

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНА МЕТАЛУРГІЙНА АКАДЕМІЯ УКРАЇНИ**

О.В. ЗОЛОТАРЬОВА

***СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ЧАСТИНА 2***

Дніпропетровськ НМетАУ 2015

УДК 3.085: 303.725.2

Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність. Частина 2: Конспект лекцій. - Дніпропетровськ: НМетАУ, 2015. – 44 с.

Розглянуто третю, четверту та п'яту теми з дисципліни «Соціальна відповідальність», в яких визначено особливості організаційно-економічного забезпечення управління корпоративною соціальною відповідальністю, принципи формування відносин роботодавців із працівниками та зовнішніми організаціями на засадах соціальної відповідальності. Значну увагу приділено наданню студентам знань про зміст та види корпоративної соціальної відповідальності, систему її управління. Висвітлено специфіку партнерства між роботодавцями і працівниками й визначено міру державного регулювання трудових відносин. Окреслено напрями взаємодії бізнесу зі стейкхолдерами.

Призначений для студентів спеціальності 8.03050801 - фінанси і кредит та інших економічних спеціальностей усіх форм навчання.

Іл. 15. Бібліогр.: 40 найм.

Друкується за авторською редакцією.

Відповідальний за випуск В.М. Тарасевич, д-р екон. наук, проф.

Рецензенти: К.Ф. Ковальчук, д-р екон. наук, проф. (НМетАУ)
Ю.Є. Петруня, д-р екон. наук, проф. (УМСФ)

© Національна металургійна академія
України, 2015

© Золотарьова О.В., 2015

ВСТУП

У сучасних економічних умовах керівництво бізнесових структур починає розуміти, що найкращий спосіб забезпечити їх сталий розвиток - це налагодження взаємовідносин з працівниками та стейкхолдерами на принципах соціальної відповідальності, забезпечення розвитку довкілля (громадських інститутів). Крім того, усе більш очевидним стає той факт, що підприємствам в умовах жорсткої конкуренції й обмежених ресурсів необхідно шукати нові стратегії підвищення своєї ефективності.

Серед основних причин, що спонукають компанії приділяти особливу увагу питанням соціальної відповідальності, слід відмітити такі: глобалізація та обумовлене нею загострення конкуренції; нарощення обсягів виробництва та посилення впливу його наслідків на навколишнє середовище і суспільство; трансформація механізмів державного регулювання; «війна за талант» - конкуренція компаній за персонал; підвищення громадянської активності; зростання ролі нематеріальних активів підприємств (репутація, бренд).

Тому соціальна відповідальність для корпоративних структур - це раціоналізм у створенні найкращих умов для розвитку власного бізнесу і правильна ефективна організація роботи компанії, спосіб покращити результати її роботи як у короткостроковому, так і довготривалому періодах.

Відповідно, корпоративна соціальна відповідальність набуває сьогодні ознак найбільш перспективної бізнес-стратегії і стає одним із пріоритетів реорганізації діяльності компаній, відображає рівень партнерства між останніми, урядовими структурами та громадянським суспільством щодо вирішення соціальних та економічних проблем, прискорення розвитку суспільства.

В цілому, соціальна відповідальність – це новий рівень розвитку суспільства, нова концепція, яка інтегрує у собі національну стратегію, загальні людські цінності та етичну поведінку бізнес-організацій, працівників, органів влади, інститутів громадянського суспільства, науково-дослідницьких установ та вищих навчальних закладів.

ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПЛАН.

- 1. Соціальна відповідальність корпорації як бізнес-стратегія: еволюція концепції, поняття, моделі**
- 2. Система управління корпоративної соціальної відповідальності**
- 3. Політика управління корпоративною соціальною відповідальністю та внутрішній контроль за її реалізацією**
- 4. Вплив державної політики на формування організаційно-економічних механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю в Україні**

1. Соціальна відповідальність корпорації як бізнес-стратегія: еволюція концепції, поняття, моделі

Концепція соціальної відповідальності зародилась наприкінці XIX - на початку XX ст. серед американських інженерів, набула популярності у 1950-ті рр. та з роками поширювалася в міру того, як корпорації ставали масштабнішими й потужнішими. Аж до того, як в останні десятиріччя вона стала частиною щоденного словника, особливо у Північній Америці та Західній Європі.

Еволюція у часі й історія соціальної відповідальності бізнесу - це, передусім, історія концепцій щодо неї.

- концепція економічної відповідальності - спочатку соціальну відповідальність бізнесу розуміли як економічну відповідальність фірми за здійснення ділових операцій та підтримування рентабельності, у той час, коли знаменита "невидима рука" ринку автоматично перетворює особисті інтереси у спільні;

- концепція базової бізнес-стратегії - передбачає, що бізнес не може процвітати, якщо суспільство, в якому він ведеться, функціонує невдало; корпоративна відповідальність стосується заходів, які здійснюють підприємства для підтримання та розширення цього симбіотичного взаємозв'язку;

- концепція обов'язків - корпорація повинна виконувати наступні обов'язки: економічний (заробляти достатній прибуток на власний акціонерний капітал для задоволення акціонерів, надавати продукцію, що варта сплачених за неї грошей, для задоволення покупців, створювати нові робочі місця та нові матеріальні цінності для свого бізнесу, заохочувати інновації); правовий (дотримуватися закону); етичний (бути моральною, чесною, справедливою, поважати права людей, уникати шкоди чи соціально кривди, запобігати завданню шкоди іншими); філантропічний (вести корисну

діяльність для суспільства);

- концепція «стейкхолдерів» - висвітлює наявність у організації корпоративної свідомості, яка передбачає постійне розуміння керівництвом відповідальності даної установи по відношенню до громадянського суспільства;

- концепція корпоративної підзвітності - підкреслює, що компанії у певний спосіб несуть відповідальність за наслідки своїх дій і повинні ставати більш підзвітними перед суспільством;

- добровільна концепція - зобов'язання фірми на добровільній основі прагнути досягнення довгострокових цілей, які є корисними для суспільства;

- концепція проактивності - передбачає «проактивний» (стратегічний) підхід до ведення ділової діяльності, який систематично розширює можливості врядування задля сталого розвитку.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності набула закінченого вигляду декілька десятків років тому, коли на всесвітньому економічному форумі в Давосі Генеральний секретар ООН Кофі Аннан звернувся до лідерів найбільших компаній світу із закликом приєднатися до міжнародної ініціативи - Глобального договору - в рамках якого створюються умови для співпраці бізнесу з установами ООН, профспілками, неурядовими організаціями для втілення в життя загальних принципів соціальної рівності та збереження довкілля.

Єдиного визначення соціальної відповідальності бізнесу й досі немає.

За визначенням авторів [1, 2, 3], **відповідальний бізнес** - це ведення бізнесу з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство. Це довгострокова стратегія компанії та стиль її ділової активності, побудовані на значущостях, які збігаються з корпоративною місією фірми.

За визначенням Європейської Комісії ("Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності", 2001 р.), **корпоративна соціальна відповідальність** - це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі».

Цікавим є визначення В.Я. Нусінова, за яким **соціальна відповідальність бізнесу в найбільш загальному тлумаченні** - це раціональний відгук організації на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що спрямований на стійкий розвиток компанії; це імplementований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому [4].

За визначенням Дубницького В., **корпоративна соціальна відповідальність** - це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, за тих, на кого безпосередньо чи опосередковано ці рішення впливають. Вона заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкохолдерів, працівників та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності [5].

Узагальнене трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності охоплює: корпоративну етику; корпоративну соціальну політику стосовно суспільства; корпоративну політику у сфері охорони навколишнього середовища; принципи і підходи до корпоративного управління та корпоративної поведінки; умови, можливості, гарантії дотримання прав людини у відносинах з партнерами, постачальниками, споживачами, персоналом.

Широке розгалуження напрямів соціально відповідального бізнесу визначено у моделях:

американська модель - характеризується добровільними ініціативами, фінансуванням різноманітних проектів та програм, благодійністю, меценатством, спонсорською підтримкою; дана діяльність заохочується суспільством та державою;

європейська модель - відрізняється від американської тим, що соціальна активність бізнесу регулюється державою; внаслідок чого її визнають прихованою формою корпоративної соціальної відповідальності;

британська модель - це поєднання американської та європейської моделей; а саме, як і в американській моделі тут наявна значна активність компаній у реалізації власних соціальних програм; ознаки європейської моделі проявляються в активній державній підтримці бізнесу;

японська модель - більш орієнтована на внутрішнє середовище підприємства і базується на системі «довічного найму» та відповідних умовах керування персоналом (табл. 3.1).

Загальною тенденцією в розвинених країнах є підтримка соціальної відповідальності бізнесу з боку держави, розробка національних програм, стандартів і критеріїв оцінки соціальної відповідальності компаній, наявність різних форм інституціоналізації соціальної відповідальності бізнесу. Досвід розвинених країн показує, що активна роль держави в питанні заохочення підприємств здійснювати соціально відповідальну діяльність сприятиме розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств.

Таблиця 3.1.

Стратегічні цілі та інструменти реалізації зарубіжних моделей соціальної
відповідальності бізнесу

Країна	Модель СВБ	Стратегічні цілі	Інструменти реалізації СВБ
США	Американська	-покращення стану середовища; -розвиток суспільства; -розвиток персоналу; -покращення стану економіки	-соціальні інвестиції; -соціальне партнерство; -корпоративні комунікації
Країни Євросоюзу	Європейська	-розвиток суспільства; -покращення стану оточуючого середовища; -розвиток персоналу; -покращення стану економіки	-соціальні інвестиції; -соціальне партнерство; -корпоративні комунікації
Країни Азії	Азійська	-розвиток персоналу; -розвиток суспільства; -покращення стану навколишнього середовища	-соціальні інвестиції; -соціальне партнерство; -корпоративні комунікації
Росія	Національна	-розвиток суспільства; -розвиток персоналу; -оздоровлення економіки	-соціальні інвестиції; -соціальне партнерство; -корпоративні комунікації

На відміну від розвинених країн в Україні слабо розвинене інституційне середовище, відсутні спеціальні регулятивні закони щодо соціальної відповідальності бізнесу, податкових пільг, загальнонаціональної стратегії. Це свідчить про необхідність адаптації зарубіжного досвіду до умов діяльності українських підприємств.

Відмінності участі українських і європейських інститутів влади в розвитку КСВ представлено у табл. 3.2.

Серед особливостей національної моделі корпоративного управління, визначальними є такі: значна частка держави в акціонерному капіталі та її переважне право на управління, в тому числі некорпоративними методами; недостатня розвиненість вартісного мислення у керуючих та у акціонерів; специфічна мотивація інсайдерів на використання грошових потоків і факторів виробництва для особистого забезпечення всупереч інтересам акціонерів; інформаційна закритість корпорацій; неповне охоплення акціонерних товариств корпоративним управлінням; значна кількість підприємств використовує відповідні процедури формально.

Зазначене суперечить базовим принципам програми Європейського Союзу стосовно соціальної відповідальності бізнесу, а саме: соціальна відповідальність бізнесу повинна залишатися добровільною ініціативою; практики реалізації соціальної відповідальності бізнесу повинні бути прозорими і надійними; власна стратегія співтовариства у питаннях соціальної відповідальності бізнесу має бути зосереджена у тих сферах, де її реалізація може принести найбільшу додану вартість.

Таблиця 3.2.

Порівняння української та європейської практики КСВ

Ознака	Європейський союз	Україна
Предмет КСВ	Визначений, часто характеризується громадським консенсусом, в кожній сфері виділені свої акценти, обговорюється в ЗМІ.	Ситуаційний, визначається компанією або місцевою владою, мінімальний вплив ЗМІ та стейкхолдерів.
Мінімальний рівень КСВ	Як правило, заданий директивами ЄС, конкретизований національними урядами законодавчо і програмно.	Ситуаційний, законодавчий мінімум у сфері відповідальності бізнесу має прогалини.
Логіка КСВ	Системність і раціональність вкладу, в тому числі завдяки високій стандартизації; добровільність вибору вкладу в розвиток суспільства в рамках заданого владою і суспільством «коридору».	Високий відсоток щодо авральних дій. КСВ як додаток до бізнесу, що не зачіпає виробництво; сильна прив'язка до доходів і філантропії.
Масштаб та напрями КСВ	Відповідність практики КСВ масштабам компанії. Екологічна, соціальна та економічна сфери.	Невідповідність КСВ масштабам компанії (в обидві сторони). Пріоритет - соціальна сфера, стабільність.
Участь стейкхолдерів	Стейкхолдери залучаються до вироблення корпоративної політики, розвинений принцип соціального партнерства.	Невисокий рівень залучення стейкхолдерів, за інерцією може компенсуватися укладанням колективних договорів.
Нефінансова звітність	Розвинена як результат запитів стейкхолдерів, наявності експертизи, аудиту, державного стимулювання.	Підстави розвивати формуються повільно. Описує переважно соціальну сферу.
Комунікаційна політика	Переважно відкрита (прагнення до прозорості і не декларативності дій, професійне просування).	Переважно закрита.

Зазначимо, що **соціальна відповідальність носить багаторівневий характер**:

1. Базовий (законодавчий) рівень припускає формування наступних зобов'язань: своєчасна оплата податків, виплата заробітної плати, по можливості - надання нових робочих місць (розширення робочого штату).

2. Другий рівень соціальної відповідальності бізнесу припускає забезпечення працівників адекватними умовами не тільки роботи, але й життя: підвищення рівня кваліфікації працівників, профілактичне лікування, будівництво житла, розвиток соціальної сфери. Такий тип відповідальності був умовно названий «корпоративною відповідальністю».

3. Третій, вищий рівень відповідальності, припускає добродійну діяльність.

В цілому ж, КСВ розподіляється на **зовнішню і внутрішню**.

Внутрішня соціально відповідальна діяльність включає: професійний розвиток і навчання персоналу; залучення та утримання талановитих працівників; турбота про соціальну захищеність; безпека, охорона та гігієна праці; реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників; мотивація праці та стабільність зарплати; створення умов відпочинку та дозвілля; підтримка внутрішніх комунікацій; участь працівників у прийнятті управлінських рішень тощо.

До напрямів та ініціатив зовнішньої КСВ відносяться: корпоративна філантропія у формі підтримки соціально важливих подій / об'єктів; гранти на благодійні цілі; фінансова і матеріальна допомога; стипендіальні програми/освітні програми; робота в асоціаціях з законодавчими ініціативами; партнерські соціальні проекти з владою; волонтерська діяльність (добровільні безоплатні роботи силами працівників компаній); етичні підходи до взаємодії із зовнішнім світом - ЗМІ; соціально відповідальний підхід до інвестування - вибір об'єктів інвестування виходячи з ділових, економічних, інноваційних, екологічних, етичних засад діяльності.

Отже, поле соціальної відповідальності підприємства охоплює майже усіх суб'єктів економічних відносин підприємства (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Поле соціальної відповідальності підприємства

До речі, однією з перших робіт, в якій зроблено спробу ув'язати корпоративну соціальну відповідальність зі стратегією розвитку компанії, що вже згодом стало мейнстримом дискусії щодо сучасної природи та джерел розвитку соціальної відповідальності на рівні компанії стали роботи А. Колота, О. Грішнєвої [6]. В ній

наводяться аргументи за і проти проведення компанією політики соціальної відповідальності (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Аргументи за і проти проведення компанією політики соціальної відповідальності

Аргументи за	Аргументи проти
Довгострокова заінтересованість бізнесу в суспільному процвітанні	Відмова від всемірної максимізації прибутку
Підвищення суспільного іміджу конкретних компаній	Втрати від соціальної активності
Підтримка життєздатності бізнесу як системи	Брак навичок вирішення соціальних завдань
Послаблення державного регулювання бізнесу	Розмивання основних цілей бізнесу
Відповідність бізнесу соціокультурним нормам	Послаблення міжнародного платіжного балансу
Зниження ризиків акціонерів щодо диверсифікації інвестиційного портфеля	Надмірна концентрація влади в руках бізнесу
Нові шляхи вирішення соціальних проблем (дайте бізнесу шанс!)	Слабкість суспільного контролю
Наявність у бізнесу необхідних ресурсів	Брак широкої суспільної підтримки
Можливість «конвертації» соціальних проблем у прибутковий бізнес	

Хілл Д. у своїх дослідженнях приділив увагу дослідженню політики в межах корпоративної соціальної відповідальності з позиції зменшення конфліктності між корпораціями та суспільством. Запропонований ним список вигід від соціальної відповідальності фірм ґрунтується на наступних позиціях: зменшення рівнів відходів; покращення позиції у стосунках з державними контролюючими органами; покращення іміджу бренду фірми; покращення результативності праці найманих працівників [7].

Потенційний зиск (користь), який може мати компанія, корпорація, ФПГ, великі промислові підприємства від імплементації КСВ у свою бізнес-практику, полягає у такому: покращенні репутаційного менеджменту; розширенні можливостей для залучення, утримання, мотивації співробітників компанії, корпорації; покращенні доступу до капіталів та лояльності інвесторів; налагодженні та побудові дієвих соціально-економічних відносин з іншими компаніями, урядовими структурами та неурядовими організаціями; поліпшенні фінансових та економічних показників діяльності; лояльності клієнтів, яка досягається через формування позитивного іміджу компанії, корпорації, ФПГ, їх продукції.

В цілому, для великих промислових підприємств (корпорації, ФПГ, холдинги) корпоративна соціальна відповідальність є новим різновидом взаємодії та діяльності, що потребує врахування особливостей національного менталітету, оцінки стану та прогнозування розвитку соціально-економіко-екологічних та суспільно-політичних умов, вивчення і адекватне застосування зарубіжного досвіду.

2. Система управління корпоративною соціальною відповідальністю

Розрізняють *три підходи до розуміння проблем управління корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ)*:

Традиційний (вузько-економічний) - сформульований М. Фрідменом: оскільки ділові організації повинні служити інтересам своїх власників і тому що менеджери є всього лише найманими службовцями, то їх першорядне завдання полягає в тому, щоб вести бізнес відповідно до бажань власників. Звідси потреба, щоб роль бізнесу полягала «у використанні його енергії й ресурсів у діяльності, спрямованій на збільшення прибутку за умови, що він дотримується правил гри і бере участь у відкритій конкурентній боротьбі, не прибігаючи до шахрайства й нечесності».

Етичний підхід (з т. з. зацікавлених осіб) - сформульований П. Друкером. Сутність цього підходу полягає у визнанні того, що організація в цілому має зобов'язання етичного характеру перед певними групами зацікавлених осіб - стейкхолдерами. У число стейкхолдерів, як правило, включають засновників, менеджерів, акціонерів (власників), постачальників, кредиторів, клієнтів, місцеві співтовариства, профспілки, державні органи регулювання, професійні асоціації й співробітників. На практиці цей підхід є найпоширенішим (на розвинених ринках). Суть «теорії зацікавлених осіб» полягає у необхідності встановлення цілей організації шляхом збалансування суперечливих запитів «зацікавлених осіб» в даній організації.

Соціально-етичний (стверджувальний підхід) - сформувався під впливом філософсько-етичних поглядів ряду теоретиків: Курта Левина, Едгара Шайна, Генрі Минцберга та ін. Відповідно до цього підходу менеджери й співробітники організації відповідають за збалансування відповідності компанії спільним інтересам: економічним інтересам організації, інтересам стейкхолдерів і глобальним суспільним інтересам. Цей підхід затверджує, що організації повинні нести добровільні зобов'язання перед суспільством і направляти частину своїх ресурсів на його вдосконалення. Сьогодні основними соціальними пріоритетами для сучасних підприємств мають стати: впевненість у корисності своєї праці як для себе, так і для суспільства; віра в чесний бізнес; ставлення до підприємницької діяльності як до мистецтва; прагнення до чесної праці з партнерами і конкурентами; прагнення до інновацій; декларування гуманістичних цінностей в ринковому середовищі; добра воля на чесне підприємництво [7, с. 125-126].

Система управління КСВ представляється у вигляді механізму оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і працюючими в них персоналом.

При розробці складових організаційно-економічного механізму корпоративної методологічною основою стали фундаментальні положення теорій соціально-орієнтованої ринкової економіки, корпоративного управління та концепції сталого розвитку. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу виступає складним економічним явищем, яке проявляється, на наш погляд, в першу чергу через процес соціального інвестування та вкладення капіталу у розвиток соціального діалогу із зацікавленими особами [8, с. 65-66].

Ключовими поняттями структур управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні і повноваження. Елементами організаційної структури управління можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і органи апарату управління.

Є два напрями спеціалізації елементів організаційної структури управління: а) в залежності від складу структурних підрозділів організації виокремлюються ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу і т.п.; б) виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, що займаються плануванням, що організовують виробництво, працю і управління, контролюючи всі процеси в організації [9].

Оптимальне поєднання елементів організаційно-економічного механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю дозволяє реалізувати стратегію КСВ, сприяє ефективним комунікаціям із заінтересованими особами, а також протидіє впливу негативних факторів та оптимізації ризиків у зазначеній сфері [8, с. 66].

Збільшення кількості елементів і рівнів в ОСУ неминує призводить до багатократного зростання числа і складності зв'язків, що виникають в процесі прийняття управлінських рішень; слідством цього нерідко є уповільнення процесу управління, що в сучасних умовах тотожно погіршенню якості функціонування менеджменту організацій [9].

Організаційно-економічний механізм управління корпоративної соціальної відповідальності включає в себе елементи, не лише предметні, але й функціональні.

До складу предметної складової в практиці менеджменту прийнято відносити суб'єкти управління, зацікавлені особи, рівні відповідальності. До функціональної основи механізму, як правило, відносять функції, принципи, ціннісні орієнтири та інструменти управління. На формування механізму управління КСВ впливають внутрішні та зовнішні фактори, які носять як економічний, так і інституціональний характер та мають прямий або опосередкований вплив. Структура системи управління соціальною відповідальністю залежить від масштабу бізнесу, спеціалізації, видів економічної

діяльності та інституційного забезпечення [8, с. 67].

Отже, організаційно-економічний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу має за мету реалізацію певної стратегії. Зокрема, **метою стратегії корпоративної соціальної відповідальності** є підвищення ефективності бізнесу за рахунок оптимізації взаємостосунків із зацікавленими особами.

Формування системи управління корпоративною соціальною відповідальністю передбачає проведення корпоративної реструктуризації, яка пов'язана із змінами і перетвореннями, побудовою нової системи внутрішніх комунікацій на підприємстві, розподілом функцій та обов'язків між рівнями корпоративної структури [8, с. 69].

Окрема увага повинна приділятися формуванню науково обґрунтованої методики стимулювання менеджменту підприємств до соціально відповідального управління. Інтерес викликає наступний механізм стимулювання менеджменту підприємства до реалізації принципів соціальної відповідальності, що включає в себе 7 етапів (табл. 3.4) [10].

Таблиця 3.4.

Етапи механізму стимулювання соціально-відповідального управління

Етап	Зміст	Результат
Етап 1.	Визначення мети розробки даного механізму	Бажаний результат, який підприємство планує отримати в ході своєї соціально відповідальної поведінки
Етап 2.	Проведення внутрішнього аналізу соціальної спрямованості підприємства	Своєчасне виявлення соціальних ризиків та розробка заходів щодо їх усунення або зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства; виявлення випадків порушення законодавства щодо соціально-трудових відносин та впровадження запобіжних заходів для недопущення їх прояву в майбутньому; сприяння формуванню репутації соціально відповідального бізнесу; діагностика, аналіз і контроль ефективності соціально-відповідального менеджменту
Етап 3.	Вибір напрямів соціально відповідальної поведінки підприємства	Конкретизація пріоритетних напрямів соціально відповідальної поведінки підприємства до представників окремих цільових груп персоналу, споживачів, ділових партнерів, суспільства, або перед всіма цільовими групами
Етап 4.	Визначення вагомості впливу кожної цільової групи на кінцевий результат	Прогноз кінцевих результатів від дотримання принципів соціальної відповідальності щодо обраних цільових груп
Етап 5.	Визначення потреб та мотиваційних факторів кожної цільової групи	Комплекс матеріальних та нематеріальних факторів стимулювання менеджменту підприємства, реалізація яких сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства серед представників цільових груп
Етап 6.	Впровадження механізму стимулювання менеджменту підприємства	Реалізація механізму стимулювання менеджменту підприємства відповідно до основних фаз життєвого циклу підприємства сфери послуг
Етап 7.	Оцінка й аналіз ефективності реалізації механізму стимулювання менеджменту підприємства	Визначення економічного ефекту на основі розрахунку показників, що характеризують ефективність дотримання підприємствами принципів соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами, інвесторами та діловими партнерами, суспільством в цілому

Підприємство повинно постійно удосконалювати систему управління соціальною відповідальністю з метою отримання в кінцевому результаті ефекту.

Управління соціальною відповідальністю на підприємстві являє собою систему за допомогою якої приймаються та реалізуються рішення. Мету та цілі соціальної відповідальності визначаються власниками, членами трудового колективу та іншими довіреними особами. Система управління соціальною відповідальністю орієнтована на досягнення цілей організаційної ефективності [8, с. 67].

3. Політика управління соціальною відповідальністю та внутрішній контроль за її реалізацією

Політика управління соціальною відповідальністю включає в себе реалізацію декількох етапів: 1) розробка загальних положень (місії, бачень, цілей та завдань) у сфері соціальної відповідальності; 2) інтеграція соціальної відповідальності у функції структурних підрозділів підприємства; 3) підвищення довіри персоналу до соціальної відповідальності; 4) аналіз і вдосконалення діяльності та практики організації соціальної відповідальності; 5) ініціювання проектів соціального інвестування; 6) контролінг реалізації соціальних програм; 7) навчання персоналу у сфері КСВ.

Розробка загальних положень системи корпоративної соціальної відповідальності розпочинається з вибору стратегії КСВ. Стратегію компанії можна визначити в більш широкому розумінні як сукупність механізмів, принципів та конкретних заходів по впровадженню КСВ. Можна розглядати стратегію і як корпоративний документ, в якому визначаються стандарти, згідно з якими здійснюється діяльність компанії.

Для розробки стратегії КСВ необхідно: мати сталу підтримку вищого менеджменту та власників, найкращих працівників компанії; здійснити аналіз наявного світового досвіду та реалій певної конкретної країни; визначитися із набором програм, що здійснюються; визначитися із набором можливих партнерів, заходів, ресурсів; сформулювати ключові напрями соціальної відповідальності на рівні самої компанії та у взаємозв'язках із зовнішнім середовищем.

Фахівці в галузі корпоративного управління та КСВ виділяють чотири основні типи стратегій: 1) соціально-відповідальний відбір проектів; 2) захист інтересів акціонерів, 3) інвестиції, що створюють вигоди для співтовариства; 4) вкладення в соціальні проекти [12].

Досвід країн з розвиненою економікою підказує, що рентабельність і акціонерна вартість бізнесу зростають завдяки правильно вибудованій і реалізованій стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Тому інвестиції в КСВ не повинні

розцінюватися як витрати [12].

Однак при цьому можна виділити три основні показники оцінки вигід для бізнесу, пов'язаних з участю компанії в соціальних програмах: показник окупності інвестицій, спрямованих на соціальні програми (return on investment); показник ефективності благодійної допомоги та інших соціальних програм у порівнянні з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement); показник процесу реалізації соціальних програм (process measurement) [13, с. 213-214].

Управління можна представити у вигляді бізнес-процесу: створення - підтримка та розширення соціального діалогу із цільовими заінтересованими особами. Ефективне функціонування бізнес-процесу забезпечується наявністю ресурсів та відповідної інформаційної системи [8, с 68].

Формування системи КСВ - складний процес, який потребує багато часу та цілеспрямованих зусиль з боку компанії. Деякі експерти виділяють початкову стадію оборони, коли компанія не визнає своєї відповідальності та заперечує провину за негативний вплив на стан навколишнього середовища та суспільство [14]. На наступних етапах проходить поступове розширення соціальної відповідальності за рахунок реалізації добровільних ініціатив, які спрямовані на вирішення проблем соціально-економічного характеру, покращення екологічної ситуації, підвищення якості продукції та послуг, просування інновацій тощо. Коли система корпоративної соціальної відповідальності тільки починає розвиватись, такі ініціативи є одиничними та не пов'язані з досягненням стратегічних цілей компанії. Це так звана функціональна стадія розвитку КСВ. Але поступово система КСВ пронизує всю діяльність компанії та включається до довгострокової стратегії підприємства. В результаті цього КСВ переходить на стратегічну стадію розвитку. Остання стадія, громадянська, є найбільш прогресивною. Вона передбачає активні дії компанії, що спрямовані на просування принципів КСВ в діловому суспільстві, в тому числі серед ділових партнерів, постачальників, професійних товариств, колег по бізнесу. В результаті компанія стає провайдером ідей соціальної відповідальності, формуючи сприятливе середовище для подальших колективних дій для досягнення позитивних змін.

Підсумки роботи окремих суб'єктів господарювання в Україні за звітний період підтверджують відповідність вимогам стандарту SA8000 «Соціальна відповідальність». Тому компанії мають можливість добровільно впроваджувати Міжнародний стандарт SAI SA 8000: 2001 «Соціальна відповідальність» (SAI - SOCIAL ACCOUNTABILITY INTERNATIONAL - Міжнародна неурядова організація «Соціальна відповідальність», заснована в 1987 р.). Цей стандарт визначає вимоги із

соціального захисту, що дозволяють компанії розробляти, підтримувати та впроваджувати політику управління питаннями соціального захисту, які компанія може контролювати, а також демонструвати це зацікавленим сторонам (табл.3.5).

Таблиця 3.5.

Вимоги соціальної відповідальності згідно стандарту SA 8000

Напрямок	Вимоги
Примусова праця	Компанія не повинна використовувати або підтримувати використання примусової праці та не повинна вимагати від персоналу розміщення «внесків» або пред'явлення посвідчення особи після початку роботи на компанію.
Свобода об'єднань і право на колективний договір	Компанія поважає право персоналу утворювати професійні спілки за своїм вибором і брати участь у колективних договорах. Представники такого персоналу не будуть піддаватися дискримінації і будуть мати доступ до своїх колег на робочих місцях під час роботи.
Дискримінація	Компанія не повинна застосовувати або підтримувати дискримінацію при найманні на роботу, оплаті, наданні доступу до навчання, підвищенні в посаді, звільненні або виході на пенсію на основі раси, національної приналежності, віросповідання, інвалідності, статі, сексуальної орієнтації, належності до якої-небудь організації, політичних поглядів або віку.
Дисциплінарні заходи	Компанія не повинна використовувати або підтримувати тілесні покарання, психологічне або фізичне насильство, словесні образи.
Робочий час	Компанія повинна дотримувати відповідних законів і промислових стандартів, що визначають час роботи. Стандартний робочий тиждень повинен визначатися законодавством, але не повинен на регулярній основі перевищувати 48 годин.
Заробітна плата	Компанія повинна гарантувати, що заробітна плата за стандартний тиждень, принаймні, відповідає мінімальним правовим або промисловим стандартам і достатня для забезпечення основних потреб персоналу.
Системи управління	Компанія повинна визначити й підтримувати відповідні процедури для оцінки і вибору постачальників/субпідрядників на основі їхньої відповідності вимогам даного стандарту. Компанія повинна регулярно інформувати всі зацікавлені сторони про виконання вимог стандарту «Соціальна відповідальність».

Таким чином, керівництво повинне визначати політику компанії в сфері соціального захисту і умов праці, щоб вона: включала зобов'язання по виконанню всіх вимог даного стандарту; включала зобов'язання по виконанню національних та інших законів, інших вимог, на які погоджується компанія, а також зобов'язання по дотриманню міжнародних інструментів і їхньої інтерпретації; включала зобов'язання по безперервному поліпшенню; ефективно документувалася, виконувалася, підтримувалася, доводилася в доступній і зрозумілій формі до всього персоналу; була відкрита для громадськості.

Якщо більш детально представити напрями реалізації політики КСВ (табл.3.6), то не важко визначити процедурно ті дії, які необхідно провести для забезпечення зворотного зв'язку, тобто внутрішнього контролю [15].

Застосування системного підходу до внутрішнього контролю за формуванням

корпоративної соціальної відповідальності дозволяє визначити його основні елементи, дослідити їх властивості та принципи взаємодії. Відповідно наступним логічним кроком запровадження механізму внутрішнього контролю стає розгляд даного процесу через призму процесного підходу до управління.

Таблиця 3.6.

Напрями реалізації політики КСВ

Назва	Загальна характеристика напрямів	Процедури внутрішнього контролю
Екологічна відповідальність	Запровадження системи екологічного менеджменту, інтегрованої у всі етапи діяльності підприємства, яка дозволить ідентифікувати екологічні загрози, визначити екологічні вимоги, закріплені діючими нормативно-правовими актами, розробити власну екологічну політику та програму її впровадження	а) запровадження ціни екологічності продукції з метою відрاهування певного відсотку у галузеві фонди екологічності для відшкодування збитків, заподіяних природі; б) контроль за дотриманням гранично допустимих концентрацій забруднених речовин; в) введення моніторингу ефективності
Суспільна відповідальність	Співпраця з місцевим співтовариством та місцевою владою щодо створення нових робочих місць, підтримки освітніх ініціатив, розвиток наукової діяльності, утримання соціальної інфраструктури, підтримка соціально незахищених верств населення	а) контроль якості продукції повинен здійснюватися на всіх стадіях виробництва; б) отримання принципів доброчесності та повноти при сплаті податків та інших обов'язкових платежів; в) контроль за формуванням позитивного іміджу серед інвесторів та кредиторів; г) забезпечення випуску якісної продукції
Трудова відповідальність	Система оплати праці та мотивації працівників, що може включати створення власних пенсійних фондів, виплату компенсацій, заохочувальні та інші виплати соціального характеру, запровадження матеріальної підтримки працівників та їх сімей, додаткове соціальне страхування	а) моніторинг підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників; б) контроль охорони здоров'я працівників, яка передбачає проведення заходів спрямованих на попередження професійних захворювань та травматизму; в) забезпечення безпеки праці шляхом постійного моніторингу роботи потенційно небезпечного обладнання та навчання працівників безпечному поводженню на виробництві.
Економічна відповідальність	Створення умов для забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства, забезпечення його прибутковості та високого рівня рентабельності	а) контроль щодо операцій за попередній та звітний період; б) моніторинг оперативної інформації; в) контроль прогностичних показників фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства

Подібне сприйняття внутрішнього контролю за реалізацією політики корпоративної соціальної відповідальності дозволяє подолати три основні проблеми - проблему фрагментарності корпоративної соціальної відповідальності у діяльності підприємства, проблему вартості запровадження заходів у сфері корпоративної соціальної відповідальності та проблему моніторингу отриманих результатів.

4. Вплив державної політики на формування організаційно-економічних механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю в Україні

Сьогодні підприємства, організації, бізнес в цілому функціонують в середовищі, що не захищене від впливу зовнішніх факторів. Ефективність діяльності цих економічних суб'єктів залежить від їх взаємовідносин з навколишнім середовищем, суспільством і, головне, з державою. Адже саме держава забезпечує середовище для успішного розвитку бізнесу, створюючи сприятливі соціальні та екологічні умови.

Можна виділити декілька напрямків у сфері соціальної відповідальності бізнесу, на які впливає держава: по-перше, розповсюдження знань та навчання КСВ; по-друге, збільшення відкритості та прозорості бізнесу; по-третє, стимулювання соціально відповідального інвестування та підвищення рівня КСВ, ґрунтуючись на його попередній оцінці (табл 3.7).

Таблиця 3.7.

Система показників оцінки рівня дотримання принципів соціальної відповідальності підприємствами [10].

Показники соціальної відповідальності підприємств перед			
персоналом	споживачами	інвесторами та партнерами	суспільством
-коефіцієнт стабільності персоналу; -коефіцієнт стимулювання персоналу; -коефіцієнт професійної перспективності персоналу; -коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати персоналу до середньогалузевого значення; -коефіцієнт соціального захисту персоналу; -коефіцієнт понаднормової роботи персоналу.	-коефіцієнт незадоволеності споживачів якістю товарів та послуг; -коефіцієнт штрафних санкцій організації із захисту прав споживачів; -коефіцієнт росту цін на товари (послуги) підприємства; -коефіцієнт росту кількості товарів (послуг) неналежної якості; -коефіцієнт рівня обслуговування споживачів; -коефіцієнт культури обслуговування споживачів.	-рентабельність; -коефіцієнт власності; -коефіцієнт фінансової залежності; -коефіцієнт кредиторської заборгованості; -коефіцієнт абсолютної ліквідності; -коефіцієнт авансованих ресурсів; -коефіцієнт оновлення бізнесу; -коефіцієнт якості взаємодії підприємства сфери послуг та ділових партнерів.	-коефіцієнт сплати податків; -коефіцієнт розвитку соціальної інфраструктури; -коефіцієнт захисту навколишнього середовища; -коефіцієнт утилізації відходів; -коефіцієнт створення додаткових робочих місць; -коефіцієнт працевлаштування людей з обмеженими фізичними здібностями

Дуже важливою є потреба демонстрації соціальної відповідальності безпосередньо державними установами. Розповсюдженою формою партнерства уряду та бізнесу у сфері соціальної відповідальності є двосторонні угоди з найважливіших соціальних та екологічних питань. Уряд і бізнес є організаторами таких заходів, як зустрічі з профспілками, робочі групи з удосконалення законодавства, комітети з розвитку соціальної відповідальності в ділових асоціаціях.

Слід також підкреслити, в Україні існує ще багато перешкод, які може усунути держава і які об'єктивно стримують розвиток корпоративної соціальної

відповідальності бізнесу:

- недосконалість українського законодавства, яке стосується розвитку бізнесової діяльності, що надає можливість уникати будь-якої відповідальності;
- недостатня підтримка розвитку вітчизняного бізнесу з боку держави, відсутність належного інструментарію регулювання, підтримки та стимулювання саме корпоративної соціальної відповідальності;
- нестабільність економічного та політичного розвитку країни, періодичні кризи, які змушують бізнес-компанії змінювати пріоритети діяльності та просто виживати;
- в Україні тільки починають створюватись соціальні інституціональні структури, діяльність яких спрямована на розвиток та реалізацію принципів соціальної відповідальності бізнесу;
- значна частка вітчизняного бізнесу є тіньовою і, тому, навряд чи мова може йти про соціальну відповідальність такого бізнесу перед суспільством, якщо порушуються закони, які регламентують діяльність бізнесу і не виконуються навіть обов'язкові зобов'язання його суб'єктів перед державою;
- більшій активності потребує розвиток системи професійної підготовки фахівців у сфері корпоративної соціальної відповідальності [16].

Але, як і будь яка ідея, концепція корпоративної соціальної відповідальності, незважаючи на перешкоди і труднощі, поступово прокладає свій шлях до українських реалій, про що свідчить вже накопичений досвід вітчизняного бізнесу у цій сфері.

Хотілось би звернути увагу ще на два аспекти, які гальмують впровадження КСВ в Україні Перший - це відсутність фінансової підтримки з боку держави компаніям, які активно працюють у напрямку реалізації ідей КСВ, що підкреслюють і фахівці, і самі учасники такої діяльності. Незважаючи на очевидну єдність інтересів держави, суспільства, суб'єктів бізнесу, територіальних органів влади, громадських організацій у практичній реалізації КСВ, кожен вирішує цю проблему уособлено, хоча всі формальні умови для єдності дій існують. Другий аспект - це відсутність належного контролю з боку держави за такою діяльністю, механізму за яким би він здійснювався. Якщо певний контроль і існує, то він носить вибіркового, несистемний характер. Як інструмент контролю і підзвітності соціальної відповідальності бізнесу можна розглядати нефінансові звіти підприємств, які містять інформацію не тільки про економічну діяльність, а і про соціальну у всіх її аспектах та екологічну.

На рис. 3.2 представленні найбільш ***ефективні заходи, які б поширювали принципи соціальної відповідальності підприємств в Україні та стимулювали підприємства до вирішення соціальних проблем*** [5].

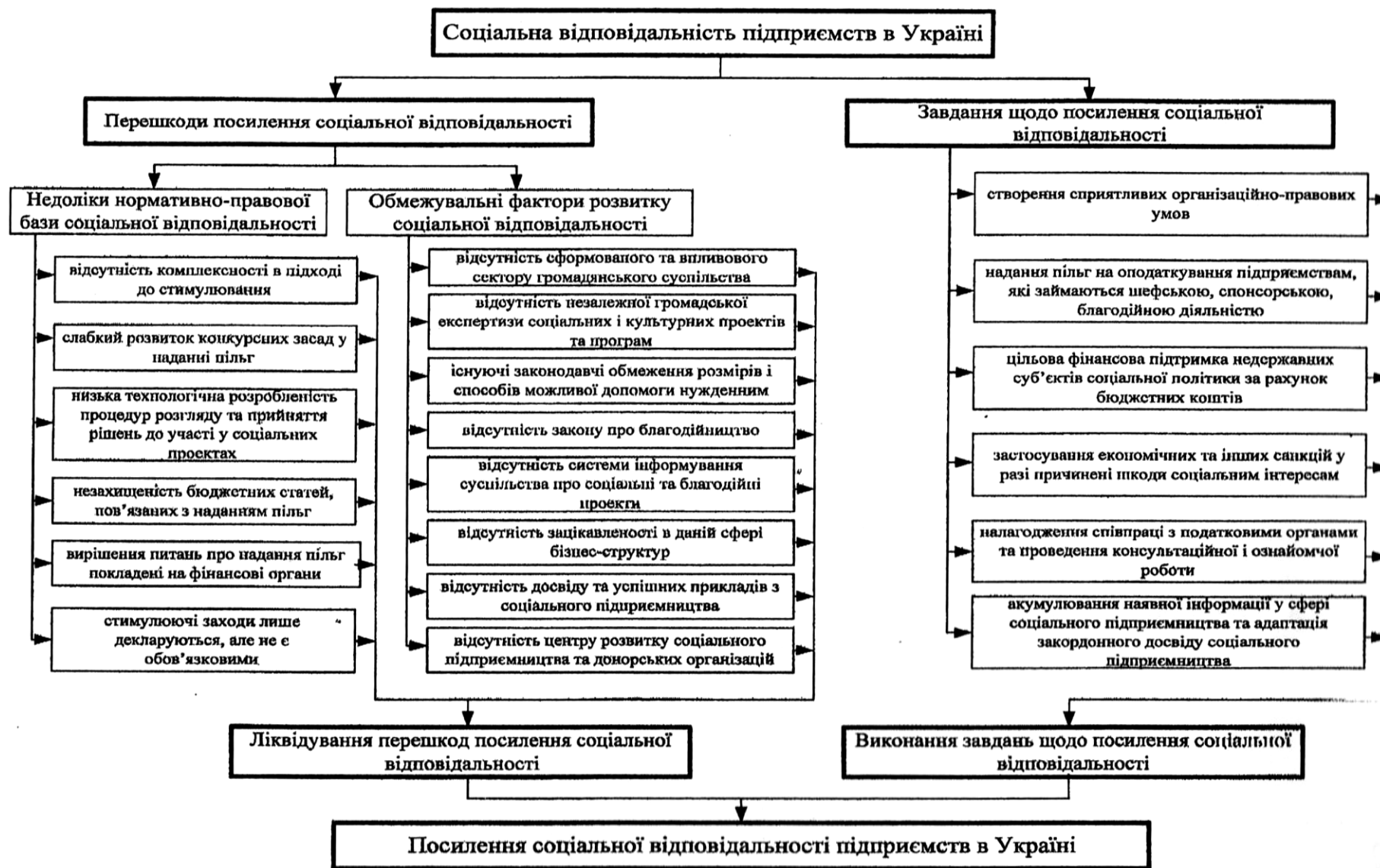


Рис. 3.2. Заходи посилення соціальної відповідальності підприємств України

Державно-приватне партнерство слід розглядати як важливий та ефективний інструмент процесу соціально-економічного розвитку держави, його регіонів, міст та локальних територій в сфері публічних соціально-економічних послуг.

Питання для самоконтролю:

1. Які концепції КСВ Ви знаєте?
2. Охарактеризуйте зміст зарубіжних моделей КСВ.
3. Виділіть особливості сучасної національної моделі КСВ.
4. Охарактеризуйте систему управління КСВ.
5. Досягнення балансу яких показників потрібно при здійсненні компанією соціальних програм?
6. Реалізацію яких етапів включає політика управління соціальної відповідальності?
7. Чим обумовлена необхідність державної політики стимулювання КСВ?
8. Які аспекти гальмують впровадження КСВ в Україні?
9. Наведіть заходи посилення соціальної відповідальності бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Валитов Ш. М. Взаимодействие власти и бизнеса. Сущность, новые формы, тенденции, социальная ответственность / Ш. М. Валитов, В. А. Малыгин. - М.: Экономика, 2009. - 207 с.
2. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : практики діяльності / [М. А. Саприкіна, М. А. Саснєсус, А. Г. Зінченко та ін.] (за ред. О.С. Редькіна). - К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. - 480 с.
3. Попов О. Є. Теоретико-методологічні та концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму корпоративного управління: монографія / О. Є. Попов - Харків: «ІНЖЕК», 2009. - 390 с.
4. Нусінок Б.Я. Соціальна відповідальність бізнесу: передумови становлення та розвиток в Україні / Б. Я. Нусінов, А.В. Ярова // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д. : НГУ, 2014. - Т.1 -С. 306-309.
5. Дубницький В.І. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті розвитку державно-приватного партнерства / В.І. Дубницький, В.В. Комірна, Н.М. Чуприна // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д. : НГУ, 2014. - Т.2 - С. 74-87.
6. 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. - С. 192-193.

7. Heal Geoffrey, Paul Garret Corporate Social Responsibility // An Economic and Financial Framework, 2004. – Р. 42-43.

8. Захарчин Г.М. Соціально-орієнтований менеджмент: об'єктивна необхідність і суть / Г.М. Захарчин // Проблеми управління. – Львів: Національний університет “Львівська політехніка”. - 2008. - С. 125-129.

9. Баюра Д.О. Організаційно-економічний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю в умовах глобалізації / Д.О. Баюра // Экономика и управление. - 2012. - № 1 - С. 65-69.

10. Гетьман О.О. Соціально-відповідальний бізнес: Україна та світові реалії / О.О. Гетьман, М.В. Шефер // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д.: НГУ, 2014. - Т.1 - С. 121-131.

11. Виступ Джока Мендози-Вілсона, Директора з міжнародних зв'язків і відносин з інвесторами Компанії СКМ у рамках Національної конференції з корпоративної соціальної відповідальності, Тбілісі. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/uk/media-centre/speech/view/31/>.

12. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники / В. А. Євтушенко // Вісник НТУ «ХП». - 2013. - №46. - С. 53-63.

13. Шмиголь Н.М. Впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему управління підприємством / Н.М Шмиголь.// Вісник Запорізького національного університету. – 2009. - №1. – С. 212-216.

14. Проектування організаційної структури управління, суть, принципи, етапи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [/www.refine.org.ua/pageid-3096-1.html](http://www.refine.org.ua/pageid-3096-1.html).

15. Шишкова Н.Л. Внутрішній контроль соціальної відповідальності підприємств / Н.Л. Шишкова // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д. : НГУ, 2014. - Т.1 -С. 298-305

16. Кобзар Н.І. Теорія та практики соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Н.І. Кобзар, В.Ф. Левченко, О.М. Кірієнко // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д. : НГУ, 2014. - Т.2 - С. 112-120.

ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН РОБОТОДАВЦІВ ІЗ ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

ПЛАН.

- 1. Принципи і практика партнерства між роботодавцями та працівників**
- 2. Права працівників на робочому місці**
- 3. Необхідність і міра державного регулювання трудових відносин**

1. Принципи і практика партнерства між роботодавцями та робітниками

Впроваджуючи КСВ роботодавці, по-перше, намагаються, не порушуючи законів і норм державного регулювання, збільшувати прибуток, тобто досягати запланованих економічних цілей; по-друге, вони повинні враховувати людські і соціальні аспекти впливу свого бізнесу на працівників.

Головні мотиви формування соціальної відповідальності у роботодавців:- розвиток власного персоналу дозволяє не тільки уникнути плинності кадрів, але й залучати кращих фахівців на ринку; ріст продуктивності праці в компанії; поліпшення іміджу компанії, ріст репутації; реклама товару або послуги; висвітлення діяльності компанії в ЗМІ; стабільність і стійкість розвитку компанії в довгостроковій перспективі; можливість залучення інвестиційного капіталу для соціально-відповідальних компаній вище, ніж для інших компаній; збереження соціальної стабільності в суспільстві в цілому; податкові пільги; збільшення «цінності» компаній (90 % цінності носить не матеріальний характер).

Отже, виходячи з цього, КСВ містить у собі процедури і практики компаній з семи аспектів діяльності: 1) організаційне управління; 2) права людини; 3) трудові відносини; 4) етична операційна діяльність; 5) захист навколишнього середовища; 6) захист прав споживачів; 7) розвиток місцевих громад і співпраця з ними.

Але найголовнішими економічними і соціальними перевагами соціально відповідальних компаній, як доводить практика зарубіжних і вітчизняних компаній, є: довгострокове закріплення робочої сили, зменшення плинності робочих кадрів, підвищення конкурентоспроможності, закріплення відданості працівників ідеології корпорації, підвищення статусу корпорації у суспільстві, створення етичної системи відносин всередині корпорації тощо. Тому першочергова увага повинна бути приділена саме цьому напряму КСВ, тобто встановленню партнерства роботодавців з працівниками.

Табл. 4.1 містить приклади соціальної відповідальності зарубіжних підприємств.

Таблиця 4.1.

Напрямки діяльності зарубіжних підприємств у сфері соціальної відповідальності

Назва компанії	Напрямки діяльності
Cargill (США)	<ul style="list-style-type: none"> - енергоефективність, створення і використання альтернативних джерел енергії; - зниження викидів парникових газів і споживання питної води; - активний учасник неурядових організацій із безпеки та - доступності продуктів харчування; - удосконалення практик із вирощування сільськогосподарських культур і поліпшення умов праці в ланцюжку поставок компанії.
NobleGroup (США)	<ul style="list-style-type: none"> - інвестиції в проекти зі скорочення викидів парникових газів в Індії, Китаї, Кореї, Бразилії, Аргентині, Еквадорі; - активна участь у програмі Clinton Global Initiative, присвяченій реалізації проектів з екології та в соціальній сфері; - навчання і просування методів зниження парникових газів серед партнерів і місцевого співтовариства; - благодійні проекти щодо боротьби з бідністю та економічною відсталістю регіонів.
Dell (США)	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення впливу на навколишнє середовище в результаті своєї діяльності і надання клієнтам можливості робити те ж саме; - просування соціальної відповідальності та дбайливого ставлення до природи в галузі та каналі поставок; - просування ролі технологій у боротьбі зі зміною клімату.
Marubeni (Японія)	<ul style="list-style-type: none"> - проекти зі створення альтернативних джерел енергії; - освіта співробітників компанії та вдосконалення умов праці; - проекти із забезпечення безпеки продуктів харчування; - інвестиції в соціальну сферу та охорону навколишнього середовища.

В Україні концепція соціальної відповідальності бізнесу також стає характерною рисою успішних компаній зі світовим ім'ям, наприклад, агропромислового комплексу (табл. 4.2). Такі організації привертають до себе увагу суспільства, інвесторів та акціонерів, підвищують конкурентоспроможність свого бізнесу [1].

Фахівці з КСВ вважають, що соціальна відповідальність це не привілей великих корпорацій з мільйонними прибутками, це об'єктивна необхідність, «правило життя», усвідомленні дії включенні в стратегію розвитку не залежно від розміру бюджету компанії. Незважаючи на певні недоліки та існуючі проблеми розвитку КСВ вітчизняного бізнесу, реалізовані проекти свідчать про те, що для більшості учасників цього процесу ідеї КСВ вже стали частиною стратегії їх компаній, за допомогою якої вони виборюють своє місце у ринковому середовищі, забезпечують конкурентоспроможність, сталий та успішний розвиток, створюють свій імідж. Так, досить відомий з 2012 року проект міжнародної компанії "Інтерпайп", яка виробляє щорічно майже 1 млн. тон унікальної сталевих продукції, споживачами якої є більше ніж 80 країн світу. Компанії вдалося створити 500 нових робочих місць і, як результат, збільшити надходження до

бюджету та небюджетних фондів на 150 млн. грн. Компанія наполегливо працює над розвитком усіх напрямів корпоративної соціальної відповідальності, а її програми, проекти включено до перспективного плану розвитку Дніпропетровської області.

Таблиця 4.2.

Напрями діяльності вітчизняних підприємств АПК у сфері соціальної відповідальності

Назва компанії	Напрямки діяльності
Астарта-Київ	- фінансова підтримка дитячих будинків, лікарень, будинків ветеранів, учасників війни, шкіл; - фінансування навчання учнів підшефних шкіл; - підтримка дитячих футбольних команд; - допомога у придбанні технічного обладнання.
Укрзернопром	- допомога лікарням, дитячим будинкам; - шефство над школами.
Нібулон	- допомагає місцевим навчальним закладам, будинкам культури, бібліотекам у придбанні сучасного комп'ютерного, копіювального, музичного та іншого обладнання; - розроблено програму «Нібулонівський стандарт», відповідно до якої здійснюється допомога дитсадкам, інтернатам; - виділяє кошти на розвиток інфраструктури: ремонт міських доріг, газифікацію, надання допомоги церквам, благодійним фондам, дітям-сиротам, інвалідам, організаціям ветеранів війни та праці, фінансова підтримка публікації літературних видавництв, закупівлю навчальної літератури для навчальних шкіл, побудову дерев'яної фортеці; - продаж і доставка зерна за собівартістю в рамках благодійної програми ООН гуманітарної допомоги мешканцям Ефіопії.
АВК	- закупівля літератури для соціально незахищених дітей.
Молочний альянс	- екологічні проекти (встановлення на виробничих підприємствах холдингу систем очищення стоків), інвестиції в даний проект складають біля EUR 6 млн.
Оболонь	- сприяння зменшенню викидів у атмосферу (поглиблення повторної переробки власної продукції); - запустили сайт «Споживай відповідально!», присвячений культурі споживання пива, а також відповідальному відношенню до будь-яких напоїв, які містять алкоголь.
Nemiroff	- дотримання етики бізнесу; - ремонт і закупівля обладнання для спортивних майданчиків (програма «Спортивну Україну будуємо разом»).
КОНТІ	- підтримка дитячих фестивалів; - надання допомоги постраждалим внаслідок стихійних лих; - фінансова підтримка кращих випускників вишів.
Tetra Pak	- використання матеріалів, зроблених із дерев, які вирощені у лісах, де дотримуються принципи раціонального природокористування.

Більшість роботодавців сьогодні визнає той факт, що продуктивність роботи персоналу залежить не тільки від професіоналізму та компетентності співробітників, але і від того, як вони ставляться до виконуваної роботи. Високий рівень задоволеності і лояльності спонукає співробітників докладати більше зусиль для якісного і своєчасного виконання своєї роботи, тим самим збільшуючи

продуктивність та сприяючи досягненню її стратегічних цілей.

З огляду на зазначене вище, актуальним для впровадження на підприємстві є **система моніторингу задоволеності і лояльності персоналу**, оскільки це найбільш ефективний спосіб поглянути на організацію очима самих співробітників і зрозуміти: співробітники сприймають зміни і нововведення; чи задоволені співробітники умовами праці та змістом виконуваної роботи; які проблеми і труднощі існують у взаєминах співробітників з керівництвом і колегами; які чинники здатні мотивувати співробітників працювати краще тощо.

Ставлення співробітників до своєї роботи залежить від ряду факторів, які в сукупності визначають ступінь задоволеності і лояльності персоналу. Можна виділити **6 ключових факторів**, що впливають на задоволеність і лояльність персоналу підприємства: взаємовідносини з колегами та керівництвом; зміст та характер роботи; відношення до цінностей та культури підприємства; оплата праці та пільги; сприйняття змін; навчання та розвиток.

Для оцінки задоволеності і лояльності персоналу в системі моніторингу персоналу доцільно використати спеціально розроблену методику «SSM» (Smart Satisfaction Monitoring), яка описана в дослідженнях сучасних фахівців з менеджменту. Опитувальник «SSM» дозволяє отримати точну і достовірну інформацію про рівень задоволеності і лояльності співробітників по 6 ключових факторах. Отримана інформація дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявити «проблемні зони» в системі управління персоналом і вжити адекватні заходи щодо підвищення результативності, задоволеності і лояльності співробітників [2].

Найважливішим компонентом соціального підприємства є сучасна етика соціально-трудових відносин. Справа не в тому, що підприємець став більш «гуманним» і «демократичним» по відношенню до своїх працівників. Він як і колись прагне до економічної вигоди, але, щоб досягти цього, він повинен мати інструмент, що дозволяє усвідомлювати спільність інтересів. **Корпоративна етика соціально-трудових відносин можлива за певних умов**, коли: підприємець розуміє зростаючу роль соціальної функції, що знаходить відображення в чітко сформульованій місії корпорації; всі учасники підприємства безпосередньо зацікавлені в кінцевому результаті господарської діяльності корпорації; розподіл результатів господарської діяльності відбувається за принципом обопільної і добровільної згоди «Do ut des» - «даю, щоб і ти мені дав» [2].

2. Права працівників на робочому місці

Для того щоб соціальна відповідальність роботодавця була не декларативною, а набула цивілізованих форм і змісту, стала реальністю, необхідним є запровадження системи організаційно-економічних, правових механізмів та заходів, і перш за все, тих, які стосуються регламентації прав працівників.

Право на працю є одним із найбільш важливих соціально-економічних прав і визначає можливість людей займатися працею для забезпечення як свого матеріального добробуту, так і духовного розвитку в умовах свободи та гідності, економічної безпеки та рівних можливостей [4].

Працівники реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою. Працівники мають право на відпочинок відповідно до законів про обмеження робочого дня та робочого тижня і про щорічні оплачувані відпустки, право на нешкідливі і безпечні умови праці, на об'єднання в професійні спілки та на вирішення колективних трудових конфліктів (спорів) у встановленому законом порядку, на участь в управлінні підприємством, установою, організацією, на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування в старості, а також у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності, на матеріальну допомогу в разі безробіття, на право звернення до суду для вирішення трудових спорів незалежно від характеру виконуваної роботи або займаної посади, крім випадків, передбачених законодавством, та інші права, встановлені законодавством [5].

Одним із головних документів, який забезпечує чітке виконання службових обов'язків працівниками, є *Кодекс законів про працю України* (КЗпП), який трактує вимоги до трудової діяльності громадян в Україні і регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці і поліпшенню її якості [6].

Поодинокі працівників легше зламати: залякати, звільнити, затягати по судах. І в цьому контексті дуже важлива роль профспілок, оскільки чим більше працівників об'єднуються для захисту своїх порушених прав, тим вони сильніші, тим ефективніше вони можуть захистити свої права та домогтись виконання роботодавцем законних вимог трудового колективу [4].

Професійні спілки створюються з метою здійснення представництва та захисту трудових, соціально-економічних прав та інтересів членів профспілки. (частина перша статті 2 в редакції Закону N 2886-III (2886-14) від 13.12.2001 р.). Діяльність профспілок будується на принципах законності та гласності. Інформація

щодо їх статутних і програмних документів є загальнодоступною [7].

Універсальним міжнародним джерелом соціальних стандартів у галузі соціального забезпечення є конвенції Міжнародної організації праці (МОП), яка була створена 28 червня 1919 р. Головним органом МОП є Міжнародна конференція праці, основний зміст роботи якої полягає в розробці та прийнятті Конвенцій і Рекомендацій щодо регулювання умов праці та соціального захисту. Рекомендації МОП містять положення рекомендаційного характеру для держав щодо приведення норм національного законодавства у відповідність до конвенцій МОП і не є обов'язковими. Водночас їх і не слід недооцінювати. В рекомендаціях є не лише норми-тлумачення, а й норми-доповнення [8].

Одним із значущих світових орієнтирів у розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності стала Міжнародна ініціатива ООН - Глобальний договір ООН (Global Compact). Ініціатива Глобального договору була започаткована Генеральним Секретарем ООН Кофі Аннаном на Всесвітньому економічному форумі 1999 р. Світові лідери бізнесу були запрошені приєднатися до глобальної ініціативи (Глобального договору, ГД), яка б поєднала компанії з агенціями ООН, трудовими та громадськими організаціями заради підтримки десяти універсальних принципів у сферах прав людини, стандартів праці, охорони навколишнього середовища та протидії корупції.

Десять універсальних принципів Глобального договору орієнтовані на втілення практик відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби із корупцією:

Права людини.

Принцип 1: Ділові кола мають підтримувати та поважати дотримання прав людини, проголошених міжнародним співтовариством.

Принцип 2: Ділові кола мають забезпечити власну непричетність до порушень прав людини.

Принципи праці/Трудові принципи.

Принцип 3: Ділові кола мають підтримувати свободу асоціацій та на практиці визнавати право на укладання колективних угод.

Принцип 4: Ділові кола мають виступати за викорінення всіх форм примусової праці.

Принцип 5: Ділові кола мають сприяти повному зникненню дитячої праці.

Принцип 6: Ділові кола мають виступати за ліквідацію дискримінації у сфері

зайнятості та працевлаштування.

Екологічні принципи.

Принцип 7: Ділові кола повинні дотримуватися превентивного підходу до екологічних проблем.

Принцип 8: Ділові кола мають здійснювати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища.

Принцип 9: Ділові кола мають сприяти розвитку і поширенню екологічно безпечних технологій.

Антикорупційні принципи/Протидія корупції.

Принцип 10: Ділові кола повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включно зі здриництвом та хабарництвом [9].

Найстаріша ініціатива в галузі соціальної відповідальності бізнесу була запропонована в 1977 році єпископом Леоном Салліваном. Прийняті в 1999 році принципи являють собою розширену версію добровільного кодексу поведінки для компаній, що ведуть бізнес в ПАР. Компанії-учасники добровільно приймають на себе зобов'язання слідувати цим принципам і щорічно звітують про досягнуті успіхи. Головна мета цих принципів, за Салліваном, є "підтримка економічної, соціальної та політичної справедливості компаній, які займаються бізнесом», включаючи повагу прав людини та рівних можливостей для всіх народів.

Принципи Саллівана: рівні можливості для службовців, незалежно від кольору шкіри, раси, віку, етнічної приналежності або релігійних вірувань; неприпустимість дитячої праці, фізичного покарання, образи жінок; забезпечення безпеки робочого місця, захист здоров'я і середовища; співпраця з спільнотою, в якому працює компанія, з метою поліпшення якості життя, підвищення культурного, економічного і соціального добробуту суспільства, прагнення забезпечувати навчання та працевлаштування для людей з бідних верств населення [10].

3. Необхідність і міра державного регулювання трудових відносин

На сучасному етапі ринкових перетворень суспільних відносин виникає об'єктивна необхідність державного регулювання (втручання) у процеси взаємовідносин роботодавців і працівників, а також реалізації концепції соціально-орієнтованого національного ринку праці. Сучасний український ринок праці поки не є в повній мірі цивілізованим, оскільки такий не може виникнути, по-перше, без відповідних позитивних зусиль всіх суб'єктів даного ринку і, по-друге, без чітко

означеного прагнення держави сприяти появі такого ринку [11].

В теорії економіки праці та управління персоналом в аналізі відносин щодо послуг найманої праці використовуються два поняття: трудові відносини і соціально-трудові відносини. Обидва поняття мають підґрунтя для свого існування. Поняття трудових відносин фіксує факт товарного характеру робочої сили. Поняття «соціально-трудові відносини» вживається для того, щоб підкреслити специфіку, відмінність товару робочої сили від всіх інших товарів та товарних ринків. Справедливо звертають увагу юристи на те, що вживанням поняття «соціально-трудові відносини» влада нагадує роботодавцям про необхідність дотримуватися у відносинах з найманими робітниками вимог загальнолюдських цінностей.

В процесі праці у відносинах між суб'єктами можуть виникати роздрібності, конфлікти. В такому разі партнери повинні сісти за стіл переговорів і узгодити свої інтереси [12, с. 49-50].

Українській моделі узгодження взаємовідносин роботодавців з працівниками притаманні риси класичного трипартизму, а саме регулювання трудових, соціально-економічних відносин на основі рівноправної взаємодії та співпраці організацій, що представляють інтереси найманих працівників, об'єднання роботодавців і держави. Така система соціального партнерства започаткована Указом Президента України «Про створення Національної ради соціального партнерства» від 27 квітня 1993 р.

Відповідно, соціальне партнерство здійснюється у таких формах: колективні переговори з підготовки проектів колективних договорів; забезпечення гарантій трудових прав працівників і вдосконалення трудового законодавства; участь працівників і їх представників в управлінні підприємством; участь працівників і роботодавців у розв'язанні трудових суперечностей. Забезпечувати належний рівень існування системи соціального партнерства покликане колективно-договірне регулювання соціально-трудових відносин, яке реалізується на різних рівнях управління (табл. 4.3).

Однак, інститут соціального партнерства не впливає належним чином на покращення соціальної ситуації в країні, нерідко створює соціальну напругу у суспільстві. Підтвердженням цього є результати соціологічних опитувань, які свідчать про наявність у населення України високого рівня протестних настроїв. У 2013 р. Національною службою посередництва та примирення було зафіксовано 160 колективних трудових спорів, 26 страйків і 48 акцій соціального протесту. Відбулося 13 акцій соціального протесту та 3 колективних припинення роботи, в яких взяли

участь близько 16 тис. найманих працівників [13, с. 8-10].

Таблиця 4.3.

Рівні колективно-договірного регулювання соціально-трудових відносин

Рівні	Види угод	Представники сторін партнерства
Національний рівень	Генеральна угода	1) професійні спілки та їх об'єднання з всеукраїнським статусом в особі уповноважених ними органів; 2) об'єднання організацій роботодавців із всеукраїнським статусом в особі уповноважених ними органів; 3) Кабінет Міністрів України
Галузевий (міжгалузевий) рівень	Галузева (тарифна) угода	1) професійні спілки та їх об'єднання в особі уповноважених ними органів, що об'єдналися в межах відповідної галузі (кількох галузей); 2) організації роботодавців та їх об'єднання в особі уповноважених ними органів, що об'єдналися в межах відповідної галузі (кількох галузей); 3) міністерства, відомства, інші центральні органи виконавчої влади
Територіальний рівень	Регіональна угода	1) професійні спілки та їх об'єднання в особі уповноважених ними органів, що об'єдналися в межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць; 2) організації роботодавців та їх об'єднання в особі уповноважених ними органів, що об'єдналися в межах відповідних адміністративно-територіальних одиниць; 3) місцеві органи державної виконавчої влади
Виробничий рівень	Колективний договір	1) один або кілька профспілкових або інших уповноважених на представництво трудовим колективом органів; 2) роботодавець або уповноважений ним орган

Зазначене свідчить, що партнерським характер трудових відносин в Україні можна назвати лише умовно. ***Напрями, за якими формування партнерського характеру трудових відносин, може стати реальність:***

- реформування влади. У теперішній час вона є владою номенклатури, моно-суб'єктом у всіх соціально-трудових відносинах, але за законами ринкової організації та демократичного устрою вона повинна бути тільки одним із суб'єктів;

- професійні організації найманих працівників повинні бути виключно самостійні. Роботодавці не можуть бути членами профспілок, профспілкам не слід розташовувати свої офіси на територіях своїх роботодавців;

- посилити роль інституту соціально партнерства, через удосконалення його організаційної структури, створення науково-дослідницького інституту, метою якого буде розробка норм партнерського характеру трудових відносин;

- ввести механізм відповідальності суб'єктів соціальних партнерів за прийняття та виконання колективних угод та договорів [12, с. 51].

Кожен з учасників соціальних відносин (працівники, роботодавці, влада), маючи розумні інтереси, що тісно переплітаються, зобов'язаний робити свій внесок у розвиток соціальної відповідальності, яка вже перестає бути виключно корпоративною справою. При цьому, найманий працівник зацікавлений у роботодавцеві, що створює робочі місця та гарантує стабільну зайнятість і певний рівень трудового доходу. Роботодавець зацікавлений у найманий праці як єдиному факторі виробництва, який забезпечує створення товарів і послуг та отримання прибутку. Влада зацікавлена у збереженні соціальної стабільності і тому виступає як гарант та координатор забезпечення соціального захисту людини в суспільстві.

Питання для самоконтролю:

1. Розкрийте цільові орієнтири та очікувані результати соціальної відповідальності роботодавців.
2. Охарактеризуйте досвід зарубіжних компаній в сфері КСВ.
3. Наведіть приклади використання інструментів КСВ по відношенню до працівників у вітчизняних компаніях.
4. Які принципи формування партнерського характеру трудових відносин?
5. Що являє собою корпоративна етика соціально-трудова відносин?
6. Які основні принципи Глобального договору ООН регламентують права працівників на підприємстві? Назвіть принципи Саллівана.
7. Сформулюйте напрями вдосконалення формування партнерських трудових відносин в Україні.

Список використаних джерел:

1. Кобзар Н.І. Теорія та практики соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Н.І. Кобзар, В.Ф. Левченко, О.М. Кірієнко // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д. : НГУ, 2014. - Т.2 - С. 112-120.
2. Зибарева О.В. Моніторинг задоволеності і лояльності персоналу сучасного підприємства як основа трансформації системи його стимулювання / О.В. Зибарева, Л.А. Гомба. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_DNI_2010/Economics/68889.doc.htm.
3. Корпоративна етика. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://ukrbukva.net/36695-Korporativnaya-etika.html>.
4. Щорічні доповіді про права людини. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://helsinki.org.ua/index.php?id=1245859812>.

5. Основні трудові права працівників. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://crimealawyers.com/osnovn-trudov-prava-prats-vnik-v>.

6. Основи охорони праці. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://library.if.ua/book/9/884.html>.

7. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності // Відомості Верховної Ради України (ВВР). - 1999. - №45. - ст.397. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1045-14>.

8. Право соціального захисту. Становлення і розвиток в Україні. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://readbookz.com/book/173/5572.html>.

9. Принципи Глобального договору ООН. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.psy.kpi.ua/index.php/principles-globalcompact>.

10. Глобальные принципы Салливана [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://greenevolution.ru/enc/wiki/globalnye-principy-sallivana/>.

11. Національний ринок праці та його молодіжний сегмент: методологія, практика, перспективи розвитку: монографія. / за редакцією Б.М. Данилишина. - Київ: Фенікс, 2008. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.rvps.kiev.ua/PUBLIK/Mono56.html>.

12. Чернявська Є.І. Про партнерський характер трудових відносин / Є.І. Чернявська // Перспективи розвитку фінансової системи: економічні та інноваційні аспекти. - Д.: «Перспектива», 2014. – 116 с.

13. Макара О. В. Перспективи формування ефективної моделі соціального партнерства / О. В. Макара // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць / МОН України, ДВНЗ "КНЕУ ім. Вадима Гетьмана", Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАН України; за ред. А. П. Наливайко. - К. : КНЕУ, 2014. - 208 с.

ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПЛАН.

1. Поняття стейкхолдерів

2. Взаємодія зі стейкхолдерами як основний принцип соціальної відповідальності

3. Втручання влади в діяльність компанії: вітчизняний і закордонний досвід

1. Поняття стейкхолдерів

В україномовних літературних джерелах соціально-економічних суб'єктів, які оточують підприємство або є його частиною, називають “стейкхолдерами”, “групами впливу”, “групами інтересів” та “зацікавленими сторонами”. Діяльність підприємства пов'язана із взаємодією з широким колом стейкхолдерів, які функціонують як всередині організації, так і за її межами.

Поняття “stakeholder” прийшло в українську науку із західних літературних джерел. Часто в наукових працях немає чіткого розмежування між поняттям “stakeholder” та іншими, наведеними вище поняттями. Процеси взаємодії підприємства із стейкхолдерами досліджували такі вчені: T. Donaldson, L. Preston, R. Freeman, S. Jurgens, P. Johansson, S. Zadek [1-5].

Вперше згадка про групи економічного впливу з'явилась у працях німецького соціального теоретика E. Orts, який ввів поняття “stakeholder” (власник частки) в наукову літературу [7]. Деякі форми теорії стейкхолдерів існували з часів заснування теорії “індустріалізму”.

Зважаючи на відносну давність поняття “stakeholder”, воно зазнавало суттєвих змін та суттєво розвинулось протягом періоду свого існування. У XX - XXI ст. було запропоновано значну кількість визначень поняття “stakeholder”.

Очевидно, що розуміння “stakeholders” як групи економічного впливу випливає із перекладу з англійської мови цього поняття. “Stakeholder” в перекладі з англійської означає “організатор спільної справи”. Крім того, дане слово складається із двох частин “stake” та “holder”. “Stake” означає частка, а “holder” власник, тобто прямий переклад терміна “stakeholder” означає власник частки, інтересу або власності [8, с. 5]. Одночасно економічне розуміння терміну “stakeholder” передбачає наявність впливу соціально-економічного суб'єкта на діяльність організації.

Доцільно наголосити, що в англomовній літературі використовується як поняття “stakeholder” (соціально-економічний суб'єкт) в однині, так і поняття “stakeholders” (набір соціально-економічних суб'єктів - в деяких випадках груп економічного впливу) в множині. Поняття “stakeholders” (в множині) часто використовується для відображення декількох соціально-економічних суб'єктів, які мають подібний вплив на діяльність підприємства (аспект діяльності підприємства). У такому випадку “stakeholders” означає групу економічного впливу. Розуміння як поняття “stakeholder” (певний соціально-економічний суб'єкт), так і поняття “stakeholders” (група економічного впливу) є важливим у контексті цього

дослідження.

Отже, **стейкхолдери** - це групи економічного впливу підприємства, які мають фактичний вплив на певні етапи ланцюга створення вартості, прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких соціально-економічних суб'єктів [6, с.292].

Ключові стейкхолдерами в КСВ є: споживачі, профспілки або інші об'єднання працівників, органи державної влади, недержавні громадські організації, комерційні організації, науково-дослідні організації, навчальні заклади.

Виходячи із наведеного вище, термін “stakeholders” можна розглядати як групу соціально-економічних суб'єктів, вплив яких на діяльність підприємства є подібним та може реалізовуватися через інтерес та право власності в діяльності організації. Наголосимо, що можливі ситуації, коли до групи економічного впливу належить один соціально-економічний суб'єкт (стейкхолдер). У такій ситуації поняття “stakeholder”, “stakeholders” та “група економічного впливу” є синонімами.

2. Взаємодія зі стейкхолдерами як основний принцип соціальної відповідальності

Стейкхолдери можуть мати різні типи відносин із підприємством, а саме можуть впливати на діяльність організації; знаходитися під впливом організації; одночасно як знаходитися під впливом, так і впливати на діяльність організації; взаємовплив між зацікавленими сторонами та підприємством на сьогодні відсутній, але може виникнути в майбутньому (рис. 5.1).

Підприємство			
Стейкхолдер	Наявність впливу	Так	Ні
	Так	Взаємозалежність (1)	Вплив зацікавленої сторони на діяльність підприємства (2)
	Ні	Вплив підприємства зацікавленої сторони (3)	Відсутність суттєвого впливу зацікавленої сторони на діяльність підприємства, але наявність потенціалу щодо його виникнення в майбутньому (4)

Рис. 5.1. Типологія взаємовідносин підприємства із стейкхолдерами

Нагадаємо, що стейкхолдери - це особи або, які мають інтерес у здійсненні діяльності підприємства. Доцільно зазначити, що не всі зацікавлені сторони

організації мають вплив на його діяльність. Наприклад, деякі екологічні організації мають інтерес в діяльності підприємства, але не мають важелів впливу на нього. Відповідно, всі соціально-економічні суб'єкти, які мають типи взаємовідносин з підприємством, відображені в квадратах (1) - (4) (рис. 1), називаються зацікавленими сторонами організації. Одночасно зацікавлені сторони (стейкхолдери), які мають типи взаємовідносин із підприємством, відображені в квадратах (1), (2) та (4) (рис. 1), називаються групами економічного впливу.

Взаємодія підприємства із стейкхолдерами є основою низки управлінських теорій. Основною теорією, яка вивчає взаємодію підприємства з економічними та соціальними суб'єктами, є “stakeholder theory” [8, с. 315].

Дослідження взаємовідносин підприємства із декількома стейкхолдерами в контексті корпоративної соціальної відповідальності наведене в підручнику за науковою редакцією О. Редькіної [9, с. 480].

Отже, стейкхолдери (зацікавлені особи) відіграють вирішальну роль у стимулюванні впровадження принципів соціальної відповідальності на підприємстві (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

Напрями взаємодії стейкхолдерів з підприємством

Основні групи	Підгрупи	Напрями взаємодії
Органи державної влади та місцевого самоврядування, регулюючі органи	Органи законодавчої та виконавчої влади. Органи, що здійснюють регулюючі та наглядові функції	Своєчасні виплати до бюджетів усіх рівнів, сплата податків, забезпечення зайнятості, угоди про співробітництво, дотримання законодавчих вимог
Акціонери та інвестори	Мажоритарні і міноритарні акціонери, інвестиційні банки, приватні інвестори, іноземні інвестори	Максимізація прибутку й віддачі на вкладений капітал, стабільність і перспективність компанії
Інститути фінансово-кредитної системи	Банки, кредитні організації, біржі, страхові організації	Виконання договірних зобов'язань, своєчасна оплата відсотків
Бізнес-партнери, постачальники та підрядники	Іноземні й вітчизняні компанії, міжнародні організації та фонди, підрядні організації, постачальники устаткування	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики, довгострокова перспектива співпраці
ЗМІ та рейтингові агентства	Міжнародна, національна та регіональна преса, телебачення, інформаційні агентства, рейтингові агентства, експертні організації	Відкритість і прозорість діяльності, доступність для отримання інформації, готовність до діалогу
Співробітники підприємства	Кадри підприємств, профспілки, колишні працівники, потенційні працівники	Справедлива і своєчасна оплата праці, безпека праці, соціальні виплати і пільги, кар'єра
Громадські організації	Некомерційні організації	Виконання договірних зобов'язань і принципів бізнес-етики
Освітні установи	Вищі навчальні заклади і спеціальні навчальні установи	Залучення, навчання, адаптація та утримання молодих фахівців
Споживачі	Населення, закордонні споживачі, промислові та торговельні підприємства	Виконання договірних зобов'язань, надання якісної продукції

Діяльність підприємства має приносити корисний ефект для стейкхолдерів, з якими воно здійснює взаємовигідну співпрацю. Це можливо при дотриманні підприємством принципів соціально відповідального ведення бізнесу, що дозволяє враховувати розбіжність інтересів стейкхолдерів, підвищувати ефективність управління підприємством [10].

Проте існує і певна стурбованість тим, що бізнес не завжди налаштований на потреби громади. Поряд із цим компанії, що прагнуть більшої відповідальності, не завжди володіють необхідними знаннями й навичками для впровадження програм сталого розвитку. З іншого боку, громадські організації мають відігравати важливу роль у розвитку як на національному, так і на міжнародному рівні, проте, часто обмежені в ресурсах і потенціалі, вони не в змозі ефективно реалізувати власні проекти. Тому партнерство між бізнесом і громадськими організаціями є важливою тенденцією на шляху вирішення спільних проблем.

3. Втручання влади в діяльність компанії: вітчизняний і закордонний досвід

Поглиблення процесів глобалізації та загострення конкуренції на національному ринку вимагає запровадження сучасних практик взаємодії держави і бізнесу, бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку суспільства, заснованого на врахуванні якнайширшого кола інтересів.

Переорієнтації бізнесу на соціальне спрямування враховує дії компанії відносно середовища, в якому вона функціонує та її вплив на нього. Вагомого значення за такого розвитку набуває оточення компанії, яке представлено безпосередньо та опосередковано зацікавленими особами (стейкхолдерами) у діяльності компанії і складається з: партнерів, споживачів, працівників та їх представників, громади, в якій знаходиться компанія, неурядових організацій, фінансових інституцій, інвесторів, держави тощо.

Сукупна діяльність та активність зазначених вище зацікавлених осіб може істотно вплинути на: конкурентні переваги компанії; її репутацію; її здатність привертати та утримувати робітників, споживачів, клієнтів або користувачів; забезпечення внутрішньої мотивації працівників, у тому числі шляхом підвищення продуктивності їх праці; підвищення привабливості компанії для фінансових агентів (інвесторів, донорів, кредиторів тощо); її відносини із зовнішнім оточенням -

партнерами, державою, ЗМІ, споживачами та громадою, в якій вона функціонує.

За визначенням проекту міжнародного стандарту ISO26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» зацікавленою стороною є особа або група осіб, що має інтерес у приймаємих рішеннях або діях компанії: є важливим джерелом ресурсної бази компанії; виявляють певний рівень очікувань щодо діяльності компанії; впливають на визначення її конкурентних позицій.

Приймаючи рішення про соціальну відповідальність компанія має враховувати наступні можливі співвідношення: між компанією та суспільством; між компанією та заінтересованими сторонами; між заінтересованими сторонами та суспільством.

Такі співвідношення мають будуватися навколо певних груп відносин, які, наприклад, у проекті міжнародного стандарту ISO26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», згруповані наступним чином: управління компанією; права людини; трудові практики; навколишнє середовище; практики доброчесної діяльності; питання споживачів; залучення та розвиток громади.

«Бізнес - влада - бізнес» - у своїй діяльності компанія, що прагне реалізовувати заходи із соціальної відповідальності має будувати гармонійні відносини з органами влади, що будуються на дотриманні законів, несприянні корупції та активній позиції щодо побудови діалогу влади з професійними організаціями та об'єднаннями, що представляють та захищають інтереси бізнесу.

«Бізнес - громада - бізнес» - співпраця із громадою, побудова конструктивного діалогу із громадою; всі значимі для оточення компанії рішення мають бути доведені до громадськості та обговорені із її відповідними уповноваженими органами на предмет їхньої користі або шкоди для громади. Відповідно громада у своїх відносинах із бізнесом, що розташований на її території, має дотримуватися певних правил, зокрема: не відмовлятися від діалогу, що його пропонує бізнес; намагатися включити в діалог якомога більшу кількість компаній, що знаходяться на відповідній території.

«Бізнес - споживачі - бізнес» - споживачі складають невід'ємну частину ведення бізнесу практично будь-якої компанії. Компанія повинна будувати максимально відверті та чесні відносини із своїми споживачами, використовуючи всі можливі способи їхнього інформування про властивості та особливості своєї продукції, діяльності чи послуг. При цьому основними способами досягнення цього можуть виступати: відкритий маркетинг та справедливі контракти. Водночас споживачі, будуючи свої відносини із компанією, мають бути активними у прагненні

дізнатися про продукт, послугу чи діяльність компанії більше за допомогою законних заходів; вступати в діалог з компанією; там, де це є можливим, брати участь у реалізації політики відповідального споживання.

«Бізнес - наймані працівники - бізнес» - переважно, компанія у побудові своїх відносин із працівниками, на додаток до заходів, передбачених законодавством, використовує колективний договір, систему персональних бонусів або поєднання цих механізмів. При залученні працівників компанія має дотримуватися наступних позицій: виконання передбачених законодавством та колективним договором обов'язків по відношенню до працівників; залучення до формування, реалізації та оцінки ефективності виконання політики соціальної відповідальності різних категорій працівників; виходити з принципів взаємної поваги та можливості врахування різних думок під час формування політики соціальної відповідальності.

«Бізнес - відношення до партнерів» - характеризується наступними ознаками: рівність, взаємоповага, добровільність ведення справ тощо. Етична складова, яку представляє практика реалізації соціальної відповідальності бізнесу, додає до цих принципів чесність, доцільну прозорість своєї діяльності тощо. Компанії, що прагнуть будувати відносини із своїми партнерами на засадах соціальної відповідальності, мають формувати відповідну структуру управління, що сприятиме впровадженню етичної поведінки в рамках компанії та в її взаємодії з іншими партнерами; запобігати виникненню та вирішувати конфлікти інтересів в рамках компанії у максимально етичний спосіб.

Світовий досвід налагодження взаємодії між державою та бізнесом може допомогти Україні знайти свій шлях в цій сфері. Для економік, що розвиваються, партнерські відносини між державою та бізнесом залишаються одним з найбільш привабливих інструментів. Особливо значне зростання інвестицій в інфраструктуру з використанням механізмів взаємодії держави та бізнесу відбувається в Південно-Східній Азії, причому на Китай припадає до 90 % таких угод. Бразилія, Індія, Туреччина також демонструють високий рівень використання механізмів державно-приватного партнерства (ДПП). У країнах Європи та США спостерігається нерівномірне використання ДПП. Як відзначають експерти, найбільш активно ДПП розвивається у Великобританії, Франції та Іспанії, оскільки саме в цих країнах найбільш інтенсивно проходили процеси реструктуризації інфраструктурних галузей, і законодавство було істотно скориговано під дані цільові завдання. Це дозволило створити вигідні умови для залучення іноземного приватного капіталу та

розвитку інституту ДПП. Досить багато успішних проектів у галузі транспорту з використанням механізмів ДПП було реалізовано в Греції (аеропорт у Спарті, кільцева автодорога в Афінах, міст у Rion Antrion).

В жодній країні в системі влади неможливо уникнути конфлікту інтересів. Він впливає з об'єктивної природи відносин «держава-суспільство», що по суті є абстракцією. Американський дослідник *Г. Петерс* **вирізняє три головні способи взаємовпливу влади і бізнесу, які містять в собі суттєве підґрунття для корупції.**

По-перше: це американська практика «дверей, що обертаються» (revolving door), або «держави незнайомців» (government of strangers, за висловом Н. Helco). Під час такого способу люди протягом декількох років перебувають на державній службі, потім повертаються в бізнес і відтак знову потрапляють у владу.

По-друге: це японська і французька практика, під час якої люди працюють на чиновницьких посадах до досягнення певного рангу, після чого переходять у бізнес (так званий, «ефект ляпасів»). Цей спосіб взаємодії бізнесу і влади поширений в США у військовій сфері. В Японії служба в Міністерстві промисловості й торгівлі вважається логічним кроком у кар'єрному просуванні до вигідних посад у комерційних компаніях.

По-третє: це німецька практика, за якої державний службовець, не втрачаючи свого адміністративного статусу, має право вести активну політичну діяльність.

Проте всі ці поширені в світі способи взаємодії влади і бізнесу містять суттєві загрози й ризики для державних і суспільних інтересів. Чиновник, що залишає службу і переходить у бізнес, забирає з собою набуті на державній посаді знання, інформацію, навички та особисті зв'язки, які він може використовувати не на загальне благо, а в приватних та корпоративних інтересах. Тобто методи «ефекту ляпасів» та «дверей, що обертаються», при всій своїй ефективності, створюють підґрунття для виникнення корупції й конфлікту між державними і приватними інтересами. Чимало дослідників зазначає, що законодавство про державну службу має обов'язково містити норми, що обмежуватимуть негативні наслідки від згаданих основних способів взаємодії влади і бізнесу («ефектів ляпасів» та «дверей, що обертаються»), усуватимуть можливості суміщення службової посади з іншою оплачуваною або формально безоплатною діяльністю. Необхідність таких обмежень існує в кожній країні, оскільки вона пов'язана з об'єктивною природою будь-якого інституту державної служби.

Отже, оскільки в Україні досі не сформовано таких факторів, нам поки що не

час виголошувати популістські гасла «про єдність влади і бізнесу» та широко відкривати двері інституту державної служби для бізнесменів і представників великого капіталу, які згодом знову повернуться в комерційну сферу, але вже з багажем навичок, зв'язків та інформації, які створюватимуть для них штучні конкурентні переваги.

Взаємовідносини бізнесу і держави набувають різних форм, але основоположні принципи цих взаємин у розвинених демократичних країнах мають певні характерні ознаки, а саме: держава визначає правові рамки, в яких здійснюється ділова активність; держава встановлює жорсткі рамки функціонування ринкових відносин, оскільки жодне суспільство не віддає всього на відкуп ринку, хоча кількість і масштаб обмежень істотно різняться в окремих країнах; держава виступає в ролі найбільшого споживача, про що свідчить частка ВВП, що контролюється; держава захищає інтереси своїх компаній за кордоном; держава підтримує стабільні економічні умови, під якими зазвичай розуміється припустимий рівень інфляції та безробіття; бізнес виступає в якості важливого постачальника ресурсів для держави (податки).

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняття стейкхолдери.
2. Які виділяють групи стейкхолдерів?
3. Які типи відносин можуть мати зацікавлені сторони з підприємством ?
4. наведіть зміст напрямів взаємодії підприємств з стейкхолдерами.
5. Розкрийте сутність співвідношення «Бізнес - влада - бізнес» у діяльності компанії.
6. Розкрийте сутність співвідношення «бізнес - наймані працівники - бізнес» у діяльності компанії.
7. Охарактеризуйте головні способи взаємовпливу влади і бізнесу в сфері корупції, які виділив Петерс.
8. Назвіть характерні ознаки взаємовідносин бізнесу і держави у розвинених демократичних державах.

Список використаних джерел:

1. Donaldson T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence And Implications / T. Donaldson, L. Preston // The Academy of Management Review [Text]. - 1995. - № 1. - P. 65-91.
2. Freeman R. E. Can Stakeholder Theorists Seize the Moment? / R. E. Freeman //

The Journal of Corporate Citizenship [Text]. - 2009. - № 36. - P. 21-24.

3.Jurgens S. Stakeholder Theory and Practice in Europe and North America: The Key to Success Lies in a Marketing Approach / S. Jurgens, P. Berthon, L. Papania [and so on] // Industrial Marketing Management [Text]. - 2010. -№ 39. - P. 769-775.

4.Johansson P. Implementing stakeholder management: a case study at a micro-enterprise / P. Johansson // Measuring Business Excellence. - 2008. - № 3. - P. 33-43.

5.Zadek S. The path to corporate responsibility / S. Zadek // Harvard Business Review [Text]. - 2004. - № 11. -P. 125-132.

6.Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів : [монографія] / І. Б. Олексів. - Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2013. - 292 с.

7.Orts E. A North American Legal Perspective on Stakeholder Management Theory / E. Orts // Perspectives on Company Law [Text] / F. M. Patfield (ed). - London : Kluwer, 1997. - 498 p.

8.Freeman R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach [Text] / Freeman R. E. - Boston et al. : Pitman, 1984. - 350 p.

9.Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та українська практика: підручник / [Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсус М. А. та ін.]; за наук. ред. Редькіна О. С. - К. : Фарбований лист, 2011. - 480 с.

10. Гетьман О.О. Соціально-відповідальний бізнес: Україна та світові реалії / О.О. Гетьман, М.В. Шефер // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д. : НГУ, 2014. - Т.1 - С. 121-131

11. Потьомкін Д.М. Роль некомерційних організацій у партнерстві з бізнесом. / Д.М. Потьомкін, М.І. Іванова // Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян монографія у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка. - Д. : НГУ, 2014. - Т.1 - С. 175-180.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
ТЕМА 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.....	4
1. Сутність категорії «соціальна відповідальність».....	4
2. Система управління корпоративної соціальної відповідальності.....	11
3. Політика управління корпоративною соціальною відповідальністю та внутрішній контроль за її реалізацією.....	14
4. Вплив державної політики на формування організаційно-економічних механізмів управління корпоративною соціальною відповідальністю в Україні.....	18
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН РОБОТОДАВЦІВ ІЗ ПРАЦІВНИКАМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	23
1. Принципи і практика партнерства між роботодавцями та працівників....	23
2. Права працівників на робочому місці.....	27
3. Необхідність і міра державного регулювання трудових відносин.....	29
ТЕМА 5. ФОРМУВАННЯ ВІДНОСИН БІЗНЕСУ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ НА ЗАСАДАХ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ..	33
1. Поняття стейкхолдерів.....	33
2. Взаємодія зі стейкхолдерами як основний принцип соціальної відповідальності	35
3. Втручання влади в діяльність компанії: вітчизняний і закордонний досвід.....	37

Навчальне видання

Золотарьова Ольга Володимирівна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Конспект лекцій

Частина 2

Тем. план 2015, поз. ____

Підписано до друку 30.06.2015. Формат 60х84 1/16. Папір друк. Друк плоский.
Облік.-вид. арк. 2,58. Умов. друк. арк. 2,56. Тираж 100 пр. Замовлення № 136.

Національна металургійна академія України
49600, м. Дніпропетровськ-5, пр. Гагаріна, 4

Редакційно-видавничий відділ НМетАУ