації стратегії КСВ тощо.

[1] ГVардия. Рейтинг социально ответственных компаний – 2013 [Электронный ресурс]. — Режим доступа : http://kontrakty.ua/rankings/239#atop

[2] Rate the Raters, Phase Three. Uncovering Best Practices. 22 Feb 2011 — Report [Electronic Resource]. — Available from : http://www.sustainability.com/library/rate-the-raters-phasethree# .VGf3T9J_tqy

Резюме

Ефект — це вигоди, одержувані у ході реалізації якого-небудь заходу (програми, проекту, процесу); визначається перевищенням результату над витратами, а ефективність — вигідність заходу, обумовлена співвідношенням одержаного ефекту і здійснених витрат. Види ефективності — це економічність, результативність, доцільність. Ефект заходів у сфері КСВ дуже часто є не безпосередній, а опосередкований і не передбачає вигоди «тут і тепер». Ефективність у сфері КСВ — це не якийсь ефект (бажаний, запланований, досягнутий), але переважно умови, можливість, за яких він одержаний. Оцінити ефективність у сфері КСВ можна за допомогою системи критеріїв і показників. Оцінювання ефективності соціальної відповідальності — це процедура, за допомогою якої встановлюється міра відповідності стану СВ, виявленого в ході оцінювання, певним вимогам (критеріям, чинникам, нормам).

Для виявлення та реалізації політики КСВ в державах-членах Європейського Союзу Програма розвитку ООН (ПРООН) у 1997 р. запустила перший регіональний Проект «Прискорюючи КСВ», запропонувала інструмент оцінки КСВ для національних урядів і створила методологію для підрахунку відповідних балів за відповідними індикаторами: управління і політика, залучення заінтересованих сторін і комунікація, громадянське суспільство, навколишнє середовище, трудові практики, прозорість і бізнес-середовище. В Україні як пропозицію щодо впровадження елементів КСВ у державну політику України можна розглядати проект Концепції соціального розвитку України на 2013–2023 рр., розроблений під егідою Міністерства соціальної політики України. Однак позитивної практики вимірювання та оцінки національного (регіонального) рівня розвитку КСВ в Україні поки ще немає.

Оцінювати ефективність СВ організації можна з використанням низки критеріїв (показників, індикаторів), що містяться в основних формах соціальної звітності, прийнятих у світовій практиці. У процесі складання соціального звіту (звіту з КСВ) у довільній формі в організаціях досліджують та оцінюють вплив внутрішніх соціальних програм/проектів (внутрішньої СВ) та зовнішніх соціальних програм/проектів (зовнішньої СВ) через показники оцінки бізнес-ефекту.

В Україні в даний час немає загальновизнаної методики оцінювання ефективності соціальної відповідальності організацій (КСВ). Однак виходячи з загальновизнаної практики оцінювання ефективності інвестицій її також можна використати й у сфері КСВ, розраховуючи показники ефекту та ефективності соціальної програми/проекту (СІ). При цьому найбільш імовірно одержати бізнес-ефект у результаті реалізації організацією соціальних та доброчинних програм у таких сферах діяльності, як фінанси, маркетинг і продаж, управління персоналом, управління ризиками. Відповідно до багатоступінчастого розвитку СВ основні критерії та показники (індикатори) соціального ефекту відповідають таким ступеням розвитку КСВ, як базовий, високий і найвищий. Найчастіше критерії, показники (індикатори) ефективності соціальної відповідальності організації

об'єднують у три групи, що характеризують економічні, екологічні та соціальні аспекти її збалансованого розвитку.

У процесі взаємодії із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами) в організації можуть з'являтися невиробничі ризики: політичні, соціальні, екологічні, законодавчі. Ризики у сфері КСВ — це ризики недосягнення будь-яких цілей організації, коли необхідні передумови реалізації запланованих заходів у сфері КСВ наштовхуються на свідому або несвідому протидію заінтересованих сторін. Основу такої протидії становить невизначеність, обумовлена непередбачуваною свободою вибору поведінки заінтересованих сторін, яка, у свою чергу, може лежати у площині політичних, законодавчих, соціальних, екологічних змін тощо. Ризики у сфері КСВ визначають та оцінюють. Оцінити міру ризиків у сфері КСВ можна, наприклад, за допомогою 5-ступінчастої шкали оцінки. На основі визначення міри серйозності ризиків можна розставити пріоритети для їх усунення та (або) зниження, для чого ризиками у сфері КСВ необхідно управляти.

За кордоном, поряд з фінансовими, уже давно використовуються соціальні рейтинги (наприклад, розроблені британською організацією «SustainAbility»), котрі спрямовані на оцінку ступеня розвитку СВ організації і є як інструментом управління, так і інструментом зворотного зв'язку із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами). В Україні починаючи з 2008 р. фахівці Рейтингового агентства спільно з Інформаційним домом «Галицькі контракти» та всеукраїнським рейтинговим журналом «ГVардія» також здійснюють підготовку рейтингу соціально відповідальних організацій, методологія проведення якого, однак, потребує суттєвого вдосконалення.

Терміни і поняття

Ефект
Ефективність
Основні види ефективності
Ефективність у сфері соціальної відповідальності
Оцінювання ефективності соціальної відповідальності
Ефект соціальних інвестицій
Ефективність соціальних інвестицій
Показники оцінки бізнес-ефекту від участі організації в зовнішніх соціальних, доброчинних програмах: окупності інвестицій, ефективності доброчинної допомоги, процесу реалізації доброчинних програм
Ступені розвитку КСВ: базовий, високий, найвищий
Критерії ефективності СВ організації в економічному, екологічному та соціальному аспектах збалансованого розвитку
Ризики у сфері КСВ
Алгоритм виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ
Етапи процесу управління ризиками у сфері КСВ
Рейтинги соціальної відповідальності організацій

Вправи до розділу 15

1. Опишіть досвід країн-членів Європейського Союзу щодо питання формування державної стратегії та політики у сфері КСВ та оцінки на цій основі національного (регіонального) рівня розвитку КСВ. Розробіть кроки для його доцільного використання в Україні.
2. Визначте за наведеними викладачем даними критерії (показники) оцінки бізнес-ефекту в результаті реалізації організацією соціальних та доброчинних програм (СІ) у відповідних сферах (фінанси, маркетинг і продаж, управління персоналом, управління ризиками).
3. Критично проаналізуйте самостійно знайдений у періодичних виданнях або в Інтернеті соціальний звіт (звіт з КСВ) української чи іноземної компанії на предмет відображення в ньому низки критеріїв та показників (індикаторів) ефективності соціальної відповідальності організації в економічній, екологічній та соціальній сферах. На цій основі визначте його головні переваги та недоліки з погляду реалізації інтересів стейкхолдерів.
4. На основі рис. 15.3 і табл. 15.4 оцініть міру ризиків у сфері КСВ української чи іноземної компанії. Для оцінки самостійно знайдіть інформацію про компанію та її соціальний звіт (звіт з КСВ), при цьому зверніть увагу на публікації у ЗМІ інформації про вибрану для аналізу компанію з погляду поведінки її стейкхолдерів.

Питання для перевірки знань

1. Розкрийте сутність і особливості ефективності у сфері соціальної відповідальності. Опишіть процес оцінювання ефективності соціальної відповідальності.
2. Наведіть індикатори оцінки рівня розвитку країни в аспекті КСВ.
3. Наведіть показники оцінки соціального розвитку України та поясніть, які з них можна застосувати й для оцінки рівня розвитку країни/регіону в плані КСВ.
4. Наведіть типи оцінок впливу внутрішніх соціальних програм (внутрішньої СВ) організації.
5. За якими показниками визначають бізнес-ефект зовнішніх соціальних програм організації?
6. Наведіть приклади критеріїв (показників) оцінки бізнес-ефекту в результаті реалізації організацією соціальних та доброчинних програм (СІ) у таких сферах: фінанси, маркетинг і продаж, управління персоналом, управління ризиками.
7. Опишіть основний зміст і наведіть критерій соціального ефекту на відповідному ступені розвитку СВ організації — базовому, високому, найвищому.
8. Наведіть критерії, показники (індикатори) ефективності соціальної відповідальності організації у економічній, екологічній та соціальній сферах.
9. Які потенційні ризики у сфері КСВ стосовно до заінтересованих сторін (стейкхолдерів)?
10. Наведіть алгоритм виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ. Розкрийте підхід до виявлення та оцінки ризиків у сфері КСВ за допомогою методу 5-ступінчастої шкали оцінки.

11. Опишіть процес управління ризиками у сфері КСВ.
12. Які типові критерії та показники (індикатори) оцінки соціальної відповідальності організації застосовуються для складання рейтингів соціальної відповідальності в міжнародній практиці?
13. Опишіть досвід України щодо складання рейтингів соціально відповідальних організацій.

Література для поглибленого вивчення

1. *Грішнова О. А.* Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : монографія / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник. — Рівне : НУВГП, 2014. — 217 с.

2. *Колот А. М.* Соціально-трудова сфера: стан відносин, нові виклики, тенденції розвитку : монографія / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2010. — 251 с.

3. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : посібник / [М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсус, А. Г. Зінченко та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., засл. діяча науки і техніки України О. С. Редькіна. — К. : Фарбований лист, 2011. — 480 с.

4. Корпоративна соціальна відповідальність : підруч. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. прогр. магістра зі спец. «Фінанси і кредит» / [О. Денис та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнєцової ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — Вид. 2-ге, випр. і доп. — К. : УБС НБУ, 2010. — 314 с.

5. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник / [О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнєцової. — К. : УБС НБУ, 2009. — 258 с.

6. Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності / Н. М. Ушакова, Н. А. Супрун, А. В. Данилюк ; за заг. ред. Н. А. Супрун, Н. М. Ушакової. — К., 2013. — 22 с.

7. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / [ред. Г. Ф. Хоружий] ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — К. : УБС НБУ, 2009. — 255 с.

8. *Орлова Н. С.* Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні : монографія / Н. С. Орлова, А. О. Харламова. — К. : Кондор, 2014. — 278 с.

9. Проект Концепції соціального розвитку України на 2013–2023 рр. [Електронний ресурс]. — Режим доступу : http://mlsp.gov.ua/control/uk/publish /article ? art_id=153212& cat_id=107177

10. Соціальна відповідальність бізнесу : монографія / О. П. Гогуля, І. П. Кудінова ; Кабмін України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. — Ніжин : Лисенко М. М., 2011. — 175 с.

11. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 501, [3] с.

12. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2010. — 348 с.

13. *Шаповал В. М.* Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал ; ДВНЗ «Нац. гірн. ун-т». — Д. : Держ. ВНЗ «НГУ», 2011. — 356 с.

Розділ 16

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

16.1. Формування ідеології та культури соціальної відповідальності.
16.2. Організаторська роль держави в розвитку соціальної відповідальності.
16.3. Активізація діяльності підприємців-роботодавців щодо розвитку соціально відповідального бізнесу.
16.4. Удосконалення діяльності профспілкових і громадських організацій щодо посилення соціальної відповідальності.
16.5. Цінності соціальної відповідальності та європейський вибір України.

Резюме
Терміни і поняття
Завдання для індивідуальної роботи
Питання для перевірки знань
Література для поглибленого вивчення

Цей розділ ви вивчаєте, для того щоб

знати:

— специфічні умови формування й розвитку системи соціальної відповідальності в Україні;
— основні напрями діяльності держави в питаннях заохочення соціальної відповідальності;
— пріоритети діяльності профспілкових та громадських організацій щодо посилення соціальної відповідальності;
— взаємозв'язок між поширенням цінностей соціальної відповідальності і європейським вектором розвитку України;

уміти:

- розробляти рекомендації органам влади щодо активізації соціальної відповідальності в Україні;
- визначати основні заходи щодо активізації соціальної відповідальності для бізнес-структур і профспілок.

16.1. Формування ідеології та культури соціальної відповідальності

У попередніх розділах ми з'ясували, що формування та реалізація *соціальної відповідальності* всіх суб'єктів суспільства є необхідною умовою розбудови й ефективного функціонування соціально орієнтованої ринкової економіки, забезпечення високої якості життя населення, створення громадянського суспільства і розширення умов для людського розвитку.

Гострою державно-управлінською, політичною та соціальною проблемою сучасної України є відсутність об'єднавчої національної ідеї, яка має ґрунтуватися на пріоритеті тих духовних цінностей, які однаково поділяють громадяни різних соціальних верств, різного віку, різних регіонів країни, політичних уподобань чи мови спілкування. Висока соціальна відповідальність національної еліти (передусім політичної й наукової) має виявитись у знаходженні та реалізації такої національної ідеї, яка б відповідала прагненням кожного українця (незалежно від характеристик, які вирізняють його з-поміж інших) до нової системи цінностей, утвердження демократії та духовності в житті суспільства.

За сучасних украй складних умов економічного, політичного, демографічного, соціального розвитку України саме *соціальна відповідальність може і має стати об'єднавчою національною ідеєю*, яка допоможе знайти вихід із затяжної системної кризи, що охопила всі аспекти суспільного життя.

Що таке Національна ідея

> Національна ідея — це рушійна сила прогресивних національних програм, політичних ідей, гасел, цінностей, національного прогресу. Національна ідея становить платформу національної ідеології, визначає теоретичні засади національної свідомості. Поряд з національною ідеєю розрізняють також термін ІДЕЯ НАЦІЇ, що вбирає в себе яскравий образ перспективного майбутнього нації, що, як правило, пов'язується з майбутнім, виходить за межі життя теперішнього покоління і силою своєї привабливості та емоційного натхнення пориває теперішнє та наступні покоління до досягнення поставленої мети.
>
> Ми говоримо про національну ідею, коли який-небудь народ помічає свою єдність, свій внутрішній зв'язок, свій історичний характер, свої традиції, своє становлення і розвиток, свою долю і призначення, робить їх предметом своєї свідомості, мотивуванням своєї волі[1]

Основним і дуже значущим здобутком нашої країни і нашого народу за останні 25 років стала *демократія,* і цінність цього здобутку настільки велика, що навряд чи можна її недооцінювати. Демократія і незалежність держави вже й у нашій сучасній історії освячена кров'ю сотень і навіть тисяч найкращих українських громадян. Однак демократія без відповідальності неможлива, демократія без відповідальності перетворюється на вседозволеність, що ми і спостерігали в

[1] *Забужко О.* Філософія української ідеї та європейський контекст: франківський період / Оксана Забужко. — К. : Факт, 2009. — С. 6.

Україні повсюдно, на всіх рівнях — від особистісного до найвищого державного, що й призвело до революції гідності.

Демократія і відповідальність — два боки єдиного цілого. Цінності демократії і відповідальності — це європейські цінності, і нам належить їх засвоїти якнайглибше.

У комплексі різноманітних змін в українському суспільстві набирає сили трансформація структури традиційних цінностей. Кожна людина долучається до ціннісної системи суспільства в процесі соціалізації, тобто формування особистості за певними соціальними правилами, зразками, цінностями. На жаль, відповідальність як моральна цінність суттєво втратила свої позиції під час кризових 90-х років XX століття і бурхливого початку XXI століття. І саме тепер, у час кардинального оздоровлення українського суспільства, соціальна відповідальність має стати індикатором та водночас ефективним інструментом реалізації суспільних цінностей у життєдіяльності людини, віддзеркалюючи рівень її громадянської зрілості та моральності.

З кожним роком питання соціальної відповідальності стають дедалі актуальнішими для України, що пов'язано з багатьма групами причин, найважливішими з яких є глобалізація економічного простору, інтелектуалізація праці й виробництва загалом, зростання загрози техногенних та екологічних катастроф, соціалізація трудових відносин та ін. Ці та інші потужні чинники вимагають консолідованої, спільної соціальної відповідальності бізнесу, держави в особі її законодавчих і виконавчих органів, інститутів громадянського суспільства, а також усіх людей — членів суспільства на основі *спільної ідеології соціальної відповідальності*.

Ідеологія для України словами Миколи Амосова

Микола Амосов — видатний український лікар, учений у галузі медицини, біокібернетики, соціальної інженерії, громадський діяч, академік Національної академії наук України — у своїй праці «Ідеологія для України»[1] так виклав своє бачення найважливіших ідеологічних завдань:

Ідеологія — це розповсюджена у суспільстві словесна модель, що передбачає оцінки і дії для громадянина і для держави. Її призначення — розставити людей, визначити їхні відносини і переконати, що все робиться правильно — для них самих і для майбутніх поколінь (а тепер ще і для природи).

Відірвавшись від тваринного світу, людина одержала надію на краще майбутнє, здатність мріяти, цінувати не тільки матеріальне, але і духовне життя. А тому заради надій на краще, заради здійснення певних нематеріальних принципів людина погоджується на певні обмеження у суспільстві. Це і є тією основою, стержнем, завдяки якому і можлива побудова держави.

Цей сплав віртуальних можливостей, сьогоденних обов'язків, узгоджених зі ступенем обмежень в даному суспільстві, є тим, що називають ідеологією. Отже, ідеологія — державна віра у здійснення в майбутньому мрій усередненої людини, втілення в життя або ознаки початку такого втілення певних принципів, що примирює людей з напрямком і ступенем їхніх обмежень в даному суспільстві. Без ідеології державу не побудувати, бо це буде об'єднання окремих груп, що постійно конфліктуватимуть між собою, незадоволених своїм станом і місцем на вертикалі взаємної експлуатації. Ідео-

[1] *Амосов М.* Ідеологія для України / М. Амосов // Дзеркало тижня. — 1997. — № 16. — 18 квіт.

логія не є принципом справедливості, вона лише дає відчуття справедливості. Ідеологія примирює громадян, об'єднує їх і спрямовує на обраний шлях. Склад ідеології: мораль, цінності, розподіл власності, інформації і влади. А також пояснення причин для всього цього — від Бога чи від науки.
Ми звикли слово «ідеологія» пов'язувати з поняттями *капіталізм*, *соціалізм*, *націоналізм* та іншими «ізмами», Як же в цьому плані виглядає «зріле» суспільство? Ні під одне традиційне уявлення воно не підходить. З тієї причини, що містить ознаки різних ідеологій. Наприклад, такі: ринок, але з великою часткою державного регулювання. Власність наполовину управляється державою. Такою ж приблизно мірою воно регулює доходи громадян і відповідає за їх соціальний захист. Про гарантовані громадянські права, мораль, демократію загальновідомо. В цілому, зріле суспільство визначає зменшення соціальної нерівності до рівня біологічного, тобто приблизно 1 : 3–5. При цьому маються на увазі три основні групи потреб: матеріальні (власність, дохід, соціальний захист), громадські (цивільні права, спілкування, свобода, гідність), інформаційні (освіта, високі технології, мистецтво).

На шляху розвитку соціальної відповідальності в Україні виникає дуже багато як загальних, так і специфічних проблем. Умови формування й розвитку системи соціальної відповідальності в Україні суттєво відрізняються від інших країн такими особливостями:

1) Україна, усе ще не подолавши наслідків глибокої й гострої соціально-економічної кризи 1990-х рр., увійшла в нову системну кризу, яка вразила не тільки економіку, а й усі соціальні та політичні інститути одночасно;

2) ринкові відносини й інститути, як необхідна умова широкого розвитку соціальної відповідальності, ще лише формуються в нашій країні, соціальна орієнтація ринкової економіки поки що є, скоріше, декларацією, ніж фактом;

3) в Україні сформувалася вкрай поляризована соціальна структура, відбулося неприпустиме для цивілізованих країн розшарування населення за статками і можливостями, що викликає невдоволення і конфронтацію;

4) суттєвою перешкодою на шляху цивілізованої соціальної відповідальності є поширена в Україні корупція, переважання корпоративних інтересів і настроїв, зрощення підприємництва з апаратними структурами;

5) феноменом вітчизняної економіки є різноспрямованість особистих інтересів керівників і чиновників та соціально-економічної ефективності економічної діяльності;

6) в Україні не просто запізнюється законодавче забезпечення системи соціально відповідальних відносин, але усталилася практика ігнорування, невиконання чинних законів різними суб'єктами починаючи з органів державної влади;

7) держава, виступаючи одночасно з трьох позицій — власника, адміністратора і гаранта інтересів громадян — тривалий період не виявляла соціальної відповідальності, практично не захищала громадянина — ні підприємця, ні найманого працівника;

8) поширеність тіньової економіки в Україні також не сприяє розвитку соціальної відповідальності. На «тіньових» підприємствах, як правило, не додержуються норми трудового законодавства, зокрема про охорону праці та соціальні гарантії, не сплачуються податки, не реєструються трудові угоди і т. ін.;

9) суттєвою перешкодою для становлення соціальної відповідальності стає розмивання ціннісно-нормативної системи суспільства, обумовлене масовим порушенням законів і соціальних норм. Це заважає поширенню практики соціально відповідальної поведінки всіх суб'єктів держави.

Зазначені особливості українських реалій актуалізують завдання розвитку соціальної відповідальності і свідчать, що соціально-трудові відносини в нашій країні розвиваються в набагато складніших умовах порівняно з іншими країнами. У зв'язку з цим потрібен наполегливий цілеспрямований пошук оптимальних моделей соціальної відповідальності стосовно до наших умов, розроблення ефективного механізму соціальної взаємодії.

Отож, у найближчій перспективі всім сторонам та суб'єктам соціально-трудових відносин в Україні належить знайти свою нішу в справі регулювання національного економічного простору з метою його соціалізації: основним завданням профспілок має стати реальне покращання умов трудового життя найманих працівників та виховання в них громадянської відповідальності; підприємці повинні усвідомити як реальний факт залежність успішності свого бізнесу від соціального становища в країні і на підприємстві, тобто враховувати й інші крім збагачення цілі підприємницької діяльності та людського життя загалом; держава повинна забезпечити суворе додержання законів та створити механізм заохочення суб'єктів держави до соціально відповідальних відносин.

Національна ідея соціальної відповідальності в Україні може реалізуватися лише спільними зусиллями, тому її впровадження має стати першочерговим завданням для соціологів, політологів, економістів, працівників освіти, керівників бізнесу, політичних лідерів, представників усіх верств суспільства — як працівників, як учителів і наставників, як батьків і як громадян. Адже діяльність органів державної влади, політичних, бізнесових та інших організацій здійснюється нами — людьми, громадянами, тож і відповідальність здійснюється через відповідальних людей. У відповідь на зростаючі загрози деморалізації й комерціалізації всіх аспектів суспільного життя в Україні конче треба нарощувати зусилля з упровадження ідеї соціально відповідальної діяльності.

Формування ідеології і культури соціальної відповідальності в широкому розумінні потребує доброї волі і значних тривалих зусиль від усіх сил суспільства і всіх свідомих громадян. Завдання розбудови інноваційної, інтелектуальної економіки має органічно доповнитися метою створення економіки *моральної, етичної,* основним правилом якої була б *залежність фінансового успіху підприємця, громадського іміджу політика, соціального і майнового статусу кожного громадянина від реальної суспільної цінності його діяльності*.

16.2. Організаторська роль держави в розвитку соціальної відповідальності

Формування за активної участі держави та інших інститутів громадянського суспільства передумов, інститутів і заходів втілення соціальної відповідальності в реальну діяльність — одне з основних завдань будь-якої

країни. Ще більш актуалізується ця проблематика для України, що перебуває на етапі глибоких політичних, економічних, соціальних реформ та не має лідерських позицій в економічному розвитку.

Основними напрямами розвитку соціальної відповідальності в Україні на всіх рівнях має стати саме подолання означених у підрозд.16.1 перешкод і проблем. Організувати цю роботу і подати реальний приклад її здійснення покликана держава. Загалом необхідна активізація й підвищення ефективності держави (як законодавця, гаранта додержання законів, власника, роботодавця, арбітра, посередника, координатора) в організації соціально відповідальної діяльності.

Найпотужнішим чинником розвитку соціальної відповідальності (як і її результатом) є *створення сприятливого економічного клімату*, зокрема завдяки боротьбі з корупцією, що приведе до оздоровлення національної економіки, її детінізації й поступового відродження. Завдання, що стоїть перед Україною, полягає у зміні моделі соціально-економічного розвитку від ліберального «економізму», що супроводжується екстенсивною експлуатацією людських та природних ресурсів, до відповідального й інтенсивного використання людського, інтелектуального і соціального капіталу, науки та інновацій. Це особливо важливо з огляду на глобальні тенденції і процеси інтелектуалізації праці та суспільно-економічного життя взагалі, характер і швидкість яких надають нового вигляду моделі світу та місцю в ній окремих держав, включаючи й Україну. Саме пріоритетна орієнтація на науко- та інтелектомістке виробництво може і має стати тим важелем, який не тільки дозволить вирішити соціальні проблеми економічно активного населення за допомогою інвестицій у людський капітал, які сприятимуть суттєвому зростанню доходів, але й забезпечить Україні гідне місце у світовій цивілізації

Основоположним, першорядним, абсолютно необхідним заходом має стати забезпечення державою суворого додержання чинних законів, приведення всіх без винятку громадян, підприємств, інститутів суспільства до ступеня базової соціальної відповідальності. Лише на цій основі можна буде розвивати ширшу соціальну відповідальність бізнесу на добровільних, етичних засадах, лише за такої умови виправдана будь-яка підтримка державою і суспільством економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Окремим масштабним завданням у справі розбудови соціально відповідального суспільства слід вважати *оздоровлення морального клімату в суспільстві, подолання корумпованості, забезпечення законності й правопорядку, відновлення довіри до державних інститутів та держслужбовців.* Одним із заходів, що зміг би істотно вплинути на кількісні параметри соціальної відповідальності в Україні, є *розроблення та ухвалення чіткої законодавчої бази*, яка створювала б правові рамки соціально відповідальної поведінки всіх суб'єктів держави та суспільства і була б спрямована на її оптимізацію.

Головні напрями діяльності держави в питаннях заохочення соціальної відповідальності можна згрупувати в такі блоки:

✓ *Юридичні*: потрібно розробити, ухвалити і виконувати чітку й прозору програму антикризових заходів для вирішення соціально-трудових та економіч-

них проблем. Зокрема, слід ухвалити Концепцію розвитку громадянського суспільства в Україні і Стратегію соціальної політики держави на 2015–2020 рр., Закони України «Про соціальну відповідальність бізнесу», «Про соціальну звітність підприємств України», «Про соціальний аудит». Важливо розробити нормативну базу соціальної стандартизації в Україні.

✓ *Економічні*: здійснювати конкретні заходи для поліпшення бізнес-клімату в країні, підвищувати рівень поточного фінансування і державного соціального інвестування, створювати умови для збільшення недержавних інвестицій у соціальну сферу, заохочувати приватні інвестиції громадян у власний людський капітал.

✓ *Інформаційні*: потрібно пропагувати ідеї і широко висвітлювати прогресивну практику соціально відповідальної діяльності на всіх рівнях через програми заохочення бізнесу, громадських організацій, окремих громадян, через конкурси соціальних проектів, виставки, ведення національного реєстру добропорядних підприємств, урочисті нагородження та популяризації у засобах масової інформації відповідальної діяльності. Треба підтримувати міжнародний обмін досвідом у сфері соціальної відповідальності, залучаючи до цієї роботи також міжнародні організації та іноземні компанії, що діють на території України.

✓ *Освітні*: запроваджувати до навчальних програм економічних факультетів університетів, академій державної служби, бізнес-шкіл, закладів післядипломної освіти, навчальних закладів профспілок тощо вивчення теорії і практики соціальної відповідальності, готувати фахівців за спеціальністю «Корпоративна соціальна відповідальність», видавати та розповсюджувати спеціальну літературу, організовувати конференції й семінари з питань соціальної відповідальності на всіх рівнях.

✓ *Морально-психологічні*: формувати на всіх рівнях органів державної влади позитивний імідж соціально відповідального держслужбовця, громадської організації, підприємства, родини, громадянина, що мали б стати своєрідними орієнтирами, взірцями професійної діяльності й громадянської поведінки, яка підтримується і заохочується суспільством.

Настав час виправляти помилку, якої припустилися і науковці, і політики, і практики, коли надто завчасно відвели державі роль «нічного сторожа» та поширили на соціальну сферу суто ліберальну концепцію. Соціальна відповідальність держави виявляється в тому, що вона перестає опікуватися певною проблемою *лише за умови*, що її колишні функції ефективно виконують інші інституції або ж остаточно відпрацьовані механізми непрямого впливу на ті чи інші соціально-економічні та соціально-трудові процеси. За умов коли: а) ринкове саморегулювання внаслідок об'єктивних причин усе ще належним чином не спрацьовує; б) немає класичних передумов для якнайповнішого використання потенціалу соціального діалогу; в) реальністю є якісне ускладнення функцій державного управління з огляду на розгортання процесів глобалізації та їх негативні наслідки для ринку праці; г) наростають виклики глобальної конкуренції майже за все, а головне, за людський капітал, за таланти, компетентний і креативний персонал; д) існує нагальна потреба формування та розширення сектору економіки знань, основою якої є інноваційно-інтелектуальні ресурси, — відпо-

відальна держава зобов'язана відігравати активну роль у виробленні та реалізації соціально-трудової політики як законодавець, власник, соціальний партнер, організатор, примирювач, гарант прав і свобод тощо.

Рекомендації органам влади щодо активізації соціальної відповідальності в Україні

- ✓ Забезпечити чітке і повне виконання законів України всіма економічними суб'єктами.
- ✓ Сприяти поширенню знань про основні принципи соціальної відповідальності, запровадженню в навчальні програми навчальних закладів теорії і практики соціально відповідальної поведінки.
- ✓ Забезпечити відповідну законодавчу базу та сприятливі економічні й соціальні умови для компаній, що додержуються принципів соціальної відповідальності бізнесу.
- ✓ Сприяти ратифікації міжнародних конвенцій та інших документів, що стосуються прав людини та охорони довкілля.
- ✓ Стимулювати здійснення підприємствами і громадськими організаціями соціальних проектів.
- ✓ Включати на законодавчому рівні до щорічної звітності підприємств екологічні та соціальні показники.
- ✓ Підвищувати відповідальність державних інститутів, компаній і держслужбовців як на національному, так і на міжнародному рівні за наслідки їхньої діяльності в соціальній, екологічній та правовій сферах.

Держава як гарант конституційних прав громадян, законодавець, посередник і активний учасник формування соціально-трудових відносин, безперечно, має бути заінтересована в розвитку системи соціального партнерства, а отже, у зміцненні позицій представницьких органів найманих працівників. Тож одним з основних завдань демократичної держави щодо формування громадянського суспільства і зокрема розвитку партнерських відносин у сфері праці має бути законодавче та організаційне забезпечення розвитку представницьких органів найманих працівників, сприяння піднесенню їх ролі в становленні й функціонуванні системи соціального партнерства.

Потребує серйозних коректив вектор державної соціальної політики та відповідальності у сфері зайнятості. Нині переважна більшість інструментів, що їх використовує держава, спрямовані на регулювання зареєстрованого безробіття, підтримку формально високого рівня зайнятості. Натомість реструктуризація зайнятості все ще залишається на узбіччі реформ, що провадяться в економічній сфері. При цьому політика підтримки старих (неефективних) робочих місць переважає над політикою створення нових, наукомістких, інноваційно орієнтованих. Підвищення соціальної відповідальності державної політики в царині зайнятості має привести до підвищення продуктивності праці, зростання якості трудового життя, зменшення і ліквідації бідності серед працюючого населення.

Соціальна відповідальність як національна ідея подолання системної кризи має забезпечити досягнення вектора соціально-економічного розвитку, спрямованого на соціальний мир та створення передумов для подолання невпевненості, непередбачуваності, нестійкості в різноманітних її виявах. Адже економічне зростання й нарощування конкурентоспроможності, якщо вони не орієнтовані

на суспільний прогрес і не пронизані соціальною відповідальністю, ведуть до загострення соціально-економічних суперечностей, супроводжуються глибокими кризами і вже не можуть бути орієнтиром суспільного розвитку.

16.3. Активізація діяльності підприємців-роботодавців щодо розвитку соціально відповідального бізнесу

Сучасний бізнес, не використовуючи практик соціальної відповідальності, просто не може оцінити їх переваг. Утім соціальна відповідальність може і повинна стати важливим чинником гармонізації суспільства і посилення конкурентоспроможності економіки. Має, нарешті, оформитися роль підприємців-роботодавців та їх представницьких організацій у суспільстві загалом і в організації соціально відповідального бізнесу зокрема. Соціальна спрямованість бізнесу за умов глобалізації й загострення конкурентної боротьби стає вирішальним чинником підвищення конкурентоспроможності компанії та національної економіки України. Майбутнє держави залежить від усвідомлення вітчизняними підприємцями важливості участі їх компаній у вирішенні соціальних питань. Моральні переконання власників бізнесу, тиск із боку громадськості, необхідність сертифікації для освоєння нових ринків — усі ці фактори сприяють формуванню української сутності соціальної відповідальності та індивідуальних стратегій для окремих компаній.

Міжнародний досвід переконує, що соціальна активність національного бізнесу може істотно зрости, якщо держава буде заохочувати цю активність зокрема за допомогою проведення адекватної податкової політики. Використовуючи міжнародний досвід, доцільно було б створювати спеціальні благодійні фонди, постійний капітал яких формувався б з неоподатковуваних спонсорських внесків. Вивільнені від податків прибутки із цього капіталу могли б використовуватися для фінансування комплексних тривалих програм, які розраховані на системну підтримку вирішення ключових соціально-культурних проблем, включаючи, наприклад, проблему надмірної соціальної нерівності.

Соціальні ініціативи бізнесу мають підтримуватися державою і суспільством матеріально та морально, особливо в тяжкі роки кризи. Від ефективності відносин держави та бізнесу залежить міра відповідності корпоративних соціальних інвестицій як запитам самого бізнесу, так і інтересам розвитку країни. Наприклад, держава має демонструвати прозорість у проголошенні пріоритетних напрямів, до яких бізнес може приєднатися, або, орієнтуючись на національні пріоритети, поділяти з бізнесом ризики, які виникають у зв'язку з новими ініціативами.

Державною владою і місцевим самоврядуванням мають бути сформовані такі умови, які б акцентували увагу всіх сторін соціального діалогу (роботодавців, найманих працівників, інститутів держави і громадянського суспільства) на спільних інтересах, *заохочували їх до поширення практики соціально відповідальної діяльності*. Зокрема, потрібно створити механізм, який би пов'язував можливості державних і муніципальних преференцій (бюджетних кредитів, подат-

кових пільг, державних замовлень) з рівнем соціальної відповідальності бізнесу й ефективності соціально-трудових відносин на конкретних підприємствах.

Щоб український бізнес розпочав активно засвоювати філософію соціально відповідальної діяльності, він має, з-поміж іншого, постійно одержувати відповідні «сигнали» від інститутів держави і суспільства. І це мають бути не тільки заклики діяти відповідально, а й законодавчі норми та управлінські регламенти, які б спонукали бізнес до соціально відповідальної поведінки. До першочергових завдань у царині розвитку корпоративної соціальної відповідальності слід віднести досягнення реальної її інтеграції в систему корпоративного управління. Корпоративна соціальна діяльність має трансформуватись із функції зв'язків із громадськістю або управління персоналом у підсистему корпоративного розвитку. Остання має притаманні їй цілі і показники збалансованого розвитку — економічні, соціальні, екологічні.

Як інституціональні засади корпоративної соціальної відповідальності в системі корпоративного управління компанією слід розглядати: корпоративні стандарти і регламенти, що визначають місію, цінності, компанію, стратегію, цілі збалансованого розвитку; кодекс корпоративної поведінки та (або) корпоративної етики; систему ведення переговорів та укладання колективних угод та договорів; регламенти із соціального планування; регламенти з управління нефінансовими ризиками; регламенти щодо складання нефінансової звітності; комунікаційні системи (PR, Інтернет, соціальні мережі, друковані засоби інформації тощо). Цілі і завдання корпоративної соціальної відповідальності мають відображатись у документах (регламентах) з корпоративного управління, що закріплюють місію і стратегію розвитку, корпоративну культуру, етичні норми поведінки тощо.

Імплементація основних сегментів системи корпоративної соціальної відповідальності в загальну систему корпоративного управління на практиці має стати ефективним засобом досягнення стратегічних цілей компанії. При цьому соціально відповідальна діяльність як стратегічний бізнес-підхід має, з одного боку, сприяти розвитку довіри і взаєморозуміння в межах компанії, згуртованості і відповідальності персоналу, включаючи топ-менеджмент, а з другого — вибудовувати системні, стабільні, взаємовигідні відносини з зовнішніми заінтересованими суб'єктами.

Рекомендації бізнес-структурам щодо активізації соціальної відповідальності в Україні

- ✓ Запроваджувати принципи добровільної соціальної звітності відповідно до міжнародної практики.
- ✓ Розробляти й упроваджувати на підприємстві кодекси корпоративної культури (кодекси етики).
- ✓ Розробляти й упроваджувати соціальні пакети для своїх працівників та їхніх родин.
- ✓ Розвивати соціальне партнерство.
- ✓ Здійснювати цілеспрямовані соціальні інвестиції, зокрема у розвиток людського капіталу.
- ✓ Створювати можливості для навчання персоналу, який міг би працювати у сфері соціально відповідального ведення бізнесу.

✓ Сприяти державним органам у вдосконаленні законодавчих норм, що регулюють соціальні зобов'язання бізнесу.
✓ Створювати в компаніях недержавні пенсійні фонди як інструментарій заохочення та підтримки своїх працівників.
✓ Залучити партнерів по бізнесу до використання принципів гідної корпоративної поведінки.
✓ Запроваджувати корпоративну екологічну політику, екологічний аудит, виробництво «зелених» товарів, системи «зеленого» постачання, залучати працівників до екологічних ініціатив компанії.

Маємо наголосити на наявності якщо й не прямої, то тісної залежності між розвитком соціального партнерства в сучасних його формах і рівнем соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність за нинішнього розуміння її ролі та значення перетворюється із суто соціально-етичної на соціально-економічну категорію, що відбиває рівень готовності того чи іншого суб'єкта виконувати свої зобов'язання за оптимального (з погляду суспільства) узгодження інтересів індивіда, колективу і суспільства загалом.

Для підприємницьких структур межа між економічною і соціальною політиками досить умовна, тому їм належить особлива роль у розв'язанні завдань соціального розвитку. Принципово важливим є усвідомлення того, що соціальна відповідальність бізнесу — це не тільки і не стільки благодійність чи спонсорство, скільки нова філософія і парадигма ведення бізнесу, соціальний інститут громадянського суспільства. Підвищення соціальної відповідальності бізнесу вкрай актуальне як із суто економічних позицій (досягнення якнайліпших економічних результатів завдяки соціалізації господарської діяльності, а отже, створення умов для формування конкурентоспроможного персоналу, підвищення його мотивації до праці, оптимізації відносин між працею і капіталом), так і з інших — етичної, морально-психологічної (покращення іміджу в очах громадськості, сприйняття своєї організації як суб'єкта, що дбає про добробут працівників), суспільно значущої, тобто усвідомлення важливості для суспільства тієї діяльності, якою займається організація.

16.4. Удосконалення діяльності профспілкових і громадських організацій щодо посилення соціальної відповідальності

Як показано в розд. 14 навчального посібника, найбільш дієвим механізмом формування соціальної відповідальної бізнесу є розвиток соціального партнерства. Останнє розглядається як зовнішня мотивація соціальної відповідальності на всіх рівнях. Завдання соціального партнерства полягає не у формальній демонстрації цивілізованості соціально-трудових відносин, а в досягненні реального консенсусу у відносинах між працею і капіталом, передусім щодо справедливого розподілу доходів, створення гідних умов праці, надійного захисту від соціальних ризиків.

Важливою є також *активізація соціальної свідомості й ролі найманих працівників* як відповідальних учасників соціального діалогу, активізація *профспілок*, повернення їм ролі, функцій та іміджу провідників і захисників інтересів трудящих.

Нинішній стан відносин соціальних партнерів у сфері соціальної відповідальності в Україні слід охарактеризувати як переважання формальних процедур, які не мають вагомих реальних соціальних і економічних наслідків. Потенційні чинники розвитку соціальної відповідальності потрібно перетворити на конкретну програму дій соціальних партнерів разом і кожної сторони зокрема.

Рекомендації профспілкам щодо активізації соціальної відповідальності в Україні

- ✓ Розвивати соціальний діалог на всіх рівнях (підрозділів, підприємств, галузей, держави, міжнародних корпорацій).
- ✓ Брати участь у розробленні і домагатися реалізації національних, місцевих і корпоративних соціальних програм.
- ✓ Здійснювати контроль за діяльністю ТНК, що діють на території України, з метою своєчасного виявлення та недопущення порушення соціально-економічних прав їх працівників.
- ✓ Брати участь у процесі перевірки соціальних звітів компаній з метою оцінки вірогідності наданої ними інформації.
- ✓ Тісно співпрацювати з міжнародними профспілками з питань соціальної відповідальності.
- ✓ Навчати і заохочувати членів профспілок у питаннях соціальної відповідальності, нормативно-правової підготовленості, екологічної грамотності, здорового способу життя, моральності.

Останніми роками як у суспільстві загалом, так і серед бізнесових структур зростає усвідомлення, що соціальна сфера — це не суцільні витрати, а інститут, який має закласти підвалини збалансованого розвитку. Пришвидшити цей процес спільно з бізнесовими структурами мають науковці, інститути держави та громадянського суспільства. Важливо задіяти весь арсенал засобів, методів, принципів, «технологій» підвищення соціальної відповідальності, які є надбанням світової спільноти, — від ухвалення професійних етичних кодексів і до запровадження цілісних систем соціальної відповідальності. Ці системи мають передбачати використання і потенціалу законодавчого регулювання співробітництва між бізнесом та суспільством, і потенціалу договірного регулювання соціально-економічних відносин, і потенціалу етичних принципів.

Орієнтація України на євроінтеграцію має підвищувати заінтересованість держави і підприємств у конкуренції на основі моделі «дорогої» робочої сили, яка передбачає гідну оплату праці, постійний розвиток персоналу, створення сприятливих умов праці. Така постановка питання повністю вписується у сучасну ідеологію соціальної відповідальності на всіх рівнях.

Критеріями розвитку соціальної відповідальності на всіх рівнях можна вважати комплекс показників, які віддзеркалюють як інституціональне закріплення цього феномену, так і методи, форми та результати соціально відповідальної діяльності. Зазначені показники можна подати у вигляді трьох груп. *До першої групи* слід віднести ті, що характеризують інституціональне закріплення соціальної діяльності на всіх рівнях, а саме наявність спеціального нормативного документа, в якому закріплена місія та чітко означена соціальна політика; наявність державного, корпоративного чи громадського інституту, що відповідає за

реалізацію соціальних програм; наявність договору соціальних партнерів та відображення в ньому взаємних зобов'язань щодо соціально відповідальної діяльності; наявність ефективних комунікацій, які мають забезпечити прозоре та об'єктивне висвітлення соціальної діяльності; наявність нормативних документів, які регламентують зміст і порядок складання нефінансової звітності та ін. *До другої групи* слід віднести показники, що характеризують систему планування, обліку, аналізу та звітності з питань соціальної відповідальності; стан упровадження міжнародних стандартів нефінансової звітності. *До третьої групи* доцільно відносити ті показники, що відбивають ефективність соціальних інвестицій і конкретні досягнення в царині людського розвитку, досягнення соціальних стандартів гідної праці, природоохоронної діяльності, ресурсозбереження, розвитку практики відповідальної співпраці з заінтересованими сторонами з метою забезпечення збалансованого розвитку.

Важливим критерієм соціально відповідальної діяльності профспілок, бізнесу і держави є створення гідних робочих місць, надання економічно активній людині можливості продуктивної зайнятості, якщо вона бажає і має здібності до суспільно корисної діяльності.

Важливим завданням є також виховання в усіх громадян *соціальної відповідальності, зокрема, через формування компетентності і нормативно-правової підготовленості* в питаннях прав людини (як найманого працівника, як споживача, як громадянина), екологічної грамотності, здорового способу життя, моральності. Стосовно до молоді це завдання потрібно вирішувати передусім через систему освіти, і це також має стати важливим внеском формування відносин соціальної відповідальності й соціального партнерства. Стосовно до громадян, які вже вийшли на ринок праці, таке навчання й виховання могли б стати однією з важливих нових функцій громадських організацій, передусім профспілок, їхнім внеском у справу поширення ідей соціальної відповідальності й партнерства. Разом з тим це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності найманих працівників, підвищенню їхньої соціальної та економічної активності, відповідальності за власну долю, що також матиме не тільки соціальні, а й економічні результати.

Отже, в найближчій перспективі всім сторонам соціального діалогу в Україні належить знайти свою нішу в справі просування національної ідеї соціальної відповідальності, регулювання національного економічного простору з метою його соціалізації. Основним завданням профспілок має стати реальне покращення якості трудового життя найманих працівників та виховання серед них громадянської відповідальності. Підприємці повинні усвідомити як реальний факт залежність успішності свого бізнесу від соціального становища в країні і на підприємстві, тобто враховувати й інші крім збагачення цілі підприємницької діяльності й людського життя загалом. Держава повинна забезпечити додержання законів та створити механізм заохочення (передусім економічного) сторін до соціально відповідальної діяльності, до розв'язання можливих проблем методами соціального партнерства.

16.5. Цінності соціальної відповідальності та європейський вибір України

Сьогодні в Україні є величезний запит на оновлення. Події 2014 року перевели питання соціальної відповідальності з теоретичної площини у практичну. Багато хто з українців звик очікувати прогресивних змін від влади, бо цим людям ми надали мандат довіри. Утім далеко не завжди ця логіка в нас працює. Водночас наш європейський вибір вимагає від нас самих серйозної внутрішньої роботи, бо змінити країну — це передусім змінити себе.

Цінностями європейської держави є відповідальність (верховенство права), свобода і рівність можливостей. Найрадикальніші дії зі зміни влади і реформування її інститутів не мають успіху, якщо суспільством не засвоєні відповідні цінності. Спочатку змінюються цінності, потім відбуваються справжні реформи, а навпаки не буває. Тому для України європейська модернізація повинна починатись із засвоєння цінностей соціальної відповідальності, що формують загальноєвропейський соціальний капітал.

Реально, а не формально возз'єднатися з Європою можна, лише ставши європейцями по суті, тобто вмонтувавши їхні цінності, етичні закони, поведінкові настанови в українську ідентичність, не заперечуючи, але збагачуючи її. Постіндустріальне «суспільство знань» підвищує роль традиційних європейських цінностей: особистої відповідальності, незалежності, самовираження і свободи вибору. Утвердження цінностей самовираження перетворює модернізацію на процес людського розвитку, формуючи тим самим гуманістичне, людиноорієнтоване суспільство. Баланс інтересів і стабільність соціального організму забезпечує колективна і особиста відповідальність.

На основі відповідальності на всіх рівнях формується *соціальний капітал* — зв'язки між людьми, базовані на довірі, повазі, толерантності та готовності співпрацювати з індивідуумами, їх об'єднаннями та організаціями. Ці зв'язки ґрунтуються на суспільній злагоді щодо спільних цінностей, етичних норм, правил і способів поведінки. Соціальний капітал — це форма існування довіри. У країнах європейської цивілізації соціальний капітал тісно взаємозалежний з ліберальною демократією, відкритим суспільством, правовою державою. Наявність і працездатність цих інститутів, з одного боку, обумовлені високим рівнем соціального капіталу, а з другого — вони підтверджують користь атмосфери довіри в суспільстві, тим самим підтримуючи і стимулюючи його зростання.

Соціальна відповідальність і соціальний капітал підвищують якість життя громадянина, страхуючи, спрощуючи і замінюючи формальні процедури, а отже, полегшуючи доступ, здешевлюючи вартість і підвищуючи якість усіх форм життєдіяльності та способів задоволення потреб (щодо здоров'я, безпеки, навчання, виховання дітей, задоволеності роботою і життям і т. ін.). На рівні суспільства соціальна відповідальність забезпечує поліпшення якості і зниження витрат на виконання державних функцій і на роботу громадянського суспільства, підвищує соціальну стабільність, знижує гостроту соціальних конфліктів і полегшує їх вирішення, сприяє додержанню ефективного балансу між економічною свободою і соціальними гарантіями.

У такий самий спосіб соціальна відповідальність діє в економіці в трикутнику *держава – підприємець – споживач*, здешевлюючи вартість будь-якої транзакції, стаючи найважливішою умовою ефективності. Тому існує тісний зв'язок між рівнем соціальної відповідальності та багатством, зокрема багатством людського капіталу.

Людський капітал — це знання, уміння, навички, які використовуються людиною в процесі її життєдіяльності. Людина здійснює інвестиції у свою робочу силу, у свої природні здібності в результаті виховання, освіти, досвіду, примножуючи якість і ефективність своєї праці та інших форм життєдіяльності. Для європейського суспільства людський капітал — це інтенсивний економічний ресурс, найважливіший фактор формування високотехнологічної інноваційної економіки. Так само діє людський капітал в інших сферах розвитку суспільства. Неодмінною умовою розвитку людського капіталу є висока якість освіти і науки, високий суспільний статус інтелектуальної діяльності. Оскільки людський капітал високого рівня дефіцитний і мобільний, то умовою його ефективного використання в країні є економічна свобода, висока відповідальність, конкурентоспроможна якість життя і розвинуті умови для інтелектуальної праці.

Європейська людина потребує простору індивідуальної свободи. Цю потребу вона визнає за всіма і готова захистити її. Вона активна, у т. ч. громадянсько активна, готова впливати на обставини, брати на себе відповідальність і визнати свою провину. Така людина цінує свій і чужий успіх, досягнення, а значить, підприємливість, мобільність, професіоналізм, працьовитість, самодисципліну. Європеєць хоче «чесної гри» в справах. Він законослухняний, бо на практиці переконується, що закони та їх застосування, як правило, базовані на справедливості й діють з невідворотною силою.

Соціально-економічний розвиток Європи висуває нові вимоги до людини, активізує нові потреби, що трансформуються в нові цінності і риси характеру. На перше місце вийшла орієнтація на саморозвиток і якість життя. Підвищилися терпимість, готовність до добровільного співробітництва, готовність до компромісу як до спільного рішення без придушення і поразки. Гуманність трансформується в дбайливе ставлення до всього живого і поширюється на всю Землю як живу екосистему. Ощадливе, відповідальне споживання набирає сили тренду.

На жаль, в Україні поки що збережені і відтворюються такі властивості радянської державної машини, як невизначеність і неповнота прав власності, зарегульованість господарювання, штучна монополізація ринків, вибіркова підтримка галузей і підприємств, політика слабкої матеріальної відповідальності наближених до держави суб'єктів господарювання, практика вибіркового застосування каральних заходів тощо. Це створює нищівний сплав корупційності, некомпетентності і безвідповідальності. Наші формальні інститути і держава в цілому поки що є лише оболонкою для неформальних норм і відносин, що забезпечують владну монопольну ренту.

Проте влада робить те, що їй дозволяє суспільство. Українці, як суспільство, мають навчитися обирати кращих і контролювати їх. Зміна владних команд і досі залишається почерговою перемогою не найефективніших, а найсильніших.

Персонально команди різняться за світоглядом, за ставленням до людей, за намірами. Але порядок обмеженого доступу, владна рента були і, на превеликий жаль, є «святими речами» для всіх владних команд. Владні команди, якими ми так справедливо незадоволені, не стануть кращими, доки всі ми не станемо іншими.

Звичайно, євроінтеграція не буде легким і простим процесом для України. Напевно, багатьом з нас доведеться більше працювати й обмежити споживання. Але ж ми обираємо не прибуток на найближчі роки, а цивілізацію і долю. Економічний розрахунок втрачає сенс за принципових позаекономічних вигід. Європа — це виклик, поштовх, на який ми чекаємо, щоб вийти з застою. Цей шлях моральної, а не лише політичної модернізації.

Україна вже має характеристики, які наближають нас до європейського суспільства. Це — регулярна змінюваність влади опозицією, практика вирішення соціально-політичних конфліктів без насильства, неучасть армії і обмежене втручання сил безпеки в політичне життя суспільства, наявність впливових опозиційних ЗМІ, заперечення суспільством дій влади, спрямованих на обмеження свобод і переслідування опозиції, наявність впливових соціальних верств, готових до консолідованого протесту.

Як відповідальні громадяни ми маємо усвідомити історичні тенденції і діяти відповідно, а не всупереч їм. Кожен з нас може зробити багато: займатися самоосвітою і самовихованням, навчати себе й інших свободи і самообмежень у ній. Але в першу чергу — діяти, спонукаючи себе й інших до життя в рамках європейських цивілізаційних координат. Дія — найкращий спосіб змінити себе. У такий спосіб активні громадяни (навіть у меншості) можуть змінити країну. Поширення нових цінностей створить впливовий попит на чесну і відповідальну владу, яка, у свою чергу, впровадить європейські інститути, відповідні вже сприйнятим цінностям.

Резюме

Науково-практичне обґрунтування й ефективна реалізація концепції формування і розвитку соціальної відповідальності на всіх рівнях є найважливішим напрямом соціально-економічної науки й політики української держави за сучасних умов. Лише на основі соціальної відповідальності ми зможемо досягти реальної демократії, згуртованості суспільства, прогресивного людського розвитку, економічної могутності, ефективного державного управління, соціально орієнтованої економіки, тобто створити в Україні соціальну державу. Соціальна відповідальність може і має стати об'єднавчою національною ідеєю, яка допоможе знайти вихід із затяжної системної кризи, що охопила всі аспекти суспільного життя.

Соціальна відповідальність (держави, бізнесу, людини), як особливий вид суспільних відносин і закономірний результат розвинутої соціально орієнтованої економіки, є водночас важливим показником економічної, соціальної й політичної зрілості суспільства. В індустріально розвинутому суспільстві з ринковою економікою і тим більше в постіндустріальному суспільстві з економікою знань об'єктивно виникає потреба переходу до соціально відповідальних відносин.

Організувати цю роботу і подати реальний приклад її здійснення покликана держава. Загалом необхідна активізація й підвищення ефективності держави (як законодавця, гаранта додержання законів, власника, роботодавця, арбітра, посередника, координатора) в організації соціально відповідальної діяльності. Найважливішими завданнями в цьому напрямі є: створення сприятливого економічного клімату, забезпечення суворого додержання чинних законів, оздоровлення морального клімату, подолання корумпованості, забезпечення законності і правопорядку, відновлення довіри до державних інститутів та держслужбовців.

Сучасний бізнес, не використовуючи практик соціальної відповідальності, просто не може оцінити їх переваг. Тому важливим завданням стає активне сприяння усвідомленню значення та поширенню соціальної відповідальності в Україні. Соціальна відповідальність може і має стати важливим чинником гармонізації суспільства і посилення конкурентоспроможності економіки. Підштовхнути бізнес до соціально спрямованих дій має й підвищення поінформованості суспільства про кращі практики у цій сфері, розвиток таких форм заохочення, як рейтинги соціальної відповідальності, проведення відповідних конкурсів, заснування почесних звань, надання інших винагород нематеріального характеру. Саме за активної участі держави у суспільстві має формуватися повага до бізнес-структур, які демонструють соціальну відповідальність.

Задля узгодження інтересів сторін соціального діалогу, ефективного розвитку соціальної відповідальності вкрай потрібне послідовне поширення ідеології й культури соціальної відповідальності на всіх рівнях, упровадження у свідомість і в практику роботи всіх економічних і соціальних суб'єктів — державних, підприємницьких, громадських, зокрема профспілкових, структур — ідей збалансованого розвитку, справедливого соціального договору, а не соціальної конфронтації. Необхідна велика робота з формування й послідовної реалізації національної ідеї соціальної відповідальності. З метою поширення і якісного розвитку соціальної відповідальності на всіх рівнях потрібне послідовне розроблення прозорої, зрозумілої, ефективної технології соціально відповідальної діяльності, соціальної звітності й аудиту.

Якщо XX століття було століттям економічного розвитку і соціальних трансформацій, то XXI має стати століттям людського розвитку і соціальних інновацій, найважливішою з котрих, як бачиться нам сьогодні, є впровадження соціальної відповідальності на всіх рівнях — від глобального до особистісного. Природа цієї вкрай важливої соціальної інновації ще не цілком усвідомлена, і способи її реалізації потребують дальшого дослідження. Однак безсумнівною й очевидною є її нагальна необхідність не тільки для євроорієнтованого розвитку, а навіть для самозбереження нашого суспільства.

Терміни і поняття

Ідеологія соціальної відповідальності
Людський капітал
Основне правило моральної, етичної економіки
Соціальна відповідальність як національна ідея
Соціальний капітал

Вправи до розділу 16

1. З'ясуйте основні соціальні проблеми в районі, де ви мешкаєте. Розробіть рекомендації органам влади щодо активізації комунітарної соціальної відповідальності на цій території.
2. Оцініть ступінь соціальної відповідальності добре відомого вам підприємства (наприклад, того, де ви проходили практику, або того, де працюють ваші батьки). Визначте основні заходи щодо активізації соціальної відповідальності для бізнес-структури та профспілкової організації.

Питання для перевірки знань

1. Охарактеризуйте специфічні умови формування й розвитку системи соціальної відповідальності в Україні.
2. Визначте основні напрями діяльності держави в питаннях заохочення соціальної відповідальності на всіх рівнях.
3. Сформулюйте основні завдання з удосконалення діяльності профспілкових організацій щодо посилення соціальної відповідальності.
4. Що можуть зробити громадські організації для посилення соціальної відповідальності в Україні?
5. Охарактеризуйте взаємозв'язок між поширенням цінностей соціальної відповідальності і європейським вектором розвитку України.

Література для поглибленого вивчення

1. *Амосов М.* Ідеологія для України / М. Амосов // Дзеркало тижня. — 1997. — № 16. — 18 квіт.

2. *Грішнова О. А.* Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи в Україні / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. — 2011. — № 1(15). — С. 39–47.

3. *Грішнова О. А.* Соціальна відповідальність — шлях до європейської соціальної держави в Україні / О. А. Грішнова // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — 2011. — № 2. — С. 3–12.

4. *Грішнова О. А.* Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку // Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. пр. — 2014. — № 1(7). — С. 34–42.

5. *Забужко О.* Філософія української ідеї та європейський контекст: франківський період / Оксана Забужко. — К. : Факт, 2009. — 156 с.

6. *Колот А. М.* Соціальна згуртованість як доктрина забезпечення стійкості розвитку суспільства в умовах глобальних викликів / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 7. — С. 11–19.

7. *Колот А. М.* Індивідуалізація особистості та формування індивідуалізованого суспільства як феномени сучасності: наслідки та уроки / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. — 2014. — № 2. — С. 3–10.

8. *Пасхавер О.* Ким бути? / Олександр Пасхавер. — К. : Фонд Порошенка, 2014. — 112 с. — (Серія «Жити по-новому»). — Рос. мовою.

9. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. — К. : КНЕУ, 2012. — 504 с.

Додатки

Додаток 1

Таблиця Д.1.1

ПОКАЗНИКИ ЗАДОВОЛЕНОСТІ ІНТЕРЕСІВ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ У СФЕРІ КСВ[1]

Стейкхолдери	Сфера впливу	Показники задоволеності інтересів
Державні органи влади	Формування нормативно-правової бази та здійснення контролю за додержанням встановленого законодавства	Відповідність діяльності компанії нормам чинного законодавства, зокрема: своєчасна і повна сплата податків, сприяння реалізації проведених цільових програм, забезпечення зайнятості населення
Профспілки	Участь у розробленні та реалізації колективно-договірних механізмів	Відповідність практики соціального діалогу задекларованим механізмам та інструментам колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин
Споживачі	Придбання продукції компанії в збутових точках	Відповідність репутації змісту рекламних заходів та інших способів просування товарів, зокрема: допомога при здійсненні вибору, психологічне задоволення від процесу і результату купівлі, економія часу
Власники та акціонери	Формування корпоративної культури	Відповідність репутаційних характеристик у частині корпоративної культури очікуванням та потребам
Інвестори	Надання інвестиційних ресурсів різного цільового призначення	Відповідність репутаційних аспектів очікуванням та потребам щодо інвестиційної політики, зокрема: низькі ризики втрати коштів, доступність і вірогідність звітної інформації, короткий період окупності інвестицій
Кредитори	Надання позик і кредитів, необхідних для ведення діяльності	Відповідність репутаційних аспектів очікуванням та потребам щодо кредитної політики, зокрема: своєчасні сплати, низькі ризики діяльності
Постачальники	Забезпечення матеріальними ресурсами	Відповідність репутаційних аспектів очікуванням та потребам щодо політики матеріально-технічного забезпечення, зокрема: гарантії виконання ділових зобов'язань, стабільність ділових контрактів, можливість запозичення елементів позитивної ділової репутації
Ритейлери	Збут продукції компанії в торгових точках власних мереж (франшизові підприємства, корнери, Інтернет)	Відповідність репутаційних аспектів очікуванням та потребам щодо збутової політики, зокрема: гарантії додержання контрактів та зобов'язань, можливість запозичення елементів позитивної ділової репутації

[1] Складено за: *Иваницкий В. П.* Репутационный капитал как элемент стратегического планирования предприятий индустрии моды / В. П. Иваницкий, М. С. Щеглов // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». — Вып. 22. — 2012. — № 2. — С. 11–18.

Закінчення табл. Д.1.1

Стейкхолдери	Сфера впливу	Показники задоволеності інтересів
Персонал (директор, вищий топменеджмент, середня ланка, лінійні керівники, персонал функціональних підрозділів та ін.)	Вкладення людських ресурсів у процеси соціальної відповідальності	Відповідність репутаційних аспектів очікуванням та потребам щодо політики управління персоналом, зокрема: скорочення плинності персоналу, підвищення рівня задоволеності працею, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі, лояльність персоналу до ініціатив менеджменту, підвищення якості підсумкової роботи, підвищення рівня особистої репутації
Аутсорсингові підприємства (виробничі підприємства, бухгалтерські компанії, логістичні компанії тощо)	Здійснення виробничої чи іншої обслуговуючої діяльності	Відповідність репутаційних аспектів очікуванням та потребам щодо політики використання запозиченої праці, зокрема: гарантії додержання контрактів та договорів, стабільність ділових контрактів, можливість запозичення елементів позитивної ділової репутації
Організації з захисту навколишнього середовища	Контроль за екологічною відповідальністю підприємства	Коригування діяльності компанії відповідно до вимог екологічної безпеки та відповідальності
ЗМІ (журнальні видання, Інтернет, телебачення, інші канали реклами та просування)	Вплив на формування громадської думки за допомогою висвітлення діяльності компанії	Відповідність репутації всім задекларованим аспектам діяльності компанії на основі її інформаційної відкритості та доступності
Сервісні підприємства (виставкові комплекси, підприємства-прогнозисти)	Організація і забезпечення проведення виставок продукції (товарів, робіт, послуг) Формування каталогів продукції (товарів, робіт, послуг) і розповсюдження їх певному колу суб'єктів господарювання	Відповідність репутаційних аспектів очікуванням та потребам щодо сервісного забезпечення, зокрема: гарантія надійності ділових зобов'язань, можливість запозичення елементів позитивної ділової репутації

Додаток 2

Анкета

Шановні колеги! Керівництво компанії проводить анкетування з метою розроблення ефективного соціального пакета. Просимо Вас відповісти на запитання анкети. Зіставлення Ваших відповідей з думкою інших працівників дасть змогу розробити соціальний пакет. Варіанти відповідей наведено в анкеті. Перш ніж відповідати на запитання, уважно прочитайте всі запропоновані варіанти.

1. Відзначте, будь ласка, на шкалі, якою мірою Ви задоволені соціальним пакетом у компанії (у відсотках). Для цього необхідно обвести відповідну цифру.

Соціальним пакетом повністю не задоволений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Соціальним пакетом повністю задоволений
	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

2. Чи вважаєте Ви, що соціальний пакет, який використовується в компанії, потрібно змінювати? (Відповідь підкреслити.)

— Так.
— Ні.
— Важко відповісти.

3. Визначте, будь ласка, якою мірою Вас задовольняють різні опції соціального пакета. Необхідно зробити позначку у відповідній клітинці.

Опції соціального пакета	Міра задоволення				
	Незадоволений	Скоріше незадоволений, ніж задоволений	Важко відповісти	Скоріше задоволений, ніж незадоволений	Задоволений
1. Медичне страхування					
2. Надання безкоштовних обідів					
3. Компенсація транспортних витрат					
4. Оплата мобільного зв'язку					
5. Оплата відвідування басейну					

4. Виберіть, будь ласка, з перелічених опцій соціального пакета п'ять найважливіших для Вас. Проранжируйте вибрані опції: навпроти найважливішої поставте цифру 1, менш важливої — 2, потім — 3, 4 і 5.

Опції соціального пакета	Ранг (від 1 до 5)
1. Медичне страхування	
2. Пенсійне страхування	
3. Страхування життя	
4. Страхування від нещасних випадків	
5. Надання безоплатних обідів, оплата харчування	
6. Оплата навчання	
7. Оплата путівок на санаторно-курортне лікування та оздоровлення	
8. Компенсація транспортних витрат	
9. Оплата мобільного зв'язку	
10. Оплата спортивних занять	
11. Надання пільгових кредитів та позик	
12. Надання додаткової оплачуваної відпустки	
13. Надання вихідної допомоги у разі припинення трудового договору	
14. Інші_____ _____ _____ _____ _____	

Прізвище, ім'я, по батькові _____
Посада _____
Вік _____
*Стаж роботи в компанії*_____
*Підрозділ, в якому працюєте*_____

Додаток З

Таблиця Д.3.1

РЕАЛІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ[1]

Сфера реалізації	Стандарти соціально відповідальної поведінки організації
Добросовісні практики маркетингу, укладання договорів та неупередженого подання інформації	✓ не брати участі в будь-яких обманних, таких, що вводять в оману, шахрайських або несправедливих практиках при обміні інформацією зі споживачами, включаючи приховування важливої інформації ✓ чітко позначати рекламні і маркетингові повідомлення ✓ відкривати інформацію про повну вартість і податкові збори, терміни та умови продукції, будь-які пристрої, необхідні для її використання, і вартості доставки ✓ мати можливість обґрунтувати всі заяви або претензії, надаючи факти і дані, що лежать в їх основі ✓ не використовувати текст або зображення, які зміцнюють стереотипи, що пов'язані зі статтю, релігією, расою і сексуальною орієнтацією ✓ не допускати недобросовісної орієнтації на вразливі групи споживачів ✓ надавати повну, точну, зрозумілу інформацію про: всі застосовні аспекти товару, включаючи фінансові й інвестиційні продукти; показники якості товару, визначені з використанням стандартних процедур тестування; аспекти товару щодо здоров'я і безпеки, таких як небезпечні матеріали і речовини, що містяться або виділяються товарами; повні реквізити організації в разі здійснення дистанційної торгівлі, у тому числі за допомогою Інтернету, електронної комерції або замовлення продукції поштою ✓ укладати договори, які: не містять несправедливих договірних зобов'язань, таких як виключення відповідальності, право на зміну вартості та умов в односторонньому порядку, покладання ризиків невиконання договірних зобов'язань на клієнтів або неадекватно тривалі строки чинності договору; дають чітку та достатню інформацію про ціни, умови, терміни і витрати
Гарантування захисту здоров'я та безпеки споживачі	✓ надавати продукцію і послуги, які за нормальних умов є безпечними для користувачів, їх власності, інших людей і довкілля ✓ оцінювати адекватність законів, нормативних актів, стандартів та інших норм, що регламентують питання здоров'я і безпеки. Організації слід виходити за межі додержання мінімальних вимог до безпеки в тих випадках, коли існують докази (свідчення) того, що підвищені вимоги дозволять забезпечити більш суттєвий рівень захисту, що може підтверджуватися кількістю нещасних випадків при використанні продукції і послуг, відповідним мінімальним вимогам, або доступністю нової продукції або нових конструкцій продукції, які можуть скоротити кількість і тяжкість нещасних випадків ✓ мінімізувати ризики при розробленні продукції: визначати ймовірні групи користувачів і приділяти особливу увагу вразливим групам; визначати способи використання продукції, (процесу, послуги) за призначенням і не за призначенням, а також небезпечні фактори, що можуть виникати на кожному з етапів і за кожною з умов використання продукції; визначати й оцінювати ризики, пов'язані з виявленими небезпечними факторами, для кожної з виявлених груп користувачів або контактних груп, включаючи вагітних жінок

[1] Складено на основі: ДСТУ ISO/CD 26000:2009 — Системи управління соціальною відповідальністю. Вимоги [Електронний ресурс]. — К. : Держспоживстандарт України, 2009. — Режим доступу : http://www .klubok.net/Downloads-index-req-viewdownloaddetails-lid-347.html

Закінчення табл. Д.3.1

Сфера реалізації	Стандарти соціально відповідальної поведінки організації
	✓ при розробленні продукції уникати використання речовин, які класифіковані як канцерогенні, мутагенні, токсичні для репродуктивної функції, або є стійкими до розпаду [у довкіллі]. Якщо така продукція реалізується, вона має містити чітке маркування ✓ у разі коли це доцільно, адекватно і допоможе покупцям, провадити оцінку ризиків здоров'ю людини, пов'язаних з продукцією і послугами, до початку введення нових матеріалів або способів виробництва, і, коли це адекватно, надавати доступ до відповідної документації ✓ інструктувати споживачів щодо правильного використання продукції, інформувати їх про ризики, пов'язані з її правильним і адекватним використанням ✓ вживати заходів з запобігання випадкам, коли продукція може стати небезпечною в процесі неправильного використання або зберігання користувачем ✓ у разі коли вже випущена на ринок продукція спричинила непередбачувану небезпеку, має серйозні дефекти або містить помилкову інформацію, вилучити всю продукцію, яка все ще є в ланцюзі розподілу, і відкликати продукцію, використовуючи відповідні заходи і канали інформування, для того щоб про це дізналися ті, хто вже придбав таку продукцію
Обслуговування і підтримки споживачів та вирішення суперечок	✓ вживати запобіжних заходів для унеможливлення претензій, пропонуючи споживачам, включаючи тих, хто одержує продукцію за допомогою дистанційного продажу, можливість повернення продукції протягом позначеного періоду часу, або одержання відповідної компенсації ✓ аналізувати претензії і поліпшувати практики реагування на них ✓ там, де це застосовано, пропонувати гарантійні зобов'язання на строки, що перевищують період, обов'язковий відповідно до законодавства, і адекватні очікуваному строку життя (функціонування, зберігання) продукції ✓ повідомляти споживачів про можливість скористатися післяпродажними послугами і обслуговуванням, а також про процедури вирішення суперечок і механізми компенсації ✓ пропонувати адекватні й ефективні системи підтримки і консультацій ✓ пропонувати послуги з технічного обслуговування і ремонту за адекватними цінами і забезпечувати доступність інформації про наявність запасних частин
Доступ споживачів до послуг першої необхідності	✓ не припиняти надання послуг першої необхідності за несплату, не надавши споживачам можливість визначити розумні терміни здійснення оплати ✓ при визначенні пріоритетів і цін пропонувати тариф, що передбачає субсидію для тих, хто має на це право ✓ здійснювати свою діяльність прозоро, надаючи інформацію, що стосується встановлення цін і стягування штрафів ✓ не удаватися до колективного відключення послуг, що карають усіх споживачів незалежно від оплати, у разі несплати рахунків, що підлягають оплаті колективно групою споживачів ✓ керувати обмеженнями або перервами в постачаннях справедливим чином, уникаючи дискримінації окремих груп споживачів ✓ безперервно підтримувати і модернізувати свої системи з метою запобігання збоям в обслуговуванні

Додаток 4

Макет колективного договору підприємства
(зразок)

Розділ I
Загальні положення

1. Цей колективний договір укладено на _____ рік/роки.

2. Сторонами цього колективного договору є:

– адміністрація, дирекція, правління, рада в особі керівника підприємства (надалі — адміністрація), яка репрезентує інтереси власника (власників) і має відповідні повноваження;

– профспілковий комітет (спільний представницький орган профспілок, що об'єдналися для ведення переговорів і укладання колективного договору), який репрезентує інтереси працівників підприємства і має відповідні повноваження.

3. Сторони визначають повноваження одна одної і зобов'язуються додержуватися принципів соціального партнерства: паритетності представництва, рівноправності сторін, взаємної відповідальності, конструктивності і аргументованості при проведенні переговорів (консультацій) щодо укладення колективного договору, внесення змін і доповнень до нього, вирішенні всіх питань соціально-економічних і трудових відносин.

4. Сторони визнають цей колективний договір нормативним актом, на підставі якого здійснюватиметься регулювання всіх соціально-економічних, виробничих і трудових відносин на підприємстві протягом усього періоду його чинності.

Він укладений згідно з чинним законодавством, Генеральною, галузевою, регіональною угодами.

5. Норми і положення цього колективного договору чинні безпосередньо і є обов'язковими для додержання адміністрацією, працівниками підприємства і профспілковим комітетом (сторонами, що його підписали).

6. Чинність колективного договору поширюється на всіх працівників підприємства незалежно від їх належності до профспілкової чи іншої громадської організації тощо.

7. Цей колективний договір схвалений загальними зборами (конференцією) трудового колективу _____ протокол № _____ від _____ та згідно з їх рішенням набуває чинності з _____ .

8. Колективний договір чинний до_____ року (до укладення нового).

9. Зміни та доповнення до цього колективного договору вносяться в обов'язковому порядку у зв'язку зі змінами чинного законодавства, Генеральної, галузевої, регіональної угод з питань, що є предметом колективного договору, та за ініціативою однієї зі сторін після проведення переговорів (консультацій) та досягнення згоди і набувають чинності після схвалення загальними зборами (конференцією) працівників і підписання сторонами (можуть бути інші терміни, встановлені зборами).

10. Пропозиції кожної зі сторін щодо внесення змін і доповнень до колективного договору сторони розглядають спільно і ухвалюють рішення у 10-денний строк (інший термін) з дня їх одержання іншою стороною.

11. Жодна зі сторін, що уклали цей колективний договір, не може протягом усього строку його чинності в односторонньому порядку ухвалювати рішення, що змінюють норми, положення, зобов'язання колективного договору або припиняють їх виконання.

12. Сторони починають переговори щодо укладення нового колективного договору на наступний рік не пізніше як за _____ (1 місяць чи інший термін) до закінчення поточного календарного року (згідно із Законом не раніше ніж за 3 місяці до закінчення строку чинності колективного договору).

13. Адміністрація (спільно з профкомом) у триденний термін після підписання колективного договору подає його на реєстрацію у відповідні органи і через _____ днів після реєстрації доводять його до відома всіх структурних підрозділів і профспілкових органів підприємства.

14. Сторони сприятимуть укладанню колективних договорів у структурних підрозділах (на підприємствах), які входять до складу підприємства і мають певну фінансову самостійність і матеріальну основу для регулювання соціально-економічних і трудових відносин за допомогою укладення колективного договору в межах повноважень сторін.

Розділ II
Виробничі відносини

Адміністрація (керівник) підприємства зобов'язується:

1. Забезпечити формування стратегії прогнозування розвитку підприємства, підвищення ефективності виробництва, стабілізацію (збільшення) обсягів випуску продукції з урахуванням попиту на неї на традиційних та пошуку нових ринків збуту.

2. Забезпечити працівників матеріально-технічними ресурсами, _____, необхідними для виконання виробничих завдань, норм праці, та відповідними умовами праці.

3. Запровадити систему матеріального та морального стимулювання підвищення продуктивності праці, якості продукції, раціонального використання техніки, обладнання, _____, сировини, запровадження нових, більш продуктивних, методів роботи тощо.

4. Створити фонд розвитку підприємства, фонд споживання, фонд виплати дивідендів у обсязі відповідно: _____ %, _____ %, _____% від прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства (або: в обсягах, що обумовлені Статутом підприємства).

5. Забезпечувати додержання працівниками трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку.

Профспілковий комітет зобов'язується:

6. Сприяти додержанню трудової дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку.

7. Утримуватися від організації масових акцій протесту, страйків з питань, що є предметом цього колективного договору, за умови їх вирішення у встановленому чинним законодавством та цим колективним договором порядку.

Сторони зобов'язуються:

8. Запобігати виникненню колективних трудових спорів (конфліктів), а в разі виникнення прагнути їх розв'язання без зупинки виробництва.

9. Забезпечити всі необхідні умови для ефективної роботи Комісії з розгляду індивідуальних трудових спорів (інших органів на громадських засадах).

Розділ III
Трудові відносини

Адміністрація зобов'язується:

1. Здійснювати прийняття на роботу нових працівників лише в разі забезпечення повної продуктивної зайнятості працюючих, і якщо не прогнозується їх вивільнення на підставі п. 1 ст. 40 КЗпП України.

2. Забезпечити протягом року переважне право на працевлаштування працівникам, вивільненим з підприємства на підставі п. 1 ст. 40 ЗпП України у разі виникнення потреби прийняття на роботу працівників аналогічної професії.

3. Здійснювати прийняття на роботу за контрактною формою трудового договору (застосовувати контрактну форму трудового договору) лише у випадках, прямо передбачених чинним законодавством на умовах оплати праці, установлених цим колективним договором.

4. Жодного працівника не звільняти з роботи з ініціативи адміністрації без достатніх підстав і попереднього погодження з профспілковим комітетом.

5. Змінювати чи запроваджувати новий режим роботи на підприємстві, в окремих підрозділах, для категорій чи окремих працівників лише після погодження цих питань із профкомом.

6. Забезпечити нормальну тривалість робочого часу 40 год. на тиждень, _____год. на день.

Максимальна тривалість робочої зміни не повинна перевищувати:

— 12 годин за нормальних умов праці;

— 8 годин за шкідливих, важких, небезпечних умов праці;

— 7 годин у нічний час.

7. Установити як норму тривалість робочого часу 39 (38...) год. на тиждень без зміни заробітної плати (зі збереженням розміру заробітної плати) для працівників _____ підрозділу (жінок, які мають _____ дітей віком до _____, тощо).

8. Скорочений робочий час (день, тиждень, місяць) з ініціативи адміністрації запроваджувати як виняток лише на період тимчасових економічних труднощів, але не більш як на _____ протягом року з оплатою невідпрацьованого часу не нижче як _____ (2/3 тарифу, тарифної ставки, окладу, мінімальної заробітної плати на підприємстві чи інше) і збереженням повної тривалості оплачуваної відпустки для працівників з ненормованим робочим днем.

9. Запроваджувати неоплачувані відпустки з ініціативи адміністрації як виняток лише в період тимчасових економічних труднощів, але не більш як на _____ днів на місяць; _____ днів у сумі на рік для одного працівника з виплатою за цей період компенсації у розмірі _____грн.

10. У разі хвороби працівника, який перебуває у відпустці без оплати з ініціативи адміністрації, надавати йому матеріальну допомогу в розмірі _____ із фонду споживання (оздоровлення, соціально-культурних заходів тощо).

11. Залучати працівників до роботи в понаднормовий час як виняток лише за погодженням з профкомом не більш як на _____ год. на тиждень (місяць, ...) з оплатою її в подвійному розмірі.

12. У разі запровадження чергування на виробництві завчасно узгоджувати з профспілковим комітетом графіки, порядок і розміри компенсації. (Можна передбачити безпосередньо в колективному договорі порядок і розміри компенсації.)

13. Вихідні дні надаються у суботу та неділю (…);

— у підрозділах з безперервним циклом виробництва — у _____;

— у підрозділах з обслуговування населення — у _____;

14. Залучати на роботу окремих працівників у вихідні (неробочі) дні лише у виняткових випадках за погодженням із профспілковим комітетом.

15. Компенсувати роботу у святковий, неробочий день згідно з чинним законодавством (можна встановлювати більш високі компенсації за кошти підприємства).

16. Установити гарантовану тривалість щорічної оплачуваної відпустки для всіх категорій (окремих категорій) працівників — 24 робочих дні (календарні), (може бути інша норма — 21, 30, ...).

17. Тривалість додаткових оплачуваних відпусток установлювати згідно з чинним законодавством і цим колективним договором понад тривалість основної оплачуваної відпустки і згідно з додатком.

18. Установити додаткові оплачувані відпустки у зв'язку з родинними обставинами:

одруженням _____ днів;

народженням дитини _____ днів тощо.

19. Установити додаткові оплачувані відпустки:

— ветеранам підприємства — _____ днів;

— донорам — _____ днів;

— жінкам, які мають троє і більше дітей віком до 14–16 … років, тощо.

20. Графік щорічних оплачуваних відпусток затверджувати за погодженням з профспілковим комітетом не пізніше _____ поточного року.

21. Не допускати без згоди працівника поділу відпустки на частини, надання відпустки з ініціативи адміністрації чи заміни її матеріальною компенсацією з ініціативи чи за згодою працівника.

(Можуть бути інші положення).

Розділ IV
Забезпечення зайнятості

Адміністрація зобов'язується:

1. Рішення про зміни в організації виробництва і праці, ліквідації, реорганізації, перепрофілювання підприємства, скорочення чисельності або штату працівників ухвалювати лише після попереднього проведення переговорів (консультацій) з профкомом не пізніше як за _____ місяців до здійснення цих заходів.

2. Здійснювати аналіз стану та прогнозування використання людських ресурсів на підприємстві.

3. При прогнозуванні масового вивільнення працівників понад _____ (3, 5 % чи ін.) від загальної чисельності працюючих розробити та реалізувати узгоджену з профкомом (трудовим колективом) програму забезпечення зайнятості та соціальної підтримки працівників, яких передбачається вивільнити.

Довідково:

У Програмі передбачаються конкретні заходи забезпечення зайнятості працівників, яких передбачається вивільнити, виходячи з масштабів вивільнення, зокрема:

— використання всіх наявних вакантних та новостворюваних робочих місць (при перепрофілюванні, запровадженні нових технологій тощо);

— виконання власними силами обсягів робіт і послуг, які передавалися на виконання іншим підприємствам за договорами;

— збільшення коефіцієнта змінності, задіяння встановленого обладнання;

— створення нових виробничих одиниць, філій, цехів, дільниць з випуску товарів народного споживання, переробки місцевої сировини, відходів виробництва тощо;

— забезпечення професійної підготовки працівників з метою їх переведення на новостворені чи вакантні робочі місця;

— застосування гнучких режимів зайнятості.

Примітка: до найбільш поширених гнучких режимів роботи належать:

– неповний робочий час — використовується, коли немає можливості забезпечити працівника роботою на повну норму робочого часу; за бажанням працівника відповідно до його соціальних потреб; у період циклічного спаду виробництва, його модернізації, переведення на нові види продукції тощо;

— скорочений робочий тиждень — як правило, упроваджується при кризовому скороченні робочого часу з метою збереження кваліфікованих кадрів і запобігання повному безробіттю. Конвенцією 44, ст. 3 та Рекомендацією 166, ст. 22 МОП передбачається практика використання такого режиму з метою запобігання вивільненню працівників у періоди тимчасових економічних труднощів. Рекомендується відшукати можливості для часткової компенсації втрат у заробітній платі за невідпрацьований час (у колективному договорі доцільно передбачити розмір такої компенсації і тривалість виплати);

— «поділ робочого місця» між двома працівниками — у цьому разі «діляться» між двома працівниками робочий час, заробітна плата, соціальні пільги тощо;

— альтернативний робочий тиждень — організовується за принципом «поділу» робочого місця, коли два працівники на тому самому робочому місці працюють почергово через тиждень. Заробітна плата виплачується пропорційно до відпрацьованого часу. Понаднормові роботи оплачуються в установленому порядку;

— стислий робочий тиждень — нормативна тривалість тижня розподіляється на меншу кількість робочих днів (4 замість 5). У неробочі для цього працівника дні на його робочому місці працює інший працівник. Такий режим дозволяє розширити кількість робочих місць, а також використовується для задоволення соціальних потреб працівників (догляд за дітьми тощо);

— режим гнучкого робочого часу — може впроваджуватися на базі норми часу робочого дня, фонду робочого часу тижня, місяця, року. Режим гнучкого робочого часу на основі річного фонду робочого часу в зарубіжних країнах широко використовується для гарантії зайнятості сезонних працівників, а також у зв'язку з періодичними змінами трудової активності під час капітального ремонту, модернізації виробництва тощо.

У періоди зниження трудової активності, зменшення або відсутності обсягів роботи працівники не звільняються, а можуть відпрацьовувати норму робочого часу в інші періоди.

Заробітна плата виплачується:

— пропорційно до відпрацьованого часу;

— або рівномірно щомісяця з наступними перерозрахунками за встановлений період.

В обох випадках працівник має гарантію зайнятості. У програмі передбачаються також заходи щодо:

— сприяння працевлаштуванню на інших підприємствах регіону, галузі;

— норми соціального захисту і підтримки вивільнюваних працівників.

4. У разі виникнення необхідності вивільнення працівників на підставі п. 1 ст. 40 — немасового характеру:

— здійснювати вивільнення лише після використання всіх можливостей забезпечити їх роботою на іншому робочому місці;

— направляти на професійну підготовку, перепідготовку зі збереженням середнього заробітку на весь період навчання;

— забезпечити курсову підготовку, перепідготовку робітників безпосередньо на підприємстві;

— запровадити достроковий вихід на пенсію працівників передпенсійного віку і виплатою її за кошти підприємства (жінок при досягненні віку _____ (53 роки), чоловіків _____ (58 років) за наявності трудового стажу, необхідного для призначення пенсії за віком (для жінок — 20, для чоловіків — 25 років).

Довідково:

таке положення можна застосувати як для всіх, так і для окремих категорій працівників, наприклад для тих, хто працює на підприємстві не менше ніж 15 (інший строк) років;

— надавати працівникам із дня попередження їх про звільнення вільний час [2 години (інший час) на тиждень] у межах робочого часу для пошуку нової роботи;

— надавати всім, хто бажає, можливість працювати на умовах гнучких режимів роботи з оплатою праці пропорційно до відпрацьованого часу (за фактично виконану роботу) без будь-яких обмежень трудових прав працівника, збереженням повної тривалості оплачуваної відпустки та всіх гарантій, пільг, компенсацій, установлених цим колективним договором.

5. Установити, що за вивільненими працівниками на підставі п. 1 ст. 40 КЗпП України на весь період до працевлаштування (інший період) зберігаються такі соціально-трудові пільги, гарантії, компенсації:

— медичне обслуговування в медичному закладі, що обслуговує працівників підприємства;

— надання путівки (пільгової, повноплатної) на оздоровлення працівника (дітей ...);

— надання матеріальної допомоги на оздоровлення у розмірі _____;

— збереження черги на одержання житла протягом одного (інший термін) року;

— виплати винагороди за результатами роботи за рік у розмірі пропорційно до відпрацьованого часу; або: збереження всіх соціально-трудових пільг, установлених у розділі колективного договору на період _____, інший період.

Довідково:

можна встановлювати інші соціальні норми (надання матеріальної допомоги після закінчення періоду виплати середнього заробітку тощо).

Профспілковий комітет зобов'язується:

6. Вести роз'яснювальну роботу (консультаційний пункт) з питань трудових прав та соціального захисту вивільнюваних працівників.

7. Давати згоду на вивільнення лише після використання всіх можливостей для збереження трудових відносин. Використовувати надане законодавством переважне право на збереження роботи окремим категоріям працівників.

8. Надавати інформацію про наявність робочих місць на інших підприємствах регіону на підставі банку даних служби зайнятості.

Розділ V
ФОРМУВАННЯ, РЕГУЛЮВАННЯ І ЗАХИСТ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

Адміністрація зобов'язується:

1. Вжити заходів щодо вдосконалення структури витрат на виробництво і збільшення в ній питомої ваги фонду оплати праці протягом року до ____ %.

2. Забезпечити формування резервного фонду оплати відпусток, спрямовувати на ці цілі ____ % від фонду оплати праці щомісяця.

3. Здійснювати оплату праці на основі тарифної системи:

— погодинних тарифних ставок для робітників _____;

— відрядних розцінок для _____;

— місячних посадових окладів для службовців (можуть застосовуватися місячні оклади для окремих категорій висококваліфікованих робітників).

4. Установити з _____ (дата) як мінімальну гарантію тарифну ставку (оклад) для робітників, які виконують просту некваліфіковану роботу (гардеробник, кур'єр, прибиральник служ-

бових приміщень, швейцар …..) у розмірі _____ грн на годину за повністю виконану норму праці (обсяг робіт).

Довідково:

На період тимчасових економічних труднощів, але не більше як на 6 місяців у колективному договорі може встановлюватися менший, ніж у галузевій угоді, гарантований розмір мінімальної тарифної ставки.

У таких випадках в колективному договорі має бути положення:

Установити з _____ до _____ гарантовану мінімальну тарифну ставку робітників, які виконують некваліфіковану, малокваліфіковану або допоміжну роботу (…) у розмірі _____ грн на місяць, за повністю виконану норму праці (обсяг робіт); з _____ (дата) встановити її у розмірі _____ грн.

5. Установити з _____ (дата) розміри тарифних ставок робітників підприємства залежно від кваліфікації і складності робіт згідно з додатком № ___ до цього колективного договору.

6. Установити з _____ (дата) конкретні розміри посадових окладів керівників, спеціалістів і службовців згідно з додатком № _____ до цього колективного договору.

7. Установити з _____ (дата) перелік, конкретні розміри та порядок виплати доплат і надбавок згідно з додатком № _____ до цього колективного договору.

8. Здійснювати преміювання працівників підприємства згідно з Положенням про преміювання (додаток № _____ до колективного договору).

9. Виплачувати винагороди за результатами роботи за рік та за вислугу років згідно з порядком, установленим у цьому колективному договорі (додатки № _____ , _____).

10. Установлювати умови і розміри оплати праці працівникам, що наймаються на роботу за контрактною формою трудового договору, згідно з визначеними цим колективним договором.

11. Періодично (щомісяця, щокварталу ……. ……) переглядати та підвищувати встановлені розміри тарифних ставок, посадових окладів відповідно до індексу цін (попереднього зведеного індексу за місяці, що минули після останнього підвищення).

12. Виплачувати заробітну плату двічі на місяць _____ (дата) та _____ (дата). Можна встановлювати щотижневу виплату заробітної плати, якщо дозволяє фінансове становище підприємства, з метою захисту її за умов інфляції.

13. У разі затримки виплати заробітної плати більш як на _____ днів нарахована до виплати сума індексується відповідно до індексу цін (місяця, в якому була затримка; зведеного індексу цін за всі місяці затримки виплати).

14. Виплачувати заробітну плату за місцем роботи, як правило (в основному), у грошовому виразі.

15. Частину заробітної плати, але не більш як _____ % нарахованої суми, виплачувати натурою [товарами, які є бажаними для працівників згідно з переліком (дод. № _____)].

16. Виплату зарплати натурою провадити еквівалентно її грошовому виразу за цінами, не вищими за собівартість продукції (ціни виробництва).

17. Не ухвалювати в односторонньому порядку рішень, які змінюють установлені в колективному договорі умови оплати праці.

18. При розрахунках і узгодженні із замовником цін на продукцію (послуги) додержуватися розмірів і умов оплати праці, установлених у колективному договорі.

19. При кожній виплаті заробітної плати повідомляти працівників про загальну суму заробітної плати з розшифруванням за видами; виплат; розміри і підстави утримань; суму зарплати, що належить до виплати.

20. Забезпечити на підприємстві гласність умов оплати праці, порядку виплати доплат, надбавок, положень про преміювання, виплати винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат.

Розділ VI
НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Адміністрація зобов'язується:

1. Протягом _____ розробити узгоджену з профспілковим комітетом (трудовим колективом) програму (заходи) удосконалення організації і нормування праці, установлення та запровадження об'єктивних, технічно обґрунтованих для всіх категорій працівників норм виробітку,

часу, обслуговування, нормативів чисельності, які відповідали б досягнутому рівню техніки, технології, організації виробництва і праці та враховували б норми, рекомендовані міністерством.

2. Запровадження, зміну та перегляд норм праці здійснювати за погодженням з профспілковим комітетом.

3. Забезпечити гласність усіх заходів щодо нормування праці, роз'яснення працівникам причин перегляду норм праці та умов застосування нових норм.

4. Перегляд норм праці здійснювати лише у зв'язку зі зміною умов, на які вони були розраховані (раціоналізація робочих місць, упровадження нової техніки, технології й інших заходів, що забезпечують підвищення продуктивності праці).

5. Про запровадження нових норм чи зміну чинних норм праці повідомляти працівників не пізніше ніж за 2 місяці до цього.

6. Забезпечити відповідність організаційно-технічних умов виробництва (організація праці, технологія, обладнання, устаткування та ін.) на робочих місцях, де запроваджуються нові норми праці, запроектованим у нормах під час їх розроблення.

7. При організації виробництва нової продукції розробляти за погодженням із профкомом графік досягнення її проектної трудомісткості, а також науково обґрунтованих норм праці, розрахованих на проектну технологію, організацію виробництва і праці.

8. Застосовувати знижені на _____ % норми:

а) на період _____ міс. при освоєнні нових виробничих потужностей, нової техніки, технології, нових видів продукції, але не більш як на _____ міс.;

б) на період _____ міс. за невідповідності фактичних організаційно-технічних умов виробництва запроектованим у нормах і нормативах [може встановлюватися на весь період приведення організаційно-технічних умов у відповідність до запроектованих у нормах (нормативах)].

9. Установити знижені норми виробітку:

— для інвалідів, вагітних жінок на _____ %;

— для молодих робітників, прийнятих на роботу після закінчення загальноосвітніх шкіл, ПТУ, курсів, звільнених зі строкової військової служби тощо, на перші три місяці роботи на _____ %, наступні 3 місяці на _____ %.

10. При освоєнні нових норм праці (запровадженні нових, заміні, перегляді чинних) частину економії фонду оплати праці, одержаної в результаті зниження трудомісткості продукції, але не менш як _____%, використовувати для додаткової оплати праці робітників на період освоєння ними нових норм (3–6 місяців); _____ % для преміювання майстрів, нормувальників, технологів і інших працівників, які брали безпосередню участь у розробленні та впровадженні нових норм.

11. Робітникам, яким переглянули норми за їх ініціативою, виплачувати одноразову винагороду (премію) у розмірі, передбаченому в положенні про преміювання (або в розмірі середнього місячного заробітку).

Розділ VII
Охорона праці

Адміністрація зобов'язується:

1. Забезпечити своєчасне виконання комплексних заходів щодо забезпечення нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, створення безпечних і нешкідливих умов праці, підвищення наявного рівня охорони праці (додаток до розділу).

Довідково:

до таких заходів можна віднести:

— запровадження нових ефективних засобів охорони праці, що запобігають травматизму (засобів сигналізації, контролю, запобіжних пристроїв і т. ін.);

— реконструкція й удосконалення систем природного та штучного освітлення робочих місць;

— установлення нових або реконструкція діючих систем вентиляції та кондиціонування повітря у виробничих приміщеннях;

— реалізація конструктивних рішень щодо доведення до норми рівнів шуму, вібрації, шкідливих випромінювань тощо;

— установлення устаткування та пристроїв, що забезпечують застосування безпечної напруги та запобігають ураженню електричним струмом у приміщеннях з підвищеною небезпекою;

— обладнання спеціальних механізмів та пристроїв, що забезпечують безпечне виконання робіт на висоті;

— забезпечення безпечної роботи при безпосередньому контакті із шкідливими речовинами та матеріалами:

— забезпечення нормального температурного режиму;

— зменшення ручної трудомісткої праці (заміна ручних операцій механізованими тощо);

— конкретні заходи щодо поліпшення санітарно-побутових умов (створення й обладнання кімнат гігієни, душових тощо);

— створення відповідних умов праці, санітарно-побутового та медичного обслуговування жінок; установлення відповідних нормативів їх фізичного навантаження; графіків вивільнення їх з важких і шкідливих робіт, нічних змін тощо.

2. Створити фонд охорони праці на підприємстві в розмірі ____% від фонду оплати праці. Кошти фонду використовувати на доведення умов і безпеки праці до нормативних вимог, підвищення наявного рівня охорони праці на виробництві або на виконання комплексних заходів, що забезпечують досягнення встановлених нормативів з охорони праці, на придбання спецодягу, спецвзуття та інших засобів індивідуального захисту, проведення атестації робочих місць на відповідність їх нормативам, актам з охорони праці, придбання устаткування та матеріалів з метою профілактики профзахворювань та реабілітації потерпілих від нещасних випадків, проведення технічної експертизи аварійних приміщень і споруд, а також запобігання дорожньо-транспортним пригодам.

3. До _____ провести аналіз стану та причин виробничого травматизму і захворювань, розробити та реалізувати заходи щодо запобігання нещасним випадкам та захворюванням на виробництві (окремий план).

4. До _____ закінчити атестацію робочих місць, розробити заходи щодо приведення умов праці на робочих місцях у відповідність з вимогами стандартів нормативних актів з охорони праці.

5. Провести навчання й атестацію працівників, які зайняті на роботах з підвищеною небезпекою (додаток).

6. Забезпечити суворе додержання посадовими особами вимог Закону України «Про охорону праці», нормативних актів про охорону праці, технологічних процесів, графіків планово-запобіжних ремонтів устаткування та вентиляції.

7. Працівників, зайнятих на роботах з важкими та шкідливими умовами праці, безкоштовно забезпечувати молоком (додаток).

8. Забезпечити умивальники і душові милом або організувати видачу мила працівникам (додаток).

9. Своєчасно видавати працюючим відповідно до норм спецодяг, спецвзуття, інші засоби індивідуального захисту. Компенсувати працівникам витрати на придбання ними засобів індивідуального захисту, якщо за нормою термін їх видачі закінчився, а на підприємстві їх немає. У разі дострокового їх зносу не з вини працівників замінювати за кошти підприємства (додаток).

10. З метою поліпшення умов праці жінок реалізувати такі заходи:

а) не допускати жінок на тяжкі роботи, роботи з небезпечними умовами праці (додаток).

б) не допускати жінок до піднімання і перенесення вантажу, вага якого перевищує гранично допустимі норми (додаток).

11. Відшкодовувати працівникові шкоду, заподіяну йому каліцтвом або іншим ушкодженням здоров'я, пов'язаними з виконанням трудових обов'язків, у повному розмірі втраченого заробітку, а також сплачувати потерпілому (членам родини та утриманцям померлого) одноразову допомогу. Якщо згідно з медичним висновком у потерпілого встановлена стійка втрата працездатності, ця допомога має бути не менше суми, визначеної з розрахунку середньомісячного заробітку за кожний відсоток втрати ним професійної працездатності.

У разі смерті потерпілого розмір одноразової допомоги має бути не менше п'ятирічного заробітку працівника; крім того, не менше однорічного заробітку на кожного утриманця померлого, а також на його дитину, яка народилася після смерті.

12. Якщо нещасний випадок трапився внаслідок невиконання потерпілим вимог нормативних актів про охорону праці, розмір одноразової допомоги може бути зменшений лише в порядку, що визна-

чається трудовим колективом підприємства, але не більш як на 50 %. Факт наявності вини потерпілого встановлюється комісією з розслідування нещасного випадку.

13. Відшкодовувати потерпілому витрати на лікування, протезування, придбання транспортних засобів, з догляду за ним та інші види медичної і соціальної допомоги відповідно до медичного висновку, що видається в установленому порядку. Надавати інвалідам праці, включаючи непрацюючих на підприємстві, допомогу у вирішенні соціально-побутових питань за їх кошт, а за можливості — за кошт підприємства.

14. За працівниками, які втратили працездатність у зв'язку з нещасним випадком на виробництві, зберігати місце роботи та середню заробітну плату на весь період до відновлення працездатності без визнання їх в установленому порядку інвалідами. У разі неможливості виконання потерпілим попередньої роботи забезпечити відповідно до медичних рекомендацій його перепідготовку і працевлаштування, установити пільгові умови та режим роботи.

15. Організовувати проведення попереднього та періодичного медичних оглядів працівників.

16. За порушення Закону та нормативних актів з охорони праці притягувати винних працівників до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної, судової відповідальності згідно зі ст. 49 Закону України «Про охорону праці» та іншими актами законодавства.

17. Запровадити систему стимулювання працівників, які виконують акти законодавства з питань охорони праці та техніки безпеки, не порушують вимог особистої й колективної безпеки, беруть активну участь у здійсненні заходів щодо підвищення рівня охорони праці на підприємстві.

Працівники підприємства зобов'язуються:

— вивчати та виконувати вимоги правил і нормативних актів з охорони праці;

— суворо додержуватися правил експлуатації устаткування, норм, правил, стандартів та інструкцій з охорони праці, установлених вимог поводження з машинами, механізмами, інструментами тощо;

— застосовувати в разі необхідності засоби індивідуального захисту;

— проходити в установленому порядку попередні та періодичні медичні огляди;

— брати активну участь у створенні безпечних умов праці;

— вносити пропозиції щодо ліквідації можливих аварійних ситуацій на виробництві;

— повідомляти майстра про нещасний випадок.

Примітка: у колективному договорі можуть установлюватися додаткові та в більшому розмірі компенсаційні виплати, гарантії, соціально-побутові пільги.

Розділ VIII

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ПІДПРИЄМСТВА, СОЦІАЛЬНО-ТРУДОВІ ПІЛЬГИ, ГАРАНТІЇ, КОМПЕНСАЦІЇ

Адміністрація зобов'язується:

Виділити кошти на розвиток соціальної сфери підприємства та соціально-трудові пільги, гарантії, компенсації у розмірі _____ % прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства.

Використовувати ці кошти згідно з кошторисом (додаток №).

2. Забезпечити всіх працівників гарячим харчуванням у їдальні (безкоштовно або на пільгових умовах: з оплатою за кошти підприємства 50 % вартості (інша норма: 20 %, 30 % тощо).

3. Виділити кошти на розвиток, утримання об'єктів соціальної сфери:

– дитячого садка — _____ грн;
– профілакторію — _____ грн;
– медпункту — _____ грн;
– бази відпочинку — _____ грн;
– спортивних об'єктів — _____ грн;
– культосвітніх закладів — _____ грн.

4. Забезпечити (здійснити, розпочати, завершити) будівництво житлового будинку на _____ квартир.

У наданні житла встановити такий порядок його розподілу:

– для працівників, що перебувають у загальній черзі, — 50 (60, 70) % від загальної кількості житлової площі (квартир);

– що перебувають у черзі на першочергове одержання житла, — 30 (20, 10) % від загальної житлової площі (квартир);

– для працівників, що перебувають у черзі на позачергове одержання житла, — 20 % (інше).

5. Надавати довгострокову (на 10, 15 років) (пільгову, безпроцентну) позику в сумі _____ грн кадровим працівникам (ветеранам підприємства, які працюють на підприємстві понад _____ років; багатодітним родинам, іншим категоріям) на спорудження житла.

6. Надавати строком на 5 років на пільгових умовах (безпроцентну) позичку молодим спеціалістам (родинам) на облаштування житла (на придбання меблів, …, інших товарів, необхідних для домашнього господарства). У разі звільнення з роботи позичка повертається працівником у повному розмірі.

7. Виплачувати одноразову матеріальну допомогу у сумі 5-кратного (10-кратного, інша норма) розміру середньої заробітної плати працівникам, які виходять на пенсію за віком (або згідно з Положенням, дод. №).

8. Надавати фінансову допомогу працівникам на оплату житлово-комунальних послуг, придбання та доставку палива у сумі _____ грн в розрахунку на місяць працівникам, в яких середньомісячний сукупний дохід на родину не перевищує _____ грн (може бути інша норма).

9. Надавати одноразову грошову допомогу працівникам у зв'язку з родинними обставинами:

— з нагоди одруження _____ грн;

— при народженні дитини_____ грн;

— після повернення зі служби у Збройних Силах України;

— на поховання [усі витрати на поховання працівника за кошти підприємства; на поховання близьких родичів (батьків, …) у сумі ____ грн].

10. Виплачувати всім працівникам одноразову допомогу на оздоровлення у розмірі середнього заробітку працівника (або по підприємству) чи вказується єдиний для всіх розмір (наприклад, _____ грн).

11. Надавати пільгові путівки (з оплатою _____ % вартості за кошти підприємства) на санаторно-курортне лікування (за наявності висновків медичної установи), працівникам _____ (у першу чергу ветеранам Великої Вітчизняної війни, підприємства, іншим категоріям або в порядку черговості…..).

12. Сплачувати за кошти підприємства 50 (70) % вартості путівки до дитячого оздоровчого табору (для всіх дітей працівників підприємства).

13. Відраховувати на рахунок профкому кошти у розмірі 0,3 % від фонду оплати праці на культурно-спортивну роботу.

14. Створити при профкомі фонд оздоровлення, до якого спрямувати _____ % прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства.

Довідково:

У цьому розділі можуть установлюватися (в межах виділених на це коштів підприємства) будь-які непередбачені чинним законодавством соціально-побутові пільги, гарантії, компенсації (ст. 9 КЗпП України).

Розділ IX
ЗМІНА ФОРМИ ВЛАСНОСТІ (ВЛАСНИКА), ГОСПОДАРЮВАННЯ, ЛІКВІДАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА

Адміністрація зобов'язується:

1. Завчасно, не пізніше ніж за _____ місяців, доводити до відома працівників, профкому про зміну форми власності підприємства, що планується, порядок і умови реформування власності.

2. Усі питання, що стосуються соціально-економічних і трудових відносин у приватизаційний період вирішувати згідно з цим колективним договором і за погодженням із профспілковим комітетом.

3. При утворенні на підприємстві комісії з проведення приватизації та оцінки майна підприємства до її складу залучати представника профспілкового комітету підприємства.

4. Розробляти новий Статут підприємства за участю (за узгодженням) профкому й обговорити його на загальних зборах (конференції) трудового колективу.

5. Питання продажу, передавання, здавання в оренду об'єктів соціально-побутового призначення вирішується лише за рішенням загальних зборів (конференції) трудового колективу.

Сторони встановили, що в разі зміни форми власності (власника) господарювання:

6. Колективний договір зберігає чинність у повному обсязі протягом усього строку, на який його укладено, або до укладення нового колективного договору (відповідно до Закону не більш як один рік).

7. Переговори щодо укладення колективного договору мають розпочатися _____ (або не раніше як за 3 місяці до закінчення строку чинності КД).

8. Зміни та доповнення до чинного колективного договору в період реформування та після зміни форми власності (власника), господарювання вносяться згідно з п. 9 розділу 1 цього колективного договору.

9. Після зміни форми власності (власника), господарювання трудові договори з усіма працівниками підприємства зберігаються (крім випадків, передбачених чинним законодавством).

Припинення (розірвання) трудового договору з ініціативи власника чи вповноваженого ним органу (на підставі п. 1 ст. 40 КЗпП України) здійснюється згідно з чинним законодавством та цим колективним договором.

10. У разі ліквідації підприємства цей колективний договір чинний протягом усього строку проведення ліквідації.

Усі зобов'язання адміністрації щодо оплати праці, гарантійних, компенсаційних виплат та інших соціальних норм забезпечуються згідно з чинним законодавством і цим колективним договором.

Розділ X
ГАРАНТІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФСПІЛКОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Адміністрація зобов'язується:

— безкоштовно надавати профспілковому комітету обладнане приміщення, засоби зв'язку, за потреби — транспорт для забезпечення його діяльності, проведення зборів, засідань тощо (ст. 249 КЗпП України);

— за заявами членів профспілки провадити безготівкову оплату членських внесків та перераховувати профкому протягом 3 днів після виплати зарплати;

— відраховувати профкомам кошти від прибутку, який залишається в розпорядженні підприємства, на культурно-масову, спортивно-оздоровчу роботу, в розмірі _____ (якщо не передбачено у VIII розділі);

— надавати членам профспілкових комітетів та профактиву для виконання громадських обов'язків, профспілкового навчання час зі збереженням середнього заробітку _____ годин на тиждень;

— гарантувати виборним профспілковим працівникам після закінчення їх повноважень надання місця попередньої роботи, на яке інші працівники приймаються тимчасово (за строковим договором, ст. 23 КЗпП України);

— не застосовувати до працівників, обраних до складу профорганів, дисциплінарних стягнень без погодження з відповідними профорганами;

— не допускати звільнення з роботи за ініціативою адміністрації працівників, які обрані до складу профспілкових органів і не звільнені від виробничої роботи, без згоди відповідного профоргану;

— включати представника профкому до складу ради підприємства, правління акціонерного товариства, комісії з приватизації і враховувати пропозиції профкому в прийнятті рішень;

— поширювати умови преміювання, виплати винагород, а також гарантії, компенсації і соціально-побутові пільги, що встановлені в КД, на обраних та штатних профспілкових працівників;

— надавати профкому всю необхідну інформацію з питань, що є предметом цього колективного договору;

— забезпечити вільний доступ до матеріалів, документів, а також до всіх підрозділів і служб підприємства (підприємств громадського харчування, медустанов, ...) для здійснення ПК наданих профспілкам прав контролю за додержанням чинного законодавства, станом охорони праці і техніки безпеки, виконанням колективного договору.

Розділ XI
Контроль за виконанням колективного договору

Сторони зобов'язуються:

1. Визначити осіб, відповідальних за виконання положень колективного договору, та встановити терміни виконання (додаток №).

2. Періодично (щомісяця, щокварталу) провадити зустрічі адміністрації та профкому з працівниками підрозділів підприємства, на яких надавати інформацію про хід виконання колективного договору (за окремим графіком).

3. Двічі на рік (липень, грудень) спільно аналізувати стан (хід) виконання колективного договору, заслуховувати звіти сторін про реалізацію взятих зобов'язань на загальних зборах (конференції) трудового колективу.

4. У разі несвоєчасного виконання, невиконання зобов'язань (положень КД) аналізувати причини та вживати термінові заходи щодо забезпечення їх реалізації.

Осіб, винних у невиконанні положень колективного договору, притягувати до відповідальності згідно з чинним законодавством і цим КД.

Довідково:

У колективному договорі можуть установлюватися заходи відповідальності за невиконання КД (позбавлення частини премії, накладення дисциплінарних стягнень, звільнення з посади і т. ін.).

5. У разі невиконання положень колективного договору з об'єктивних причин (погіршення фінансового стану через тимчасові економічні труднощі, інші об'єктивні причини) своєчасно вносити до колективного договору відповідні зміни і доповнення в порядку, установленому в КД (або після проведення переговорів).

Додаток 5

Таблиця Д.5.1

КРИТЕРІЇ, ПОКАЗНИКИ (ІНДИКАТОРИ) ЕФЕКТИВНОСТІ (ЕФЕКТУ) СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Критерії ефективності (ефекту) СВ організації	Показники соціальних інвестицій / витрат у вартісних чи натуральних одиницях виміру	Показники (індикатори) ефективності (ефекту) СВ
1. Економічні аспекти збалансованого розвитку організації		
1.1. Поліпшення якості продукції та безпеки її споживання	✓ витрати на вдосконалення системи управління якістю (СУЯ), поліпшення якості продукції та її безпечності для споживачів ✓ витрати на оновлення технологій	✓ приріст чистого прибутку за період у результаті поліпшення якості та безпеки продукції до витрат на удосконалення СУЯ за той самий період ✓ рентабельність продажу до і після реалізації витрат на програми вдосконалення СУЯ ✓ кількість повторного продажу в розрахунку на того самого споживача, транзакцій іншим агентам ✓ темп зміни виручки від реалізації за період реалізації витрат на програми вдосконалення СУЯ ✓ зниження витрат за період у зв'язку з низькою якістю продукції (судові позови, штрафи, гарантійне обслуговування) до витрат на оновлення технологій за той самий період ✓ приріст чистого прибутку за період у результаті підвищення економічної безпеки та протидії корупції до витрат на ці заходи за той самий період ✓ приріст чистого прибутку за період у результаті використання правил професійної етики у конкурентній боротьбі до витрат на ці заходи за той самий період ✓ приріст чистого прибутку за період у результаті використання правил професійної етики у конкурентній боротьбі до витрат на судові позови від контрагентів за той самий період ✓ приріст чистого прибутку за період у результаті вдосконалення системи корпоративного управління до витрат на ці цілі за той самий період ✓ приріст чистого прибутку за період у результаті розвитку прозорості організації для громадськості до витрат на ці цілі за той самий період ✓ приріст ринкової капіталізації організації ✓ збільшення вартості бренду організації
1.2. Підвищення економічної безпеки та протидія корупції	✓ витрати на заходи з підтримки економічної безпеки та запобігання корупції	
1.3. Використання правил професійної етики у конкурентній боротьбі	✓ витрати на вдосконалення бізнес-комунікацій ✓ витрати на рекламу ✓ витрати на заходи із протидії недобросовісній конкуренції	
1.4. Корпоративний розвиток	✓ витрати на удосконалення системи корпоративного управління ✓ сплачені дивіденди	
1.5. Розвиток прозорості організації для громадськості	✓ витрати на розповсюдження вірогідної інформації про продукцію організації та пропагування відповідального споживання	

Продовження табл. Д.5.1

Критерії ефективності (ефекту) СВ організації	Показники соціальних інвестицій / витрат у вартісних чи натуральних одиницях виміру	Показники (індикатори) ефективності (ефекту) СВ
2. Екологічні аспекти збалансованого розвитку організації		
2.1. Екологічний розвиток на рівні вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів у цій сфері	✓ екологічні витрати на збереження та відновлення довкілля	✓ приріст чистого прибутку за період у результаті удосконалення екологічної сфери до витрат на ці цілі за той самий період ✓ міра комплексності та повноти вилучення корисних компонентів з природної сировини ✓ міра використання відходів, що утворюються ✓ міра очищення викидів шкідливих речовин в атмосферу ✓ міра очищення викидів у водоймища ✓ збиткомісткість виробництва (збиток, що завдається навколишньому середовищу від виробництва певної продукції за період до суми її реалізації за той самий період) ✓ зниження платежів за період за негативний вплив на навколишнє середовище всього та за напрямами (за викиди в атмосферу від стаціонарних джерел, за викиди в атмосферу від пересувних джерел, за викиди у водні об'єкти, за розміщення відходів) до витрат на екологічний розвиток за той самий період ✓ зниження витрат за період у результаті зниження ресурсомісткості та енергомісткості виробництва до інвестицій на ці цілі за той самий період ✓ зниження витрат за період на штрафи за недодержання екологічного законодавства тощо до витрат на ці цілі за той самий період ✓ витрати паливно-енергетичних ресурсів (ПЕР) у межах норм витрат
2.2. Підвищення енергоефективності	✓ інвестиції в технології та обладнання з енергозбереження ✓ інвестиції в ресурсоощадні технології (з економії матеріалів, води тощо)	
3. Соціальні аспекти збалансованого розвитку організації		
3.1. Гідна оплата праці	✓ витрати на оплату праці (фонд заробітної плати — ФЗП) ✓ витрати на персонал	✓ середня заробітна плата в організації та її відповідність середньому рівню заробітної плати у певній сфері економічної діяльності чи регіону присутності організації ✓ середні витрати на персонал ✓ частка витрат на оплату праці у витратах на персонал ✓ індекс зростання реальної заробітної плати ✓ рентабельність персоналу (чистий прибуток за період до витрат на персонал за той самий період або чистий прибуток за період до середньооблікової чисельності персоналу за той самий період) ✓ частка витрат на оплату праці в складі виручки від реалізації організації (зарплатомісткість найважливіших видів продукції і всієї реалізованої продукції)

Продовження табл. Д.5.1

Критерії ефективності (ефекту) СВ організації	Показники соціальних інвестицій / витрат у вартісних чи натуральних одиницях виміру	Показники (індикатори) ефективності (ефекту) СВ
3.2. Охорона праці на рівні вимог чинного законодавства, інших нормативно-правових актів та міжнародних стандартів у цій сфері	✓ витрати на удосконалення системи управління охороною праці — СУОП та СУЯ організації (усього та за окремими напрямами) ✓ витрати з фонду соціального страхування (ФСС) від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань ✓ витрати на створення належних санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці	✓ частка витрат на оплату праці в складі операційних витрат організації (зарплатомісткість операційних витрат) ✓ частка витрат на матеріальне заохочення персоналу (інші заохочувальні та компенсаційні виплати) у складі чистого прибутку організації ✓ частка тарифної складової у ФЗП ✓ частка «бонусних» / преміальних виплат у ФЗП ✓ коефіцієнт співвідношення між темпами зростання продуктивності праці та рівнем середньої заробітної плати ✓ коефіцієнт співвідношення між темпом зростання ФЗП та виручкою від реалізації ✓ коефіцієнт співвідношення між темпом зростання ФЗП та прибутком організації ✓ коефіцієнт співвідношення між темпом зростання ФЗП та ринковою вартістю організації (його акцій) ✓ коефіцієнт плинності персоналу на рівні 5–7 % ✓ зменшення витрат за період внаслідок нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань до витрат на удосконалення СУОП та СУЯ за той самий період ✓ частка працівників, охоплених виплатами з ФСС від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань ✓ витрати з ФСС від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань у розрахунку на одного постраждалого працівника ✓ витрати на створення належних санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у розрахунку на одного працівника ✓ коефіцієнт частоти виробничого травматизму ✓ коефіцієнт тяжкості травматизму ✓ коефіцієнт втрат робочих днів із-за травматизму ✓ коефіцієнт летальності ✓ коефіцієнт середньої непрацездатності ✓ коефіцієнт професійних захворювань ✓ продуктивність праці до і після реалізації витрат на удосконалення СУОП та СУЯ ✓ витрати на соціальний розвиток з ФСС з тимчасової втрати працездатності у розрахунку на одного працівника ✓ частка працівників, охоплених усіма соціальними виплатами з ФСС з тимчасової втрати працездатності

Продовження табл. Д.5.1

Критерії ефективності (ефекту) СВ організації	Показники соціальних інвестицій / витрат у вартісних чи натуральних одиницях виміру	Показники (індикатори) ефективності (ефекту) СВ
3.3. Соціальний розвиток	✓ витрати на соціальний розвиток з цільового позабюджетного фонду соціального страхування (ФСС) з тимчасової втрати працездатності (усього та за окремими напрямами) ✓ витрати на соціальний розвиток з фонду соціального розвитку (ФСР), що формується з чистого прибутку організації (усього та за окремими напрямами)	✓ середні витрати на матеріальне забезпечення (надання допомоги) застрахованим особам у зв'язку з настанням страхового випадку з ФСС з тимчасової втрати працездатності ✓ частка працівників, охоплених оздоровчими заходами з ФСС з тимчасової втрати працездатності ✓ витрати на часткове фінансування санаторіїв-профілакторіїв організацій, надання соціальних послуг у позашкільній роботі з дітьми з ФСС з тимчасової втрати працездатності у розрахунку на одного працівника ✓ витрати на соціальний розвиток з ФСР у розрахунку на 100 грн. реалізованої продукції/одиницю продукції ✓ середні виплати з ФСР на одного працівника ✓ частка працівників, охоплених соціальними програмами з ФСР ✓ частка працівників, члени родини яких охоплені соціальними програмами з ФСР ✓ частка ФСР у чистому прибутку організації ✓ частка ФСР у виручці від реалізації
у т.ч. соціальний розвиток за кошти ФСР організації за напрямами		
3.3.1. Соціальні заходи	✓ витрати з ФСР на часткову або повну оплату оздоровчих і туристичних путівок, місць у дошкільних закладах, харчування працівників у робочий час тощо	✓ частка та кількість працівників, охоплених соціальними заходами з ФСР ✓ частка та кількість працівників, охоплених видачею путівок у санаторії, профілакторії, будинки відпочинку за кошти ФСР ✓ частка працівників, діти яких забезпечені дитячими садками, оздоровчими закладами ✓ витрати з ФСР на часткову або повну оплату харчування працівників у робочий час у розрахунку на одного працівника ✓ кількість посадочних місць в їдальні у розрахунку на 100 працівників
3.3.2. Культурні заходи	✓ витрати з ФСР на корпоративні вечірки, часткову оплату індивідуальної передплати на періодичні видання тощо	✓ частка і кількість працівників, охоплених культурними заходами з коштів ФСР ✓ витрати на корпоративні вечірки з коштів ФСР у розрахунку на одного працівника ✓ частка і кількість працівників, що мають оплачену індивідуальну передплату на періодичні видання з коштів ФСР
3.3.3. Підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації працівників	✓ витрати з ФСР на підвищення кваліфікації працівників організації	✓ частка і кількість працівників, що підвищують свою кваліфікацію з коштів ФСР ✓ частка і кількість працівників, що здійснюють перекваліфікацію з коштів ФСР ✓ частка витрат на підвищення кваліфікації працівників з коштів ФСР у витратах організації / витратах на персонал ✓ приріст питомих витрат на підвищення кваліфікації працівників з коштів ФСР

Закінчення табл. Д.5.1

Критерії ефективності (ефекту) СВ організації	Показники соціальних інвестицій / витрат у вартісних чи натуральних одиницях виміру	Показники (індикатори) ефективності (ефекту) СВ
3.3.4.Підвищений розмір гарантованих виплат, пов'язаних з навчанням працівників без відриву від виробництва, оплата утримання чи навчання дітей працівників організації	✓ витрати з ФСР на навчання / утримання дітей працівників організації	✓ частка та кількість працівників, що навчаються у вищих, середніх, середніх спеціальних навчальних закладах, у системі підготовки робочих кадрів організації за кошти ФСР ✓ частка працівників, діти яких навчаються за кошти ФСР ✓ витрати з ФСР на навчання / утримання дітей працівників організації у розрахунку на одну особу ✓ кількість дітей працівників організації, що навчаються за кошти ФСР
3.3.5. Добровільне (недержавне) пенсійне забезпечення пенсіонерів – колишніх працівників організації	✓ витрати з ФСР на пенсійні програми колишнім працівникам організації	✓ витрати з ФСР на пенсійні програми колишнім працівникам організації у розрахунку на одну особу ✓ кількість колишніх працівників організації, що одержують пенсії від організації
3.3.6. Житлове будівництво, будівництво фізкультурних та оздоровчих закладів	✓ витрати з ФСР на житлове будівництво, будівництво фізкультурних та оздоровчих закладів ✓ витрати з ФСР на утримання об'єктів соцкультпобуту	✓ частка працівників, забезпечених житлом за чинними нормами ✓ виконання плану з будівництва нового житла ✓ частка бажаючих працівників, охоплених програмами житлового будівництва з коштів ФСР ✓ частка бажаючих працівників, охоплених оздоровчими програмами за кошти ФСР ✓ обладнання житлового фонду комунальними зручностями (водогін, опалення, каналізація, газ) і т. ін.
3.3.7. Охорона здоров'я працівників	✓ витрати з ФСР на профілактичне медичне обслуговування працівників (медичні огляди) ✓ витрати з ФСР на недержавне медичне обслуговування членів родин працівників	✓ чисельність і частка працівників, що мають медичні страховки від організації за кошти ФСР ✓ частка працівників, що зміцнили своє здоров'я в санаторіях, профілакторіях, будинках відпочинку, за туристичними путівками і т. ін. з коштів ФСР ✓ частка тимчасово непрацездатних за період ✓ кількість днів тимчасової непрацездатності у розрахунку на одного непрацездатного ✓ коефіцієнт загальної захворюваності ✓ коефіцієнт професійних захворювань ✓ коефіцієнт середньої тривалості одного випадку захворювання (коефіцієнт тяжкості захворюваності) ✓ коефіцієнт частоти випадків захворюваності ✓ економічні втрати внаслідок тимчасової непрацездатності працівників ✓ втрати робочого часу внаслідок тимчасової непрацездатності
3.3.8. Спонсорство, добродійність та інші аналогічні заходи	✓ витрати з ФСР на спонсорство, добродійність та інші аналогічні заходи у місцеву громаду (усього та за окремими напрямами)	✓ витрати з ФСР на спонсорство, добродійність та інші аналогічні заходи у місцеву громаду за окремими напрямами ✓ частка витрат на спонсорство, добродійність й т. ін. у чистому прибутку / чистому доході (виручці) від реалізації ✓ зростання позитивного іміджу (бренду) та ділової репутації організації

Навчальне видання

КОЛОТ Анатолій Михайлович
ГРІШНОВА Олена Антонівна
ГЕРАСИМЕНКО Оксана Олександрівна та ін.

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Навчальний посібник

За загальною редакцією
доктора економічних наук, професора ***А. М. Колота***

Редактор *Л. Денисенко*
Художник обкладинки *Т. Зябліцева*
Коректор *Л. Денисенко*
Верстка *О. Федосенко*

Підписано до друку 21.04.15. Формат 70×100/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 41,93
Обл.-вид. арк. 45,82. Наклад 400 пр. Зам. № 14-4982

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, Україна, м. Київ, просп. Перемоги, 54/1
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, №235 від 07.11.2000)
Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua