

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

На правах рукопису

МАРУЦАК НАТАЛІЯ ВІКТОРІВНА

УДК. 330.12. 334.726

**ЕФЕКТИВНІСТЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТНК**

Спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні  
відносини

Дисертація на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Науковий керівник:  
Кредісов Анатолій Іванович  
д. е. н., професор

**Київ – 2013**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ</b> .....	<b>12</b>
1.1. Історико-теоретична складова поняття «корпоративна соціальна відповідальність» та його концептуалізація .....	12
1.2. Економічний зміст та структура корпоративної соціальної відповідальності .....	37
Висновки до 1 розділу .....	64
<b>РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ</b> .....	<b>67</b>
2.1. Стан формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності .....	67
2.2. Імператив використання корпоративної соціальної відповідальності як чинника підвищення ефективності функціонування ТНК .....	93
2.3. Методика визначення та оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності .....	110
Висновки до 2 розділу .....	132
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТНК ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ</b> .....	<b>134</b>
3.1. Зростання ефективності соціальної відповідальності ТНК як умова соціалізації суспільного розвитку .....	134

3.2. Систематизація заходів підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності компаній . . . . .	155
3.3. Механізм впровадження заходів підвищення ефективності КСВ та їх довгострокова оцінка . . . . .	168
Висновки до 3 розділу . . . . .	186
<b>ВИСНОВКИ . . . . .</b>	<b>190</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ . . . . .</b>	<b>195</b>
<b>ДОДАТКИ . . . . .</b>	<b>221</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасна світова спільнота зіткнулася з низкою гострих суспільно-економічних проблем (зміни клімату, екологічні катастрофи, недостатність ресурсів, фінансові кризи, соціально-економічна нестабільність тощо). Окремі уряди та неурядові організації не в змозі подолати їх самотійно, а тому все більш активну позицію у вирішенні найнагальніших проблем займає бізнес. Компанії, особливо великі корпорації, зважаючи на свою потужність та ресурси, беруть на себе все більше зобов'язань, відповідаючи в такий спосіб на виклики суспільства. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та рівень її ефективності в умовах розширення ринкових відносин, що потребують поглиблених досліджень.

У сучасному суспільстві зростає увага корпорацій до питань соціальної відповідальності, які стали невід'ємною частиною їхнього іміджу та успіху в конкурентній боротьбі. Основними причинами такого явища є посилення ролі нематеріальних чинників у процесі економічного розвитку, перетворення бізнесу в рушійну силу соціального прогресу, зростання впливу великих компаній на економіку. Окремої уваги потребують питання ефективного впровадження програм КСВ, визначення їхньої доцільності та результативності. Таким чином, актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена суттєвим впливом соціальної відповідальності бізнесу на розвиток економіки, якість життя населення, еволюцію суспільства та цивілізаційних процесів у країнах світової спільноти.

Питання ділової етики, соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності є предметом досліджень насамперед західних фахівців. Серед зарубіжних праць, присвячених аналізу проблем підприємницької етики, соціальної відповідальності в підприємницькому середовищі, становлення відповідної системи цінностей, слід виділити насамперед праці Г. Боуена, Т. Веблена, К. Девіса, П. Друкера, Е. Карнегі, А. Керолла, Дж. МакГуіра, Г.

Мюрдаля, Р. Оуена, Дж. Поста, М. Портера, Л. Престона, С. Сакса, С. Сеті, М. Фрідмена, Р. Фрімена, П. Хейне та ін. Варто зазначити, що в західній літературі до сьогодні відсутній спільний погляд на феномен соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності, його особливості, сфери та рівні прояву, критерії оцінювання.

Певні досягнення в дослідженні соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності має й російська економічна наука. Найсуттєвіші досягнення мають такі автори, як Ю. Благов, С. Перегудов, Ю. Туркін та ін.

Окремі аспекти КСВ знайшли своє відображення в дослідженнях ТНК та міжнародного бізнесу А. Кредісова, А. Філіпенка, Є. Панченка, О. Рогача, В.Вергуна, О. Шниркова, О. Каніщенко, Т. Орехової, М. Черноусової та ін.

Вивчають категорію соціальної відповідальності бізнесу ТНК й українські вчені: М. Бутко, В. Воробей, С. Мельник, Л.Грицина, М. Саприкіна, М. Юрков. Об'єктом таких досліджень стають перш за все великі компанії, які діють на міжнародних товарних ринках та виходять на ринки капіталу. При цьому дослідники розглядають лише окремі аспекти соціальної відповідальності суб'єктів підприємницької діяльності або галузі в цілому. Питання інституціонального оформлення, ефекти корпоративної соціальної відповідальності ТНК для країн, у яких ведеться бізнес, а також універсальна система оцінювання ефективності програм КСВ лишаються поза увагою науковців.

Дослідження ефективності у сфері соціальної відповідальності компанії є непростим завданням, оскільки найважливіші елементи аналізу – мету та результат програм КСВ – часто важко визначити. Так, мету покращити взаємини з постачальниками складно операціоналізувати, але вона може існувати в межах довгострокової програми розвитку компанії. Часто результати дій компаній щодо реалізації принципів КСВ виявляються відтермінованими в часі, і, окрім того, в окремих випадках вони досить суб'єктивно сприймаються тією чи іншою групою стейкхолдерів. Відповідальність корпорацій може розглядатися з позиції боргу перед зацікавленими сторонами або провина за отриманий у результаті

конкретних дій та рішень результат. Корпоративна соціальна відповідальність є одним із основних способів втілення соціальної позиції компанії. На сьогодні КСВ є ефективною стратегією для компаній, що працюють на сучасних ринках. Результат соціальних інвестицій визначається тим, наскільки знижуються витрати виробництва та показники плинності кадрів, підвищується продуктивність праці та кваліфікація спеціалістів, корегуються часові витрати, вдається уникнути державного втручання.

Аналіз вітчизняних та зарубіжних публікацій, які стосуються визначення ефективності КСВ, напрямів її підвищення та пошуку систем оцінювання, свідчить, що ці питання залишаються не до кінця вирішеними. Саме недостатня розробленість зазначених проблем, їх актуальність та практичне значення зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано відповідно до наукової теми "Стратегія інтеграції України у світову економіку", що є складовою частиною загальної наукової теми Інституту міжнародних відносин "Україна у міжнародних інтеграційних процесах" №11БФ048-01, яка входить до комплексної наукової програми Київського національного університету імені Тараса Шевченка "Модернізація суспільного розвитку України в умовах світових процесів глобалізації", прийнятої на 2011-2015 рр. Основний внесок автора в дослідження цієї теми полягає в аналізі та систематизації сучасних підходів до поняття соціальної відповідальності бізнесу як однієї із основних складових успішного ведення бізнесу на міжнародному рівні, у виявленні можливих вигод та загроз, що можуть виникати в процесі інтеграції принципів соціальної відповідальності в повсякденну діяльність як міжнародних, так і вітчизняних компаній. Надані рекомендації щодо методів оцінювання ефективності соціального складника інвестиційної діяльності компаній, особливо в контексті перспектив інтеграції України в європейський простір.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є комплексне

дослідження корпоративної соціальної відповідальності ТНК у контексті оцінювання ефективності та розробка інноваційних шляхів її підвищення сучасними компаніями на світовому та національному ринках.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- систематизувати суспільно-історичні та теоретико-методологічні засади формування КСВ, обґрунтувати необхідність і суспільну значущість її ефективної реалізації;
- дослідити сучасні тенденції розвитку концепції соціальної відповідальності ТНК та особливості її формування з урахуванням світового досвіду;
- здійснити економічну діагностику практики реалізації КСВ із метою визначення її ефективності;
- розробити методiku визначення та систему показників оцінювання ефективності КСВ;
- виокремити складові елементи та класифікувати заходи підвищення ефективності соціальної відповідальності ТНК у їх взаємодії та взаємозалежності;
- розробити механізм формування КСВ, визначити його структурні елементи, принципи їх взаємодії та напрями практичного застосування;
- визначити особливості формування та тенденції розвитку КСВ в Україні, надати практичні рекомендації впровадження сучасних заходів підвищення рівня КСВ та обґрунтувати довгострокове оцінювання її ефективності.

*Об'єктом дослідження* є історичний процес розвитку соціальної відповідальності ТНК та сучасна практика їхньої діяльності на глобальному ринку.

*Предметом* дослідження є ефективність соціальної відповідальності ТНК, особливості економічної діагностики практики її реалізації.

*Методи дослідження.* Методологічну основу дисертаційної роботи склали загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, а саме: методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції використані для дослідження теоретичних і методологічних основ, змісту та сутності соціальної відповідальності бізнесу, особливостей її становлення та розвитку (п. 1.2, 1.3); історичний – для аналізу

еволюції поглядів на концепцію КСВ та визначення її ефективності (п. 1.1); статистичні, математичні методи та економетричне моделювання – для виокремлення та дослідження критеріїв оцінювання ефективності практик соціальної відповідальності корпорацій (п. 3.1, 3.2); графічний метод – для схематичного зображення узагальнень (п. 2.3, 3.3).

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основні результати роботи, які містять наукову новизну, полягають у такому:

*вперше:*

- систематизовано основні наукові підходи до з'ясування сутності КСВ та запропоновано її авторське визначення як концепції та стратегії ведення бізнесу, за допомогою якої компанія інтегрує цілі та цінності суспільства, в якому вона діє, соціальні та екологічні аспекти, а також принципи взаємодії зі стейкхолдерами в повсякденну діяльність на добровільній основі, несе відповідальність за результати своєї діяльності та впливу на суспільство (як на місцеву громаду, в якій функціонує, так і суспільство в цілому);

- здійснено теоретичне обґрунтування ефективності КСВ та представлено її комплексну характеристику, яка відображає результативність та доцільність добровільно обраних та реалізованих компанією соціальних програм, спрямованих як на внутрішнє (підвищення компетенції працівників, охорону праці, техніку безпеки, розвиток корпоративної культури тощо), так і на зовнішнє середовище (охорону довкілля, соціальну підтримку та захист певних груп населення, підтримку регіонів присутності). КСВ демонструє ступінь раціонального використання ресурсів компанії, ступінь забезпечення позитивного результату (ефекту) діяльності та досягнення запланованих результатів з погляду поставлених перед компанією цілей;

*удосконалено:*

- матрицю ефективності соціальних інвестицій для визначення ступеня освоєння компанією їх різновекторних напрямів. Моніторинг динаміки абсолютної величини соціальних інвестицій дозволяє визначити соціальну орієнтацію компанії та її зміну в часі, продемонструвати перспективи розвитку

соціальної відповідальності компанії, з'ясувати напрями, які потребують детальнішої уваги для досягнення обраних цілей;

- систему якісних індикаторів ефективності соціальних інвестицій, для чого використано бальну шкалу їхніх показників. Останні покладено в основу побудованої багатофакторної моделі залежності рівня конкурентоспроможності ТНК від індикаторів ефективності корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє удосконалити процес формалізації процедур відбору соціальних програм для визначення пріоритетних напрямів соціальних вкладень;

- функціональні форми реалізації КСВ компаній як добровільної діяльності, що перевищує визначені в законодавстві вимоги до роботи підприємства й охоплює екологічну, соціальну, трудову та економічну сфери відповідальності перед довкіллям, суспільством, працівниками, постачальниками, споживачами й акціонерами. Система оцінювання рівня КСВ компаній дає можливість сформулювати основи для ефективного моніторингу й визначення напрямів оптимізації діяльності підприємства в цій сфері. Запропоновано класифікацію та нормативні характеристики показників КСВ, що дозволяє розробити напрями оптимізації відповідної практики ТНК та визначити пріоритетні орієнтири її ефективного застосування;

*набули подальшого розвитку:*

- комплекс заходів, що дозволяють підвищити рівень КСВ компанії та її ефективність, забезпечують формування системи зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами та побудову ефективної системи управління, яка відповідає сучасним умовам та стандартам функціонування економічної системи;

- механізм впливу принципів та практик КСВ на ефективність діяльності та фінансові показники компаній. З'ясовано основні чинники, які спонукають українські та зарубіжні компанії ставати більш відповідальними в соціальному плані. До них належать перспективи виходу на ринки цінних паперів, посилення ринкової капіталізації, залучення кредитних ресурсів, покращення репутації та іміджу компаній, зростання продуктивності праці, просування товарів та послуг, сталий розвиток компаній у довгостроковій перспективі.

**Практичне та теоретичне значення одержаних результатів.** Висновки та рекомендації, запропоновані в роботі, дають можливість поглибити концептуальні засади дослідження діяльності сучасного бізнесу та ТНК як його основного представника, а також розробити шляхи вдосконалення взаємодії бізнесу та суспільства з метою вирішення спільних завдань. Запропонований механізм формування КСВ може використовуватися в практиці управління соціально-економічним розвитком підприємства на різних рівнях з метою удосконалення соціально орієнтованого підходу до розвитку економіки та ведення соціально відповідального бізнесу як іноземних, так і вітчизняних підприємств.

Розроблені рекомендації, напрями та методичні підходи до оцінювання соціальної відповідальності використовуються комунальним підприємством «ЖИТЛО-СЕРВІС» Департаменту будівництва та житлового забезпечення Київської міської державної адміністрації (довідка № 110/013-1748 від 21.10.2013 р.), «Всеукраїнським Акціонерним Банком» (ПАТ «ВіЕйБі Банк») (м. Київ, довідка № 98/013-32 від 19.09.2013 р.), Асоціацією землевласників та підприємців Херсонської області «Регіон» (м. Київ, довідка № 5/13 від 18.10.2013 р.). Окремі положення дисертаційного дослідження були використані кафедрою міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка у процесі підготовки навчально-методичних матеріалів із дисциплін “Безпека життєдіяльності”, “Екологічний менеджмент у міжнародному бізнесі”, “Міжнародний бізнес”, “Менеджмент і маркетинг”, “Міжнародні фінансові ризики”, “Корпоративний менеджмент”, “Соціальні аспекти розвитку міжнародного бізнесу”, “Кризовий менеджмент у міжнародному бізнесі” (м. Київ, довідка № 048/11-459 від 21.10.2013 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій обґрунтовано нові теоретико-методологічні положення щодо подальшого розвитку концепції соціальної відповідальності суб’єктів підприємницької діяльності та визначення її ефективності. Усі представлені в дисертаційній роботі наукові результати, які виносяться на захист, отримані автором особисто й відображені в наукових публікаціях.

**Апробація результатів дисертації.** Основні теоретичні та методологічні положення, що містяться в дисертаційній роботі, було апробовано автором на міжнародних і вітчизняних наукових та науково-практичних конференціях, а саме: Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та викладачів «Корпоративна соціальна відповідальність – фактор сталого розвитку держави» (Київ, 2012); VI Міжнародній конференції «Соціальна відповідальність бізнесу: інвестиції в майбутнє» (Київ, 2012); конференції «Підприємство 2020: ідеї студентів» (Київ, 2012); Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми міжнародних відносин» (Київ, 2012); IX Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Шевченківська весна» (Київ, 2011); I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку» (Житомир, 2013); Науково-практичній конференції «Економічні механізми Євразес» (Київ, 2013); Науково-практичній конференції «Україна-ЄС: новий етап економічної інтеграції» (Київ, 2014).

**Публікації.** Основні наукові положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 12 наукових працях: в 4 одноосібних наукових статтях у провідних наукових фахових виданнях України, в 2 статтях у закордонних наукових виданнях і в 6 тезах доповідей, опублікованих у збірниках міжнародних, всеукраїнських, міжвідомчих, міжвузівських науково-практичних і науково-теоретичних конференцій. Загальний обсяг надрукованого матеріалу - 4,6 д.а.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Структура дисертації відбиває логіку дослідження та особливості розробки наукової проблеми. Основний зміст дисертації викладено на 199 сторінках. Дисертація містить 11 таблиць та 30 рисунків. Список використаних джерел містить 264 найменування на 24 сторінках. Робота також має 23 додатки, що розміщені на 78 сторінках.

## РОЗДІЛ 1. ТОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТНК

### 1.1. Історико-теоретична складова поняття «корпоративна соціальна відповідальність».

Сьогодні тема соціальної відповідальності бізнесу стає дедалі популярнішою та необхіднішою. Корпоративна соціальна відповідальність, або ідея того, що компанії повинні поєднувати економічні, соціальні та екологічні інтереси стає невід'ємною складовою відносин бізнесу та суспільства.

В сучасних умовах соціалізація бізнесу, яка передбачає, по-перше, його активне долучення до вирішення пріоритетних соціальних завдань розвитку суспільства, і, по-друге, конкретні цільові соціальні та екологічні програми, є важливим та необхідним фактором його існування та розвитку у всіх країнах світу. Це обумовлено радикальними змінами оточуючого середовища бізнесу, пов'язаних з формуванням постіндустріальної економіки, заснованої на знаннях та інформації, а також подальшого розвитку процесів глобалізації. В ХХІ столітті умовою оптимального розвитку бізнесу стає не тільки ефективність використання засобів виробництва, але, в рівній мірі, і соціальна ефективність господарювання, його безпосередня віддача суспільству.

По мірі входження суспільства в техногенну епоху, коли діяльність людини набуває глобального характеру, складається концепція відповідальності, спрямована на аналіз колективної дії людини у світі. Відповідальність тут розглядається в якості морального механізму стримування негативних наслідків глобальної людської діяльності, а також як оптимізації її змісту. Новий ступінь свободи, як зазначає А. Белов, забезпечується розвитком техніки та технологій, які одночасно загрожують значними несприятливими наслідками, виходить за рамки традиційних норм та цінностей, вимагає нових форм соціального контролю та відповідальності суб'єктів господарювання, з діяльністю яких і можуть пов'язувати появу нових загроз, а також соціальні очікування [6, с. 34-36].

Останні 30 років питання того, що максимізація прибутків є головним завданням бізнесу, відходять на другий план. Наукова дискусія дедалі і більше переходить до ліберальних теорій. На думку Р. Коуза, прихильники вільного ринку з їхніми крайніми поглядами вважають, що в нормальних умовах економічній системі властиве саморегулювання [137, с. 3-17]. Прихильники вільного ринку наголошували на тому, що поступова реформа капіталістичної системи «усуне всі невідповідності світової системи та зменшить гострі розбіжності» [178]. Вони розглядають бізнес корпорації як потужний механізм техно

логічних інновацій та економічного зростання, який посилює визнання свободи особистості, сприяє поширенню демократії та створенню благ та багатства для нужденних, а також збереженню навколишнього середовища.

Як зазначає І. Валлерштайн, громадянське суспільство та публічна сфера звертає увагу на той факт, що світ останнім часом є дуже морально свідомим. А корпорації несуть відповідальність за використання трудових та природних ресурсів, а також шкоду навколишньому середовищу. Окрім того, бідність, кризи, економічні спади та зростання нерівності також часто приписують недолікам капіталізму. Критики капіталізму наголошують на тому, що саморегульований ринок не сприяє соціальній та екологічній стабільності [227]\*.

Концепція КСВ досі не має єдиного загальноприйнятого визначення. Більшість дослідників та практиків КСВ [7, 73, 132, 143 та ін..] сходяться до єдиної думки, що сутність корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому що КСВ виступає в якості добровільної згоди компаній приватного і

---

\*Недоліки нерегульованого ринку у своїй книзі «Велика трансформація» К. Полані відзначав ще в 1944 році. Він дійшов висновку, що принцип взаємної вигоди, який відстоювали прихильники ліберальної позиції, що всі члени суспільства виграють від економічного розвитку, не має відповідного історичного підґрунтя. Автор наводить приклади того, як ідеологія вільного ринку стала «служницею» нових індустріальних інтересів і як ці інтереси вибірково використовують цю ідеологію, звертаючись до державного втручання у випадках, коли цього вимагає задоволення власних інтересів [178].

державного секторів дотримуватися та реалізовувати високі стандарти операційної та виробничої діяльності, впроваджувати соціальні стандарти роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище, з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості у довгостроковому періоді. Корпоративна соціальна відповідальність – багаторівнева категорія і тому важливим при дослідженні КСВ є аналіз складових цього поняття, а саме: «корпоративний», «соціальний» та «відповідальність».

Термін «корпоративний» може бути використаний і як в значенні зовнішньої приналежності до будь-якої компанії чи організації, і як внутрішньої до будь-якої сфери діяльності, розміру та форми власності. Але в більшості літератури щодо соціальної відповідальності та безпосередньої її практики найчастіше зазначаються великі транснаціональні корпорації. В той же час малі та середні підприємства не виключаються із дискусії.\*

«Соціальний» - термін, який може мати множину можливих визначень. Термін «соціальна відповідальність» стосується відповідальності бізнесу перед суспільством, але при аналізі КСВ піклування про навколишнє середовище також охоплюється цим поняттям.

І, нарешті, термін «відповідальність» може трактуватися і як певний обов'язок або борг і як провина, і як підзвітність. Значення відповідальності як соціально-філософської категорії визначилось порівняно пізно. Х. Йонас пояснює це тим, що міра відповідальності співвідноситься з мірою влади та знань, які в доіндустріальну епоху були обмежені [37]. І. Кант – один з перших мислителів, який вже у XVIII ст. використав категорії «відповідальність» та «відповідальний», значення яких він визначає як дотримання категоричного імперативу та абсолютного морального закону. Яскраві представники економічної думки Йонас,

---

\* Ч. Даннінг визначає ТНК наступним чином: «Мультинаціональні або транснаціональні корпорації - це компанії, які здійснюють прямі іноземні інвестиції, а також воно діють або контролюють діяльність по створенню додаткової вартості у більш ніж одній країні» [145, с. 347].

Х., І. Бентам та Дж. С. Мілль вважали, що критерієм раціональності виступає «користь» для об'єкта відповідальності. На думку Х.Йонаса, у зв'язку з можливістю майбутніх техногенних катастроф, традиційна етика вичерпала себе і необхідна нова етика, в основі якої буде лежати принцип відповідальності. Особливої уваги питання відповідальності набуває в середині ХХ ст., коли результатом господарської діяльності стають не тільки матеріальні блага, які споживають індивіди, а й сутнісні риси соціально-економічного устрою суспільства, які споживаються суспільством в цілому [108]. Для усвідомлення пріоритетності інтересів суспільства як цілого, особливе значення мала теорія сталості соціальних систем, їх інтегрованості та стабільності, розроблена Т. Парсонсом [86]. Ф. Фукуяма висунув ідею про «кінець історії» та «останню людину», для якої відповідальність зникає взагалі [106].

В ХХ ст. розуміння того, що «відповідальним» може бути не лише індивід, а й соціальна спільнота або група призводить до появи нової категорії «соціальної відповідальності», яка реалізується через усвідомлення своєї суспільної ролі суб'єктами відповідальності.

Підхід, в основі якого пріоритет не приватних інтересів, а суспільства в цілому, знайшов відображення в концепції корпоративної соціальної відповідальності. В основі цієї концепції лежить ідея про те, що протиріччя між приватними інтересами (вигода, прибуток) та інтересами суспільства (стабільність, сталий розвиток) повинно вирішуватися бізнесом на користь суспільства як системи, частиною якої є він сам. Основні положення даної концепції склалися в першій половині ХХ століття, але можна вважати, що її теоретичні витоки походять ще від вчень класиків економічної думки А. Сміта та Д. Рікардо. Теоретичні основи діяльності підприємництва містяться в пацях М.Вебера, В.Зомбарта, Р.Кантільона, К.Маркса, А.Сен-Сімона, Й.Шумпетера та інших, в яких розглядаються різні аспекти підприємницької діяльності в суспільстві. Зокрема, в своїх ранніх працях К. Маркс виявив інтерес до поняття відповідальності. Маркс взагалі відомий своїми поглядами на зв'язок між економічним життям та іншими соціальними інститутами. В основі його інтересів

лежав, перш за все, аналіз життєдіяльності суспільств, організованих в соціальні класи. Сучасне розуміння місця підприємництва в суспільстві сформулювали М. Алле, Б. Карлофф, Ф. Котлер та ін. [1, 40, 50]. Значення відповідальності бізнесу як однієї з постіндустріального суспільства, розкривається в роботах Д.Белла, П.Друкера, В.Л.Іноземцева, Е.Тоффлера\*.

Теоретичне підґрунтя концепції соціальної відповідальності бізнесу було закладене у XVIII ст., коли відбувалися індустріальні революції та формувалося сучасне уявлення про підприємництво. Власники окремих підприємств брали на себе відповідальність за своїх працівників, керуючись при цьому власними релігійними чи етичними переконаннями [182, с. 50, 53].

А. Сміт наголошує на тому, що бажання та потреби суспільства можуть бути досягнуті шляхом вільної взаємодії індивідів та організацій на ринку. Він зазначав, що «не лише щедрість та доброзичливість керує діями м'ясника, пивовара чи пекаря з метою задовольнити нашу потребу в смачному обіді, а й турбота про власний інтерес» [217]. В той час практика соціальної відповідальності обмежувалась виключно моральними переконаннями власників підприємств. Класична ж економічна теорія наголошувала на тому, що якщо компанії, використовуючи ресурси, виробляють та надають послуги необхідної якості та в достатній кількості та продають її за доступними цінами, вважалось, що компанії, таким чином, реалізують вимоги щодо відповідальності перед суспільством.

Загалом, еволюція ідеї корпоративної соціальної відповідальності починалась з меценатства. Головним недоліком цього етапу було те, що подібна

---

\* Найпопулярніші пояснення злету уваги до поняття корпоративної соціальної відповідальності пов'язують з активним розвитком процесів глобалізації та невдоволення ними. Але історія питання відповідальності торгівлі та бізнесу, як такого, перед суспільством та навколишнім середовищем така само давня як і самі поняття торгівлі та бізнесу. Наприклад комерційні операції по заготівлі та транспортуванні лісу та закони, що стосувалися збереження лісових насаджень були відомі вже майже 5000 тисяч років тому. В Древній Месопотамії близько 1700 р. до н.е. король Хаммурапі запровадив кодекс, відповідно до якого будівельники, власники постійних дворів та фермери каралися смертю за недбалість в наслідок якої загинули люди, або яка спричинила незручності для населення. В період Середньовіччя факторами, що підтримував сталий розвиток тогочасного суспільства була теологія та Церква [217].

діяльність була нерегулярною та подекуди чітко не спрямованою на цільову аудиторію. Крім того, підтримка тієї чи іншої ініціативи безпосередньо залежала від особистих поглядів та переваг власників підприємств. При цьому основними областями, на яких фокусувалася добродійна діяльність в цей час, були культура і мистецтво, допомога бідним і розвиток освіти [113].

В 20-х роках XIX ст. в американських ділових колах значного поширення отримав принцип «служіння», автором якого був Е. Карнегі [117]. Відповідно до цього принципу, корпорації повинні мати цілі, які не мають прямого відношення до першочергової задачі компанії – отримання прибутку. На думку Карнегі, заможні люди отримують свої кошти в якості «зобов'язання» перед суспільством. Володіння цими «зобов'язаннями» перед усім суспільством, передбачає, що ці кошти можуть бути використані на будь-які потреби, які суспільство визнає як необхідні. А на бізнес покладається функція «примноження суспільного добробуту шляхом примноження власного» [127; 210, с. 509-528]. Зароджується доктрина капіталістичної благодійності, згідно якої прибуткові організації повинні жертвувати частиною своїх коштів на користь суспільства, тобто фінансувати суспільні потреби [209]. Зростає тиск з боку суспільства, від підприємств почали вимагають дотримання стандартів та контроль над їх впровадженням. Підприємства були вимушені дещо по-новому будувати свої відносини з суспільством і державою розвиваючи соціальні програми, особливо в сфері захисту праці та екології.

В першій половині XX ст. проблематика соціальної відповідальності отримала розвиток в результаті синтезу попередніх ідей та загострення проблеми балансу інтересів суспільства та окремих його частин – індивідів та соціальних груп, під якими стали також розуміти і компанії. Було висунуте припущення, що керівництво корпорацій постає в якості механізму, який урівноважує різноманіття вимог різних груп в суспільстві і закріплює за кожною з них частину прибутків на основі суспільної політики. В економіці отримали розвиток ідеї етичного фактору, недопустимості зведення відповідальності підприємств лише до економічного інтересу та визначення рівня етичності в залежності від потреб, які породжує

система [170, с. 51, 54-55]. Наприклад, Пітер Друкер зазначив, що компанії виступили в якості основних соціо-економічних інститутів, які заклали інші принципи та способи майбутнього існування суспільства [146, с. 10].

З першої половини 50-х рр. було покладено початок систематичної дискусії на тему корпоративної соціальної відповідальності. Дослідники починають ставити питання про те, що саме варто розуміти під КСВ та якими є її джерела. Визначним здобутком цього періоду стала наукова робота Г. Боуена (Howard R. Bowen) «Соціальна відповідальність бізнесмена» опублікована в 1953 р.. На думку автора, соціальна відповідальність бізнесмена полягає в «реалізації такої політики, прийняття таких рішень чи слідування такій лінії поведінки, які були б бажаними для цілей та цінностей суспільства» [121, с.10-11]. В своїй роботі автор сформулював доктрину соціальної відповідальності як зобов'язання бізнесменів здійснювати щоденну ділову практику з дотриманням цілей та цінностей суспільства. Автор висував такі основні принципи своєї роботи: менеджери виступають в якості довірених власників; необхідність дотримання балансу між вимогами та ресурсами корпорації; корпоративна філантропія – підтримка бізнесом добрих справ. В той час численні ініціативи урядів різних країн допомогти розвитку громади були провальними і не отримали підтримки в суспільстві. Саме тому люди звернулися до корпорацій як до основного актора, який зміг би вирішити ті суспільні проблеми, з якими уряд був не в змозі впоратися самотійно. Як результат цей етап розвитку теорії КСВ відзначився значним тиском на компанії з метою їх залучення до вирішення найважливіших проблем (боротьба з безробіттям, необхідність розвитку територіальних громад).

В цей час з'являється покоління бізнесменів, які мали бажання та можливість підтримувати концепцію КСВ. Наприклад в США в 1951 р., Френк Абрамс, голова Standard Oil, заявив, що завдання менеджменту компанії полягає в дотриманні об'єктивного балансу інтересів всіх зацікавлених груп, на які так чи інакше впливає діяльність компанії: акціонери, працівники, покупці, суспільство в цілому [117, с. 687].

Варто зауважити, що ще у 1946 р. опитування, проведене журналом *Fortune* засвідчило, що вже в той час «соціальна свідомість» для менеджерів означала, що вони несуть відповідальність за наслідки своєї діяльності перед різними категоріями стейкхолдерів, а не тільки перед акціонерами; межі їхньої відповідальності розширилися за межі виключно звітності про прибутки та витрати. За результатами опитування, 93,5% опитаних бізнесменів погодилися з цим твердженням [117].

Вже з кінця 50-х років деякі компанії починають публікувати перші соціальні звіти. Але питання взаємозв'язку КСВ з вигодами та ефективністю для бізнесу, як такого, поставало вкрай рідко. Основна увага приділялась відповідальності бізнесу перед суспільством та діяльності, яка збільшувала добробут суспільства. Думки щодо сутності КСВ не були теоретично інтегровані в рамках єдиної концепції. Основною практикою соціальної відповідальності було меценатство. Філантропія увійшла в моду серед людей, які були особливо багаті та успішні в сфері корпоративного управління. Д. Рокфеллер, наприклад, виділяв кошти на створення Чиказького університету. Т. Левітт писав, що для компаній просто заробляння грошей перестало бути єдиним стимулом. Серед компаній престижною стала інноваційність, суспільна благодійність, і особливо переконання в тому, що компанії створені для служіння суспільству [150].

Ідея корпоративної соціальної відповідальності отримала подальший розвиток та поширювали свою популярність в 60-х рр. здебільшого завдяки роботам прогресивних науковців та поширеним в той час соціальним рухам на захист цивільних прав, прав жінок, прав споживачів та на захист навколишнього середовища. Саме тоді виникла і передумови розвитку теорії стейкхолдерів, або зацікавлених сторін, яка передбачає, що приймаючи управлінські рішення компанії повинні враховувати не тільки свої інтереси, а й інтереси широкого кола осіб, в той чи інший спосіб пов'язані з діяльністю компанії. В 1960-х рр. широко розповсюджувалась література, що стосувалась КСВ. В своїх роботах автори зосереджувалися на тому, що насправді є корпоративною соціальною відповідальністю і яке значення вона має для суспільства та бізнесу [196, с. 68.].

Ґрунтуючись на тогочасних поглядах, А. Керролл дав таке трактування ідеї КСВ у вигляді концентричних кіл [131]:

«*Внутрішнє коло* охоплює чітко визначені базові принципи відповідальності, необхідні для ефективної реалізації компаніями своєї економічної функції – забезпечення виробництва продукції (надання послуг), робочих місць та економічного зростання.

*Середнє коло* передбачає, що економічна функція, передбачена «внутрішнім колом» буде реалізовуватися з урахуванням та усвідомленням змін суспільних цінностей та пріоритетів: наприклад, усвідомлюючи необхідність збереження навколишнього середовища; підтримання гарних відносин з працівниками та надання суспільству всієї необхідної інформації про діяльність компаній.

Передбачається, що *зовнішнє коло* охоплює набір нових, дещо неясного спектра відповідальності, які повинен приймати на себе бізнес для того, щоб бути більш активно залученим в процеси, спрямовані на покращення умов буття суспільства (наприклад, боротьба з бідністю та хворобами, а також проблема розвитку місцевих громад) [135, с.275].

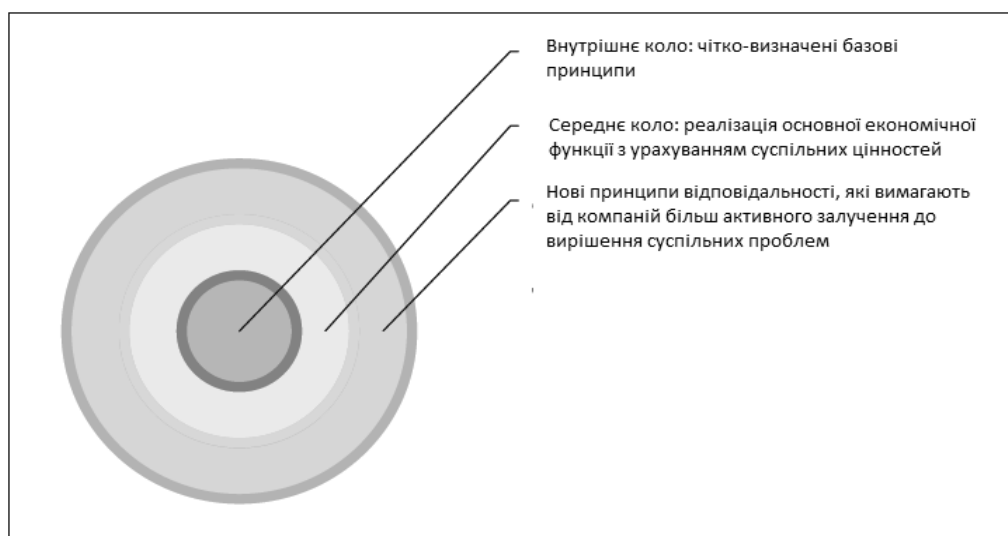


Рис. 1.1. Три кола КСВ.

Джерело: Побудовано на основі [131].

В 70-х роках починають виникати нові напрямки в рамках концепції корпоративної соціальної відповідальності. Був запропонований новий термін «корпоративна соціальна діяльність» [132]. Термін передбачає безпосередню

реалізацію соціальної відповідальності, а отже перенесення теоретичних концептів на практику. Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) та корпоративна соціальна діяльність (КСД) відрізняються тільки у способах, якими вони описують практичне застосування визначених питань, але базові ідеї, які лежать в основі обох підходів дуже подібні.

С. Сеті в рамках КСВ розрізняє «соціальне зобов'язання», «соціальну відповідальність» та «соціальне реагування» [215, с. 58-64.]. В такій схемі, «соціальні зобов'язання – це поведінка компаній у відповідь на ринкові умови або юридичні обмеження». В цій схемі основними виступають економічний і юридичний критерії. Соціальна відповідальність, в свою чергу, лежить у площині вище від соціальних зобов'язань. Сеті наголошує, що соціальні зобов'язання мають приписову, зобов'язальну природу, а соціальна відповідальність має більш рекомендаційних характер. Третьою складовою в цій моделі є «соціальне реагування». С. Сеті розглядає це поняття як «адаптацію корпоративної поведінки до суспільних проблем». Така поведінка є попереджувальною та превентивною. Всю множину дискусій та визначень щодо терміну «корпоративна відповідальність» влучно охарактеризував Д. Вотав зазначивши, що «термін «соціальна відповідальність» як діамант, який має безліч граней; має своє значення, але не однакове для всіх» [225, 226]. КСВ стає серйозною спробою вирішувати соціальні проблеми, спричинені діяльністю компаній.

Вже на початку 1970-х років стало зрозуміло, що запропонована на той час концепція КСВ дозволяла відповісти на питання, що саме варто розуміти під КСВ і якими є її джерела, але не розглядає питання того, яким є конкретний зміст цієї відповідальності, і не дає конкретних методів, за допомогою яких ця відповідальність може бути реалізована компанією. Відповідно, напрям дискусії щодо КСВ змістився від питань більш загального характеру до традиційної управлінської проблематики. Новий напрям формувався навколо категорії «корпоративне соціальне реагування» (corporate social responsiveness), під якою найчастіше розуміють здатність компанії сприймати суспільний вплив [117]. Поширюється ідея, що сприйнятливість суспільних потреб означає значно більше,

ніж просто прийняття рішення щодо подальших дій. Прийняття корпорацією тої чи іншої соціальної відповідальності в рамках морального вибору вищого менеджменту включалось, таким чином, в процес корпоративної соціального реагування в якості вихідного елемента. Корпоративне соціальне реагування трактувалась, в цілому, як альтернатива корпоративній соціальній відповідальності. Автори критикували сам термін «соціальна відповідальність» як таку, що викликає із зобов'язань і зосереджується не стільки на самій діяльності, скільки на мотивації [113]. В. Фредерік розглядав соціальне реагування в якості другої стадії розвитку концепції КСВ, достойної заміни ідеї «відповідальності», зміщення уваги академічних та управлінських кіл в бік реалізації ідей, що були напрацьовані на першому етапі. Трактуючи корпоративної соціальної сприйнятливості, зосереджується на тому, що у її фокусі знаходяться не потенційні можливості, а конкретні дії. [9, с.10-11].

Починаючи з 70-х років ХХ ст. починає розповсюджуватися формальне визначення КСВ. Саме в цей час корпоративна соціальна відповідальність, соціальна сприйнятливість та соціальна діяльність (КСД) стають центром дискусії. Компанії не просто приймають на себе відповідальність, а відповідають на вимоги суспільства. Все більше уваги приділяється саме корпоративній соціальній діяльності, наголос робиться на можливості отримання прибутків від соціально відповідальних ініціатив. А коли мова заходить про прибуток, то необхідно також вміти визначати економічну ефективність КСВ. Багато інвесторів у Європі та США, серед яких було проведено опитування щодо важливості корпоративної соціальної відповідальності, зазначили, що правильне застосування компаніями практик КСВ є знаком високої кваліфікації менеджерів, а отже, і сигналом того, що компанія – надійний об'єкт для інвестування [166,201].

В даному зв'язку слід відмітити посилення взаємозв'язку між суспільною думкою та рівнем продажів. Відношення до того чи іншого товару або бренду визначається тепер не тільки якістю самого товару, ефективністю реклами. На поведінку споживачів впливає і загальний імідж компанії, в тому числі

відповідність її поведінки по відношенню до партнерів, працівників, навколишнього середовища, суспільства в цілому\*. Широко розповсюджуються такі чотири основні аспекти соціальної діяльності як соціальна відповідальність, соціальна звітність, соціальні індикатори та соціальний аудит. Появу нової моделі пов'язували з певними проблемами в процесі розвитку концепції КСВ. Компанії несуть відповідальність, яка виходить за рамки того, що просто передбачено законом або профспілковими угодами і спрямована не лише на задоволення інтересів акціонерів, але також і споживачів, працівників, працівників та сусідніх громад [178, с. 63.].

В 1980-1990 рр. концепція КСВ розвивалась в напрямку парадигми, що дозволяла б, по-перше, проводити наукові дослідження теоретичного характеру, а по-друге, забезпечила б практичне застосування результатів цих досліджень. Ця концепція розроблялась такими дослідниками, як Т. Джонс, Е.Епштайн, С. Сеті, А. Керолл, Ф. Кохрен, Д. Вуд та ін. [148, 178, 132, 225, 234]. Раціональним етапом еволюції КСВ стали спроби створити, таку концепцію яка б включала в себе раніше напрацьовані концепції та підходи. Постала необхідність прив'язати традиційну вже проблему змісту КСВ з особливостями її реалізації. Корпоративна соціальна діяльність інтерпретується через категорію «корпоративної поведінки», яка, в свою чергу, розподіляється на виконання соціальних зобов'язань – відповідь на дію ринкових сил та правові обмеження, реалізацію соціальної відповідальності, яка перевищує жорсткі зобов'язання економічного та правового характеру, а також – соціальну сприйнятливість, що розуміється як здатність корпорації пристосовувати свою діяльність до потреб суспільства. Нова модель повинна була задовольнити очікування як академічних кіл, так і менеджерів. Для перших вона давала можливість прояснити та об'єднати численні підходи та визначення, що накопичились в ході розвитку дискусії з приводу КСВ. Для

---

\* Класичним прикладом катастрофічного зниження продажів в наслідок негативної суспільної репутації може стати компанія «Nestle», яка в кінці 80-х постраждала через непродуману політику просування молочних сумішей в країнах, що розвиваються. Негативна суспільна думка призвела до фактичного бойкоту усієї лінії товарів «Nestle» в Західній Європі та великим фінансовим втратам [145, 173, с. 50, 53].

других, відповідно, дана модель допомагала визначити основні суспільні проблеми, пов'язані з бізнесом, систематизувати та аналізувати ці проблеми, а також оптимізувати процес планування всієї корпоративної соціальної діяльності.

Цей етап розвитку КСВ характеризувався появою великою кількістю досліджень, метою яких було поєднання соціальної відповідальності з економічною ефективністю. Вже відомо, що практики КСВ дійсно покращують репутацію компаній, підвищують у споживачів рівень довіри до продукції та послуг компаній. Як результат, прибутки компанії також зростають. Обґрунтування економічної ефективності впровадження концепції КСВ продовжилось і в подальшому, в 1990-х роках, а особливо поширенням темпів глобалізації. І саме концепція КСД (корпоративної соціальної діяльності) задала структуру альтернативних тем, котрі, починаючи з другої половини 1990-х рр. почали претендувати на більш актуальне та адекватне сучасним реаліям відображення досліджуваної проблематики. Сюди відносяться концепції «зацікавлених сторін», «корпоративного громадянства» (вимагає від бізнесу активної участі в діяльності та програмах, направлених на зростання суспільного добробуту в місцях присутності) та «сталого розвитку».

В 90-х роках виникло декілька нових визначень КСВ, які привнесли в це поняття нові характеристики. В цей період Дж. Елкінгтон (засновником компанії SustainAbility) була запропонована концепція потрійного критерію (triple bottom line, TBL), яка отримала широке поширення в наукових та корпоративних колах. Концепція базується на таких трьох категоріях, як Люди, Планета, Прибуток і передбачає, що все те, що зроблено добре для суспільства, для навколишнього середовища також позитивно впливає на фінансові показники компанії.

На початку 90-х рр поняття соціальної відповідальності, в тому чи іншому вигляді, стали все частіше озвучуватися в місіях підприємств. До цього призвів розвиток та удосконалення PR-технологій та комунікаційного менеджменту. Формування іміджу добродесних корпоративних громадян набуває особливої актуальності, а ефективність соціальної політики оцінюється рівнем фінансової

результативності: отриманням більшої частки ринку, впливом на розвиток бізнесу, збільшенням прибутків тощо.

КСВ набуває визначена самодостатньої сфери корпоративних відносин. Флагманами цієї концепції стали такі компанії як PricewaterhouseCoopers, KPMG та багато інших. Виникають нові організації, які займаються наданням консультацій у сфері соціальної відповідальності, такі як SustainAbility, Business for Social Responsibility та CSR Europe. КСВ в цей період, від форм простих правил поведінки та звітності, переходить на новий рівень, який виявляється як більш інтенсивний діалог між стейкхолдерами та неурядовими організаціями, запровадження ініціатив, котрі стосуються широкого кола зацікавлених сторін.

Початок XXI ст. відзначився стійким заростанням зацікавленості академічної спільноти до феномену корпоративної соціальної відповідальності. Причиною цьому стали як потреби бізнесу, так і накопичений досвід досліджень, який дозволяв реагувати на ці потреби в рамках концепції КСВ, яка описує взаємодію бізнесу та суспільства. Крім того, КСВ стала однією з п'яти базових характеристик успішного підприємства майбутнього, які були сформульовані в ході глобального дослідження, проведеного компанією IBM в 2008 р. (Дослідження присвячене ставленню найбільших керівників до тенденцій соціального розвитку економіки. IBM Global CEO Study). Якщо важливим завданням в наукових та бізнесових колах у другій половині XX ст., була концептуалізація окресленої проблематики, то на теперішній час більш актуальною стає систематизація досягнутого різноманіття знань [135, с.129].

Ідеї корпоративної соціальної відповідальності стають орієнтиром відповідальної діяльності підприємства, загальної стратегії його розвитку. Проблема КСВ починає розглядатися не з точки зору наявних PR-ресурсів, а з позиції формування репутації підприємства та створення сприятливих умов для його майбутнього розвитку [19]. При цьому підприємство у своїй діяльності починає орієнтуватися не на забезпечення високого рівня прибутку у короткостроковій перспективі, а на створення необхідних умов для забезпечення довгострокового сталого розвитку та зростання, яке базується на врахуванні

інтересів всіх зацікавлених сторін [130, с. 509-528]. Об'єктами соціальної політики компаній на стають умови життя населення, покращення місцевої інфраструктури тощо.

Концепції корпоративного громадянства та корпоративного стійкого розвитку на початку XXI ст. змінили як напрямок, так і зміст досліджень, пов'язавши зміст КСВ з досягненням компаніями стійких конкурентних переваг. На початку 2000-х стало очевидно, що стратегії вільного ринку не в змозі вирішити соціальні проблеми і що просто максимізація прибутків акціонерів не означає автоматичного підвищення добробуту суспільства\*. У поєднанні з все більшим занепокоєнням проблемою кліматичних змін та питанням безпечності продукції все це підвищило рівень обізнаності компаній в сфері корпоративної соціальної відповідальності та загострило необхідність її впровадження.

Початок XXI ст. можна характеризувати період широкомасштабного розвитку галузі КСВ. Великі корпорації мають повністю укомплектовані відділи КСВ та наймають на роботу менеджерів та консультантів, що займаються цією сферою суспільних відносин. Розвиваються юридичні та аудиторські фірми, які мають КСВ як основний напрямок своєї діяльності. Університети та наукові школи проводять конференції та дослідження в сфері КСВ. Дослідницька кооперація в умах нового витку розвитку бачення КСВ призвела до створення нових професійних асоціацій, а також вийшла на рівень найбільших міжнародних ділових та міжурядових форумів\*\*. Важливими центрами, де розвивалась дискусія з проблем корпоративного громадянства та стійкого розвитку стали Коаліція за створення екологічно відповідальної економіки, Світовий економічний форум,

---

\* Приклади корпоративної безвідповідальності призвела до краху таких гігантів як Enron та Lehman Brothers; у поєднанні з все більшим занепокоєнням проблемою кліматичних змін та питанням безпечності продукції все це підвищило рівень обізнаності компаній в сфері корпоративної соціальної відповідальності та загострило необхідність її впровадження.

\*\* Так, необхідно відзначити Європейську академію бізнесу в суспільстві (European Academy of Business in Society - EABIS), створену в 2002 р. групою міжнародних корпорацій та неурядових організацій, а також сформовану в 2004 р. Глобальну ініціативу відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative – GRLI), яка об'єднала бізнес-школи та корпорації різних країн під егідою Європейського фонду розвитку менеджменту (European Foundation for Management Development - EFMD) [248].

Світова бізнес рада із стійкого розвитку, Організація економічного співробітництва та розвитку, профільні комісії та конференції ООН, в тому числі – ініціатива «Глобального договору», яка була сформована навколо глобального етичного кодексу та інструментів з його впровадження. На зміну відокремленим теоретичним дослідженням на захист КСВ прийшов аналіз прагматичного «бізнес-аргументу» (business case), який доводить, що фірми, залучені до корпоративної соціальної діяльності, отримуватимуть переваги в економічній та фінансовій сфері [9, с. 152-154].

Зараз громадськість надзвичайно уважна до того, що фірми говорять та роблять на практиці у сфері соціальної відповідальності. В цьому контексті соціально звітність переходить на рівень обов'язковості в багатьох країнах, в багатьох організаціях. Компанії розміщують звіти на своїх сайтах, щоб користувачі могли відкрито ознайомитися з результатами їхньої діяльності. Дослідники розширюють та доповнюють поняття КСВ та її значення для бізнесу. Наприклад Глобальний договір ООН (який є глобальною стратегічною ініціативою з розробки практики та політики в сфері соціальної відповідальності) в ще в 2000 році розробив десять загальноприйнятих базових принципів в сфері захисту прав людини, охорони праці, захисту навколишнього середовища та заходів по боротьби з корупцією, і, не дивлячись на більш ніж десятирічну історію, не втратили своєї актуальності та продовжують успішно застосовуватись по всьому світі [250].

На теренах Європи, за останнє десятиріччя, корпоративна соціальна відповідальність отримала значне практичне значення та значну підтримку на урядовому рівні. КСВ може розглядатися і як механізм забезпечення добробуту в сфері економіки, суспільних відносин та охорони навколишнього середовища. В 2007 р. Європейський парламент зазначив, що всеєвропейська дискусія на тему КСВ досягла тої точки, коли наголос з самого процесу має бути переміщений на результат. Тобто, КСВ можна розглядати як можливість для бізнесу сприяти економічному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та розвитку людських ресурсів [26].

Існуючі розбіжності у сприйнятті ідеї корпоративної соціальної відповідальності знайшли своє відображення у великій кількості наукових підходів щодо сутності, значення та ролі корпоративної соціальної відповідальності скоріше доповнюють, аніж суперечать один одному. В основі кожної з них лежить ідея аналізу організації з погляду системності, тобто організація представляється як «комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних частин, організованих таким чином, що продукує єдине ціле» [209]. У сучасному корпоративному середовищі все більшої підтримки набуває ідея того, що КСВ – це не просто філантропія чи зовнішній PR "для наведення лоску", а частина стратегії компанії, яка націлена на довгострокову перспективу і враховує особливості суспільного середовища, в якому бізнес діє.

Необхідно відмітити, що з часу свого зародження концепція КСВ зазнала значних змін, трансформувавшись від повного заперечення будь-якої іншої ідеї соціальної відповідальності підприємства окрім відповідальності за отримання прибутку (М. Фідман), до визнання відповідальності підприємства за розвиток суспільства на рівні з державою (концепція “корпоративного громадянства”) [104]. В сучасному світі формування та розвиток глобалізаційних процесів в економіці характеризується зменшенням її урегульованості, зміною суспільних настроїв, очікувань та цінностей. Це, в свою чергу, збільшує роль та значення бізнесу у вирішенні важливих суспільних завдань, підтримки достойного рівня життя та дотримання необхідних стандартів.

Нормативна основа корпоративної соціальної відповідальності полягає в існуванні у компанії моральних зобов'язань перед зацікавленими сторонами, у співвідношенні з минулим і майбутнім. Це соціальна відповідальність, яка обумовлюється конкретним суспільством, його нормами. Соціальна відповідальність є об'єктом зовнішнього контролю і, відповідно, передбачає необхідний рівень відкритості та прозорості [108].

Відповідно до найпоширенішої класифікації теорій корпоративної соціальної відповідальності головним критерієм виступає рівень сприйняття власниками та керівниками ідеї соціальної відповідальності підприємства. При

цьому виділяють три основні підходи до розуміння сутності соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1.2) [29].

Перший підхід передбачає, що єдиним завданням, а отже і відповідальністю, бізнесу є підвищення прибутків для акціонерів. Вважається, що подібний підхід до розуміння корпоративної соціальної відповідальності отримав назву теорії "корпоративного егоїзму", був висловлений М. Фрідманом [71, с. 142].

Друга точка зору представлена теорією "розумного егоїзму", відповідно до якої соціальна відповідальність бізнесу – це просто правильний принцип ведення бізнесу, оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку, а в довгостроковій перспективі ще й створює сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкі прибутки.

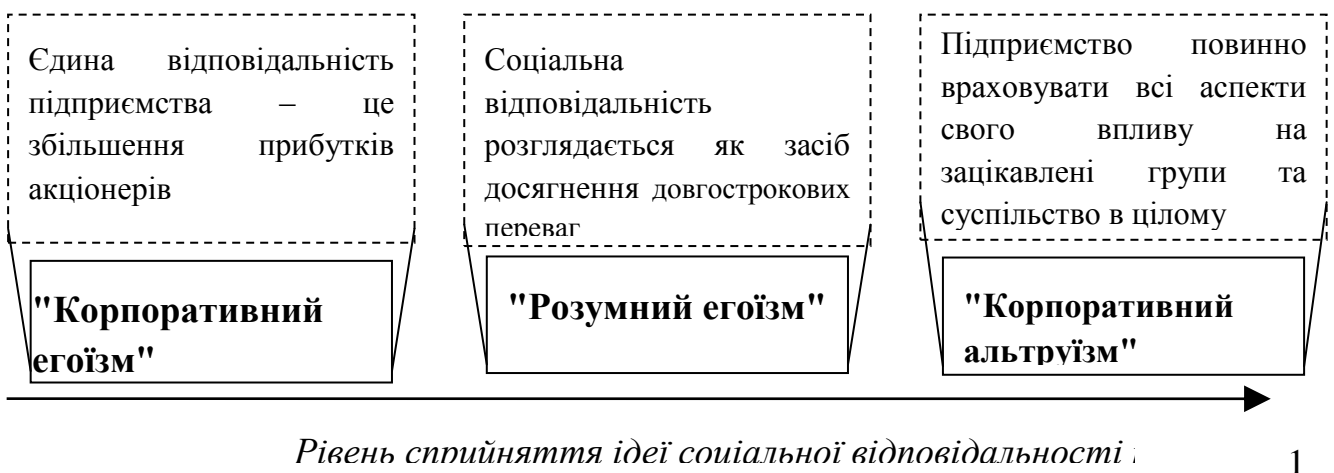


Рис 1.2. Класифікація підходів до розуміння КСВ

Джерело: [19].

Третій погляд, протилежний теорії "корпоративного егоїзму", отримав назву теорія "корпоративного альтруїзму". Цей підхід передбачає, що підприємство зобов'язане враховувати не тільки фактори економічного характеру, а й людські та соціальні аспекти впливу своєї діяльності як на суспільство в цілому, так і на окремі зацікавлені групи [19].

Альтернативним може бути підхід, який передбачає класифікацію чотирьох груп теорій, які засновуються на таких шести критеріях: мотивація, зв'язок з

прибутковістю, групи, на які впливає діяльність компанії, спосіб діяльності, результат та інтерес [124, с. 111-122].

До першої групи відносяться *інструментальні теорії*. Відповідно до такого підходу, КСВ виключно як стратегічний інструмент для досягнення економічних цілей і, відповідно, примноження багатства. Представником цієї теорії виступив М. Фрідман з його твердженням про те, що єдиною відповідальністю бізнесу перед суспільством є максимізація прибутків своїх акціонерів з дотриманням законодавства, а також етичних та культурних норм країни.

Але зосередженість на прибутках не виключає того, що необхідно також брати до уваги інтереси всіх тих, на кого впливає діяльність компанії (стейкхолдери). За певних умов, задоволення таких інтересів може сприяти максимізації акціонерної вартості. Адекватний рівень інвестицій в філантропію та соціальні заходи також припустимі заради отримання прибутків [193, с. 117-127.].

Основними цілями даної групи теорій є:

- збільшення акціонерної вартості компанії є одним з підходів оцінки корпоративної соціальної діяльності. Відповідно, варто інвестувати в соціальні проекти, діяти без обману та шахрайств з метою збільшення вартості акцій. В іншому випадку, якщо соціальні вимоги, спрямовані до компанії призводитимуть лише до витрат коштів, компанії варто відмовитись від таких інвестицій [29, с.115; 61, с. 112-132.].

- інвестиції в соціальну сферу та благодійність можуть виявитись способом можуть сприяти посиленню позицій компаній в контексті конкурентоспроможності та поширювати соціальні цінності у більшій мірі, ніж окремі спонсори чи уряд [160]. Компанія володіє і знаннями і засобами для кращого реагування та вирішення суспільних проблем, пов'язаних з діяльністю. Якщо добродійна діяльність компанії пов'язана з загальною метою її діяльності, то вона може створити більше благо ніж окремі пожертви та внески. Наприклад, коли компанія телекомунікаційної сфери навчає школярів та студентів місцевої спільноти комп'ютерної грамотності [73].

- маркетинг соціально значимої проблеми (Cause-related marketing) визначають як процес формування та впровадження маркетингових заходів які характеризуються як пропозиція фірми робити внески у визначеній сумі задля певної мети у випадку, якщо споживачі забезпечують прибутковий обмін, який задовольняє як корпоративні, так і індивідуальні інтереси.[224, с.60]. В інтересах компанії збільшити продажі та прибутки, покращити відносини із споживачами шляхом побудови бренду, який би асоціювався з етичною поведінкою та соціальною відповідальністю. Дотримання стратегії соціального маркетингу створює репутацію, що фірма є чесною та надійною. Споживачі зазвичай вважають, що продукція чесною та надійною компанії має вищу якість [194].

*Політичні теорії* соціальної відповідальності зосереджують увагу на зв'язку та взаємодії між бізнесом та суспільством, місці та потужністю бізнесу в соціумі. Особливо в цій групі теорій виділяють «корпоративний конституціоналізм» (corporate constitutionalism), суспільний договір (social contract) та корпоративне громадянство (corporate citizenship).

Представники корпоративного конституціоналізму наголошують на тому, що якщо компанія не буде використовувати свою владу, вона втратить свої позиції в суспільстві, бо інші зможуть зайняти її місце, особливо коли суспільство потребує такої відповідальності від бізнесу. А рівняння взаємозв'язку влади та відповідальності має трактуватися через функціональну роль бізнесу та менеджерів. Межі функціональної влади лежать в рамках вимог різних зацікавлених груп. Це коло зацікавлених груп визначає умови використання компаніями своєї влади. Вони спрямовують можливості компанії в напрямку підтримки та захисту своїх інтересів [170, 177].

Філософське підґрунтя теорії суспільного договору, було закладене ще Дж. Локком. Він вважав, що між суспільством та бізнесом існує певний імпліцитний контракт. Цей договір охоплює деякі непрямі обов'язки бізнесу щодо суспільства [143]. Т. Доналдсон та Т. Данфи розширили та запропонували «Інтегративну теорію суспільного договору» («Integrative Social Contract Theory») з метою об'єднати соціо-культурний контекст з емпіричними та нормативними аспектами

менеджменту. В основі суспільного договору лежить взаємна згода. Відповідно до думки авторів контрагенти повинні узгодити всі базові правила, які б визначали підґрунтя економічного життя, яке б було прийнятним для всіх [143; 160].

З кризою концепції Держави загального добробуту [159], зростанням темпів дерегульованості економічних процесів та зменшенням витрат за рахунок технологічних інновацій, прийшло уявлення про те, що деякі транснаціональні корпорації мають більшу економічну та соціальну потужність, аніж окремі уряди. У 80-тих роках термін «корпоративне громадянство» щодо відносин бізнесу та суспільства використовувався, в основному, в сфері практики. Концепція «корпоративного громадянства» завжди усвідомлювалась як така, що стосується суспільства, громади. Для бізнесменів та менеджерів стає очевидним, що бізнес повинен зважати на потреби громади, в сфері якої цей бізнес функціонує. [141, с. 283-304; 160].

Група *інтегративних теорій* зосереджує свою увагу на тому, як бізнес інтегрує соціальні вимоги у свою діяльність, переконуючи, що бізнес завдячує суспільству своїм існуванням та розвитком. Соціальні вимоги, в цьому випадку, виступають формою взаємодії суспільства та бізнесу, який отримує, завдяки такій взаємодії, визнання та престиж. Тобто, менеджмент корпорацій повинен активно залучатись до вирішення суспільних проблем, а компанії функціонувати у відповідності з соціальними цінностями. Таким чином соціальна відповідальність бізнесу зводиться до умов певної ситуації: місця, часу, конкретних цінностей для конкретного суспільства в конкретний момент, а також функціональною роллю бізнесу [207]. Ця група теорій зосереджена, в основному, на виявленні та реакції на виникнувші соціальні вимоги.

Одним із трактувань КСВ в рамках даного підходу є ототожнення її з менеджментом непередбачуваних ситуацій (*issue management*). Важливим стає те, на скільки відрізняються публічні очікування діяльності компанії від її реальних дій. Ця ідея почала розвиватися в 70-х роках і отримала назву корпоративного соціального реагування. Компанія повинна заповнити прогалину, відреагувати на потреби оточення. Для інших дослідників сутність цього підходу полягає в

зосередженні не лише на досягненні та задоволенні соціальних потреб, а й на тому, яким способом це досягається [114, с. 88-98].

Менеджмент непередбачуваних ситуацій характеризується як процес визначення, оцінки та реагування на соціальні та політичні проблеми, які можуть безпосередньо впливати на діяльність самої компанії [228, с.124]. Менеджмент непередбачуваних ситуацій спрямований на мінімізацію «сюрпризів» від соціальних та політичних змін, слугуючи системою попередження потенційних загроз та можливих вигод, які надходять з оточуючого середовища.

Окреме місце в цій групі теорій займає *менеджмент зацікавлених сторін*. Ідея концепції сторін полягає в тому, що кожна організація, комерційне підприємство, органи державної влади, громадські об'єднання мають коло зацікавлених сторін, які впливають на їх діяльність, або зазнають на себе вплив від цієї діяльності зараз та в майбутньому. Тому розуміння потреб, очікувань та думок заінтересованих сторін, аналіз та збалансоване врахування цих очікувань має принципове важливе значення для діяльності будь-якої організації.

Історія концепції заінтересованих сторін почалася з роботи Е. Фрімена «Стратегічне управління: роль зацікавлених сторін», де дається визначення, що зацікавленими сторонами є будь-які індивідууми, групи чи організації, які мають значний вплив на рішення, що приймаються фірмою, або на які поширюється цей вплив. До класичного переліку зацікавлених сторін відносяться власники, споживачі, конкуренти, засоби масової інформації, робітники, захисники довкілля, постачальники, урядові агенції, місцеві громади [153, с. 46].

Розвитку концепція набула в книзі Д.Поста, Л. Престона та С.Сакса «Переосмислення корпорації: менеджмент зацікавлених сторін та організаційне багатство». В ній наведено, що взаємовідносини корпорації з заінтересованими сторонами виступають «активом відносин», розвиток яких полягає в збалансованій раціональній відповіді компанії на систему суперечних очікувань заінтересованих сторін. Така поведінка корпорації дає можливість їй генерувати

блага для заінтересованих сторін впродовж тривалого часу та є засобом досягнення сталого розвитку [73]\*.

Менеджмент зацікавлених сторін прагне інтегрувати в процес прийняття рішень компанією інтереси та потреби осіб, на яких впливає, або які впливають на діяльність компанії. З часу появи даної теорії було проведена значна кількість теоретичних та практичних досліджень, які вивчали відносини компаній зі стейкхолдерами, їх вплив на менеджмент, вплив менеджменту зацікавлених сторін на фінансові показники та яким чином менеджери можуть балансувати вимоги різних груп стейкхолдерів [119, 160, с. 51-57.].

Діалог зі стейкхолдерами допомагає з усієї множини неясних сигналів від суспільства виділити та зосередитися на вирішенні тих суспільних проблем, для подолання яких компанія має найбільше можливостей та які б вплинули на подальше функціонування компанії. Е.Фрімен виділяє 10 принципів, що сприяють розвитку відносин компанії зі своїми стейкхолдерами [153]. Зокрема це:

- постійне відслідковування інтересів стейкхолдерів. Основна ідея полягає в тому, що створення вартості є спільною дією. Компанії, прагнучи приносити прибутки акціонерам повинні дбати та балансувати інтереси всіх груп стейкхолдерів.
- визнання того, що стейкхолдери це реальні люди зі своїм обличчям та цінностями.
- пошук таких шляхів вирішення проблем, котрі задовольняли б одночасно декілька груп стейкхолдерів.
- залучення до інтенсивної взаємодії зі стейкхолдерами, і не тільки з тими, які мають прихильне ставлення до компанії та її діяльності. Необхідно різними методами вести діалог і з клієнтами, і з постачальниками, і з працівниками, і з

---

\* Широке роз'яснення щодо визначення терміну «зацікавлені сторони» дано в Рекомендаціях зі звітності в галузі сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative): Зацікавлені сторони – організації чи особи, на яких згідно з розумними очікуваннями суттєво впливають діяльність, продукція та/або послуги організації, і ті, чий дії згідно з розумними очікуваннями можуть впливати на здатність організації успішно реалізовувати свої стратегії та досягати цілі, що поставлені [241].

акціонерами, а також не забувати про різноманітні спільноти, засоби масової інформації, критиків та ін.

- прагнення самим керувати взаємовідносинами зі стейкхолдерами, а не залишати це урядові.
- використання маркетингових підходів.
- ніколи не ставити інтереси однієї групи стейкхолдерів над інтересами іншим протягом тривалого часу.
- необхідність ведення переговорів з усіма стейкхолдерами.
- постійний моніторинг змін процесів.
- дотримання даних обіцянок.

Аналіз закордонних досліджень показує, що останнім часом теорія стейкхолдерів розвинулась в бік довгострокового створення вартості компанії. Це процес, при якому важливим є довгострокове співробітництво, а не отримання швидкого прибутку. Дослідники розглядають три моделі відносин зі стейкхолдерами: стратегія інформування (*information strategy*) за якої зв'язок являється одностороннім: від компанії до стейкхолдерів; стратегія реагування (*response strategy*), стратегія залучення (*involvement strategy*) коли Присутній активний двосторонній зв'язок, обидві сторони мають шанс вплинути на іншу[160].

Останню групу теоретичних підходів до розуміння сутності та значення корпоративної соціальної відповідальності складають *етичні теорії*.

Сюди відносяться чотири підходи, зосереджених на етичних принципах які задають базу відносин бізнесу та суспільства. Вони засновані на принципах правильної поведінки та необхідності досягнення блага для всього суспільства. Важливо виділити такі принципи:

*Універсальні права.* Права людини були закладені в основу поняття корпоративної соціальної відповідальності. Це передбачено і Глобальним договором ООН, і Світовим економічним форумом, і Глобальними принципами Саллівана, а також численними міжнародними ініціативами такими, як наприклад, ініціатива в сфері стандартів сертифікації SA 8000. Але не дивлячись

на різноманіття підходів, основа для них була закладена Загальною декларацією прав людини, прийнятої Генеральною Асамблеєю ООН 1948 року [160].

*Сталий розвиток (Sustainable development)* — концепція щодо стверджує необхідність встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб людства і захистом інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровій екології. Цей термін увійшов в широкий обіг 1987 року, коли ООН опублікувала «звіт Брутланда». І, не дивлячись на те, що цей звіт здебільшого стосувався питань охорони навколишнього середовища, поняття «сталого розвитку» поширилось з того часу і на соціальні аспекти, які стали невіддільними від питань розвитку. На думку Світової ради зі сталого розвитку (World Business Council for Sustainable Development), сталий розвиток вимагає інтеграції економічних, соціальних питань, а також питань щодо захисту навколишнього середовища в розрахунок довгострокових перспектив функціонування. Сталий розвиток для кожної компанії передбачає свій окремий процес, який повинен відповідати цілим та намірам компанії, співпадати з її стратегією і бути адекватною реакцією на умови, в яких компанія оперує.

*Підхід з точки зору суспільного блага.* Концепція загального благополуччя є класичною концепцією, яка коріннями сягає Аристотилевської традиції, середньовічної схоластики і яка в подальшому була розвинута та наповнена філософським змістом і була сприйнята католицизмом як основа бізнес етики [183, с. 304-322.]. Цей підхід передбачає, що бізнес, як і будь-яка група чи індивід в суспільстві, повинен вносити свій вклад в примноження загального блага, як частина цього суспільства. Бізнес не повинен шкодити чи бути «паразитом» в суспільстві, а повинен робити виключно позитивний внесок в добробут суспільства.

Починаючи з кінця ХХ ст. концепція корпоративної соціальної відповідальності стала важливою частиною поняття сталого розвитку не тільки бізнесу, але і суспільства в цілому. Актуальними виявляються проблеми соціально-відповідальної поведінки бізнесу, його роль в соціально-економічному розвитку країни, можливості взаємодії з місцевою громадою, соціальне

інвестуванням. Розроблені принципи і внутрішні стандарти соціально-відповідальної поведінки інкорпуються в бізнес-стратегії компаній та органів публічного адміністрування по всьому світі. Компанії мають змогу закріплювати свої зв'язки з громадськістю через програми стабільного розвитку та корпоративні кодекси поведінки. Розповсюджуючи високі стандарти та принципи розвитку, а також приймаючи на себе відповідальність за результати своєї діяльності, компанії можуть розширювати довіру та порозуміння зі своїми стейхолдерами та примножувати добробут суспільства. Зміна функцій, а також статусу соціальної відповідальності в сучасному світі полягає в тому, що з елементу соціальної дії вона перетворюється в загальний принцип практичної діяльності.

## **1.2. Економічний зміст та структура корпоративної соціальної відповідальності.**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) сьогодні активно та успішно реалізується по всьому світу. Компанії не просто долучаються до вирішення проблем суспільства, інвестуючи ресурси в розвиток освіти, медицини, науки, виробництва, підтримуючи соціально незахищені верстви населення та втілюючи природоохоронні проекти – вони отримують певні вигоди від цієї діяльності. В західних країнах соціальна відповідальність функціонує як стійкий інститут суспільства та виступає раціональним та ефективним інструментом соціо-економічного розвитку.

Певні проблеми у розумінні змісту соціальної відповідальності зумовлюється тим, що традиційним було розмежування економічної, господарської та соціальної діяльності суб'єктів бізнесу. Бізнес має на меті максимізацію прибутків та вигоду, а соціальна активність відноситься до етичної сфери та моралі. Виникає конфлікт двох самостійних інтересів і соціальних

цінностей та рентабельності\*.

Не дивлячись на велику кількість літератури та досліджень, єдине загальноприйняте розуміння соціальної відповідальності бізнесу ще не сформовано. Починаючи з 1950-х років було запропоновано багато подібних концепцій, таких як «соціальна відповідальність бізнесу», «корпоративне соціальне реагування», «корпоративна соціальна діяльність». Послідовно розвиваючись, вказані концепції не стільки заміняли одна одну, скільки накопичували в собі попередні досягнення в сфері дослідження взаємодії бізнесу з державою та суспільством. Пізніше вказаний ряд доповнили концепції «зацікавлених сторін» та «етики бізнесу», яка пережила нове відродження щодо застосування її в більш широкому контексті соціальної відповідальності. На початку XXI ст. популярності набули теорії корпоративного громадянства та сталого розвитку. Очевидно, що підхід до такої складної у плані розвитку конструкції, методом випадкового вибору тої чи іншої концепції може виявитися не тільки фрагментарним, а й перетворити саму проблематику в предмет нав'язування бізнесу політичних спекуляцій, відірваних від процесів їх власного розвитку. Термін КСВ унікальним тим, що він має певне значення, але розуміння його не завжди однозначне. Основні точки зору щодо змісту поняття КСВ узагальнені нами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Визначення поняття КСВ

Назва організації	Визначення КСВ
Світова рада компаній зі сталого розвитку	Це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом.

\* Дискусії про роль бізнесу у суспільстві та поєднання цих сфер призвели до виникнення концепції «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ), яка розглядається як «обов'язок осіб, які ухвалюють рішення, ухвалювати такі дії, які будуть спрямовані не лише на задоволення їх власних інтересів, а також на захист і примноження суспільного багатства» [133].

## Продовження табл.1.1

Світовий банк	Комплекс спрямованої політики та дій бізнес-структур, що пов'язані з ключовими зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) та етичними цінностями, які враховують інтереси місцевих громад та навколишнього середовища та спрямовані на стійкий розвиток.
ОЕСР	Сталий розвиток, що передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи
Європейський Альянс корпоративної соціальної відповідальності	Це концепція залучення соціальних і екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами
Форум соціально відповідального бізнесу (Україна)	Це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем
Європейська комісія	Це концепція, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у покращенні життя суспільства та захисті довкілля

## Продовження табл.1.1

Старчер Дж., Палацци М.	Соціальна відповідальність являє собою в своїй основі філософію або спосіб відносин між підприємницькими колами і суспільством, причому для їх реалізації і сталості протягом тривалого періоду ці відносини потребують керівництва .
CSRwire (провідний центр розвитку КСВ)	Корпоративна відповідальність бізнесу – це суспільний рух громадян, який вимагає від компаній взяття на себе повної відповідальності за те, як їх діяльність впливає на навколишній світ. Споживачі, інвестори і співробітники компаній починають усвідомлювати всю силу сучасних корпорацій і організовують спроби використовувати цю силу для того, щоб планета стала найкращим місцем для всіх і кожного.
Фітч Х. Г.	Корпоративна соціальна відповідальність – це серйозна спроба вирішити соціальні проблеми, викликані повністю або частково діями корпорації.
Кітчін Т.	Корпоративна соціальна відповідальність означає специфічні зобов'язання компанії і витікаючі з них дії комерційних організацій відносно своїх громад, які визначаються і розміщуються поза основного операційного середовища бізнесу.
Офіційний сайт організації Бізнес заради соціальної відповідальності	Корпоративна соціальна відповідальність означає таке ведення бізнесу, яке відповідає етичним, законодавчим нормам та суспільним очікуванням або навіть перевершує їх.

Джерело: Побудовано на основі: [56,108]

Як видно з положень, наведених в Таблиці 1.1., концепція соціальної відповідальності є дуже багатосторонньою. Така багатосторонність зумовлена декількома факторами. По-перше, це різноманіття засобів та процесів які визначають соціально відповідальну поведінку компаній. Корпоративну соціальну відповідальність можна визначити не як один процес, а цілий комплекс процесів та засобів, якими визначається соціальна діяльність компаній. Для того, щоб оцінити соціальну діяльність компанії дослідникам необхідно дослідити в якій мірі принципи соціальної відповідальності мотивують діяльність компанії, як компанії можуть здобути для себе вигоди з соціально відповідальних дій, наявність та природу стратегій та програм спрямованих на управління суспільними відносинами та своїм впливом на суспільство [233, с. 691-718]. По-друге - це множина зацікавлених сторін з різними, часто протилежними інтересами. Може виникати конфлікт між різноманітними вимогами зацікавлених сторін. Деякі дослідження поведінки компаній в сфері соціальної відповідальності доводять, що для одних груп стейкхолдерів діяльність компанії видається відповідальною, в той час як для інших – ні.

По-третє, важливим фактором є різниця в корпоративних завданнях та цінностях, які мотивують фірми долучатися до соціальної активності. Це може бути зумовлено зовнішнім оточенням компанії, таким як, наприклад, суспільна думка, регулятивний тиск, повноваження топ менеджменту або потреба в конкурентних перевагах. Така різниця в джерелах впливу призводить до варіацій в процесі прийнятті рішень та їх реалізації.

По-четверте – множинність дій та рішень, які можуть бути сприйняті як соціально відповідальні. І, окрім цього, розуміння соціальної відповідальності зумовлюється також суб'єктивність ставлення щодо складових соціально-відповідальної поведінки. Висока динаміка та розвиток стандартів з різноманітним визначень соціальної відповідальності у відповідності до культурних розбіжностей, галузевих практик та норм підвищують ступінь суб'єктивності у розумінні того, що вважати соціально-відповідальним. Для когось КСВ переслідує ідею правової відповідальності, для інших це поняття означає

відповідальну поведінку в етичному розумінні, а багато хто порівнює КСВ з добродійністю [226, с.11].

В дискусії про сутність та джерела КСВ варто виділити різноманітні підходи та погляди. Перший з них постає у формі суспільним договором між бізнесом та суспільством. Специфічні умови цього договору можуть змінюватися у просторі і часі, у відповідності з трансформацією суспільних очікувань, але догори залишається основним джерелом легітимності бізнесу. З іншого боку, соціальна відповідальність бізнесмена розглядала суспільну роль останнього як відносно незалежного агента, здатного не лише відображати пануючі у суспільстві цінності, а й приймати активну участь в їхньому формуванні. Важливо також відзначити, що обидва припущення були нормативними за своєю природою, оскільки і суспільний договір як певна зовнішня по відношенню до певної компанії сила, так і внутрішня здатність компанії виступати моральним агентом розглядались в якості категорична правильних\*. Соціальною відповідальність розуміється як обов'язки, виконання яких є необхідним для існування капіталістичного суспільства як такого. Всі трактування терміну КСВ об'єднувало розуміння його як зумовленого зовнішніми по відношенню до бізнесу силами. В якості суб'єктів відповідальності майже у всіх трактуваннях виступали і бізнес, який системно взаємодіє з суспільством, і корпорація, і менеджер, який безпосередньо приймає рішення. Причому, ні корпорація, ні менеджер не розглядаються в якості незалежних моральних агентів, які можуть активно формувати свою соціальну відповідальність, а добродійну діяльність менеджерів напряду можна пов'язувати з їхньою здатністю слідувати зовнішнім силам. В якості зовнішніх сил, які диктують корпораціям умови та обов'язки постають: ринкові умови; політичні процеси; комплексний підхід. Основні джерела КСВ наведені у рис. 1.3.

---

\* Така позиція відстоювалась такими видатними вченими, як Т. Левіт, М. Фрідман, Дж. Гелбрейт, К. Девіс. Категорія відповідальності як така ними не аналізувалась і переважно була представлена в якості певного синоніма «обов'язку» - як дещо універсальне, необхідне для існування системи.

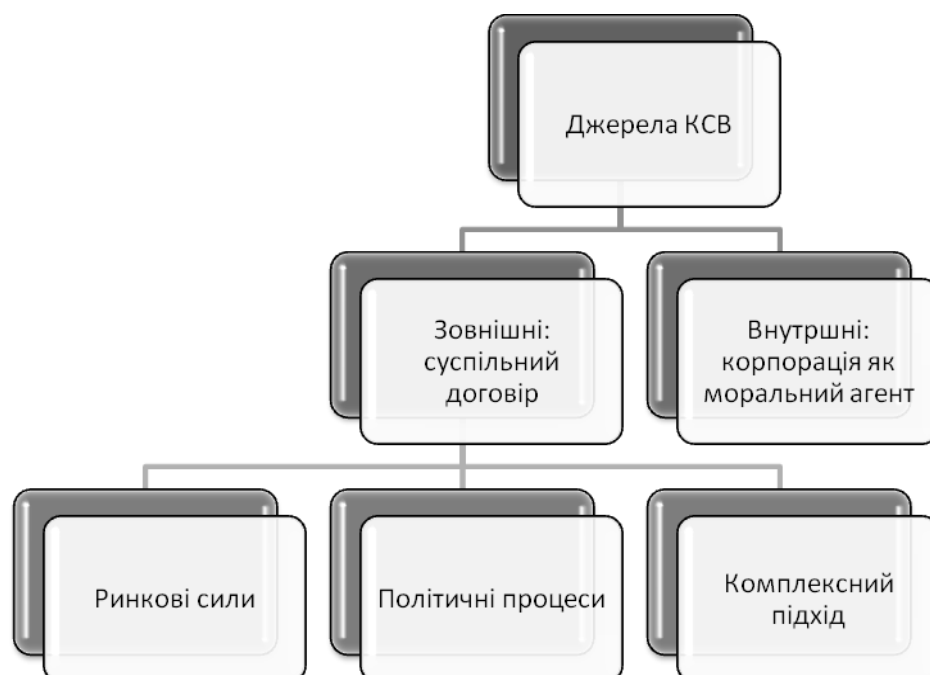


Рисунок 1.3. Джерела корпоративної соціальної відповідальності.

Джерело: Складено автором на основі [112, 156, 188]

Твердження про ринкові сили як джерело соціальної відповідальності компаній відзначається радикальним плюралізмом, який визнається в якості найбільшої цінності, яка забезпечує ефективне функціонування ринкової економіки. Бізнес несе відповідальність двох видів: слідування елементарним законам буденного цивілізованого спілкування (чесності, добросовісності та ін.) та прагнення матеріальної вигоди [189, с. 41-50]. М.Фрідман зазначає, що у вільному суспільстві «існує тільки одна відповідальність бізнесу: використання своїх ресурсів для участі в діяльності, спрямованої на збільшення його прибутків, в тій мірі, в якій вона відповідає правилам гри, які забезпечують відкриту та вільну конкуренцію без обманів та шахрайства». Компанії повинні «не забруднювати, не дискримінувати, не обманювати», а мають інтегруватися до місцевих спільнот та здійснювати фінансування добродійних організацій з метою активного впливу на зростання добробуту суспільства [121, 156]. М. Фрідман заперечував концепцію корпоративної соціальної відповідальності з таких причин:

корпорації, на противагу особистостям не можуть бути соціально відповідальними;

директори компаній, навряд чи можуть називатися представниками стейкхолдерів, адже їх основним завданням є максимізація прибутків акціонерів;

директори компаній, не будучи власниками, не мають права витратити кошти на заходи, які не стосуються генерування прибутків;

дуже важко визначити коло тих соціальних питань, за які має відповідати компанія, адже не можна бути однаково добрим для всіх.

Визнання *політичних* процесів в якості зовнішніх сил дотримувались інституційні економісти, наприклад Дж. Гелбрейт, на думку якого трактування корпоративних менеджерів як «пасивних інструментів ринкових сил», «відповідальних службовців, які реалізують волю директорів та акціонерів», - не більше ніж ідеалістичне уявлення [9, 159]. Твердження ґрунтувалося на тому, що рішення компаній, а особливо великих корпорацій, виявляються не підзвітними, а єдиним способом, який виявиться здатним обмежити надмірне прагнення корпорацій до отримання прибутків, в тому числі і неетичними шляхами, може бути лише зовнішній контроль. Цей підхід передбачає, що суспільство повинно обмежити свободу діяльності корпорацій за допомогою інструментів державного регулювання, задля того, щоб інтереси «анонімної техноструктури» не домінували над інтересами суспільства [159, с. 257].

Ще одним напрямом до визначення суті, джерел корпоративної соціальної відповідальності, а також аналізу зовнішніх сил, які визначають обов'язки компаній та їх менеджерів став *комплексний підхід*. Відповідно до цієї точки зору, проблема соціальної відповідальності повинна розглядатися і на системному рівні, і на рівні фірми – в управлінському контексті [9]. Реальні рішення приймає бізнесмен, а відповідний інститут бізнесу визначає культурні рамки, напрями діяльності та специфічні інтереси. А отже, першою соціальною відповідальністю є пошук можливих рішень, які стосуються природи та змісту їх власної соціальної відповідальності. Бізнес же, як організація, несе відповідальність за задоволення

не тільки економічних, а й соціальних, психологічних, політичних та інших очікувань суспільства.

Соціальна відповідальність бізнесу безпосередньо витікає з тієї реальної соціальної влади, якою він володіє і повинна їй відповідати. Був сформульований «залізний закон відповідальності»: «Ті, хто не бере на себе відповідальність, адекватну до своєї влади, в результаті втрачає цю владу» [140, с. 71]. Компанія не вважатиметься соціально-відповідальною, якщо вона просто приводить свою діяльність у відповідність до мінімальних вимог закону, адже це властиве кожному порядному громадянину. Окрім того, в після тривалого аналізу окремі соціально відповідальні рішення бізнесу можуть бути визнані такими, що дають можливість отримати компанією достроковий фінансовий ефект. Тобто, можна сказати, що це була одна із перших спроб пов'язати КСВ зі стратегією розвитку компанії, що на початку XXI ст. основою розвитку дискусії щодо КСВ.

Іншою спробою узагальнення аргументації прибічників ідеї суспільного договору стала концепція «публічно-правової відповідальності». Бізнес та суспільство, представляють собою взаємопроникні системи, які об'єднуються і ринком, і державною політикою. Відповідно, компанія несе подвійну відповідальність - перед ринком і перед державою. Трактуювання публічно-правової відповідальності стосується також і функцій менеджменту в організації в специфічному контексті. Окремо взята компанія несе не абстрактну відповідальність взагалі, а конкретну відповідальність в рамках власного кола взаємодій. Вона не може відповідати за вирішення всіх існуючих суспільних проблем, але несе відповідальність за вирішення тих проблем, які сама породжує, які пов'язані з її діяльністю та зачіпає її інтереси [207].

Прибічники ж морально-агентської позиції зосередились на аналізі онтологічної природи корпорації як такої. Багато теоретиків намагалися розкрити сутність КСВ, визначивши, чи є корпорація моральним агентом, чи сформованим моральним суб'єктом, і за яких умов. Особливе місце в цих дослідженнях зайняли роботи К. Годпастера, професора Гарвардської школи бізнесу. У співпраці з Дж. Метьюзом мол., вчений досить чітко сформулював існуючі підходи до сутності

моральної відповідальності та їх значення для корпорацій. На думку авторів, саме моральні судження, які характеризуються раціональністю та повагою до оточення, виявляється адекватним ідеї трактування індивіда як морального агента. Більше того, здатність корпорацій до таких суджень дозволяє розглядати її як морального агента. Здатність моральних суджень для корпорацій реалізується через образ «руки менеджменту» - не зовнішньої, а внутрішньої по відношенню до корпорації сили [26, 164]

Моральний статус корпорацій розглядається як проекція відповідальності індивідів в організації. Індивідуальну відповідальність розглядають з точки зору параметрів зворотного зв'язку, дотримання правил та прийняття рішень (а також якості цих рішень). Перший критерій може бути досягнутий через систему ініціатив, розроблених менеджментом для компанії. Другий – завдяки розсудливим практикам нагляду над організаційними структурами та можливостями. А останній аспект відображає людський вплив на реалізацію політики КСВ [163, 164].

Результати спроб звести під одну основу економічні та соціальні зобов'язання бізнесу призвели до постали у вигляді нового підходу до визначення корпоративної соціальної відповідальності, який дав можливість зосередитися на аналізі діяльності конкретної компанії. Зокрема, на наш погляд, А. Керролл запропонував конструктивне визначення КСВ: «Соціальна відповідальність бізнесу полягає у відповідності економічним, правовим, етичним та дискреційним очікуванням суспільства від організацій» [130].

Піраміда КСВ була розроблена в рамках всього кола суспільних очікувань щодо відповідальності бізнесу та презентує їх у вигляді окремих категорій. Відповідно до цієї моделі КСВ складають чотири типи відповідальності: економічна («створювати прибутки»), правова («підкорятися законодавству»), етична («поводитися етично») та філантропічна («бути гарним корпоративним громадянином»). Використання піраміди для опису концептуальної моделі КСВ має на меті показати, що загалом корпоративна соціальна відповідальність охоплює окремі компоненти, які при поєднанні становлять одне ціле (Рис. 1.4).



Рис.1.4. Піраміда КСВ А. Керролла. Джерело: [130]

Модель розподіляє за категоріями різні види відповідальності по ієрархії в порядку зменшення важливості та значення. Найбільш фундаментальною є економічна відповідальність, всі інші види відповідальності будуються на економічній відповідальності компанії, адже без цієї складової інші навряд чи зможуть бути реалізовані.

Від бізнесу очікують, що він буде здійснювати свою діяльність в рамках законодавства, тому правова відповідальність представлена як наступна ступінь піраміди. Далі слідує етична відповідальність визначена як діяльність чи практика яка очікується членами суспільства, хоча може і не бути визначена в законодавстві.

На вершині піраміди знаходиться філантропічна відповідальність яка є добровільною за своєю природою. В основному, піраміда прагне описати необхідній та достатній набір зобов'язань, які соціально відповідальний бізнес повинен виконувати, зважаючи на їх важливість.

З точки зору менеджменту, наведена чотирьохкомпонентна піраміда визначає КСВ в рамках соціальних очікувань, до дотримання яких повинен прагнути соціально відповідальний бізнес. Переважаючи у суспільстві соціальні норми та очікування формують зовнішній критерій оцінки діяльності бізнесу.

Таким чином поняття КСВ в концепції Керролла зводиться до нормативних рамок соціального реагування [222, с.506-521]. Іншими словами, КСВ у формулюванні піраміди виступає значною мірою практичнішою. У разі припущення, що бізнес повинен сприймати КСВ не як ціль, яку варто максимізувати, а як обмеження, піраміда сприяє поширенню задовільної поведінки, ніж прагнення до найкращих результатів.

Розуміння КСВ як сукупності окремих сфер зазвичай призводить до звуження визначення окремих сфер відповідальності. Таким чином, економічна роль компаній, в моделі піраміди, зводиться до вузько фокусу на примноженні прибутків, як це розуміли неокласичні економісти [129, с. 593–595.].

Етична складова відділяється від правової через використання заперечного визначення: етична відповідальність пов'язана з тими соціальними очікуваннями та нормами, які ще не кодифіковані в право. В такому ж розумінні, філантропічна відповідальність охоплює ті сфери добровільної соціальної діяльності, які не мають прямих заборон або вимог до компаній які впливають з економічної, правової або етичної відповідальності.

Модель піраміди КСВ є поєднанням окремих сфер відповідальності компанії. Всупереч загальнопоширеної думки, теза про те, що бізнес може зосереджуватися або на прибутках або на вирішенні соціальних питань, а не на обох, піраміда КСВ має на меті довести, що бізнес не тільки може бути прибутковим та етичним, але і повинен виконувати ці зобов'язання одночасно. Тим не менше, чітке розмежування сфер відповідальності може породити проблеми з інтегруванням цих складових в одне ціле. Перед усім, модель піраміди стверджує, що навіть при розмежуванні, загальний обсяг відповідальності – визначений як сума відповідальностей – повинні реалізовуватися одночасно. Але не зазначає, як ці сфери відповідальності повинні переплітатися [130, с. 40.]. Піраміда передбачає ранжування пріоритетів КСВ засновуючись на рівні істотності – найбільш фундаментальною є економічна відповідальність, найменшу значимість має філантропічна категорія [129, с. 593–595.].

Також характеризує соціальний тиск на компанію, який здійснюється у порядку зменшення його сили – в той час як економічна та юридична відповідальність виступають обов’язковими, а етичність поведінки є очікуваним, то добродійність (філантропічна діяльність), не дивлячись на те, що є бажаною, залишається добровільною. Ієрархічний порядок розподілу відповідальностей просто відображає відносну значимість кожної зі складових, а побудова моделі у формі піраміди зумовлена їх роллю та значимістю. Сама історія бізнесу демонструє першочергову зацікавленість бізнесу економічними та юридичними питаннями, а вже згодом занепокоєння етичними та добродійними аспектами [131, с. 499]

Така комбінація взаємозв’язку та ієрархії може пояснити широку популярність серед теоретиків менеджменту. Одночасно узгоджуючи потреби компанії у отриманні прибутків та занепокоєння щодо вирішення соціальних питань, ієрархія пріоритетів забезпечує необхідну гнучкість для прийняття управлінських рішень. В ідеальному випадку, соціально відповідальна компанія одночасно реалізує всі компоненти піраміди корпоративної соціальної відповідальності, серед яких у концептуальній площині можна виокремити такі рівні (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

### Рівні концепції КСВ.

Рівні концепції	Аспекти
Економічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досягнення максимально можливого рівня прибутковості в певних умовах</li> <li>- максимізація прибутку</li> <li>- сильна конкурентна позиція на ринку</li> <li>- високий рівень ефективності операційної діяльності</li> <li>- вмотивованість та підтримка персоналу</li> <li>- є базовою функцією, яка використовується для задоволення потреб всіх стейкхолдерів (тобто як внутрішніх, так і зовнішніх)</li> </ul>

## Продовження табл 1.2

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дана складова не обов'язково має бути орієнтованою на отримання прибутку в короткостроковому періоді, але може формувати економічний ефект у довгостроковому періоді</li> </ul>
Правова	<ul style="list-style-type: none"> <li>- діяльність у відповідності до правових вимог країни, де діє компанія</li> <li>- сприяння впровадженню нових стандартів</li> <li>- громадська відповідальність</li> <li>- виробництво продукції та надання послуг, що відповідають нормативним вимогам</li> <li>- дотримання законодавчих вимог на постійній основі</li> <li>- сприяння дотримання та розвитку правового рівня країни, де компанія реалізує свою діяльність</li> <li>- дотримання норм і зобов'язань перед широким колом зацікавлених сторін</li> </ul>
Екологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збалансування власних потреб та суспільства</li> <li>- раціональне та доцільне використання ресурсів</li> <li>- випуск екологічно безпечної продукції</li> <li>- охорона довкілля</li> </ul>
Етична	<ul style="list-style-type: none"> <li>- діяльність відповідно до етичних норм, інтересів та очікувань суспільства</li> <li>- в процесі діяльності важливо не лише слідувати етичним та моральним нормам, прийнятим на певній території, але підтримувати та забезпечувати розвиток нових соціальних стандартів</li> <li>- унеможливлення існування пріоритетності власних бізнес інтересів над моральними та етичними цінностями суспільства</li> <li>- створення умов для поширення найкращих практик в соціальній сфері</li> <li>- уникнення розбіжностей в етичних стандартах компанії та суспільних цінностях та нормах</li> <li>- дотримання місцевих традицій</li> <li>- уникнення дій, що можуть суперечити діючим моральним принципам</li> </ul>

## Продовження табл.1.2

Філантропічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація діяльності у відповідності з філантропічними та благодійними очікуваннями суспільства</li> <li>- прозорість будь-яких ініціатив в даному напрямі</li> <li>- важливість участі співробітників компанії в заходах організованих громадою</li> <li>- підтримка приватних та державних навчальних закладів</li> <li>- підтримка на добровільних засадах різноманітних проектів, які в кінцевому результаті підвищують «рівень життя»</li> <li>- підтримка розвитку суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм</li> </ul>
---------------	---

Примітка. Складено на основі: [11, 129]

Практичне значення вищезазначених рівнів концепції КСВ полягає в запровадженні та реалізації компаніями політики та програм по передбаченню та мінімізації негативних наслідків поточної та майбутньої діяльності, а також сприянню всебічному розвитку суспільства, частиною якого вони є.

Провівши аналіз запропонованих підходів та визначень, можна запропонувати своє визначення корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність – концепція та стратегія ведення бізнесу, за якої компанія інтегрує цілі та цінності суспільства, в якому він діє, соціальні та екологічні аспекти, а також взаємодію зі стейкхолдерами в повсякденну діяльність на добровільній основі, несе відповідальність за результати своєї діяльності та впливу на суспільство (як місцевої громади, в якій функціонує, так і суспільства в цілому). Це філософія поведінки та концепція побудови діловою спільнотою, компаніями, окремими представниками бізнесу своєї діяльності орієнтуючись на такі орієнтири:

- забезпечення споживачів якісною продукцією та послугами;

- створення привабливих умов праці, забезпечення легальними заробітними платами;
- постійне сприяння розвитку людського потенціалу;
- побудова довірливих відносин з усіма стейкхолдерами;
- вдотримання законодавчих вимог;
- внесок у формування громадянського суспільства шляхом реалізації програм та проектів розвитку місцевої громади;
- ефективний спосіб ведення бізнесу, який забезпечує фінансову стабільність та прибуток;
- врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих норм моралі та етики.

Корпоративна соціальна відповідальність представляє собою систему дій компаній, спрямованих на досягнення взаємообумовлених позитивних ефектів для самої компанії та суспільства.

В цілому система КСВ - соціально-економічний інститут, в рамках якого будується процес взаємодії компанії та її зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в умовах глобалізації і конкурентного ринку. Цей інститут функціонує в рамках компонентів внутрішнього і зовнішнього середовища. При цьому, законодавчі норми та інші механізми регулювання, стандарти, конкурентне середовище, а також інші установи, пов'язані з КСВ складають зовнішнє середовище, а внутрішня корпоративна політика і структура формують елементи внутрішнього середовища. Крім того, функціонування системи КСВ в цілому залежить від глобалізації криз і змін в політичному і макроекономічному середовищі.

Такий підхід до визначення підкреслює добровільність у виборі компанією напряму та ініціатив в сфері КСВ, перевищення встановлених законодавством нормативів, а також формулює складові соціальної відповідальності компаній:

- відповідальний діловий партнер – компанія дотримується прийнятих суспільних норм і розвиває відносини з партнерами дотримуючись (або перевищуючи) відповідних стандартів діяльності та звітності, дбає про умови праці та благополуччя своїх працівників;

- відповідальний громадянин – компанія сплачує необхідні податки та веде свою діяльність у відповідності з нормами законодавства;
- учасник соціальних відносин – компанія піклується про добробут та благополуччя спільноти.

Поняття КСВ формується із самої суті організацій та ролі бізнесу. Компанія, з одного боку, розглядається як економічна цілісність, а роль бізнесу полягає у використанні енергії та ресурсів на примноження прибутків при умові дотримання встановлених вимог та норм та участь у відкритій конкурентній боротьбі. З іншого, діяльність компанії залежить від функціонування багатьох складників, таких як, наприклад, споживачі, постачальники, місцеві громади, акціонери та персонал. Компаніям доводиться урівноважувати суто економічні цілі з соціальними інтересами та відповідно діяти в таких множинних сферах як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я та безпека, громадянські права та захист інтересів споживачів.

У сучасних економічних умовах основна функція КСВ полягає в забезпеченні сталого розвитку компаній шляхом збалансування інтересів в зовнішньому і внутрішньому середовищі та залучення стейкхолдерів корпорації до процесу прийняття важливих, з погляду перспектив розвитку, рішень. Більш конкретні функції КСВ подані у рис. 1.5.

Наведені функції та принципи корпоративної соціальної відповідальності визначають основні положення, які характеризують природу та сутність організації та діяльності щодо реалізації соціальної відповідальності. Якщо розглядати принцип як основне, таке, що відображає сутність КСВ правило, то можна зробити висновок, що недотримання таких вимог неповно відображає сутність цього поняття. Принципи соціальної відповідальності формуються за рахунок суспільних очікувань. Для того, щоб компанія реалізовувала свою діяльність таким чином, щоб відповідати суспільним очікуванням, вона повинна виробити програму дій, пов'язаних з дотриманням етичних, правових, екологічних, комерційних та суспільних очікувань.



Рис. 1.5. Функції та роль соціальної відповідальності.

Джерело: Побудовано на основі [8].

Перший принцип полягає у відкритості. Він передбачає, що компанія діє публічно, публікуючи лише достовірну інформацію та створює умови для діалогу з усіма стейкхолдерами. Системність – другий принцип побудови системи КСВ. Соціальні програми повинні реалізовуватися на постійній, регулярній основі та спрямовуватися в ті сфери, де необхідна допомога. Особливо важливо, щоб соціальні програми реалізовувались в тих сферах, в яких суспільство відчуває потребу в даний момент, а, отже, і має місце така група принципів, як значимість, що визначає актуальність реалізованих програм, їх ефективність та масштабність. І, нарешті, корпоративна соціальна відповідальність повинна базуватися на принципах субординації інтересів всіх осіб, як в середині компанії, так і за її

межами. Окрім того, важливим завданням компанії та корпоративної соціальної відповідальності є уникнення та недопущення конфліктів\*.

При реалізації принципів соціальної відповідальності, компанія та її менеджерам варто зважати на те, що існує дві сфери її прояву. До *внутрішньої* соціальної відповідальності бізнесу можна віднести: безпеку праці, гідний рівень та стабільність заробітної плати, додаткове медичне і соціальне страхування, підтримка в кризових ситуаціях, розвиток потенціалу працівників через програми підвищення кваліфікації та навчання. Тобто внутрішня форма передбачає всі соціально відповідальні дії керівництва відносно своїх підлеглих.

*Зовнішня* корпоративна соціальна відповідальність вимагає від керівництва таких дій як спонсорство і корпоративна благодійність, охорона навколишнього середовища, взаємодія з місцевою громадою і владою, готовність допомагати в кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів і послуг (виготовлення якісних товарів та надання якісних послуг).

---

\* Стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», визначає такі принципи соціальної відповідальності [251]:

– Підзвітність, яка полягає в тому, що організація має звітувати щодо впливу від своєї діяльності на суспільство і довкілля.

– Прозорість, яка означає, що організації слід бути прозорою в її рішеннях і діяльності, які впливають на інших. Організація повинна розкривати в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі про політику, рішення та діяльність, за які вона несе відповідальність, включаючи їх фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля. Ця інформація має бути легкодоступною і зрозумілою для всіх заінтересованих сторін. Прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань.

– Етична поведінка - стиль поведінки організації. Організація повинна приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають її призначенню і сфері її діяльності. Організація повинна розвивати структуру управління так, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки як усередині організації, так і в процесі взаємодії з іншими.

– Взаємодія з заінтересованими сторонами – цей принцип означає, що організації слід поважати, розглядати інтереси її заінтересованих сторін та всемірно взаємодіяти з ними.

– Правові норми - У контексті соціальної відповідальності повага правових норм означає, що організація дотримується всіх чинних законів і правил, вживає заходів, аби бути обізнаною про застосовані нею закони і правила, інформувати тих осіб в організації, хто відповідальний за дотримання законів і правил, і знати, що такі закони і правила дотримуються.

– Міжнародні норми – цей принцип визначає, що організації слід поважати міжнародні норми, в тих випадках, коли ці норми є важливими для сталого розвитку і добробуту суспільства.

– Права людини – цей принцип означає, що організація повинна визнавати важливість і загальність прав людини, поважати права, зазначені у Всесвітній Декларації з прав людини [241].

Тенденції до розвитку корпоративної соціальної відповідальності сьогодні доцільно пов'язувати з висуненням нових вимог до корпорацій, а також пильною увагою до їх діяльності та її наслідків. Не дивлячись на розбіжності в поглядах на те, які аспекти охоплює термін «соціальна відповідальність», які її мотиви та основа, більшість сучасних досліджень стосуються того, як саме компанії найбільш ефективним чином можуть реагувати та задовольняти потреби та вимоги, які ставить перед ними суспільство та конкретне середовище існування. Бізнес сектор, а особливо великі корпорації в змозі доповнювати та, в деяких випадках, брати на себе функції держави щодо розвитку, підтримки суспільства та забезпечувати сталий розвиток не тільки регіонів присутності, а на глобальному рівні, тим самим забезпечуючи собі умови для стабільного функціонування та мінімізації несприятливих умов.

Розвиваючи соціальну інфраструктуру уряди, групи громадянського суспільства та міжнародні організації все частіше шукають підтримки у корпоративних акторів, що є свідченням більш активної ролі яку відіграють корпорації в сучасного світового порядку. В такому контексті, теорія відходить від критики корпорацій та бізнес сектору в цілому, а навпаки – розглядають компанії як потужний, легітимний та ефективний інструмент забезпечення взаємного добробуту.

Корпоративну соціальну відповідальність можна розглядати в трьох взаємопов'язаних формах. Перша – як спосіб та форма організації бізнес сектору, спрямовані на вирішення важливих соціальних завдань. По-друге – це регулятивні рамки, які визначають нові вимоги для компаній. І по-третє – як сучасний та необхідний спосіб побудови принципів діяльності та менеджменту компаній. Але, не дивлячись на множинність визначень та механізмів реалізації, корпоративна соціальна відповідальність як концепція об'єднує та доповняє різні аспекти, які забезпечують взаємний розвиток суспільства та бізнес сектору.

Ефективна КСВ як стратегія розвитку бізнесу сприяє налагодженню взаємодії між бізнесом і спільнотою, що забезпечує благополуччя і стабільності обом, а також сприяє гармонізації взаємовідносин в суспільстві. Окрім того,

відповідальність бізнесу перед суспільством сьогодні є необхідним чинником виживання бізнесу і основою його конкурентоспроможності як на локальних, так і на міжнародному ринках. Дотримання принципів КСВ також дозволяє покращити внутрішній клімат в компанії, створити ефективну систему мотивації персоналу, а також укріпити лояльність працівників до компанії. Крім того, КСВ регулює взаємовідносини корпорації і її стейкхолдерів в рамках гібридних угод, за допомогою яких вирішуються проблеми, що не регламентуються соціально-економічними нормами. При цьому за рахунок постійного конструктивного діалогу КСВ надає можливість всім зацікавленим особам скорочувати власні транзакційні витрати [7].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність – це соціально-економічний інститут, в рамках якого будується процес взаємодії компанії та її зацікавлених сторін (стейкхолдерів) в умовах глобалізації і сучасного конкурентного ринку. Існування цього інституту зумовлюється функціонуванням факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Правові норми, законодавче регулювання, конкуренція, стандарти, а також додаткові установи, пов'язані з КСВ складають зовнішнє середовище, а внутрішня корпоративна структура і політика є елементами внутрішнього середовища. Крім того, існування та перспективи реалізації концепції КСВ в цілому залежить від економічних умов, змін в політичному і макроекономічному середовищі [7, с. 225.]

Особливої актуальності інституційне оформлення соціальної відповідальності бізнес сектору набуває в контексті діяльності ТНК, адже форми та практика їхньої реалізації соціальної відповідальності має важливе значення для інших учасників економічних відносин та членів суспільства як всередині, так і поза ринком. Вплив на інституційне оформлення корпоративної соціальної відповідальності та її інституційний контроль здійснює значна кількість факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх по відношенню до бізнес організацій. Окрім цих, на формування КСВ здійснює і така група неформальних чинників як цінності, які розділяє компанія, етичні принципи, на яких будується система менеджменту, репутація, довіра до компанії, а також загальносуспільні цінності та норми.

Структура субординації елементів інституційного середовища КСВ видно на рис. 1.6.

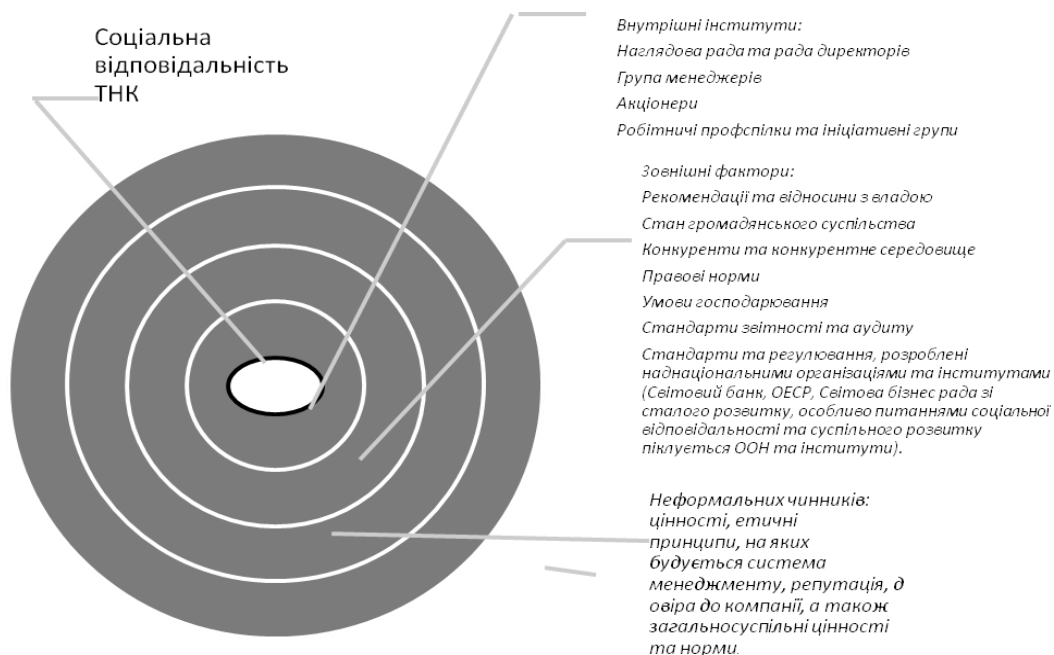


Рис. 1.6. Інституційне середовище корпоративної соціальної відповідальності ТНК.

Джерело: Складено автором

Зовнішній контроль стосується регулятивних органів (державних, урядових та неурядових організацій), контролерів та ринків, що діють як дисциплінуючі інструменти для менеджменту компаній. Відносини між внутрішніми та зовнішніми механізмами контролю відображають взаємодію внутрішніми інститутами компаній та зовнішніми силами. Але поряд з формальними інструментами регулювання соціальної відповідальності активне місце займають і неформальні, такі як етика менеджменту, цінності самої компанії, а також загально суспільні цінності, репутація фірми. Іншими словами, інституту корпоративного управління соціальної відповідальності спрямовані на сприяння налагодження відносин з різними стейкхолдерами.

Ознаки інституціоналізації КСВ появляються також в самому розвитку цієї сфери: підготовці все більшої кількості професіоналів та курсів підготовки таких спеціалістів, зміна засобів впливу компанією на ринок, зміна в суспільних

очікуваннях та інституційне оформлення практик та ініціатив, розширення ролі та участі суспільства та неурядових організацій у вирішенні соціальних та екологічних питань [197, с. 347]. Інституційне закріплення соціальних програм, в свою чергу, проявляється в появі все більшої кількості як рекомендаційних, так і регулюючих норм та документів, які мають на меті спрямовувати та допомагати бізнесу реалізовувати соціальні програми. Наприклад, в багатьох країнах Західної Європи (Данія, Швеція) регулювання КСВ закріплено на законодавчому рівні і компанії мають дотримуватися цих норм. В інших країнах дедалі ширше впроваджуються національні програми та стратегії розвитку КСВ, спрямовані на сприяння та підтримку таких практик (Канада - Акт про сталий розвиток, США – Акт Сарбанеса-Окслі)\*.

Окрім вищезазначених особливостей, важливим напрямом розвитку концепції КСВ в ХХІ ст. стало посилення її зв'язку з теорією стратегічного управління. Проблематика КСВ розглядалась теорією стратегічного управління на всіх етапах еволюції цього поняття. Від компаній очікують, щоб вони розширювали свої спрямовані на максимізацію прибутків перспективи та почали зважати на свій вплив на суспільство та навколишнє середовище [216; 221; 234]. Аргументами при дослідженні КСВ сьогодні виступають моральні переконання та негативні приклади діяльності компаній. Вже протягом досить довгого часу побутує думка про те, що компанії повинні привносити вклад в добробут суспільства, адже така поведінка є правильною з моральної точки зору. Іншим аргументом в ході дискусії КСВ є те, що егоцентрична орієнтація менеджерів

---

\* Іншим прикладом такої тенденції є нова стратегія корпоративної соціальної відповідальності, прийнята Європейським Союзом в жовтні 2011 року. Стратегія робить наголос на групі глобально визнаних рекомендацій та принципів. Особлива увага приділяється 10 принципам Глобального Договору, Рекомендаціям ОЕСР для транснаціональних корпорацій, принципи ISO 26000 щодо соціальної відповідальності, принципам Трьохсторонній декларації МОП щодо транснаціональних корпорацій та соціальної політики, Керівним принципам ООН в сфері бізнесу та забезпечення прав людини. Усі ці вищенаведені інструменти розглядаються як такі, що розвивають та закріплюють глобальну структуру КСВ. В рамках цієї стратегії ЄС пропонує великим корпораціям та ТНК, зважаючи на їхні можливості та потужність, брати на себе зобов'язання та враховувати ці інструменти при розробці власної політики соціальної відповідальності, а також розробляє системи моніторингу цих програм.

призводить до негативних наслідків та скандалів<sup>\*\*</sup>. Але, незважаючи на те, що важливість та необхідність соціально відповідальної поведінки, принципи її практичного застосування ще залишаються в невизначеності. Іншими словами, можна сказати, що сфера сучасної дискусії щодо КСВ полягає не в питанні щодо того, чи «варто», а саме «як» компанії можуть поєднувати принципи соціальної відповідальності з функцією максимізації прибутків [148, 219]. Останнє десятиліття особливої уваги у контексті досліджень концепції КСВ набувають емпіричні дослідження реальної віддачі від ініціатив в сфері соціальної відповідальності як для компаній так і для зацікавлених сторін. Компанії сьогодні мають багато причин тому, щоб приділяти належну увагу практиці соціальної відповідальності. Серед практиків бізнесу термін «бізнес аргумент» має значення в якості інвестицій в проекти та ініціативи, які обіцяють значні прибутки та виправдовують витрати. Якщо говорити про бізнес аргумент на користь корпоративної соціальної відповідальності, то в цьому випадку наголос робиться на тому, що бізнес може «бути успішним роблячи гарні справи»: демонструвати гарні фінансові показники, зосереджуючи свою увагу не лише на задоволенні та максимізації власної операційної діяльності, а й беручи на себе відповідальність за творення кращого суспільства. Багато вчених досліджували та продовжують досліджувати це твердження: як теоретично (Керролл, Свонсон, Вуд) так і практичним та емпіричним шляхом (Кохран та Вуд, Грейвс та Ваддок, Берман, Руссо та ін.). основна увага зосереджується на концептуалізації, визначенні та перевірці взаємозв'язку соціальних показників діяльності з фінансовими результатами [89, 129, 229, 233].

Стратегічна соціальна відповідальність компаній, «стратегічна філантропія», як її називає А. Керролл [128], повинна здійснюватись для досягнення стратегічних завдань бізнесу – гарні вчинки виявляються корисними

---

<sup>\*\*</sup> Прикладами тому можуть бути приклади ENRON, WorldCom, Parmalat та багатьох інших компаній. Окрім того, випадки з Bhopal, Exxon Valdez та British Petroleum створили ще і значні загрози для суспільства та екології та продемонстрували необхідність поширення та підтримки принципів соціальної відповідальності.

для бізнесу як і для суспільства. Впроваджуючи стратегічну КСВ, компанії «віддають» своїм зацікавленим сторонам, адже розуміють, що це в їх фінансових інтересах\*.

Успішність реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності залежить від певних факторів, які також впливають на успішність організації загалом. Цими факторами є :

- необхідність повної та регулярної двосторонньої комунікації з інвесторами, акціонерами, споживачами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами з метою здобуття їх підтримки;
- встановлення в компанії відчуття спільноти та забезпечення поваги особистості, які сприяють мотивації, налагодженій роботі в команді, а отже, і результативності та продуктивності;
- дотримання принципів моральності;

Важливою метою існування будь-якої компанії і який формує її успішність є здобуття конкурентних переваг над іншими. Тому не дивно, що більшість аналітиків та практиків бізнесу визнають покращення конкурентних позицій, як один із стимулів інтеграції соціальної відповідальності в стратегію діяльності компанії.

Різноманітні дослідження та бізнес-аргументи (business-case) підтверджують, що підтримання ініціатив КСВ можуть розглядатися як джерело можливостей, інновацій та конкурентних переваг, якщо зосередженість на соціальних питаннях та взаємодії з і стейкхолдерами (зацікавленими сторонами) призводить до розробки нових продуктів, послуг та бізнес моделей [205, с. 78-92]. Компанії повинні узгоджувати свою КСВ із повсякденною діяльністю. Це дасть можливість компанії функціонувати з меншими витратами та збільшити конкурентні переваги з метою убезпечити свої позиції в умовах глобальної конкуренції. Позитивний вплив корпоративної соціальної відповідальності

---

\* Як зазначає Д. Лезердейл (D. W. Leatherdale) голова групи компаній St. Paul (The St. Paul Companies): «Ми розглядаємо корпоративну соціальну відповідальність як актив, який ми продовжуємо вирощувати та стимулювати. Це важливий елемент ведення нашого бізнесу та балансу інтересів зацікавлених сторін. В довгостроковій перспективі це приносить вигоди і компанії і її стейкхолдерам» [114].

видається найбільш очевидним в сфері людських ресурсів, ризик-менеджменту, управлінні репутацією та інноваціями. КСВ може також виступати джерелом конкурентних переваг не тільки для окремих компаній, а й для галузі в цілому, як на внутрішньому ринку, так і на міжнародних, дає можливість нарощувати конкурентоспроможність шляхом створення платформи для інновацій, яка призведе до диференціації моделей та практик КСВ, що дасть змогу привабити нових споживачів та працівників, розширити географічні межі своєї діяльності.

В цілому, поняття КСВ, його виникнення було зумовлене не лише добротою керівників корпорацій та підприємств та добровільним веденням бізнесу заради блага суспільства, а й метою збільшення попиту на продукцію та послуги підприємства, підвищення іміджу для того, щоб підприємство могло конкурувати на ринку. КСВ відіграє також не останню роль у залученні висококваліфікованих кадрів, адже соціальні пакети, достойні умови праці та різноманітні заохочення працівників також дають свої переваги. Якщо ж розглядати продукцію компаній, то більш соціально відповідальне підприємство, яке дотримується стандартів і виробляє свою продукцію сумлінно та якісно, отримує високий прибуток та попит на свою продукцію, що підвищує конкурентоспроможність та стабільність.

Говорячи про фінансові інституції, то вони дедалі більшу увагу звертають на соціальні та екологічні параметри діяльності, щоб оцінити ризики, пов'язані з наданням позик та інвестиційною діяльністю. Так само визнання підприємства як соціально відповідального, наприклад через внесення в індекс фондової біржі, який складається з урахуванням параметрів ділової етики, може підтримати рейтинг підприємства, а це дає конкретні фінансові переваги.

Сутність соціально відповідального інвестування полягає в тому, що це прийняття рішення щодо вкладання коштів, які окрім фінансового аналізу враховують також соціальний та екологічний вплив таких рішень. В якості інвестиційних об'єктів, розглядаються компанії, які відповідають певним критеріям КСВ. Найбільш відомим фондовим індексом є Dow Jones Sustainability Indexes – індекс включає світові індекси стійкості Dow Jones Sustainability World Indexes (10% кращих з точки зору стійкості та корпоративної відповідальності

компаній з найкрупніших 2500 компаній) та європейські Dow Jones STOXX Sustainability Indexes (кращі 20% компаній, що складають індекс Dow Jones STOXX 600 Index) [223].

У розвинутих зарубіжних корпораціях форми КСВ в останні роки значно трансформувалися і проявляються у використанні цільового капіталу та різних форм приватно-державного партнерства, що дозволяє реалізовувати широкомасштабні національні та регіональні інвестиційні проекти, забезпечувати розвиток персоналу, ефективно взаємодіяти із споживачами і навколишнім середовищем [108]. Саме концепція КСВ сприяє формуванню у розвинутих країнах так званої «зеленої економіки», яка характеризується ефективною системою охорони навколишнього природного середовища, скороченням об'ємів викидів вуглецю, застосуванням безпечних технологій, енергозбереженням та створенням нових робочих місць. Не можна відкидати той факт, що Україна робить відповідні кроки в дотриманні компаніями глобальних стандартів та принципів корпоративного громадянства. Адже за останні п'ять років більше 165 вітчизняних компаній та організацій приєдналися до Глобальної мережі ООН та розпочали реалізовувати програми соціального інвестування [108]. Це говорить про те, що соціальна відповідальність підприємств викликає зростаючий інтерес учасників самоврядних організацій, органів влади, партнерів бізнесу та громадськості.

Сучасні тенденції суспільного розвитку та його результати потребують від економіки, як його частини, а, особливо великих корпорацій та ТНК як найвпливовіших акторів певної зміни стратегії та політики своєї діяльності. ТНК необхідно розуміти, що максимізація прибутків повинна переплітатися з відповідальними практиками сталого суспільного розвитку. Сьогодні дедалі більше ТНК з різних мотивів та причин інтегрують соціальні, екологічні, моральні фактори в процеси прийняття рішень та звітують за результати цих рішень та діяльності.

Ефективність та успішність реалізації практик корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на її системному сприйнятті та інтеграції принципів

КСВ в стратегію розвитку компанії. Кожна компанія самостійно визначає для себе набір практик та напрямів соціальної відповідальності. У власному підході компанії беруть до уваги умови діяльності, власні ресурси, коло зацікавлених сторін та найвагоміші їх інтереси. Сьогодні все більше корпорацій перебудовують свої стратегії відповідно до вимог часу та суспільства. Не залежно чим викликані такі зміни: чи то бажанням стати більш привабливими роботодавцями і постачальниками, чи етичними переконаннями, чи міжнародними вимогами. Але якими б не були причини таких змін корпораціям доводиться рахуватися із зростаючою необхідністю таких змін та необхідністю вести бізнес відповідально та прозоро.

## ВИСНОВКИ ДО 1 РОЗДІЛУ

1. Сучасні умови функціонування та нові виклики, які стають результатом суспільного передбачають розширення рамок взаємодії. Громадськість надає сучасному бізнесу широкі можливості та прагне відповідних результатів і не лише економічних, а й суспільних. У зв'язку з цим особливої важливості набуває роль і місце бізнесу у структурі суспільства, формується соціальна відповідальність як певний рівень на соціальні проблеми та відгуку компаній на проблеми суспільства. Соціальна відповідальність бізнесу і особливо ТНК охоплює множину напрямів, зокрема, дотримання закріплених у нормах законодавства зобов'язань щодо виробництва якісної продукції, підтримки належних умов праці та виплати, а також розвиток власного персоналу, підтримку громад та територій, де здійснюється бізнес, сприяння розвитку якісно нових соціальних інститутів, формування розвинутого громадянського суспільства. Аналіз складових КСВ дозволив удосконалити визначення та характеристику складових, що формують це поняття.

2. Соціальна відповідальність бізнесу – це явище, яке охоплює широке коло питань і сутність якого полягає в об'єднанні корпоративних інтересів, інтересів суспільства та держави на шляху сталого розвитку. Це і ефективний інструмент, який сприяє побудові якісно нової стратегії діяльності бізнесу на основі

врахування суспільних потреб, постійної взаємодії зі стейкхолдерами, яка дає можливість попередити ризики як з боку зовнішнього середовища, так і в середині компанії.

3. З моменту свого початкового концептуального оформлення – 50-х років ХХ ст. – корпоративна соціальна відповідальність змінювалась в контексті того, як суспільство почало дедалі більше усвідомлювати негативний вплив певних аспектів господарської діяльності на суспільство та навколишнє середовище. На сьогодні розроблена велика кількість підходів та тлумачень поняття соціальної відповідальності бізнесу, які розвивалися послідовно і акумулювали в собі попередні досягнення. Весь масив літератури та досліджень, присвячених даній тематиці, окрім терміну «соціальна відповідальність бізнесу» використовуються також визначення «корпоративна соціальна відповідальність», «корпоративна соціальна сприйнятливість», «корпоративна соціальна діяльність», «корпоративна соціальна добросовісність», «етика бізнесу», «корпоративне громадянство». На сьогодні, незважаючи на множини та різноманіття трактувань, соціальна відповідальність підприємництва являє собою концепцію та стратегію ведення бізнесу, за якої компанія інтегрує цілі та цінності суспільства, в якому він діє, соціальні та екологічні аспекти, а також взаємодію зі стейкхолдерами в повсякденну діяльність на добровільній основі, несе відповідальність за результати своєї діяльності та впливу на суспільство (як місцевої громади, в якій функціонує, так і суспільства в цілому). Соціальна відповідальність – це відповідальність компаній за вплив її рішень та дій на суспільство та екологію через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку; враховує інтереси зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам та стандартам; інтегрована у діяльність організації та реалізується у відносинах з іншими. Відмінності у підходах до визначення сутності соціальної відповідальності бізнесу зумовлюються локальними економічними традиціями, сферою і специфікою ведення бізнесу, розмірами компанії, а також географічним регіоном, в якому вона працює.

4. Ідеологія корпоративної соціальної відповідальності проявляється у формуванні нового розуміння «вартості», в появі участі бізнесу в соціальних програмах, постійній співпраці з урядами та неурядовими організаціями, а також таких нових стратегічних напрямках як відповідальне інвестування. Нові параметри корпоративного управління включають нові підходи в управлінні персоналом та людським капіталом, залучення стейкхолдерів, розвиток відповідального управління та корпоративної нефінансової звітності.

5. Сьогодні КСВ – це не просто тренд, або спосіб заявити про себе, а й нова стратегія, необхідна умова ефективного функціонування компанії, яка передбачає виконання бізнесом нових завдань, від успішного вирішення яких залежить не лише кількість прибутку, а й загальний рівень добробуту суспільства. В сучасних умовах компаніям майже неможливо досягти висот не надаючи належної уваги соціальним аспектам своєї діяльності.

Основні положення даного розділу відображені у таких авторських роботах [59, 60, 66, 67]

## **РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

### **2.1. Стан формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності**

Сьогодні прибутки деяких транснаціональних корпорацій перевищують ВВП окремих країн. Компанії змушені більш активно взаємодіяти з урядами та інститутами громадянського суспільства задля боротьби з найбільшими проблемами та стимулювання суспільного розвитку по всьому світі. Популярність та значення корпоративної соціальної відповідальності сьогодні пояснюється тим, що корпорації, зважаючи на їх розміри та потужність, повинні відігравати провідну роль у сучасних процесах розвитку з усіма послідовними проблемами та вигодами.

Діяльність сучасних компаній та великих компаній відрізняється не лише ширшими можливостями та перевагами, але й рядом додаткових зобов'язань перед суспільством. Поширення та постійне зростання впливу мультинаціональних компаній на соціальну, культурну, екологічну, політичну складові суспільного життя обумовлює посилення інтересу світової громадськості до питань, що стосуються специфіки формування, сучасного стану та перспектив розвитку концепції КСВ саме в межах даних суб'єктів глобальної економіки.

Зважаючи на різноманіття тлумачень та підходів до визначення суті та значення корпоративної соціальної відповідальності, важко визначити вичерпний перелік форм та засобів реалізації її принципів. Сьогодні бізнес-сектор має широкі можливості обирати власні способи взаємодії з суспільством та громадами, беручи до уваги як власні можливості та потреби, так і вимоги суспільства. Компанії в змозі самостійно визначати та надавати час та ресурси для вирішення тих суспільних проблем, поєднання яких виявиться найбільш ефективним для обох сторін. Загалом, виділяють такі форми реалізації КСВ як

благодійність, соціальний маркетинг, волонтерство, спонсорство, соціальне підприємництво та соціальні інвестиції [19, 23, 108]. Їх суттєві риси, на наш погляд, наступні:

*Благодійність* є найбільш поширеною та зрозумілою практикою реалізації принципів соціальної відповідальності бізнесу. Благодійністю є адресне надання безоплатної допомоги (грошової чи матеріальної) потребуючим особам або організаціям. Забезпечення благами та послугами за рахунок благодійника. Будучи доступною та популярною, благодійність не лише мала позитивний вплив на розвиток КСВ. сьогодні складно знайти представників великого бізнесу, який би не реалізовував благодійні програми. Дослідження прикладів успішних практик, які застосовуються міжнародними компаніями, дає можливість зробити висновок, що дана форма КСВ є дуже розвиненою та реалізується на високому рівні. Це проявляється як в кількості та масштабі реалізованих благодійних акцій, так і в бюджетах, які регулярно спрямовуються бізнес-сектором на такі потреби. Практики КСВ в сфері благодійності, властиві великим міжнародним компаніям, характеризуються розширенням масштабів дій від проведення конкретних акцій та програм до створення бізнесом окремих благодійних організацій та фондів. При дослідженні соціальних звітів компаній можна виявити таку особливість, що результати проведення благодійних практик та акцій реалізуються компаніями частіше всього на початку таких звітів. Згідно багатьох оцінок, сьогодні добровільно сформовані благодійні бюджети США та країн Європи перевищують бюджет Міністерства охорони здоров'я Росії. На думку експертів, котра співпадає з висновками, зробленими в ході аналізу успішних благодійних практик, для міжнародного бізнесу благодійні пожертви та участь в допомозі нужденним стали елементом стратегії розвитку, а не окремим, випадковим актом.

*Соціальний маркетинг* – проведення заходів або кампаній, спрямованих на зміну поведінки конкретної групи людей з метою покращення суспільних умов, здоров'я, захисту навколишнього середовища та інших суспільно-

важливих питань. Спрямований на покращення соціального клімату, соціальний маркетинг може зачіпати різноманітні сфери суспільного життя, не пов'язані з благодійністю. Зразком реалізації практик КСВ в формі соціального маркетингу є дії компанії *McDonald's*. За допомогою соціального маркетингу компанія виступає, наприклад, з підтримкою вимираючих видів тварин – в цій акції безпосередню участь приймають діти. Провівши велике крупне маркетингове дослідження, компанія виявила, що багатьом дітям не байдужа доля вимираючих видів тварин. Виходячи з цих результатів, компанія вирішила змінити вигляд свого відомого дитячого набору *Happy Meal*. Початок такої кампанії було закладено в Швеції, де цей набір тепер продається не із звичними дитячими іграшками, а з фігурками звірів, які знаходяться на грані вимирання, - леопардів, панд, горил та деяких інших. Частина коштів, які отримує ресторан з кожного продажу, спрямовує до фонду захисту дикої природи [240]\*.

Однією з формою соціального маркетингу є благодійний маркетинг, який визначається як участь компанії у вирішенні соціально значимих програм шляхом внесків або перерахування відсотків від продажів. Найчастіше, компанії які використовують благодійний маркетинг в своїй діяльності не виділяють його в окремий напрям, а лише називають ці дії благодійністю. Однак, на сьогодні благодійний маркетинг, окрім зручного способу надати допомогу тим, хто її потребує, є і ефективним інструментом залучення аудиторії та стимулювання продажів. Самим відомим прикладом акцій благодійного маркетингу є «Всесвітній день дитини в *McDonald's*» який щорічно організовується в листопаді у всіх ресторанах регіонів присутності компаній по всьому світі, а прибутки час проведення акції, спрямовуються на

---

\* Інструментів соціального маркетингу застосовує і корпорація *Microsoft*. Спільно з компанією *Dell* корпорація реалізує благодійний проект, спрямований на боротьбу з ВІЛ в країнах Африки. Спеціально для реалізації проекту компанія випустила нову версію ноутбука, з продажів якого 50 доларів перераховуються до фонду по боротьбі з цією хворобою. З подібною хворобою подібним способом бореться також і компанія *Nike*. Використовуючи соціальний маркетинг в рамках акції під назвою *Lace Up Save Lives* («Купивши шнурки, можна врятувати чиєсь життя»), *Nike* надає допомогу самим бідним прошаркам африканського суспільства, забезпечуючи їх предметами, які допомагають їм виживати та боротися з хворобами [22, с. 57].

підтримку дитячих будинків, лікування дитячих хвороб та допомогу закладам охорони здоров'я [23, с. 57] .

Прикладом добродійного маркетингу можуть бути регулярні акції компанії *Coca-cola*, які проводяться в різних регіонах присутності компанії. Наприклад, випуск серії «добродійних» 330-мілілітрових банок, кошти від продажу яких надходять в фонд організації *Peace One Day* на святкування Дня Миру (*Peace Day*). Традиційний дизайн червоних пляшок в рамках акції доповнюється логотипом організації *Peace One Day* та надписом *What will you do?* («Що зробиш ти?») [248]\*.

Міжнародні компанії чітко усвідомлюють, що реалізація практик КСВ в формі соціального маркетингу дозволяє, вирішуючи соціальні проблеми та завдання, просувати свої товари та послуги. Результати опитувань, проведених в країнах Європи свідчать про те, що більше 70% респондентів віддають перевагу товарам тих компаній, котрі з повагою ставляться до вирішення соціальних проблем [23, с. 60]. Особливо популярною стає така форма маркетингу, за якої сучасний бізнес пропонує споживачу не лише свій товар чи послугу, а й участь в соціальних суспільних процесах.

Ще однією формою реалізації програм соціальної відповідальності є *волонтерство*. Це добровільна, свідома та безоплатна діяльність на благо інших, яка виходить за рамки дружніх та сімейних відносин. В сучасних умовах корпоративне волонтерство є одним із самих ефективних інструментів створення та єднання колективу, а також формування соціальної політики в компаніях. Відповідно до даних організацій *Volunteering for Impact* та *Corporate Giving Standard*, в США близько половини дорослого населення працює безкоштовно не менше чотирьох годин на день [240] .

Прикладом волонтерського залучення працівників може бути програма *FOREX CLUB «Обираємо добро!»* яка стартувала в 2012 році. В її основу були

---

\* Гуру маркетингу Філіп Котлер називає соціальний маркетинг маркетингом версії 3.0., тобто маркетингом цінностей. Саме такий маркетинг, при реалізації якого в центрі уваги заходиться соціальна цінність, а не продукт чи споживач, є механізмом побудови соціально-економічних відносин майбутнього [28].

покладені демократичні принципи управління – компанія надає своїм співробітникам право самостійно вирішувати, куди і в яких обсягах спрямовувати кошти на благодійні акції. Всі проекти, схвалені благодійним комітетом, реалізуються за участі волонтерів – представників компанії [254].

Основний напрям корпоративної благодійності компанії «Київстар» в 2010-2011 роках – допомога сліпим та дітям з вадами зору, які живуть та навчаються в спеціалізованих інтернатах по всій країні. До Всесвітнього дня інвалідів більше ста волонтерів українського оператора мобільного зв'язку озвучили та записали більше семи годин літературних творів світової та вітчизняної класики. Тепер більше півтори тисячі дітей з вадами зору із восьми інтернатів по всій країні використовують аудіо бібліотеку «Київстар». Міжнародні компанії активно використовують форми корпоративного волонтерства як невід'ємний елемент стратегії сталого розвитку свого бізнесу. Корпоративне волонтерство – це ефективна та зрозуміла форма реалізації практик КСВ, яка не лише створює компанії додаткове соціальне навантаження, а і є ефективним інструментом створення міцного, дружнього колективу [241].

Важливою формою здійснення КСВ є *спонсорство*, яка знаходить свій прояв у наданні компаніями різноманітних ресурсів для створення об'єктів, підтримки організацій або заходів. Соціальне спонсорство охоплює різноманітні сфери суспільних інтересів, включаючи культуру, освіту, охорону здоров'я, спорт та інше. Однак, найчастіше, спонсорську підтримку отримують найбільш масові проекти, такі як спортивні заходи та розваги, зважаючи на зацікавленість компаній в просуванні своїх товарів та послуг в рамках проекту. В сфері соціального спонсорства активно діє компанія *Samsung Electronics*. Компанія на протязі 15 років забезпечує матеріально-технічну підтримку Державного Ермітажу, а також сприяє розвитку й популяризації інформаційних технологій за допомогою підтримки освіти та науки. Наймасштабніший проект компанії в освітній сфері – щорічна програма «Samsung назустріч знанням», яка стартувала у 2006 році. Ця соціальна ініціатива спрямована на поглиблення знань учнів і вчителів середніх шкіл України в області інформаційних

технологій та підвищення рівня використання ІТ у навчальному процесі." В рамках даної програми вчителям і учням пропонується написати невелике есе на тему, пов'язану з роллю комп'ютерних технологій у житті людини. Соціальне спонсорство є формою реалізації КСВ, яка активно використовується компаніями всього світу. Для оцінки значимості активності компаній в сфері спонсорства використовують співвідношення комерційної та соціальної складових в кожній конкретній практиці. Міжнародні практики КСВ в сфері спонсорства, по оцінкам експертів, демонструють високий рівень організації проектів, в яких передбачені конкретні дії компаній на благо суспільству. А виконання взятих на себе зобов'язань приносить спонсору конкретну рекламну вигоду [242].

Соціальна відповідальність передбачає зміни у поведінці компанії у власне економічній сфері, тобто при побудові відносин з усіма залученими у її діяльність сторонами – споживачами, співробітниками, постачальниками, співтовариствами людей, місцевою владою, державою; торкається стратегічних цілей компанії, формує її поведінку як суб'єкта відтворювального процесу. При ухваленні рішень про те, що виробляти, як виробляти, для кого виробляти, соціально відповідальна компанія керується не лише критерієм ринкової доцільності, прибутковості, але і критеріями, що ураховують інтереси сторін. Сьогодні неможливо ігнорувати одну або іншу зацікавлену сторону, навпаки, необхідно прагнути до досягнення збалансованості їх інтересів. Тому соціальну відповідальність бізнесу, необхідно розглядати з точки зору сучасних уявлень про організаційну культуру. Зовнішню і внутрішню відповідальність компанії необхідно розглядати як основу виживання й успіху, самореалізації усіх працівників компанії. Тобто, з одного боку, компанія несе відповідальність за своїх суб'єктів. З іншого боку, компанія відповідальна перед зовнішніми організаціями й у першу чергу перед суспільством, державою, іншими партнерськими організаціями [108].

*Соціальне підприємництво* спрямоване на вирішення соціальних проблем через організацію спеціалізованих підприємств. В більшості країн Європи

соціальне підприємництво є дуже популярною формою ведення бізнесу. Так, наприклад, в Швеції держава покриває половину витрат на заробітну плату соціальним підприємствам, які приймають на роботу людей з обмеженими можливостями, бездомних та інші категорії робітників, котрі мають об'єктивні складності з працевлаштуванням\*. З 2010 року на основі Асоціації «Соціально-економічні стратегії та партнерства» почав роботу Центр підтримки соціального підприємництва. Центр створений при за фінансової підтримки Фонду Східна Європа в рамках програми «Розвиток соціального підприємництва», яка є спільною ініціативою Фонду, Британської Ради в Україні, PricewaterhouseCoopers та Ерсте Банку. Центр є певного роду платформою для накопичення знань, досвіду та ідей соціального підприємництва. В цілому, кількість соціальних підприємств в Україні складає близько 700 по всій країні. На сьогодні, на жаль, в нашій країні не існує законодавчо затверджених понять соціального підприємництва. Тим не менше в країні функціонує багато підприємств, які прагнуть вирішувати конкретні соціальні завдання. Прикладом такого успішного українського соціального підприємництва є громадянська організація «Організація взаємодопомоги Оселя» - це майстерня по ремонту меблів, в роботі якої задіяні бездомні та малозабезпечені жителі Львова та Львівської області. Отримані від діяльності майстерні кошти також спрямовуються на допомогу іншим обездоленим та незабезпеченим верствам населення. Окрім того, працевлаштування бездомних жителів Львова, які прийшли процес ре соціалізації в рамках організації, сприяє повноцінній інтеграції цих людей в суспільстві. Наведені приклади не є благодійними акціями. Це рентабельні, успішні соціально-комерційні проекти. Тобто, можна сказати, що соціальне підприємництво – це форма корпоративної

---

\* У Великобританії добре відомі такі приклади соціального підприємництва, як мережа ресторанів Fifteen (Фіфтин), яка пропонує річну програму навчання молодим безробітним у віці 18-24 років; компанія Big Issue, яка видає популярні в країні журнали, а їх розповсюдженням займаються бездомні. Останнім часом в Україні соціальне підприємництво набуває дедалі більшої популярності як ефективний механізм вирішення локальних суспільних соціальних та економічних проблем територіальних спільнот [23].

соціальної відповідальності, яка відриває нові можливості для бізнесу та може виступати як виправдана бізнес-стратегія [241].

*Соціальні інвестиції* – одна з найбільш масштабних форм реалізації КСВ. Мета соціальних інвестицій (СІ) – усвідомлена, стратегічна і довгострокова політика компаній в місцевих співтовариствах, що приносить взаємні вигоди усім зацікавленим сторонам [104]. Як правило, СІ включають партнерські соціально орієнтовані проекти бізнесу, місцевої влади і некомерційних організацій.

Соціальні інвестиції як довгострокові вкладення бізнесом капіталу виступають в якості ресурсів різного характеру (також і фінансовими), що спрямовуються на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів основних внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін в припущенні, що в стратегічному відношенні компанією буде отриманий певний (хоча і не завжди і не просто вимірюваний) соціальний і економічний ефект [108].

За своїм призначенням соціальні інвестиції підприємств можуть мати різноманітний характер. В якості універсальних соціальних інвестицій можна розглядати внесення коштів в розвиток та підтримку добросовісної ділової практики та етики ведення бізнесу. Внутрішні соціальні інвестиції спрямовуються на розвиток та поліпшення якості життя співробітників компаній, а зовнішні – на розвиток місцевих громад, в тому числі – підтримку соціально незахищених груп або талановитої молоді, розвиток інститутів культури, мистецтва та спорту, соціальної інфраструктури, реалізацію освітніх проектів та громадських ініціатив, захист навколишнього середовища тощо. Такі програми можуть мати виключно благодійницький характер, хоча впродовж останнього часу все більше компаній розглядають проекти та програми в соціальній сфері як інвестиційні.

На відміну від спонсорства та меценатства, які мають разовий та спонтанний характер, соціальні інвестиції є регулярними, стратегічними та плануються в бюджеті компаній заздалегідь. «Бритіш Американ Тобакко Україна» є одним з найбільших інвесторів, платників податків та працедавців Чернігівської області. Тому, усвідомлюючи власний вплив на соціально-економічний стан регіону, значну частину своїх соціальних ініціатив компанія спрямовує на

розвиток економіки та соціальної сфери області в цілому й безпосередньо міста Прилуки [252]\*.

Інвестиції в турботу про навколишнє середовище активно займається і компанія «АрселорМіттал Кривий Ріг». В період з 2006-2010 роки компанія перерахувала до міського бюджету Кривого Рогу більше 34 млн. гривень для подальшої реалізації спільних соціальних та екологічних проектів, таких як благоустрій міських вулиць та будинків, закупівля обладнання для медичних закладів. 2011 року бюджет компанії, спрямований на різноманітні програми соціальних інвестицій склав 9 млн. гривень. Кошти спрямовувались, наприклад, на ремонт у школах, який сприяє підвищенню енергозбереженню та захисту від негативного атмосферного впливу. Особливим напрямком соціального інвестування компанії є вирішення проблем місцевого населення, яке знаходиться в зоні впливу підприємства [253].

Основним джерелом фактичної інформації про напрями, заходи, результати соціально-відповідальної діяльності компанії виступає нефінансова (соціальна) звітність. Перші соціальні звіти з'явилися наприкінці 70-х років ХХ століття, публікувались у формі рекламних буклетів та виконували PR-функції. З плином часу ускладнились підходи до процесу підготовки звітів, посилилась збалансованість та аналітичність їх інформаційного наповнення, а функціональний зміст поповнився аналізом та плануванням діяльності компанії у сфері КСВ. Цьому в значній мірі сприяла поява методичних керівництв для підготовки нефінансових звітів за міжнародними стандартами [46, с. 23].

---

\* «Бритіш Американ Тобакко Україна» підписала Меморандум про співпрацю з прилуцькою громадою, що передбачає розвиток тривалого партнерства у сфері реалізації Стратегічного плану економічного розвитку міста Прилуки. У рамках плану компанія розробила Програму муніципального маркетингу, спрямовану на активне залучення зовнішніх інвестицій та сприяння розвитку місцевого бізнесу. За фінансової та експертної підтримки компанії було розроблено та виготовлено друковані інформаційні матеріали для інвесторів і створено веб-портал міста Прилуки. Корпорація також забезпечила оплату 90% вартості послуг за проектом запровадження системи управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 у виконавчих органах Прилуцької міської ради [252].

У міжнародній практиці існує 142 стандарти і закони, що містять вимоги чи інструкції щодо соціального звітування. До них, насамперед, варто віднести:

– рамкові принципи і кодекси поведінки (Глобальний Договір ООН, «Зелена книга» ЄС, Керівні принципи для ТНК, розроблені ОЕСР, Глобальні принципи Саллівана та інші);

– системи управління і стандарти сертифікації (Система екологічного менеджменту та аудиту EMAS, стандарти ISO 9000 та 14000, стандарт для оцінки соціальних аспектів систем управління SA 8000 та інші);

– системи підготовки звітності (Глобальна ініціатива зі звітності GRI, стандарт із соціального звітування AA 1000);

– соціальні індекси (DSI 400 (Domini Social Index), FTSE4Good, Dow Jones Sustainability Index).

Звітність у сфері соціальної відповідальності – це узагальнена систематизована інформація, яка відображає не лише спонсорські, благодійні та екологічні програми, але й будь-які інші соціально значимі аспекти діяльності, які можуть мати істотні наслідки (ризик матеріальних збитків або, навпаки, можливість додаткових матеріальних вигід) для компанії, її акціонерів та інших, пов'язаних з нею тим чи іншим чином, соціальних груп [108].

Завдяки такій інформації стейкхолдери можуть більш детально ознайомитись з системою організації компанії, оцінити її діяльність, дати довгострокову оцінку та передбачити потенційні ризики.

Близько 2/3 (35%) стандартів КСВ можна вважати обов'язковими, решта застосовується на добровільних засадах. Вимоги до звітування на глобальному або регіональному рівні представлені в 16 стандартах. Такі стандарти хоча й мають певні спільні підходи, однак здебільшого суттєво різняться переліком показників та формулами їх розрахунку. З усієї множини таких стандартів нас найбільше цікавлять ті, що дозволяють оцінити соціальну активність транснаціональних компаній.

Як вже було виявлено, активну роботу з великим бізнесом у сфері КСВ проводить ООН. В 1999-2000 рр. ООН виступила з ініціативою заключити

Глобальний договір (Global Compact) з міжнародним діловим співтовариством. Компанії-підписанти договору зобов'язані щорічно оприлюднювати Звіт про прогрес реалізації принципів ГД. Відповідно до даного документу рівень соціальної відповідальної діяльності підприємств оцінюється за чотирма основними напрямками: права людини; трудові стандарти; охорона навколишнього середовища; протидія корупції. Всього у глобальному економічному середовищі налічується 47 національних мереж Глобального договору, які об'єднують більше 3800 компаній [90, с.185-186].

Іншим поширеним форматом нефінансової звітності компаній є звітування за системою GRI (Глобальної ініціативи зі звітування). GRI є керівництвом для компаній до підготовки інформації про результати у сфері соціально-відповідальної діяльності. На сьогоднішній GRI являє собою одну із найпопулярніших міжнародних мереж добровільного нефінансового звітування, заснована на співробітництві між компаніями, організаціями роботодавців, інвесторів, аудиторів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Компанія, яка має верифікований звіт, складений за стандартом GRI, є повноправним членом соціально відповідального світового співтовариства [74, с.30-31].

Відмінною рисою даної системи є її постійне удосконалення та розширення в міру накопичення досвіду у звітуванні та зміни потреб зовнішніх і внутрішніх користувачів. Зокрема, остання редакція «Керівництва зі звітності у сфері сталого розвитку» (G3) була опублікована у 2006 р. після трьохрічного періоду науково-методичних розробок за участі понад 3 тис. представників різних секторів економіки. А в 2013 р. планується публікація наступного покоління керівних принципів G4. В цілому дане керівництво визначає принципи звітності, пов'язані з визначенням змісту і меж звіту, забезпеченням якості поданої інформації.

Підходи передбачені вимогами Глобального договору та GRI вважаються подібними та взаємодоповнюючими, оскільки побудовані на концептуальних засадах постійного вдосконалення. Принципи на яких базується Глобальний договір, є основним орієнтиром Керівництва G3. Останнє, в свою чергу, формує

інструментальний базис для виміру прогресу та підготовки звітності про результати виконання принципів Глобального Договору [74].

Дослідження соціальної звітності свідчать, що концепція КСВ поступово стає фундаментальним імперативом діяльності найбільших транснаціональних корпорацій у світі. За останніми доступними даними у 2011 році вже близько 95% із 250 найбільших транснаціональних компаній світу опублікували нефінансові звіти, а ще 4% представили інформацію про КСВ у межах фінансової звітності [183]. Порівняно з 2008 р. даний показник зріс майже на 15%. Серед 5% ТНК, які не публікували соціальну звітність 2/3 є материнськими компаніями у США. За попередніми даними, вони знаходяться на стадії активної підготовки до нефінансового звітування.

Логічним завершенням щорічного моніторингу соціальної звітності ТНК, який охоплює 34 країни та 16 секторів економіки, є матриця розвитку КСВ. Для оцінки рівня розвитку КСВ в ній застосовуються два критерії: ступінь сформованості системи КСВ у більшості компаній, які представляють певну країну або відносяться до певного сектора (горизонтальна вісь); якість комунікації у сфері КСВ із зацікавленими сторонами (вертикальна вісь) (рис. 2.1). Переважна частка соціально активних ТНК традиційно зосереджується у країнах Європи (71% від усіх корпорацій у регіоні), США (69%), регіоні Близького Сходу та Африки (61%). Найменший відсоток охоплення соціальною звітністю (49%) зафіксовано у Азійсько-Тихоокеанському регіоні. Найвищими темпами збільшується кількість соціальних звітів у Франції, Норвегії, Швейцарії, Бразилії та Південній Африці.

У наведеній матриці враховуються такі фактори: рівень впровадження інформаційних систем та процесів; верифікація достовірності оприлюдненої інформації та рівня застосування міжнародних стандартів (додаткові бали нараховувались за впровадження системи GRI); коригування звітності у зв'язку з ново виявленими обставинами; наявність мультимедійних комунікаційних систем; комплексність звітності.

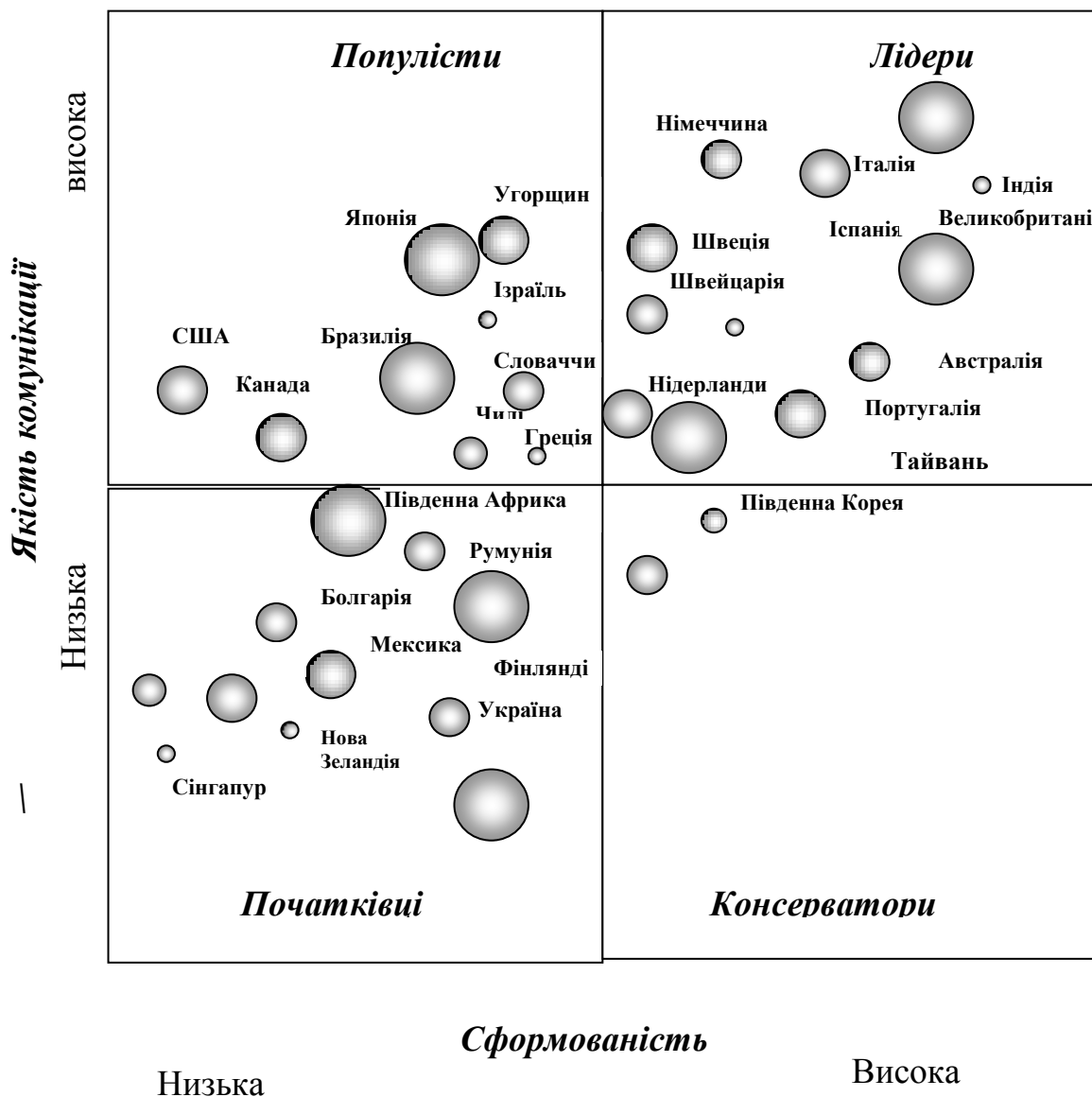


Рис. 2.1. Матриця розвитку КСВ ТНК в різних країнах.

Джерело: [183]

Співвідношення оцінок за такими критеріями дозволяє класифікувати ТНК за рівнем розвитку КСВ на чотири базові групи: лідери; початківці, консерватори; популісти. Квадрант «*Лідери*» включає компанії та сектори, які досягнули найвищого рівня професіоналізму як у сфері розвитку внутрішніх систем КСВ, їх відповідності потребам зацікавлених сторін, так і в напрямку налагодження ефективних комунікаційних каналів. До основних характеристик систем КСВ таких компаній можна віднести:

- застосування передових технологій для забезпечення й підтримання інформаційних процесів (пошуку, збору, передачі, збереження, накопичення, тиражування інформації) у сфері КСВ та процедур доступу до неї;
- незначна кількість або відсутність коригувань соціальної звітності;
- впровадження системи GRI для повного задоволення інформаційних запитів зацікавлених сторін та формування іміджу інформаційно прозорої компанії;
- висока ініціативність до застосування послуг незалежного контролю для верифікації даних соціальної звітності;
- користування декількома багаторівневими каналами зв'язку з зацікавленою аудиторією;
- започаткування процесу інтеграції даних про КСВ до щорічної фінансової звітності.

Квадрант *«Початківці»* охоплює групу компаній, які відрізняються низьким рівнем активності як у сфері реалізації системи КСВ, так і обмеженістю комунікативних дій. Компанії-початківці, як правило, не демонструють швидких темпів формування систем КСВ, застосовують один комунікаційний канал та відрізняються низьким рівнем впровадження інформаційних систем і процесів для управління у даній сфері.

До квадранту *«Консерватори»* відносяться країни, чиї компанії застосовують традиційні шляхи розвитку КСВ. Пріоритетами діяльності такі компанії визначають розвиток власних інформаційних систем та процесів, звітуючи перед зовнішніми користувачами лише про найсуттєвіші успіхи в даному напрямку. Також «консерватори» відрізняються серйозним ставленням до зовнішньої експертизи, застосовуючи її результати для удосконалення системи КСВ.

У квадранті *«Популісти»* концентруються країни, чиї материнські компанії віддають перевагу інформаційному поширенню ідей та цілей, обраних ними у сфері КСВ, ризикуючи натомість якістю та повнотою виконання взятих на себе зобов'язань. Хоча представники даного квадранту досягають цільову аудиторію більш ефективно, ніж «консерватори», вони є більш уразливими перед

негативними відгуками та додатковими вимогами з боку стейкхолдерів, в тому числі й потенційних інвесторів.

Інформація в квадрантах дозволяє сформулювати уявлення про поточний стан та перспективи розвитку КСВ компаній в різних країнах, порівняти власні позиції з середніми по галузі та в країні, а також запозичити передові ідеї у даній сфері для подальшого розвитку. Матриця ілюструє, що формування КСВ в Україні знаходиться на початковому етапі. До країн, чиї компанії також перебувають на даній стадії розвитку системи КСВ також відносяться: Сінгапур, Нова Зеландія, Росія, Нігерія, Мексика, Болгарія, Фінляндія, Румунія та Південна Африка. За рівнем інформаційного охоплення соціальною звітністю (53%) нашу державу можна співставити з такими країнами, як Румунія (54%), Китай (59%) та Австралія (57%). Найвищі у світі показники мають Великобританія (100%), Японія (99%), Південна Африка (97%), замикає четвірку лідерів Франція із значенням 94%. Аутсайдерами за рівнем охоплення нефінансовою звітністю виявились Ізраїль (18%), Індія (20%), Нова Зеландія та Чилі (по 27%), Тайвань (37%).

Що стосується галузевої диференціації, найвищий рівень інформаційного охоплення спостерігався у сферах народного господарства, що традиційно мають найбільший вплив на суспільство та довкілля (енергетика та добувна промисловість – близько 84%). Найменше компаній звітувало у сфері оптової та роздрібною торгівлі. Водночас, у більшості галузей за останні три досліджувані періоди спостерігалось суттєве збільшення даного показника (рис. 2.2).

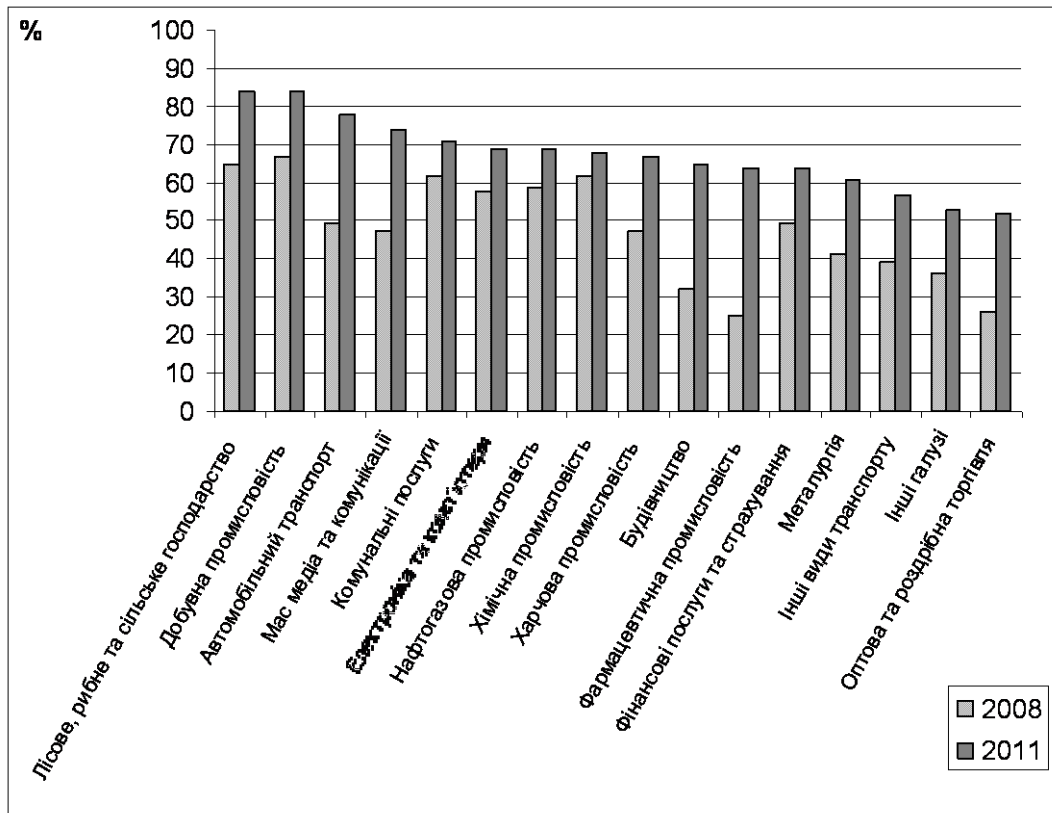


Рис. 2.2. Рівень інформаційної охопленості соціальною звітністю компаній різних галузей. Джерело: [183]

Якщо порівнювати позиції українських компаній за рівнем сформованості системи КСВ з аналогічними показниками інших представників даного квадранту, то можна говорити про поступове наближення вітчизняних компаній до зони «консерваторів». Важливо, що Україна поділяє трійку першості за даним напрямом з Фінляндією та Данією. Водночас українським компаніям поки що не вистачає досвіду у сфері комунікації із зацікавленими сторонами, якість якої залишається на рівні набагато нижче середнього\*.

Основними спонукальними стимулами до формування та розвитку системи КСВ для більшості міжнародних корпорацій виступили: репутація або імідж (для

\* В 2011 р. найбільше число соціальних ініціатив було реалізовано у Швейцарії (64), Словаччині (63) та Німеччині (62), найменш активними виявились компанії Чилі й Нової Зеландії (27), Індії (20) та Ізраїлю (18). В Україні на основі даних соціальної звітності було зафіксовано 53 соціальні заходи, що на 17% вище за середньосвітовий показник.

67% опитуваних) та етичні міркування (58%). За три роки дані чинники очолили перелік основних причин розвитку компаніями КСВ, залишивши економічні передумови далеко позаду.

В Україні, на відміну від загальносвітових тенденцій, фактор іміджу займає одне з останніх місць у переліку причин розвитку КСВ (8,8%). Основними причинами здійснення соціально відповідальних заходів українські компанії визначили морально-етичні міркування, зростання продажів та зміцнення конкурентних позицій та взаємодія з органами влади [35]. Нині в нашій державі позиціонують себе як соціально відповідальні понад 99 великих компаній, з них практично половина ТНК як вітчизняного, так і іноземного походження (табл. А.1) [248, 249].

Хоча практика поширення соціальної звітності, через складність та високу вартість її підготовки, розповсюджена в Україні, перш за все, у великого, зорієнтованого на міжнародну співпрацю, бізнесу, лише 10% компаній зі 100 найбільших за обсягами чистого доходу готують та публікують нефінансові звіти. Для порівняння – із 250 найбільших компаній у розвинених країнах такі звіти готують 95% компаній, із 2200 найбільших компаній у країнах, що розвиваються, – 45% компаній. Сукупна частка компаній, що здійснюють соціальне звітування в Україні, складає 11,4% ВВП (або 108,774 млрд. грн.) за сукупним доходом [74, с.31].

Лише третина (16 із 50) корпорацій, представлених в Україні представляють інформацію стосовно КСВ у публічному доступі. В міжнародній практиці даний показник є набагато вищий і коливається у межах від 48% (у корпорацій з річним доходом до 1 млрд. дол. США) до 92% (у компаній з річним доходом від 50 до 500 млрд. дол. США) [174]. Звіти за останні три роки опублікували три компанії, зокрема Кока-Кола Бевериджес Україна, СКМ (Систем Кепітал Менеджмент) та Ernst & Young Україна (табл. А.1).

Інформація, що публікується в нефінансових звітах в Україні, носить переважно описовий характер. Основну частину займають відомості про соціальні проекти та акції без наведення кількісних показників їх результативності. Без

таких даних здійснити комплексну, достовірну оцінку КСВ компанії та прослідкувати прогресивні зміни практично неможливо, а значить втрачається сенс соціального звітування як такого. Як ми вже зазначали, у світовій практиці для оцінки КСВ переважна більшість ТНК (80%) застосовує систему показників GRI (табл. А.2). Внутрішньокорпоративні та національні стандарти соціальної звітності практикує 21% компаній, решта (17%) застосовує інші стандарти та керівництва [183]. Динаміку цього процесу можна проаналізувати по даним Рис. 2.3.

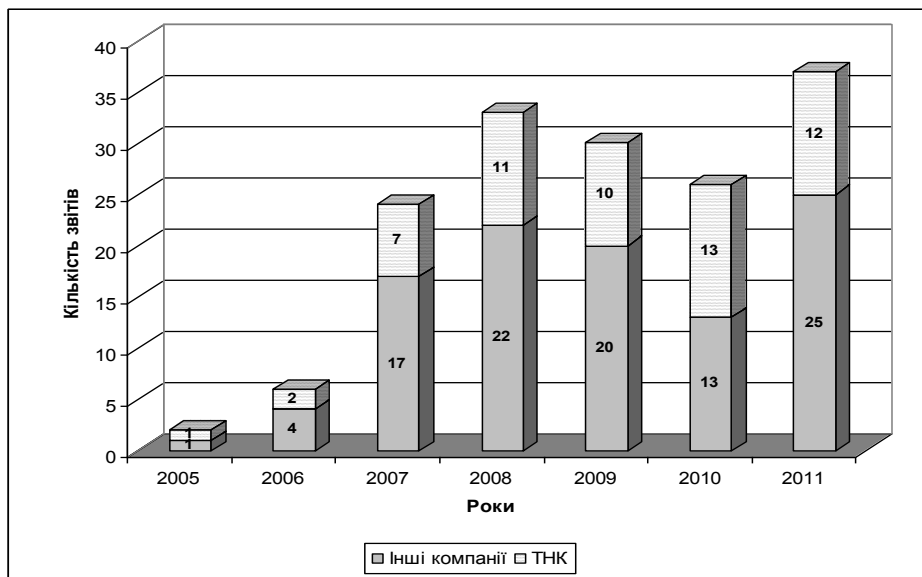


Рис. 2.3. Динаміка кількості оприлюднених соціальних звітів в Україні.

Джерело: Побудовано автором на основі: [74, 248, 249]

В 2011 р. елементи системи GRI застосували у своїх соціальних звітах 6 ТНК, що мають представництва в Україні (50% від усіх наданих транснаціональними компаніями звітів). Сформувавши загальне уявлення про динаміку кількісних та якісних показників соціальної відповідальності (наявні звіти мінімум за останні три роки) можливо на основі даних лише 7 компаній (32% від усіх компаній, що публікували звіти). Переважна більшість соціальних звітів розміщена на корпоративних веб-сайтах компаній, однак виникає складність з пошуком звітності за останній рік, яка розміщена в деяких компаній

тільки на сайті центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні.

Результати контент-аналізу соціальної звітності компаній в Україні подані у табл. А.3. Загальний рівень інформаційної наповненості більшості соціальних звітів в Україні становив 31% (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Рівень інформаційної наповненості соціальних звітів ТНК в Україні відповідно до вимог GRI.

Джерело: побудовано автором на основі даних: [242]

Найвищий рівень інформаційної наповненості (50%) був зафіксований по групі показників результативності підходів до організації праці та гідної роботи, найнижчий – по групі екологічних показників. Варто зазначити, що значна увага у соціальній звітності ТНК приділена капіталізації людського потенціалу. У більшості проаналізованих компаній представлено якщо не опис, то хоча б згадка про участь працівників у різноманітних заходах по підвищенню кваліфікації; активно практикуються системи мотивації працівників за результатами оцінки

ефективності їх роботи; велике значення надається створенню безпечних умов праці та сприятливого мікроклімату у колективі.

При висвітленні екологічних аспектів своєї діяльності компанії застосовували різноманітні підходи переважно описового характеру. У звітах представлений перелік ініціатив, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля, при чому їх деталізація та кількісне підтвердження суттєво різняться у компаній навіть споріднених сфер діяльності [36].

Інформація про акції та проекти доброчинного характеру превалує у соціальних звітах більшості компаній. При цьому можна відмітити два підходи до політики доброчинності: в одних компаній така діяльність здійснюється у різних сферах незалежно від основної діяльності, в інших застосовується вибірковий підхід, коли подібні ініціативи здійснюються у рамках основної діяльності компанії. У призмі доброчинності висвітлюється і тема взаємодії з місцевим співтовариством.

На жаль, практично нерозкритими у соціальних звітах залишаються питання протидії корупції та відповідальності перед споживачами. На жаль, у своїх звітах небагато компаній вказали на існування розроблених правил і політик відбору бізнес-партнерів та співпраці з ними, найму працівників і підрядників. Фактично інформація про те, як компанії розглядають свою відповідальність за продукцію впродовж всього життєвого циклу товару (в т.ч. збору та утилізації використаних товарів або упакування), майже відсутня [74]. В інших країнах пострадянського простору публікується значно більша частка нефінансової звітності, їх звіти відрізняються більшим обсягом та глибиною розкриття наданої інформації.

Основними причинами відсутності у міжнародних компаній нефінансової звітності про аспекти діяльності в Україні є:

- включення інформації про нефінансові аспекти діяльності в Україні до міжнародного загальнокорпоративного звіту;
- розкриття інформації про соціальні проекти на веб-сайтах компанії;
- відсутність потреб у нефінансовій звітності в українських зацікавлених сторін;

- нестача кваліфікованих спеціалістів у сфері КСВ.

Натомість ми можемо висунути наступні аргументи на користь необхідності формування та забезпечення публічного доступу до такої звітності:

- специфіка інституціонального середовища України накладає відбиток на особливості ринкової системи, національні пріоритети сталого розвитку, формат подання інформації про КСВ, а тому українські аспекти соціальної діяльності навряд чи будуть включені у міжнародний нефінансовий звіт компанії. В іншому випадку зробити вибірку необхідної інформації з консолідованого звіту, не потребуватиме багато часу, а інформативність та доступність такої інформації для української аудиторії буде набагато вищою.

- інформація про окремі соціальні проекти та акції, описані на веб-сторінках українських представництв ТНК, не дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень КСВ, а отже не може повноцінно замінити адаптовану соціальну звітність.

Не зважаючи на початковий етап формування системи КСВ в Україні, в наукових, ділових та громадських колах з кожним роком посилюється інтерес до подібної інформації. При чому в ряді випадків відсутність нефінансової звітності може суттєво нашкодити діловій репутації ТНК не лише в Україні, а й у світі. Таким чином, в Україні склалася парадоксальна ситуація, коли в розвитку нефінансової звітності визначальну роль відіграють не досвідчені міжнародні компанії, а підприємства з національним капіталом, які значно поступаються першим у рівні розвитку внутрішньокорпоративних систем навчання персоналу та інноваційних технологій відповідного спрямування. Наведені переваги потребують перегляду ролі ТНК в Україні на користь осередку формування висококваліфікованих спеціалістів з КСВ.

Для визначення подальших напрямів розвитку систем корпорацій у світі розглянемо сучасну специфіку ініціатив, що реалізуються у межах соціальних програм ТНК. На сьогоднішній день соціальні програми найбільших ТНК світу в певній мірі спрямовані на вирішення глобальних проблем людства (голоду, неграмотності, забезпечення першочергового медичного обслуговування тощо).

Однак наявність спільних напрямів зовсім не означає, що компанії працюють над ними за однаковим алгоритмом. У сучасному діловому світі виділяється чотири базових типи корпоративних соціальних інвесторів (рис. 2.5).

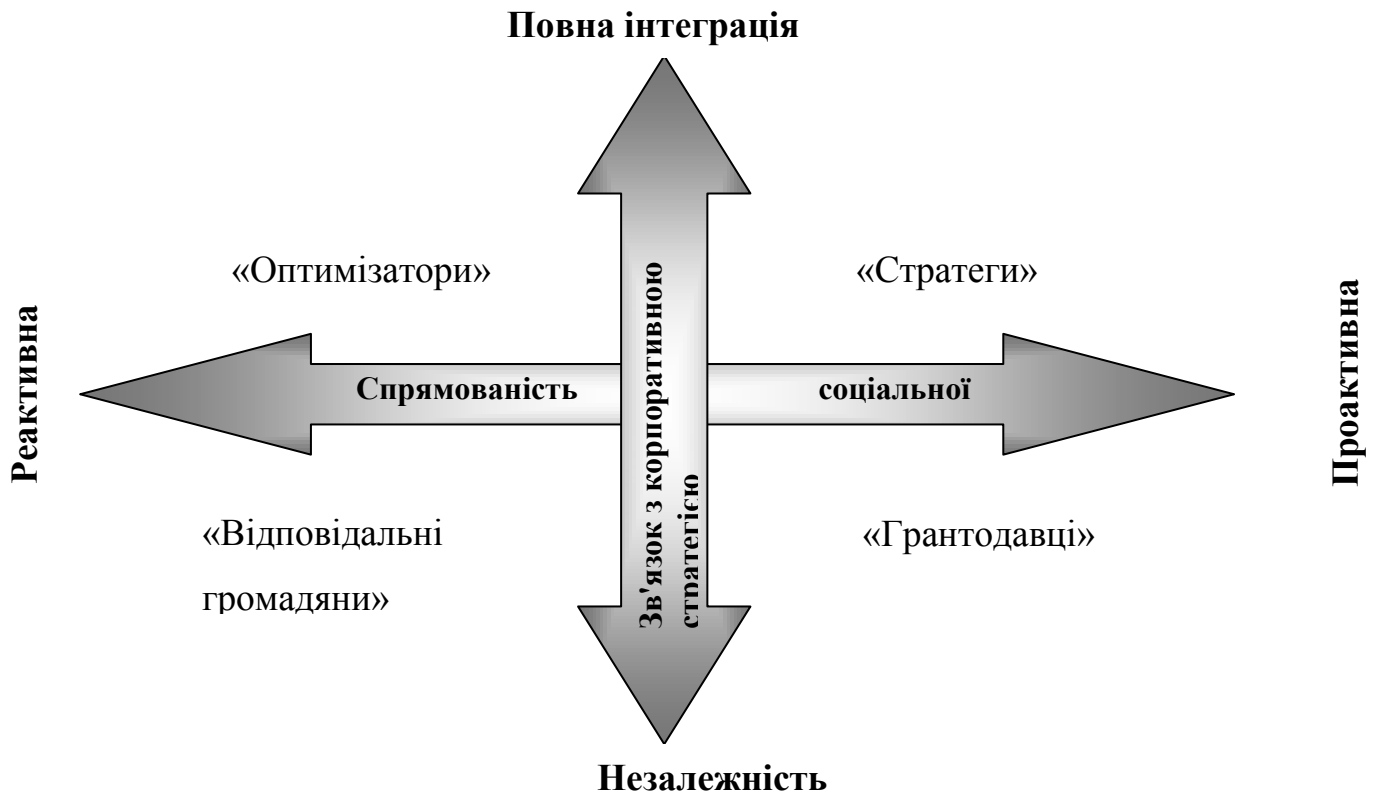


Рис. 2.5. Типізація компаній за спрямованістю КСВ. Джерело: [160]

Соціальні програми ТНК можуть співвідноситися з корпоративною стратегією компанії або ж здійснюватися незалежно. Спрямованість соціальної політики може бути реактивною (тобто відповідати на існуючий соціальний запит) або проактивною (створювати свій власний запит). Виходячи з цього, виділяються такі типи соціальних інвесторів: «відповідальні громадяни», «оптимізатори», «грантодавці», «стратегі».

До типу «відповідальних громадян» відносяться корпорації, чії корпоративні соціальні програми практично не пов'язані з бізнес-стратегією, однак складені з урахуванням конкретних потреб і проблем місцевих співтовариств. Найчастішим проявом такого типу соціальної політики є надання грантів за тематикою, формально жодним чином не пов'язаною з діяльністю

компанії\*. Соціальні програми, акції та заходи «оптимізаторів», навпаки, тісно пов'язані з цілями, завданнями та загальною бізнес-стратегією. При цьому «оптимізатори» рідко самі займаються пошуком сфер для СІ, а воліють реагувати на конкретні ситуації, події чи запити локальних співтовариств. Елементи такої моделі соціальної політики останнім часом проявляють багато великих ТНК, що підтримують постраждалих внаслідок природних катаклізмів. Така підтримка з боку «оптимізаторів» не зводиться лише до матеріальної допомоги: компанії прагнуть використати свої напрацювання, продукти або унікальні ноу-хау.

Так, компанія FedEx суттєво підтримала населення регіонів, що постраждали від урагану «Катріна» у 2005 р., надавши власні логістичні ресурси для доставки продуктів харчування та медикаментів [244]. В свою чергу, японський концерн Toyota Motor відразу після трагедії на «Фукусіма» запустив проект Kokoro Nakobu, в рамках якого сама компанія та її дилери надали сотні автомобілів для перевезення населення із постраждалих районів [222].

Компанії «грантодавці» діють проактивно: самі виступають з ініціативами по наданню грантів та субсидій, надають допомогу навчальним закладам, сиротинцям, закладам культури, мистецтва, однак така допомога майже не пов'язана з профільною діяльністю компанії. Наприклад, багатопрофільна міжнародна фінансова компанія Goldman Sachs вже багато років поспіль підтримує навчальні заклади в різних країнах світу, виділяючи фінансові ресурси та гранти школярам та студентам, незалежно від того, чи мають отримувачі коштів відношення до фінансової тематики чи ні [232].

Деякі компанії реалізують соціальні програми, більш пов'язані зі стратегічними цілями бізнесу та профілем їх діяльності, «зміщуючи» свою соціальну політику ближче до верхнього правого поля рис. 2.5. Зокрема, міжнародний фінансовий конгломерат Citigroup виступає офіційним спонсором

---

\* Типовим представником «відповідальних громадян» є найбільший промисловий конгломерат Туреччини Koc Holding, який з 2006 р. фінансує освітню програму для школярів і студентів, що дозволяє їм відвідувати додаткові заняття (тематика яких не перетинається зі сферами інтересів корпорації) під час канікул [235].

середніх загальноосвітніх шкіл, підтримуючи розробку програм викладання фінансових дисциплін (таких як, управління особистими фінансами, сімейне бюджетування тощо) [239]. Іншим прикладом виступає Китайський металургійний гігант Baosteel, який практично повністю профінансував у 2010 р. проведення першого «Металургійного фестивалю» у місті Хуанші [235]. Слід підкреслити, що навіть у випадку, коли «грантодавці» виділяють кошти на заходи, формально пов'язані з їх профілем діяльності, ключовою особливістю соціальної політики даного типу є її орієнтація швидше на задоволення існуючого соціального запиту, ніж на просування продуктів та послуг компанії.

Соціальні програми компаній «стратегів» не тільки мають міцний і непорушний зв'язок з бізнес-завданнями, здатні задовольнити існуючий соціальний попит, але й в певній мірі можуть передбачати та формувати його. «Стратеги» є проактивними: вони не просто реагують на проблеми соціуму, але й здійснюють вагомий внесок у формування зовнішнього середовища своїх майбутніх споживачів. Їх соціальні акції рідко носять суто благодійний характер – з їх допомогою компанії також прагнуть розвивати ринки збуту, підвищувати впізнаваність бренду, своїх товарів та послуг\*.

При виборі стратегії КСВ компанії необхідно враховувати чинники зовнішнього середовища, які впливатимуть на її майбутній розвиток. До них ми відносимо:

1) глибинні трансформації передумов економічного розвитку (поступове зникнення суб'єктно-об'єктних розбіжностей і центр-периферійної господарської диференціації світу; раціоналізація структурних економічних змін; побудова економічних відносин на партнерських засадах; посилення процесів

---

\*Прикладом соціальної політики такого типу може стати соціальна програма американської страхової компанії Safeco «Безпечне житло». Компанія виділяє власникам об'єктів нерухомості цільові кошти на встановлення обладнання, що знижує ризик виникнення пожежі [217]. З одного боку, така ініціатива носить виключно благодійний характер, підвищуючи рівень безпеки для населення. При цьому Safeco, виділяючи кошти на закупівлю протипожежного обладнання, знижує кількість потенційних страхових випадків, а відповідно, і власні витрати.

консолідації на всіх рівнях світової господарської системи; прагнення до цивілізованого вирішення конфліктних ситуацій);

2) зміна сприйняття та довіри до бізнесу з боку глобального співтовариства викликана численними випадками зловживання бізнес-структур (особливо ТНК) своїм впливом у політичній, економічній та інших сферах, а також нарощуванням негативного впливу на оточуюче середовище;

3) зміна потреб та очікувань суспільства щодо ролі бізнесу у вирішенні соціальних проблем;

4) посилення прозорості та відкритості бізнесу перед суспільством внаслідок розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що надає можливість здійснювати ґрунтовні наукові дослідження та публічні перевірки достовірності поширюваної інформації;

5) необхідність впровадження нових принципів та механізмів регулювання економічних процесів для протистояння новим глобальним ризикам та загрозам (зростання розривів у доходах; хронічні бюджетні дисбаланси; міжнародний тероризм; збільшення викидів парникових газів; кібератаки; криза водопостачання; старіння націй, пандемії, демографічні проблеми тощо). Поєднання означених тенденцій та викликів спонукатиме все більше компаній «грантодавців» та «відповідальних громадян» відмовлятися від усталеного типу соціальної політики на користь найбільш перспективного стратегічного типу.

Підсумовуючи результати даного аналітичного огляду, можна впевнено говорити про зародження на базисі існуючих систем КСВ якісно нового підходу, спрямованого на виявлення та усунення першопричин глобальної нестабільності шляхом впровадження інноваційних КСВ-моделей окремими, найбільш прогресивними у даній сфері, транснаціональними корпораціями, які будуть активно лобіювати подібні ідеї на національних та міжнародному рівнях. Основними рисами таких моделей будуть наступні:

1) Впровадження та успішне застосування міжнародних стандартів КСВ буде необхідною, однак недостатньою умовою її ефективного розвитку. Комплексне розв'язання соціальних проблем потребуватиме прийняття

нетривіальних рішень, які виходять за рамки типового набору показників та стандартів.

2) Відмова від одиничних соціальних ініціатив на користь реалізації масштабних міжгалузевих проєктів як результат визнання надзвичайної складності та багатогранності проблем у даній сфері.

3) Соціально-відповідальні програми компаній будуть спиратись на кращі світові практики та відповідати наднаціональним вимогам, однак з урахуванням місцевої специфіки соціальних запитів та проблем.

4) Зміщення акцентів з усунення окремих джерел забруднення довкілля на комплексний контроль екологічного впливу у повному життєвому циклі продукції з цільовими орієнтирами безвідходного та екологічно нейтрального виробництва.

5) Конвергенція даних про результати фінансової та соціальної діяльності у єдиній звітності нового покоління як результат інтеграції нових методів аналізу та зростання інформаційних потреб стейкхолдерів. Цей крок стане підтвердженням глобального визнання соціально відповідальної діяльності як невід'ємної складової ефективності функціонування компаній.

6) Посилення вимог до якості інформації, що оприлюднюється у соціальній звітності та зростання потреб у її верифікації. На даному етапі значна кількість коригувань у соціальній звітності відображає прагнення компаній пристосувати власні системи КСВ до міжнародних стандартів і технологій, а також є результатом врахування зауважень, що виникли у ході верифікації.

7) Переведення більшості добровільних ініціатив у сфері КСВ на обов'язкову основу (особливо в частині скорочення викидів у довкілля, відходів й інформаційної прозорості) та її поступова правова гармонізація на міжнародному рівні.

8) Формування он-лайнного комунікаційного каналу для задоволення інформаційних запитів усіх можливих стейкхолдерів у режимі реального часу.

9) Зміна підходів в системі управління КСВ, яка передбачає інтеграцію функціональних обов'язків у даній сфері до посадових інструкцій більшості працівників компанії.

Таким чином, зміни суспільної свідомості та досягнення консенсусу серед представників влади й бізнесу у питаннях захисту довкілля, боротьби з бідністю, охорони праці, наслідків глобалізації сприяли формуванню принципово нової ролі ТНК у вирішенні глобальних проблем людства. Особливості сучасного етапу формування та прогностичні тенденції розвитку КСВ підтверджують визначальне місце великого бізнесу, й особливо транснаціональних корпорацій, у забезпеченні сталого світового розвитку.

## **2.2. Імператив використання корпоративної соціальної відповідальності як чинника підвищення ефективності функціонування ТНК.**

Продумана та налагоджена система КСВ дозволяє компаніям не лише здійснювати позитивний внесок у соціальний добробут та екологічну стабільність, але й сприяє підвищенню результативності та стабільності бізнесу. В даному розділі ми розглянемо найбільш суттєві аспекти позитивного впливу соціальної відповідності на зростання ефективності функціонування бізнесу.

В 2011 р. більше половини великих компаній засвідчили наявність переваг від впровадження КСВ у систему управління [182]. Проаналізувавши найчастіше згадувані якісні ознаки позитивного впливу соціальної відповідальності на бізнес, можна виділити основні стимули, які спонукають суб'єктів бізнесу інтегрувати концепцію соціальної відповідальності у стратегію розвитку. До них відносяться:

- покращення ділової репутації;
- налагодження та побудова конструктивних відносин із зацікавленими сторонами;
- впровадження інновацій;
- підвищення лояльності персоналу;
- покращення ефективності управління та мінімізація нефінансових ризиків;
- поліпшення фінансових та економічних показників діяльності;
- залучення інвестицій та підвищення ринкової вартості компанії;

- збільшення продажів та ринкової долі;
- оптимізація операційних процесів і забезпечення економії.

Конкретна спрямованість наведених стимулів наведена у рис. 2.6.

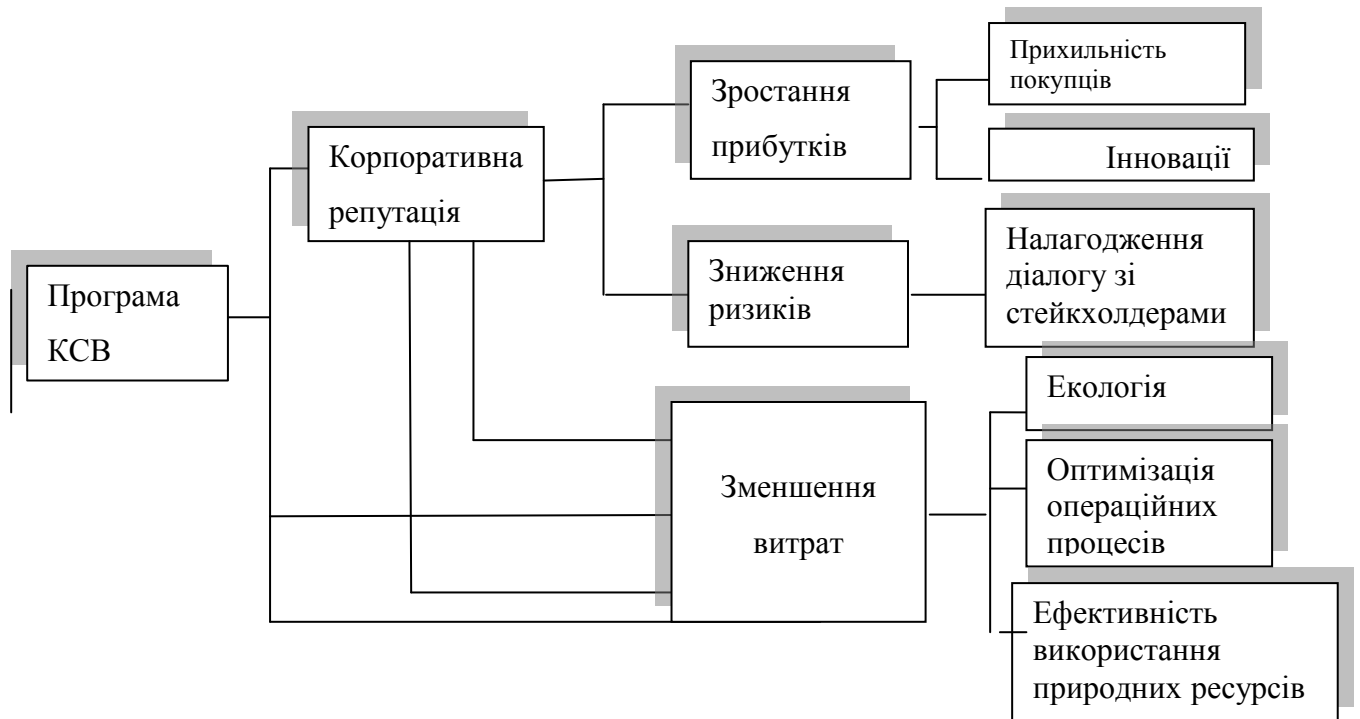


Рис. 2.6. Вплив ефективної реалізації програм КСВ на діяльність ТНК.

Джерело: складено автором на основі [3, 29, 41 та ін.]

Одним з основних результатів впливу КСВ на ТНК є *покращення ділової репутації*. Формування позитивної ділової репутації виступає найвагомим позитивним ефектом від впровадження системи КСВ, оскільки дозволяє створити унікальне для кожної окремої компанії джерело довгострокових конкурентних переваг.

У наукових дослідженнях теоретико-методичного і прикладного характеру при визначенні ділової репутації враховуються такі аспекти, як: загальна поінформованість про діяльність компанії, що не передбачає детального аналізу й оцінки; деяке знання, отримане шляхом безпосереднього залучення цільових груп у процес оцінки стану компанії на основі їх власного досвіду або незалежних експертів; нематеріальний об'єкт, що має вартісне вираження, тобто, по суті, є фінансовим або економічним активом [5,19,107,112,119,146 та ін.].

З цього випливає, що зацікавлені особи виступають сполучною ланкою, що пов'язує КСВ та ділову репутацію корпорації (рис. 2.6).

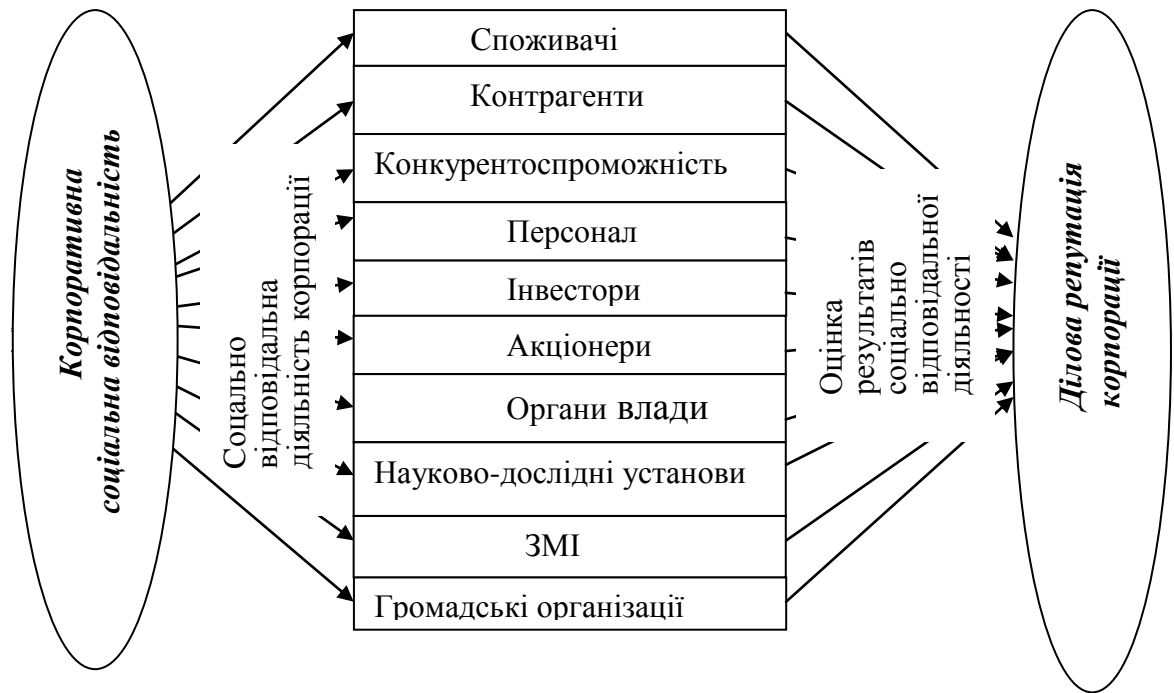


Рис. 2.7. Взаємозв'язок між КСВ та діловою репутацією корпорації.  
Джерело: складено автором на основі [47]

Фактичним підтвердженням наявності репутаційного ефекту від впровадження системи КСВ слугують результати опитувань громадської думки, які свідчать, що показники соціальної відповідальності виступають першорядними чинниками, що формують суспільну думку про компанію. Отже, покращення ділової репутації за рахунок впровадження системи КСВ сприяє зростанню нематеріальних активів корпорації, підвищує впізнаваність та цінність бренду, формує кредит довіри, що в результаті позитивним чином позначається на обсягах продажів, якості взаємовідносин з діловими партнерами, представниками влади та інших зацікавлених сторін.

Налагодження та побудова конструктивних відносин із зацікавленими особами сприяє виявленню тих різнопланових аспектів діяльності, в яких повинна проявлятися соціальна відповідальність компанії. Пріоритетним напрямом такої взаємодії є участь транснаціональних корпорацій у розвитку територій присутності на основі підписання відповідних угод з органами місцевої влади.

Компанії, що уклали такі угоди можуть розраховувати на відповідні економічні переваги та пільги, як от:

- отримання інвестиційних субсидій, кредитів, гарантій банківських кредитів для проведення програми реструктуризації відповідно до необхідності структурної перебудови економіки відповідних територій [108];
- пільги та субсидії на навчання та перепідготовку працівників відповідно до потреб на місцевому ринку праці;
- фінансова підтримка та технічна допомога заходам щодо активізації інноваційної діяльності та розповсюдженню її результатів [2].

Окрім того, така позиція компаній стане переконливим свідченням її відповідального ставлення до місцевого співтовариства, що сприятиме формуванню позитивного ставлення з боку громадськості. Це дозволяє сформувати позитивне середовище функціонування компанії, що сприяє підвищенню її ефективності за рахунок зростання лояльності та підтримки з боку широкого кола зацікавлених сторін.

Соціальна відповідальність є також одним із ключових факторів, що істотно впливають на результати та розвиток інновацій. Соціальні інновації, впроваджені в рамках стратегій КСВ, дозволяють компаніям не тільки продемонструвати свою громадянську позицію, але також стають важливим маркетинговим інструментом. Обізнаність із потребами зацікавлених сторін дозволяє компаніям вчасно прогнозувати зростання попиту, пропонувати затребувані суспільством товари й послуги, освоювати нові ринки. Таким чином, бізнес стає економічним локомотивом прогресивних змін інноваційного характеру в рамках своєї основної діяльності, у тому числі через підтримку наукових досліджень, розробку соціально значущих продуктів і послуг, розвиток неосвоєних ринків, одночасно підвищуючи свою конкурентоспроможність та ефективність.

Найбільш очевидним і зрозумілим є позитивний зв'язок між КСВ та ефективністю функціонування компанії з точки зору управління людськими ресурсами є підвищення лояльності персоналу. Реалізація концепції соціальної відповідальності як в цілому, так і стосовно конкретного робочого місця (а це й

навчання та професійний розвиток, і застосування прозорих мотиваційних схем оплати праці, і надання працівникам соціального пакету, і створення умов для відпочинку, і підтримка внутрішніх комунікацій та участь персоналу у прийнятті управлінських рішень) створюють унікальну перевагу компанії при наборі і утриманні співробітників [43]. Про це свідчить дієвість використання робочої сили (рис. 2.8)

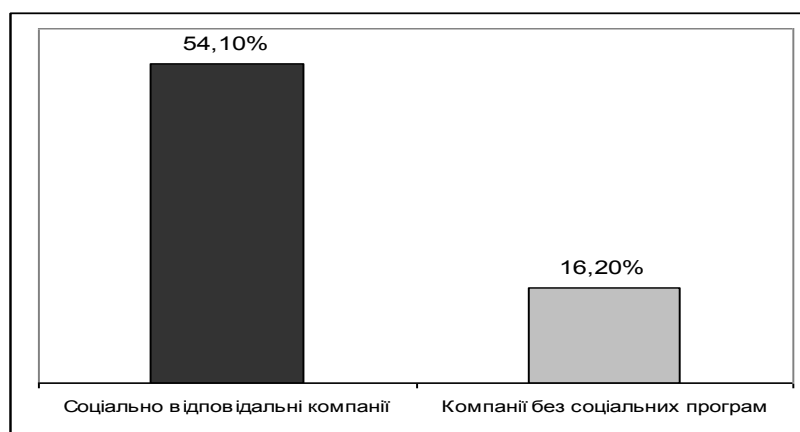


Рис. 2.8. – Показники ефективності робочої сили, %. Джерело: [147]

Останні дослідження показують, що за інших рівних умов потенційні працівники більш ймовірно віддадуть перевагу працевлаштуванню у соціально відповідальній компанії. Так, близько 80% усіх працівників у 25 країнах світу вказали на своє бажання працювати у соціально відповідальних корпораціях [38].

Також потрібно пам'ятати, що зв'язок між КСВ-практикою і формуванням людського капіталу зростатиме із подальшим ствердженням парадигми «економіки знань» – економіки, де визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається і який є сукупністю повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, нагромаджених у свідомості людей та матеріалізованих у технологічних способах виробництва [245, с. 6].

У контексті, що аналізується варто відмітити покращення ефективності управління та мінімізація нефінансових ризиків. Нефінансові ризики тісно пов'язані зі сферою КСВ, оскільки виникають у результаті негативного характеру взаємодії із зацікавленими сторонами за такими напрямками: вибір бізнес-партнерів та взаємодія з ними; взаємовідносини з органами державної влади; взаємовідносини власників та менеджерів; формування репутації компанії та

акціонерів; соціально-трудові відносини на підприємстві; природокористування та охорона довкілля; взаємовідносини з місцевим співтовариством.

Оскільки вплив нефінансових ризиків на діяльність компанії носить різносторонній характер, то й підходи до управління ними будуть суттєво різнитися залежно від ситуації. Модель управління нефінансовими ризиками на основі застосування системи КСВ представлена на рис. 2.7.



Рис. 2.9. Застосування системи КСВ для управління нефінансовими ризиками.

Джерело [89]

Процес управління нефінансовими ризиками повинен здійснюватися безперервно та мати системний характер. Центральне ядро даної системи формують зацікавлені особи компанії. За результатами діалогу з ними виявляються основні проблеми, ідентифікуються ризики та розробляється план реагування. Даний процес відображено у внутрішньому колі моделі.

Послідовність безпосередніх управлінських дій представлена у зовнішньому колі моделі.

Система управління нефінансовими ризиками включає декілька підсистем залежно від спрямованості стратегічних цілей компанії. Вони формують низку взаємопов'язаних блоків, серцевину яких знову таки формують зацікавлені особи та діалог з ними (рис. 2.8).

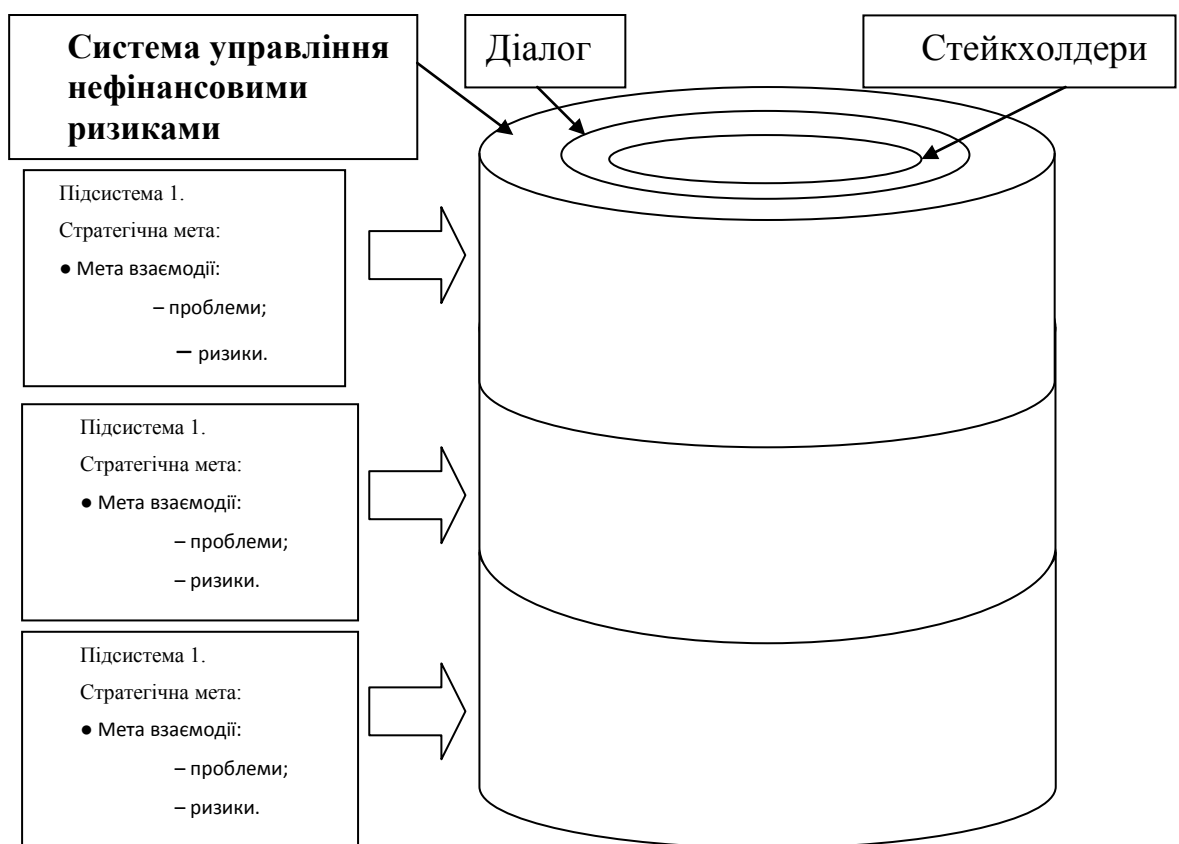


Рис. 2.8. Підсистеми управління нефінансовими ризиками.

Джерело: [89]

Впровадження системи управління нефінансовими ризиками в компанії відбувається поетапно. Спочатку розробляється політика компанії у сфері управління нефінансовими ризиками, де зазначаються фундаментальні моменти та розробляється понятійний ряд системи. На другому етапі створюється карта нефінансових ризиків на базі різноманітних досліджень і діагностик. В якості

основних інструментів застосовуються такі, як анкетування, інтерв'ю з менеджерами, експертна оцінка, аналіз зовнішньої і внутрішньої звітності та документації, аналіз бізнес-процесів, аналіз сценаріїв, маркетингові дослідження, статистичні методи, аналіз загроз, дерево подій й таке інше. Складається каталог нефінансових ризиків, проводиться їх оцінка та ранжування.

Далі розробляється стратегія управління нефінансовими ризиками, в якій визначаються методи управління, ключові показники та індикатори діяльності компанії, розподіл компетенції між власниками та менеджментом компанії у сфері управління нефінансовими ризиками, вирішуються питання фінансового забезпечення системи управління нефінансовими ризиками.

Оперативне управління нефінансовими ризиками включає розробку комплексу заходів і проектів з управління цими ризиками. На цьому етапі розробляються регламенти взаємодії підрозділів компанії, які беруть участь у процесі управління нефінансовими ризиками, встановлюються центри відповідальності, визначається роль відносин з засобами масової інформації та ключовими зацікавленими сторонами.

Управління такими ризиками супроводжується моніторингом виконання запланованих заходів та оцінкою ефективності їх управління, рівнем досягнення стратегічних цілей. В цілому, інтеграція нефінансових аспектів у процес прийняття управлінських рішень дозволяє компанії суттєво розширити горизонти свого планування та враховувати більший спектр ризиків і можливостей, що створює передумови сталого довгострокового розвитку.

Як і будь-які інші інвестиції, соціальні капіталовкладення повинні окупатися та сприяти стійкому розвитку бізнесу. Однак, у суспільстві склався стереотип стосовно зменшення прямої фінансової вигоди від подібних вкладень, оскільки компанія, яка обмежує себе у використанні сумнівних з морально-етичної точки зору видів діяльності, втрачає частину прибутку. Підтвердженням цьому слугують тривалі суперечки в наукових та підприємницьких колах стосовно того, чи вкладається соціальна діяльність компаній у формальну логіку

існування бізнесу як інструмента заробляння грошей. У спробах знайти відповідь на це запитання за останні двадцять років було проведено безліч досліджень.

Одні експерти (Р. Ерл [146], С. Гуль, О. Гудхью, Ч. Квок, Д. Мішра [161], П. Годфрі [162], Дж. Джуніор, Дж.Д. Марголіс, Дж.П. Волш [192], Дж.К. Моллет, А. Зіглер [200], М. Портер, М. Крамер [205]) упевнено доводять, що соціальна політика в кінцевому результаті підвищує соціальні показники компаній. Наприклад, інвестиції в екологію та енергоефективність дозволяють бізнесу знизити витрати на енергоресурси, підвищуючи тим самим рентабельність. Ще одним аргументом на користь ефективності соціальних інвестицій є те, що неврахування інтересів стейкхолдерів негативно вплине на добробут компанії через ризик виникнення страйків [214], втрату найбільш талановитих спеціалістів [166], накладання штрафних санкцій з боку держави.

Інші дослідники (Р. Балотті, Дж. Хенкс [118], В. Браун, Е. Хелланд, К. Сміт [123], Дж. Галаскевич [158]) зробили однозначний висновок про те, що соціальні програми відволікають управлінський апарат компанії від вирішення стратегічно важливих проблем, пов'язаних з основною діяльністю. Окрім того, соціальні інвестиції є джерелом необґрунтованого з ринкової точки зору підвищення витратності (через необхідність забезпечення більш високого, ніж в середньому по галузі, рівня зарплати, додаткового соціального пакету, пом'якшення екологічних наслідків тощо). Водночас, компанія не може відмовитися від таких витрат, оскільки вони є невід'ємним елементом «суспільного договору» між бізнесом, державою та соціумом\*.

---

\* Дослідження консалтингової компанії Towers Perrin, яке проводилось 1999 року по двох виборках – соціально відповідальні компанії і не соціально відповідальні. Було виділено 25 соціально відповідальних компаній на основі того, як вони будують свої відносини з найважливішими групами зацікавлених осіб: інвесторами, споживачами, співробітниками, постачальниками та представниками місцевих спільнот. В цю групу увійшли такі корпорації як Coca-Cola, Jonson&Jonson, Procter&Gamble, General Electric та інші. Дослідження проводилось як на основі внутрішніх даних компаній, так і на основі зовнішніх даних, які були надані рейтингами Fortune та Standards&Poors 500. Дослідження показало, що по аналізованій вибірці на протязі 15 років дохід акціонерів соціально відповідальних компаній був в двічі вищий за середній показник (відповідно 43% и 19%) [230].

Останнє глобальне дослідження, проведене представниками Гарвардської школи бізнесу [147], дозволяє нарешті визнати: будь-які соціальні інвестиції, незалежно від їх спрямування, – не тільки потрібний, але й вигідний інструмент.

Такий висновок було зроблено на основі детального дослідження 675 компаній по всьому світу, які спеціалізуються головним чином у сфері виробництва (оскільки саме вони є найбільш активними соціальними інвесторами). Були проаналізовані стратегії та проекти таких компаній у сфері КСВ з урахуванням часу їх прийняття, тривалості, інтенсивності та етапу розвитку, а також їх фінансова звітність за 1993-2010 роки. Для виключення можливості отримання нерелевантних результатів, дослідники здійснили компаративний аналіз не тільки соціально активних компаній, але й їх конкурентів, що не дотримуються такої практики. З метою виявлення темпів зростання показників в минулому були проаналізовані фінансові дані компаній за періоди, що передували прийняттю програм соціальних інвестицій, і усереднені дані по динаміці зростання ринку в ці роки.

Основними об'єктами аналізу виступали показники ROA (рентабельність активів), ROE (рентабельність власного капіталу), інвестиційна привабливість, валова виручка та деякі інші важливі показники (наприклад, ефективність робочої сили (рис. 2.9), щорічний приріст обсягів продажу (рис. 2.10), затребуваність продуктової лінійки тощо).

Згідно з результатами дослідження, компанії, що активно реалізують соціальні програми, випереджають своїх менш соціально відповідальних колег за всіма суттєвими показниками. Так, згідно з показниками ROA, 1 дол., інвестований в соціально відповідальний бізнес у 1993 році, приніс інвесторам у 2010 р. 7,1 дол., тоді як той же 1 дол., інвестований в компанію аналогічної сфери діяльності без соціальної програми, приніс в 2010 р. 4 дол.

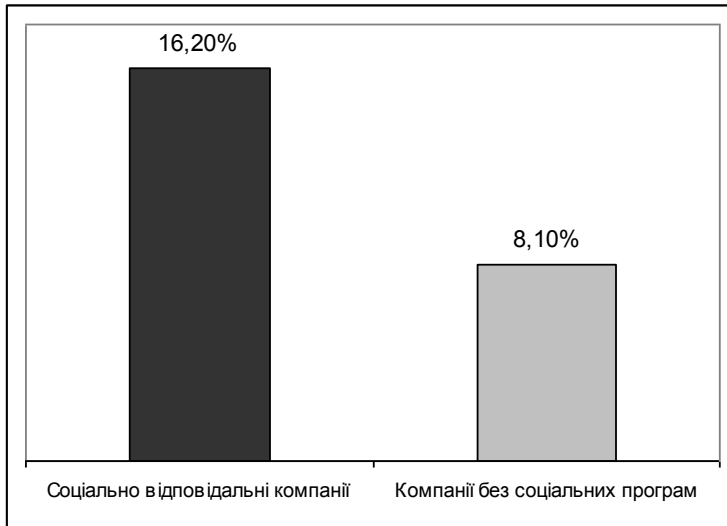


Рис. 2.10. – Середньорічний приріст обсягів продажу за 1993-2010 рр., %.

Джерело: [147]

Порівняння за показником ROE також підтвердило, що соціально відповідальні компанії більш ефективні: 1 дол., вкладений такими компаніями у власні проекти в 1993 р., конвертувався у 25 дол. до 2010 р. А співвідношення ROE компаній без соціальних інвестицій за той же період становило у середньому 1 дол. до 16 дол. (рис. 2.11).

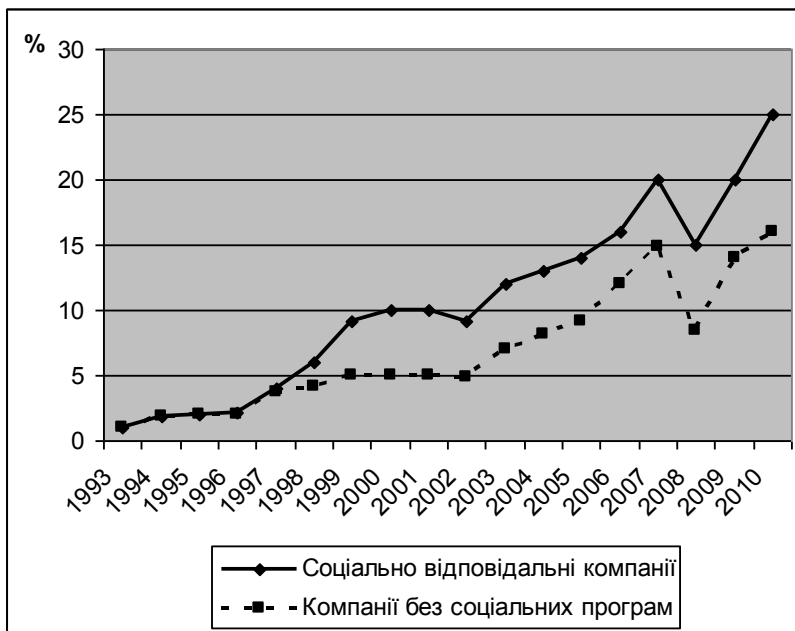


Рис. 2.11. – Динаміка показників ROE, %.

Джерело: [147]

Валова виручка соціально відповідальних компаній в довгостроковій перспективі виявилася на 4,8-10% вище аналогічного показника соціально нейтральних компаній, а рівень ефективності робочої сили перевищив їх показник на 37,9%. Таким чином, наявність прямого зв'язку між ефективністю соціальних інвестицій та рівнем довгострокової конкурентоспроможності отримала міцне фактичне підтвердження.

*Залучення інвестицій та підвищення ринкової вартості компанії є ще одним свідченням наявності певного зв'язку між ставленням компанії до соціальної відповідальності та її фінансовими результатами, зростання обсягів соціально відповідальних інвестицій (СВІ) у різних регіонах світу. Зокрема, за 2009-2011 рр. їх приріст становив 22% у США, 38% у країнах Європи, 14% у Канаді, 27% в Австралії). Загальний обсяг СВІ на кінець 2011 р. становив 13568 млрд. дол. США, з них найбільша частка припадала на країни Європи (8758 млрд. дол. США (рис. 2.12).*

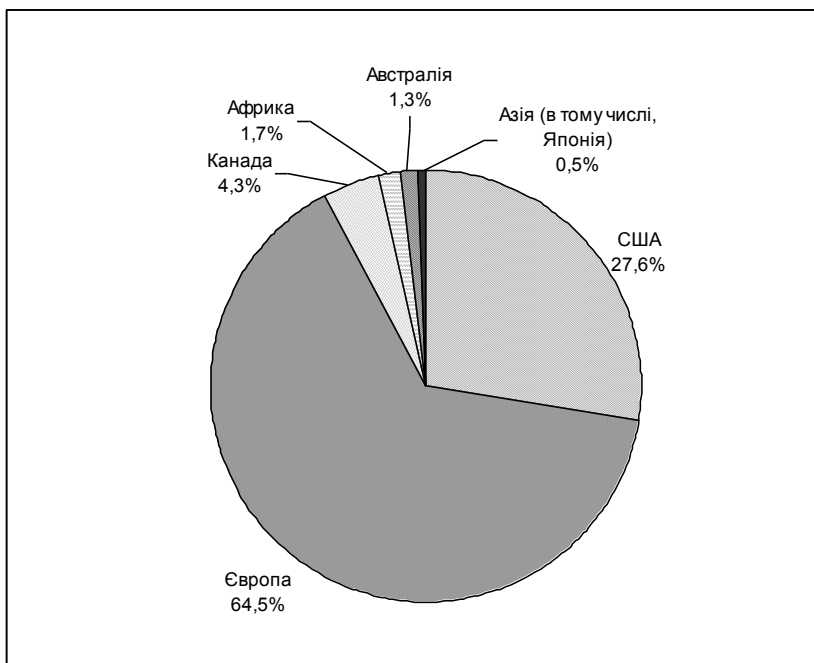


Рис. 2.12. – Регіональна структура соціально відповідальних інвестиції у 2011 р..

Джерело: [250]

Соціально відповідальними вважаються інвестиційні рішення, які здійснюються інвесторами з урахуванням соціальних, етичних, моральних та екологічних наслідків інвестування. Метою таких інвестицій є максимізація не лише фінансових результатів, а й соціальної корисності.

На сьогоднішній день у світі сформувався достатньо потужний ринок СВІ, який включає інвесторів, емітентів, професійних учасників та державу. В сукупності вони формують потужне джерело інвестиційних ресурсів для компаній, що відповідають певним критеріям відбору інвестиційних об'єктів. В першу чергу на такі інвестиції можуть розраховувати компанії, що демонструють високу результативність у сфері КСВ. Сформувані уявлення про те, які саме чинники сприяють підвищенню інвестиційної привабливості такого специфічного суб'єкта господарювання як транснаціональна корпорація, можна на основі переліку критеріїв оцінки діяльності компанії у сфері сталого розвитку, що застосовуються при розрахунку найвідомішого міжнародного показника оцінки КСВ – світового фондового індексу сталого розвитку Доу-Джонса (англ. Dow-Jones Sustainability Index, DJSI). Основні критерії даного індексу наступні.

Таблиця 2.1

**Критерії оцінки діяльності компанії у сфері сталого розвитку за методикою Dow-Jones Sustainability Index\***

Група	Критерії оцінки	Складові
Економічний вимір	Ефективність корпоративного управління	Персональний склад Правління Наявність незалежного голови Ради Директорів Наявність та аналіз політики у сфері корпоративного управління Проведення аудиту конфліктів інтересів «принципал-агент» Дотримання гендерної рівності Оцінка ефективності роботи Правління Наявність заходів по захисту від ворожого поглинання Аналіз винагород топ-менеджменту Оцінка корпоративного управління на основі інформації, здобутої від стейкхолдерів та із ЗМІ

## Продовження табл. 2.1

	Розвиненість системи ризик-менеджменту та антикризового менеджменту	Оцінка ефективності управління ризиками Наявність заходів з оптимізації ризиків Наявність огляду існуючих ринків Наявність карти ризиків Наявність та аналіз стратегії управління ризиками Аналіз дій менеджменту з розв'язання ризикових і кризових ситуацій за інформацією, здобутою від стейкхолдерів та із ЗМІ
	Дотримання кодексу ділової етики/протидії корупції	Аналіз пріоритетності дотримання кодексу ділової етики Наявність системи і процедур дотримання кодексу ділової етики Аналіз повідомлень щодо порушень кодексу ділової етики Наявність та аналіз політики протидії корупції Оцінка співробітництва у напрямку дотримання кодексу ділової етики та протидії корупції Аналіз дій менеджменту по дотриманню кодексу ділової етики та протидії корупції за інформацією, здобутою від стейкхолдерів та із ЗМІ
	Галузевий критерій**	Аналіз якості управління брендом, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління інноваціями, управління запасами енергоресурсів, досягнення паритету вартості енергії від альтернативних і традиційних джерел енергії і т.д. Оцінка за галузевим критерієм на основі інформації, здобутої від стейкхолдерів та із ЗМІ
Екологічний вимір	Якість екологічної звітності та звітності у сфері сталого розвитку	Аналіз повноти розкриття інформації Кількісний та якісний аналіз інформації, що представлена у звітності Застосування процедури верифікації звітності

## Продовження табл. 2.1

	Галузевий критерій**	Аналіз системи управління впливом на довкілля, наявність і аналіз екологічної стратегії, аналіз заходів із збереження біорізноманіття, аналіз управління якістю продукції, аналіз заходів із забезпечення екоефективності і т.д. Оцінка за галузевим критерієм на основі інформації, здобутої від стейкхолдерів та із ЗМІ
Соціальний вимір Група	Розвиток людського капіталу (ЛК)	Аналіз управління розвитком і підвищенням кваліфікації ЛК Використання показників діяльності Аналіз якості навчання ЛК, в тому числі індивідуального
	Залучення та збереження талановитих співробітників	Рівень покриття персоналу системою оцінки за результатами діяльності Доля персоналу за категоріями, залученого до програм заохочення за результатами діяльності Аналіз системи бонусів залежно від особистих досягнень співробітника та від результатів діяльності всієї компанії Використання корпоративних індикаторів програм заохочення співробітників за результатами діяльності Типи індивідуальної оцінки діяльності співробітника Інформування керівництва про індивідуальні досягнення співробітників Типи виплат за результатами діяльності співробітників Рівень задоволеності співробітників компанії своєю діяльністю у компанії Оцінка діяльності із залучення та збереження талановитих співробітників на основі інформації, здобутої від стейкхолдерів та із ЗМІ

## Продовження табл.2.1

	Трудові відносини	Аналіз практики розв'язання конфліктних ситуацій Використання ключових показників ефективності Оцінка трудових відносин в компанії на основі інформації, здобутої від стейкхолдерів та із ЗМІ
	Корпоративно-соціальне громадянство	Використання та аналіз стратегії КСВ Обсяг інвестицій у КСВ Оцінка ефективності інвестицій у КСВ Аналіз філантропічної діяльності
	Соціальна звітність	Оцінка повноти розкриття інформації Кількісний та якісний аналіз інформації, представленої у звітах Наявність та аналіз процедури верифікації звітів
	Галузевий критерій*	Аналіз рівня соціальної інтеграції, рівня здоров'я та безпеки співробітників, дотримання правил здорового способу життя серед співробітників, дотримання біоетики, наявність стандартів закупок та ін. Оцінка за галузевим критерієм на основі інформації, здобутої від стейкхолдерів та із ЗМІ

Джерело: складено на основі: [238]

\*\* специфічний для кожної галузі, в якій здійснюється оцінка результатів діяльності компанії у сфері сталого розвитку

Аналіз даної методики дозволяє сформулювати уявлення про першочергові завдання у сфері КСВ, що постають перед компанією, яка прагне до сталого розвитку та забезпечення собі надійного інвестиційного іміджу в довгостроковій перспективі. До них відносяться: система оцінки ефективності роботи топ-менеджменту, система соціальної звітності; система управління соціальними ризиками; система дотримання принципів ділової етики; система управління взаємовідносинами із стейкхолдерами; система управління філантропічною діяльністю; система мотивації та управління персоналом та інші.

Синергетичний ефект від функціонування названих підсистем виявляється у формуванні ефективної моделі корпоративного управління для забезпечення інвестиційної привабливості у довгостроковому періоді.

Збільшення продажів та ринкової долі є результатом зростання споживчих уподобань продукції саме тих компаній, які дотримуються принципів та оприлюднюють результати КСВ. Відповідно до останнього дослідження, проведеного у США, 82% опитаних радше будуть купувати продукцію соціально відповідальної компанії, ніж виробника, що не дотримується такої концепції. При цьому переважна частка респондентів виявила готовність змінити традиційний продукт на аналогічний на користь компанії, що реалізує інноваційні соціальні ініціативи [256].

Оптимізація операційних процесів та забезпечення економії передбачає впровадження більш продуктивних та ресурсоефективних технологій створює для компанії додаткові можливості економії енергії, води й інших ресурсів, а також зниження обсягів шкідливих викидів та відходів виробництва. Окрім того, існує позитивна залежність між впровадженням принципів КСВ та зростанням продуктивності праці.

Наприклад, запровадження більш ефективних програм з енергозбереження, створення безвідходного циклу виробництва, ініціативи, спрямовані на підвищення екологічності виробництва, як от скорочення викидів в атмосферу, а в сільському господарстві – зниження використання небезпечних хімікатів, знижують не тільки прямі витрати компанії, а й платежі компанії фіскального характеру [138]. Підтвердженням цьому слугують численні дослідження прикладного характеру, що свідчать про наявність прямого зв'язку між якісною системою КСВ та оптимізацією структури витрат [138].

Прикладом скорочення операційних витрат може бути приклад компанія «Xerox Corporation». Компанія щорічно економить значні суми грошей завдяки програмам повторної переробки. Для 90% техніки, що виробляється компанією, можливе повторне використання у якості запасних частин [240].

Слід також зазначити, що під час впровадження програм соціальної відповідальності компанії виявляють нові шляхи підвищення ефективності, які раніше складно було оцінити. Це особливо стосується технологічних процесів. Наприклад, якщо цілеспрямовано не шукати способів зменшення викидів, технології можуть змінюватися дуже повільно [14].

Наведені аргументи переконливо свідчать, що розвиток КСВ є не просто додатковою і суттєвою статтею витрат, а й потужним джерелом унікальних переваг, які дозволяють компанії залучати кращі кадри, розраховувати за необхідності на державну підтримку, встановлювати гармонійні відносини зі споживачами та іншими членами місцевого співтовариства, посилювати свою інвестиційну привабливість, а значить і рівень капіталізації та фінансової стійкості.

### **2.3. Методика визначення та оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності ТНК**

Дослідження ефективності в сфері соціальної відповідальності компанії є непростим завданням, адже найважливіші елементи аналізу – ціль та результат програм КСВ – часто складно визначити. Так, мету покращити взаємини з постачальниками складно операціоналізувати, але може існувати в рамках довгострокової програми розвитку компанії. Часто результати дій компаній щодо реалізації принципів КСВ виявляються відстроченими у часі і, окрім того, суб'єктивно сприймається тією чи іншою групою стейкхолдерів. Важливим аспектом при аналізі результативності КСВ виступає саме поняття «відповідальності», яке історично визначається в моральному розумінні і важко піддається оцінці. Відповідальність корпорацій може розглядатися і з позиції боргу перед зацікавленими сторонами і може мати казуальне значення – як вина за отриманий в результаті конкретних рішень та рішень результат.

Корпоративна соціальна відповідальність є одним з основних способів

втілення соціальних позицій компаній. На сьогодні, КСВ є ефективною стратегією для компаній, які працюють на сучасних ринках. Результат соціальних інвестицій визначається тим, наскільки знижуються витрати виробництва, підвищується продуктивність праці, знижуються показники текучості кадрів, підвищується кваліфікація спеціалістів, корегуються часові витрати, уникаються та попереджаються санкції та можливість державного втручання.

Ефективність є складною категорією, яка відображає причинно-наслідкові зв'язки, які виникають в процесі розвитку конкретного об'єкту. Критерієм для визначення ефективності може виступати зв'язок із поставленими компанією цілей, адже саме досягнення оставленої мети є критерієм для оцінки окремих процесів та загальної діяльності організації. А досягнення цих цілей не можливе без комплексної взаємодії з оточуючим середовищем, задоволення його інтересів (або певного кола зацікавлених сторін). З цієї точки зору, критерієм оцінки ефективності соціальних програм компанії може бути саме задоволеність потреб та інтересів цих груп стейкхолдерів. Розуміння ефективності КСВ з точки зору ресурсного підходу, який розглядався раніше, передбачає раціональність використання ресурсів, навичок, інших зусиль для задоволення потреб ринку.

Нами запропоноване таке визначення ефективності корпоративної соціальної відповідальності компаній. Ефективність корпоративної соціальної відповідальності – це комплексна характеристика, яка відображає результативність та доцільність добровільно обраних та реалізованих компанією соціальних програм спрямованих як на внутрішнє (підвищення компетенції працівників, охорона праці, техніка безпеки, розвиток корпоративної культури і т.д.), так і на зовнішнє середовище (охорона навколишнього середовища, соціальна підтримка та захист певних груп населення, підтримка регіонів присутності).

Вона показує рівень раціонального використання ресурсів компанії, рівень забезпечення позитивного результату діяльності та досягнення поставлених завдань. Ефективність такого показника як соціальна відповідальність формується багатьма критеріями, які охоплюють і наявні ресурси, можливості,

інтереси та вимоги стейкхолдерів, цінності та пріоритети компанії, ефективність управління, а також час і місце ведення діяльності.

Значення ефективності корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, як змінюється добробут та рівень існування компанії та її зацікавлених сторін в результаті реалізації принципів КСВ.

Ефективність КСВ можна розділити на такі основні типи:

- зміна благополуччя безпосередньо компанії, бізнес-ефект
- ефект зміни благополуччя внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін

Аналіз наукової літератури, присвяченої оцінці КСВ показує певний розрив між оцінкою соціальної та внутрішньої, бізнес ефективності. Більшість сучасних практичних досліджень звертають увагу саме на бізнес ефект, спрямований на оцінку вигод для бізнесу. Соціальними ефектами КСВ діяльності компаній та бізнесу загалом більше переймається держава, неурядові організації, а також організації, які займаються складанням стандартів та рейтингів соціальної звітності.

Важливим для створення цілісної ефективної моделі КСВ необхідне врахування як інтересів компанії, так і стейкхолдерів. Необхідно розширювати коло інтересів, переходити від оцінки окремих фінансових або соціальних показників до створення та системної підтримки переваг, які породжуються комплексними та взаємними відносинами з колом зацікавлених сторін. Адже ширше коло відносин дозволяє компанії оцінити ефективність соціальної відповідальності з точки зору довгострокового сталого розвитку, а також забезпечує підґрунтя для удосконалення системи менеджменту, який перетворюється на активний динамічний процес, який забезпечується постійною оцінкою та зваженістю прийнятих рішень.

Дослідження, присвячені оцінці результативності КСВ почали виникати ще в 70-х роках ХХ ст. Але, не зважаючи на майже 40-річну історію питання, сьогодні не має однозначних показників та методик оцінки ефективності та результативності соціальної політики компаній. Різноманітні посилання на відповідні дослідження виявляються несистематизованими і, скоріше,

відображають сам факт досить тривалої дискусії щодо цієї проблеми, а не закономірності її розвитку [186 с. 194].

Перші дослідження цієї проблеми використовували порівняльний аналіз фінансових показників компаній. Якщо зв'язок між КСВ та фінансовими результатами виявлявся позитивним, то робився висновок, що програми соціальної відповідальності виявляється ефективними з точки зору організацій. В зворотному випадку КСВ визнавалась неефективною та недоцільною. В ході розвитку досліджень даної проблеми автори отримували як позитивні, так і негативні результати. Загальний аналіз 51 дослідження за період з 1972 по 1997 роки, проведений Дж. Гріффін та Дж. Махоном показав, що близько 60% досліджень продемонстрували результат існування позитивної кореляції [168, с. 7–9].

Інший аналіз 127 подібних досліджень, проведених за період з 1972 по 2002 роки, проведений також виявив трохи більше 50% випадків позитивного зв'язку [192, с. 273–274]. Варто зауважити, що автори досліджень вперше задалися питанням дослідження зв'язку КСВ із загальною результативністю компаній, але методи порівняльних даних по групі компаній не дає повної можливості судити про внутрішні ефекти впровадження програм КСВ.

Подальші дослідження використовували більш складні моделі оцінки, які охоплювали не лише фінансовий результат, а й показники, які характеризують ступінь задоволеності очікувань різних груп стейкхолдерів. Значної популярності в емпіричних дослідженнях здобув рейтинг *Fortune* (*Найбільш поважні американські компанії*, «America's Most Admired Companies»). Дані щорічного анкетування найвищого менеджменту корпорацій, незалежних директорів та аналітиків по восьми вимірах репутації активно використовувався дослідниками 1980-х–1990-х рр. Але великою проблемою оцінок, заснованих на різноманітних індексах та рейтингах полягає в тому, що дослідники фактично не володіють інформацією про саму діяльність компаній в сфері КСВ. Їм доводиться задовольнятися даними вже інтерпретованими менеджментом компаній, а потім і рейтинговими агентствами.

У 2000-і рр.. кількість робіт, присвячених аналізу зв'язку економічних результатів діяльності організації з її активністю в області КСВ, значно зменшилася. Зниження інтересу дослідників пояснюється тим, що протягом двох попередніх десятиліть вже було проведено величезну кількість подібних досліджень, які виявляли і позитивний, і негативний, і нульовий взаємозв'язок.

Незважаючи на те, що в більшості випадків дослідники виявляли позитивну кореляцію, остаточної згоди в цьому відношенні до цих пір не спостерігається. Крім того, багато критиків приходили до висновку, що «будь-яка кореляція між метриками КСВ та фінансової результативністю може бути наслідком як дійсного взаємозв'язку ... так і просто неправильного вимірювання КСВ» [136, с. 2–3].

Якщо розглянути загальний масив робіт, присвячених емпіричному аналізу КСД в прив'язці до бізнес-ефекту, вираженого в різних фінансових показниках, то можна прийти до висновку про незв'язність цих досліджень. Розрізненість і точкове застосування показників дійсно стають очевидні при близькому знайомстві з методологією таких досліджень. Ця обставина створює серйозну проблему в першу чергу для практикуючих менеджерів, перед якими стоїть завдання комплексної оцінки соціальної діяльності, яка об'єднує самі різні напрями і враховує очікування різних зацікавлених сторін [91, с. 98].

Мала кількість теоретичних робіт, присвячених оцінці, і відсутність єдиної думки з приводу змісту КСВ призвели до того, що кожен дослідник дозволяє собі тлумачити це поняття по-своєму. Керолл наполягає на тому, що, якщо дослідник займається оцінкою якоїсь окремої складової КСВ (наприклад, залучення до вирішення питань екології, філантропічної діяльності, репутації і т. п.), то такий аналіз ніяк не можна назвати оцінкою КСВ. «Методологія оцінки КСД повинна бути всеосяжною, тобто повинна відображати всі важливі аспекти або виміри взаємовідносин бізнесу та його зацікавлених сторін » [122, с. 475]. Додаткова складність цього питання полягає в тому, що кожна складова соціальної відповідальності має велику кількість показників і, відповідно, можливостей операціоналізації. Тому важливим при аналізі результатів програм соціальної відповідальності є визначення відповідних вимірів та можливість їх адекватної

операціоналізації.[167, с. 482]. Окрім цього, у сучасних дослідженнях спостерігається значний розрив між соціальною та бізнес ефективністю програм КСВ.

На наш погляд, неоднорідність досліджень зумовлюється наявністю певних проблем, які пов'язані не тільки з неоднозначністю поняття ефектів КСД, але і з дискусією про концепцію КСВ в цілому і зі сформованою практикою реалізації КСВ різними компаніями. Щоб дослідження в даній області активно розвивалися, пропонується сконцентрувати увагу на вирішенні таких проблем.

Інтереси, очікування і цілі організації та її зацікавлених сторін є вкрай різноманітними, часто суперечать один одному і складними з точки зору ідентифікації та пріоритетності. Це призводить до різного розуміння як відповідальності компанії, так і ступеня корисності результатів, що генеруються в наслідок її діяльності. Це ускладнює вироблення політики КСВ і робить майже неможливим визначення стандартів, необхідних як шаблон об'єктивної оцінки її соціальної та бізнес ефективності. Як ще в 1987 р. відзначили Р. Уокуч і Б. Спенсер, «неможливо досягти консенсусу щодо ясної оцінки КСВ без угоди з приводу того, що конкретно піддається оцінці» [232, с. 63].

Результати КСВ рідко можуть бути виміряні в конкретних фінансових показниках і цифрах. Менеджери можуть спиратися на дані витратних статей бюджету і витрачені трудоводини, щоб визначити фактичні фінансові та трудові витрати на інтеграцію і підтримку принципів КСВ, а також проведення заходів. Однак віддача від витрачених зусиль і коштів не виражається безпосередньо в реальному потоці прибутку і, крім того, може бути значно віддалена в часі.

Вплив успішної політики КСВ відбивається на розвитку активів відносин, поліпшенні репутації компанії, підвищенні лояльності споживача, збільшенні ступеня надійності компанії в очах дійсних і потенційних інвесторів, залучення нових бізнес-партнерів, придбанні підтримки з боку регулюючих органів і т. д. З виміром соціального ефекту справа дещо краще в зв'язку з тим, що різні організації (Коаліція екологічно відповідальних економік (CERES), Інститут соціальної та етичної відповідальності ISEA), британська консультативно-

аналітична організація SustainAbility, Лондонська група порівняльного аналізу та ін), розробляючи стандарти соціальної звітності, специфікують показники зміни добробуту зацікавлених сторін [238]. Однак ці організації виявляються практично єдиними, хто працює над вимірюванням соціального ефекту КСД, оскільки наукової літератури з цієї тематики практично немає і більшість досліджень присвячено вивченню тільки економічному результату впровадження програм соціальних дій та відповідальності.

Ще однією проблемою, яка перешкоджає якісній оцінці ефективності КСВ є недоліки та недостатність інформації про діяльність компаній. Це пов'язано з популяризацією КСВ в більшості розвинених країн, з введенням обов'язкової соціальної звітності в деяких з них, а також зі створенням і розповсюдженням стандартів і методологій складання соціальної звітності, які дають докладні рекомендації по збору інформації, її аналізу та оформлення (стандарти Global Reporting Initiative (GRI) та AccountAbility 1000 (AA1000), методи Triple Bottom Line (3BL) та London Benchmarking Group (LBG), модель Arcturus Європейської Асоціації бізнесу в суспільстві (European Organization of Business in Society, EABIS) та ін.).

Соціальна звітність на даний момент в більшості країн не є обов'язковою, і далеко не всі компанії публікують дані про КСД. Що стосується компаній, які все ж розкривають цю інформацію, для них не існує єдиної повсюдно стандартизованої звітності. Тому вона статистично релевантна і підходить для порівняльного аналізу інформація є відносно важкодоступною.

Деякі дослідники висловлюють сумнів у тому, що універсальна система оцінки КСВ взагалі може бути створена. Т. Роулі і С. Берман задалися питанням, чи існує універсальний метод оцінки КСВ, і відмітили значну різницю між численними заходами оцінки КСВ і єдиною багатовимірною методологією оцінки [212, 226]. Автори висловили заклопотаність тим, що практична оцінка ефективності соціальної відповідальності схильна детальної конкретизації і вимагає врахування багатьох специфічних для кожної компанії параметрів (від приналежності до галузі до залучення до вирішення проблем окремих людей та

організацій). Це призводить до неможливості як порівняння результатів, продемонстрованих компаніями і галузями, так і створення єдиних інструментів вимірювання ефективності КСВ. Автори навіть пропонують відмовитися від на операціоналізації понять ефективності КСВ\*.

Істотні відмінності спостерігаються і з позиції географічного розподілу. У звітах американських і європейських компаній майже завжди враховується відповідальність по відношенню до різного роду меншинам (за расовою, медичною ознаками), а також прораховується гендерна приналежність на різних рівнях управління. Що ж до українських компаній, то в їх нефінансових звітах ці питання практично не зачіпаються. Крім галузевої та географічної ознак нерідко вказується і розмір компанії, який впливає на широту кола зацікавлених сторін, на інтенсивність їх очікувань і на можливість компанії цим очікуванням відповідати.

Система КСВ в Україні перебуває на етапі становлення і в наукових колах постійно відбувається пошук відповідних оціночних методик. Зважаючи на специфічну роль ТНК для економіки приймаючої країни, а також на високий рівень уразливості соціально-економічних систем транзитивного типу перед негативними наслідками такої взаємодії, особливої гостроти набуває питання оцінки результативності соціально-відповідальної діяльності таких компаній для економіки України.

Розглянемо, які саме підходи застосовують вітчизняні та зарубіжні дослідники для загальної оцінки соціальної відповідальності компаній.

Березіна О.Ю. пропонує методику оцінки КСВ основі інтегрального підходу, що полягає в одночасному визначенні якісного стану соціально-відповідальної діяльності корпорацій і розрахунку кількісних індикаторів соціальної відповідальності. В якості інструмента збору інформації для якісної оцінки

---

\* Дійсно, простий огляд нефінансової звітності компаній говорить про те, наскільки різні результати створює їх діяльність і наскільки різні очікування існують у їхніх зацікавлених сторін. Наприклад, «Газпром» практично цілком концентрується на екологічній звітності, в той час як банківські організації менше уваги цій складовій КСВ. Тютюнові компанії приділяють багато уваги питанням збереження здоров'я неповнолітніх споживачів, звіти фармацевтичних компаній рясніють інформацією про поширення ліків в країнах, що розвиваються, а видобувні компанії, майже весь звіт присвячують виконанню зобов'язань перед співробітниками і місцевими спільнотами.

дослідницею пропонується анкетування персоналу корпорацій [7]. У дослідженні Грициної Л.А. проведено оцінку рівня КСВ машинобудівних підприємств за такими блоками: економічна відповідальність, відносини із зацікавленими сторонами, інформаційна відкритість. При цьому, рівень економічної відповідальності та рівень відносин із зацікавленими сторонами визначався за допомогою рейтингової оцінки [19].

Зінченко А.Г. та Саприкіною М.А. підготовлено аналітичний звіт про стан та перспективи розвитку КСВ в Україні, який базується на результатах опитування 600 компаній. Дане дослідження покликане сформулювати уявлення про картину розвитку соціальної відповідальності в Україні протягом 2005-2010 років, її тенденцій та майбутнього на основі аналізу особливостей характеристик КСВ залежно від розмірів підприємств, форми власності, секторів економіки та регіону. Особлива увага приділена питанням розуміння соціальної відповідальності, визначення пріоритетних напрямів впровадження корпоративних практик із соціально-значущої діяльності, стимулів, перешкод та перспектив розвитку КСВ в Україні [36].

Великий інтерес для української практики представляє російській досвід оцінки КСВ. Зокрема, Кричевський Н.А. та Гончаров С.Ф. пропонують три групи показників оцінки КСВ: показники соціальної відповідальності перед працівниками, показники соціальної відповідальності перед оточуючим співтовариством та показники екологічної відповідальності. Одночасно наголошується важливість поєднання кількісного та якісного підходів до оцінки соціально-відповідальних заходів корпорацій [52].

Методика оцінки рівня КСВ на основі показників, що відображають очікування та відповідні показники їх прояву зацікавлених груп (органи державної влади, менеджери, співробітники та суспільство), запропонована Камзабаєвою М.С. Застосування таксономічного (класифікаційного) методу дозволило дослідниці обчислити узагальнюючий показник КСВ [39]. На нашу думку, ґрунтовного доповнення вимагає, , авторський перелік очікувань зацікавлених сторін та відповідні їм системи показників, яких явно недостатньо

для комплексної оцінки соціально-відповідальної діяльності корпорацій.

Іншим російським дослідником Я.А. Шевчуком [110] оцінку КСВ організації пропонується здійснювати за такими напрямками: 1) реалізація внутрішньої КСВ; 2) реалізація зовнішньої КСВ; 3) разові напрями КСВ. Методика зорієнтована на дослідження КСВ в контексті підвищення трудової мотивації персоналу, а тому в ній не враховуються показники, актуальні для інших користувачів.

А.А. Колеснікова адаптувала та доповнила давно відому в Росії методику оцінки КСВ [55], що полягає в співставленні поточного показника з його нормативним значенням (для кількісної групи показників) або соціальним орієнтиром (для якісної групи показників). Даний методичний підхід передбачає визначення рівня КСВ для кожної зацікавленої групи (працівники організації, органи державної влади та місцевого самоуправління, споживачі, бізнес-партнери), а також розрахунок загального інтегрального показника рівня розвитку соціальної відповідальності [44]. Дана методика нівелює певні недоліки, притаманні розробкам вищезгаданих дослідників, оскільки дозволяє оцінити тенденцію змін різних параметрів КСВ, своєчасно відреагувати на поточні зміни та, як результат, забезпечити стабільну взаємодію всіх зацікавлених груп.

Підводячи підсумки аналітичному огляду методичних підходів до оцінки КСВ, що практикуються в Україні та Росії, можна зазначити наступне: По-перше, серед науковців не досягнуто консенсусу щодо єдиної методики оцінки КСВ в умовах вітчизняної економічної системи. По-друге, кожна авторська методика носить суб'єктивний характер, включає різні оціночні критерії та неоднорідну інформаційну базу, а тому не може вважатися універсальною. По-третє, розглянуті методичні підходи передбачають проведення спеціальних досліджень, які потребують суттєвих зусиль, витрат, залучення кваліфікованих фахівців для консультування.

Наше завдання полягає у виборі методики, яка, з одного боку, буде відповідати напрацьованому досвіду у даній сфері, а з іншого – надасть більше можливостей для оцінки КСВ на основі стандартних даних обліку та звітності, розроблення спрощених форми соціальної звітності корпорацій.

Для оцінки показників соціальної відповідальності ТНК, представництва яких знаходяться в Україні застосуємо методику, яка дозволяє побудувати їх рейтинг КСВ на основі вивчення якісних та кількісних показників нефінансової звітності. Дана методика передбачає такі етапи:

- 1) визначення якісних параметрів КСВ;
- 2) розрахунок кількісних показників КСВ;
- 3) коригування кількісних показників на коефіцієнт, що враховує якісний аспект соціальної звітності.

До якісних параметрів КСВ відносяться:

- заява керівництва компанії про підтримку КСВ компанією ( $CB_1$ );
- характеристика організації ( $CB_2$ );
- опис місії, цінностей та підходу компанії до КСВ ( $CB_3$ );
- створення організаційного підрозділу на підприємстві, що відповідає за КСВ ( $CB_4$ );
- опис конкретних практик, вжитих у сфері КСВ ( $CB_5$ );
- наявність ключових фінансових показників компанії ( $CB_6$ );
- наявність в загальнодоступному щорічному звіті про управлінські заходи у сфері КСВ порівнянних даних попередні періоди ( $CB_7$ );
- відповідність даних звіту стандартам GRI ( $CB_8$ );
- встановлення взаємодії із зацікавленими сторонами ( $CB_9$ );
- верифікація звіту ( $CB_{10}$ ).

В результаті контент-аналізу не фінансової звітності компаній можна розрахувати інтегральний якісний показник соціальної відповідальності ( $CB_{Як}$ ):

$$CB_{Як} = \frac{1}{i} \sum_1^i CB_i, \quad (2.1)$$

де  $i$  – якісний показник відповідно до загальної кількості показників;

$\sum CB_i$  – сума якісних показників,  $CB_i = 1$ , якщо даний показник присутній у звітності,  $CB_i = 0$ , у випадку, якщо показник у звітності не міститься.

На основі контент-аналізу нефінансової звітності ТНК в Україна за 2011 р. було визначено інтегральні якісні показники КСВ для 12 компаній табл. А.4. Рейтинг ТНК за якісними параметрами КСВ представлено на рис.2.13.

Найвищі рейтингові показники було присвоєно компанії АрселорМіттал Кривий Ріг (1,0). Нефінансова звітність корпорації за 2011 р. містить усі якісні елементи, відрізняється детальним викладенням матеріалу, наявністю ретроспективного аналізу КСВ-практик, відповідає міжнародній системі GRI.

Дещо менший якісний показник КСВ має компанія СКМ (0,9), оскільки на підприємстві не було створено організаційного підрозділу, що відповідає за КСВ.

Середні та дещо вищі рейтингові показники були присвоєні компаніям Nemiroff Україна (0,7), Ernst & Young Україна (0,6), Кока-Кола Бевериджес Україна (0,6), BDO Україна (0,5), Carlsberg Ukraine (0,5) та Тетра Пак Україна (0,5). Спільними рисами даної групи компаній стали відсутність: спеціалізованого КСВ-відділу, даних про ключові фінансові показники; верифікації звіту. Окрім того, у звітах компаній Ernst & Young Україна, BDO Україна та Кока-Кола Бевериджес Україна відсутні порівнянні дані за попередні періоди. Найнижчий рейтинг було присвоєно Агенції HOSHVA PR (0,4), Міжнародній Маркетинговій Групі (0,4), корпорації SYNTERO PRACTICUM (0,3) та ВД «Едіпресс Україна» (0,2), оскільки соціальні звіти даних компаній містять занадто загальні відомості про систему їх КСВ.

Систему GRI не практикують Carlsberg Ukraine, Nemiroff Україна та Тетра Пак Україна. Вузким місцем для усіх представників групи, крім, BDO Україна та Nemiroff Україна, стало налагодження взаємодії із зацікавленими сторонами. Загальний рейтинг, що досліджується має такий вигляд.

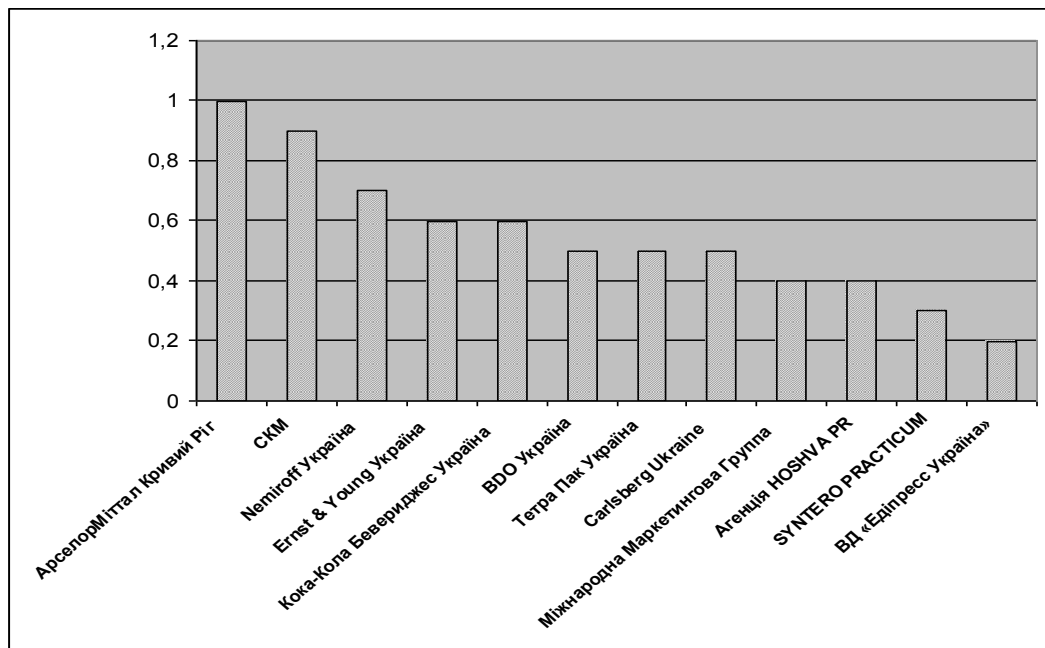


Рис. 2.13. Рейтинг ТНК в Україні за якісними параметрами КСВ.

Джерело: побудовано автором на основі табл. А.4

Кількісно охарактеризувати КСВ ТНК покликаний показник соціальних інвестицій, що включає виражені у грошовій формі вкладення компанії в наступні сфери: реалізація соціальної відповідальності перед співробітниками; реалізація соціальної відповідальності перед оточуючим співтовариством; реалізація екологічної відповідальності. У табл. А.5 Додатків наведені дані про обсяг сукупних соціальних інвестицій ТНК, представлених в Україні. На даному етапі з 12 компаній залишилось лише 4, оскільки в решти ТНК будь-які відомості про обсяг соціальних інвестицій відсутні.

Оскільки дані компанії відрізняються не лише масштабами, а й профілем діяльності, доцільно розрахувати показник соціальних інвестицій відповідно до певної бази, що дозволить врахувати такі особливості. В такій якості можна використати показники чистого прибутку, валового доходу, операційних витрат, чисельності працюючих. Зважаючи, що у соціальних звітах всіх досліджуваних ТНК є відомості про чисельність співробітників, розрахуємо обсяг соціальних інвестицій в розрахунку на одного працюючого компанії (табл. А.5).

Скоригувавши обсяг соціальних інвестицій на коефіцієнт, розрахований як інтегральний якісний показник можна побудувати остаточний рейтинг соціально відповідальних ТНК в Україні: 1 місце – Група СКМ (55964 грн.); 2 місце – АрселорМіттал Кривий Ріг (18017 грн.); 3 місце – Ernst & Young Україна (1982 грн.); 4 місце – Nemiroff Україна (1598 грн.).

Розглянемо детальніше інформацію, що міститься у нефінансових звітах цих ТНК. Загальна характеристика корпорацій та їх систем представлена у табл. А.6 (див.Додатки).

Найбільш інформативною серед обраних для аналізу ТНК, є система показників оцінки КСВ компанії «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ). «Систем Кепітал Менеджмент» – найбільша українська багатогалузева група, до складу якої входять підприємства гірничого, металургійного, енергетичного, фінансового, телекомунікаційного, медійного та інших секторів економіки. Саме СКМ була першою ТНК, яка опублікувала в Україні звіт із корпоративної соціальної відповідальності. Така ініціативність компанії дозволила їй посісти одне з ключових місць у сфері розвитку КСВ. Перший нефінансовий звіт було опубліковано у 2005 р. Він містив перелік соціальних практик компаній, що входять до складу холдингу. Протягом наступних років компанії вдалося досягнути значного прогресу: в звітах за 2007 р., 2008-2009 рр. були опубліковані показники енергоспоживання, площ рекультивованих земель, викидів в атмосферу, відповідальності за продукцію (звіт за 2008-2009 рр.). Чотири останніх за часом публікації звіти були підготовлені за вимогами та показниками GRI [245].

ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» є одним з лідерів серед найбільших підприємств гірничо-металургійного комплексу України і частиною компанії-виробника сталі № 1 у світі. З моменту приходу на український ринок компанія виконує масштабні інвестиційні зобов'язання у сфері КСВ. Компанія реалізує стратегію КСВ в 4 сферах: відповідальність перед співробітниками; створення екологічної сталі; розвиток регіону та міст; прозоре управління [253].

Компанія Ernst & Young Україна відноситься до глобальної організації Ernst

& Young Global Limited, що є міжнародним лідером з аудиту, оподаткування і права, супроводу транзакцій і консультування. На сьогоднішній день компанія активно розвиває наступні напрями КСВ: сприяння розвитку суспільства; розвиток освіти; розвиток підприємництва; забезпечення екологічної стійкості [248].

Компанія Nemiroff є лідером серед легальних виробників міцного алкоголю України, підприємства якої розміщені також у Польщі, Росії та Білорусі. Nemiroff Україна у 2008 році приєдналася до глобального руху під егідою ООН, націленого на підвищення соціальної відповідальності та забезпечення сталого розвитку бізнесу. Завдяки цьому компанія долучилася до вирішення найбільш гострих суспільних та екологічних. Пріоритетами компанії у сфері КСВ є: відповідальне вживання алкоголю у суспільстві; захист довкілля; розвиток громад; турбота про співробітників; підтримка громадських організацій та благодійність [255].

Зважаючи, що напрями КСВ у досліджуваних компаній дещо різняться залежно від галузевої специфіки та внутрішньокорпоративного бачення стратегії соціально відповідальної діяльності, для аналітичних потреб вважаємо за доцільне об'єднати їх у чотири укрупнені групи:

– КСВ стосовно персоналу (створення безпечних умов праці та турбота про добробут співробітників компанії, що полягає у забезпеченні гідної винагороди за працю та професійного розвитку, реалізації їх потенціалу);

– КСВ стосовно довкілля (зниження негативного впливу на навколишнє середовище, що проявляється у дбайливому використанні природних ресурсів, послідовному скороченні обсягів викидів в атмосферу, більш ефективній утилізації відходів);

– КСВ стосовно регіонів присутності та країни в цілому (реалізація соціально значущих програм у сфері освіти, охорони здоров'я, культури та спорту, а також розвитку ділового середовища).

Проаналізуємо динаміку абсолютної величини соціальних інвестицій досліджуваних компаній загалом та за окремими їх напрямками. Як видно з табл.

2.2, незважаючи на неоднорідну динамку у попередні періоди, сукупний обсяг інвестицій у КСВ за 2010-2011 р. у всіх досліджуваних ТНК має тенденцію до зростання. При цьому найвищі темпи приросту даного показника були в компанії СКМ (69,4%), найнижчі – у Nemiroff Україна (8,9%).

У компаній СКМ та АрселорМіттал Кривий Ріг в структурі соціальних інвестицій за досліджуваний період незмінно переважає частка інвестицій на розвиток КСВ стосовно довкілля (72,3% та 66% відповідно). Другим за величиною напрямом соціального інвестування є КСВ стосовно персоналу (25,2% у СКМ та 28,8% у АрселорМіттал). Значно відстають за фінансовим забезпеченням напрями інвестування КСВ стосовно регіонів присутності та країни в цілому у компанії СКМ (2,3%). У АрселорМіттал цей відрив в 2011 р. помітно скоротився і частка даного виду соціальних інвестицій зросла до 10,4

Таблиця 2.2

### Динаміка та структура соціальних інвестицій ТНК в Україні\*

Рік	Од. вим.	Назва компанії			
		СКМ	АрселорМіттал Кривий Ріг	Ernst & Young Україна	Nemiroff Україна
<b>Сукупний обсяг соціальних інвестицій</b>					
2008	млн. грн.	2373,1	н.д.	н.д.	4,0
	%	100	100	100	100
2009	млн. грн.	2098,4	412,9	0,4	4,0
	%	100	100	100	100
2010	млн. грн.	3389,4	538	1,1	3,6
	%	100	100	100	100
2011	млн. грн.	5741,1	610,6	1,6	4,0
	%	100	100	100	100

Продовження табл. 2.2.

<i>Соціальні інвестиції в розвиток КСВ стосовно персоналу</i>					
2008	млн. грн.	601	н.д.	н.д.	3,5
	%	25,3	–	–	89,5
2009	млн. грн.	521,1	138	н.д.	3,9
	%	24,8	33,4	–	97,9
2010	млн. грн.	860,2	120,3	н.д.	3,4
	%	25,4	22,4	–	93,2
2011	млн. грн.	1466,4	187,2	н.д.	4,0
	%	25,5	30,7	–	93,4
<i>Соціальні інвестиції в розвиток КСВ стосовно довілля</i>					
2008	млн. грн.	1704,1	н.д.	н.д.	0,4
	%	71,8	–	–	10,5
2009	млн. грн.	1526,8	265,5	н.д.	0,1
	%	72,8	64,3	–	2,1
2010	млн. грн.	2464,6	401,7	н.д.	0,2
	%	72,7	74,7	–	6,8
2011	млн. грн.	4165,3	187,2	н.д.	0,3
	%	72,6	58,9	–	6,6
<i>Соціальні інвестиції в розвиток КСВ стосовно регіонів присутності та країни в цілому</i>					
2008	млн. грн.	68	н.д.	н.д.	н.д.
	%	2,9	–	–	–
2009	млн. грн.	50,5	9,4	0,4	н.д.
	%	2,4	2,3	100	–
2010	млн. грн.	64,6	16	1,1	н.д.
	%	1,9	3,0	100	–
2011	млн. грн.	109,4	63,8	1,3	н.д.
	%	1,9	10,4	100	–

Джерело: Розраховано автором на основі [245; 253, 255]

Обмеженість даних стосовно всіх напрямів соціально відповідального інвестування у Ernst & Young Україна та Nemiroff Україна не дозволяють зробити однозначні висновки стосовно структури подібних інвестицій. Водночас специфіка їх основної діяльності в певній мірі пояснює другорядність питань захисту довкілля для даних ТНК.

Сформувати більш повне уявлення про змістовну наповненість заходів, які фінансувались у рамках стратегії КСВ досліджуваних ТНК можна на основі табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Перелік заходів у сфері КСВ, що практикуються ТНК в Україні**

Заходи у сфері КСВ	Компанії			
	СК М	Арселор -Міттал Кривий Ріг	Ernst & Young Україна	Nemiroff Україна
<i>КСВ стосовно персоналу</i>				
Покращення умов та охорони праці	+	+	+	+
Спеціальне медичне обслуговування	+	+	-	+
Оздоровлення та відпочинок працівників та їх сімей	+	+	-	-
Навчання та розвиток співробітників	+	+	+	+
Додаткові стимули та соціальні гарантії	+	+	+	+
Житлові програми для співробітників	-	+	-	-
Створення та підтримка сприятливого корпоративного клімату	+	+	+	+

Розвиток ефективності керівників	+	+	–	–
<i>КСВ стосовно довкілля</i>				
Ресурсозбереження та підвищення ефективності використання ресурсів	+	+	+	+
Зменшення шкідливих викидів у довкілля	+	+	–	–
Зменшення обсягів утворених відходів	+	+	+	+
Відновлення природних ресурсів	+	+	–	–
Екологічний моніторинг та менеджмент	+	+	–	+
<i>КСВ стосовно регіонів присутності та країни в цілому</i>				
Освітні програми	+	+	+	–
Спортивні програми	+	–	–	+
Підтримка культури та мистецтва	+	–	–	+
Волонтерський рух	+	+	+	–
Підтримка людей з обмеженими можливостями, дітей-сиріт та соціально незахищених категорій суспільства	+	+	+	+
Реконструкція та модернізація об'єктів соціальної інфраструктури	+	+	–	–
Участь у діяльності галузевих, національних та міжнародних асоціацій та об'єднань	+	+	+	+
Програми боротьби з корупцією	+	+	–	+
Співпраця з зацікавленими сторонами	+	+	+	+

+ заходи практикуються

– заходи не практикуються

Джерело: складено автором на основі [30, 245, 255]

Аналіз даних Таблиці 2.3. показує, що найбільш поширеними заходами у сфері КСВ стосовно персоналу є:

– посилення безпеки на робочих місцях та забезпечення співробітників

якісними засобами індивідуального захисту (для промислових виробництв);

- покращення умов на робочих місцях (ергономічність, освітленість, температура, вологість тощо);
- впровадження додаткового медичного обслуговування та спеціалізованого лікування;
- забезпечення оздоровлення та відпочинку працівників та членів їх родин за рахунок корпоративних об'єктів соціальної інфраструктури;
- підвищення професійного рівня працівників за рахунок проведення тренінгів, семінарів, введення внутрішньокорпоративних програм;
- покращення соціально-побутових умов працівників;
- удосконалення системи мотивації праці;
- доповнення обов'язкового соціального пакету додатковими пільгами та гарантіями;
- розвиток системи внутрішньо корпоративних комунікацій.

У сфері КСВ стосовно довкілля ТНК практикують:

- модернізацію виробництв з метою підвищення ефективності використання ресурсів;
- введення системи контролю якості продукції на всіх стадіях життєвого циклу;
- підвищення екологічних показників (зменшення викидів у атмосферу, обсягів споживання води, обсягів утворення відходів);
- відновлення земель, порушених у результатів діяльності промислових підприємств;
- формування нової культури ставлення працівників підприємств та до питань охорони природного середовища;

Заходи КСВ стосовно регіонів присутності та країни в цілому переважно включають:

- фінансування соціальних проектів у сфері освіти, науки, культури, мистецтва та спорту;
- створення комфортних умов у школах, лікарнях, інтернатах, сиротинцях;

- участь працівників у волонтерських програмах різного спрямування;
- розвиток, будівництво та обслуговування інфраструктури регіонів присутності;
- перевірка ділових партнерів на предмет корупційного ризику;
- організація зустрічей, круглих столів, конференцій, громадських слухань, фокус-груп з представниками місцевих співтовариств, влади, громадських організацій;
- співпраця з профільними українськими асоціаціями та міжнародними об'єднаннями.

Отже, соціальна звітність досліджуваних ТНК в Україні дозволяє отримати інформацію про найбільш суттєві результати їх діяльності у сфері сталого розвитку. Звітність усіх ТНК складена відповідно до стандарту GRI, яка, за умови повного її розкриття, є цілком прийнятною для формування інформаційного забезпечення оцінки КСВ ТНК. Водночас, такий підхід не враховує важливий аспект діяльності ТНК, а саме їх вплив на конкурентоспроможність приймаючої країни. Тут особлива увага повинна приділятися попередженню таких проблем:

- 1) внутрішньокорпоративна торгівля та маніпуляції у ціноутворенні;
- 2) недотримання екологічних стандартів та проблема Greenwash;
- 3) спроби тиску на національні уряди з метою лобіювання своїх інтересів.

Внутрішньокорпоративна торгівля ТНК полягає у зростанні торговельних взаємовідносин між відділеннями однієї корпорації. У світі давно відомий механізм, коли ТНК, що займаються імпортом товарів у приймаючу країну, закупають такий товар через компанію, що знаходиться в офшорній зоні. Потім ТНК продає такий товар своєму філіалу у приймаючій країні по завищеній ціні, що дозволяє знизити податок на прибуток, який корпорація виплачує приймаючій країні, практично до нуля.

Діяльність ТНК, що наносить шкоду оточуючому середовищу, тісно пов'язана з поняттям Greenwash («Зелене відмивання»), тобто наданням завідомо неправдивої інформації для створення позитивного екологічного іміджу в очах суспільства. Подібні зусилля ТНК спрямовані на своє позиціонування як

екологічно відповідальної компанії задля уникнення санкцій державних та міжнародних організацій за забруднення природи та порушення екологічних стандартів.

Проблема тиску на національні уряди особливо гостро проявляється в країнах, що розвиваються та в країнах з трансформаційним типом економіки. Відомо немало випадків, коли ТНК робили спроби впливати на життя у країні, використовуючи членів уряду, шляхом участі у створенні комітетів з економічних, політичних питань, фінансуючи політичні партії, проводячи політику хабарництва. Були прецеденти, коли ТНК втручались у політику місцевої влади та починали кампанію по формуванню нових урядів, які б краще відповідали їх вимогам [10, с.107-111].

З метою попередження та виявлення потенційних ризиків внутрішньокорпоративної торгівлі та маніпуляцій у ціноутворенні доцільно ввести в соціальну звітність ТНК показники кількості торговельних угод, укладених протягом року між відділеннями однієї корпорації, а також обсяг імпорту з так званих безподаткових зон.

Для виявлення так званого «зеленого піару» доцільно оцінити структуру інвестицій в охорону довкілля та їх динаміку, що дозволить визначити чи дійсно кошти були витрачені на модернізацію виробництва та чи можна вважати подібні ініціативи системним явищем у сфері КСВ ТНК.

Ймовірність тиску ТНК на уряди приймаючої країни можна знизити шляхом участі в акціонерному капіталі корпорацій місцевих виробників, а також надання переваги у ході наймання та просування по службі на управлінські посади національним кадрам. У соціальній звітності подібна інформація може бути розкрита через показники частки національних суб'єктів господарювання у капіталі ТНК, співвідношення у кадровій структурі апарату управління національних та іноземних спеціалістів.

## ВИСНОВКИ ДО 2 РОЗДІЛУ

1. Дослідження сучасного стану соціально відповідальної діяльності у світі дозволило констатувати, що не зважаючи на нерівномірний рівень розвитку систем КСВ та якості комунікацій у даній сфері в різних країнах та сферах діяльності, визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку відіграють транснаціональні корпорації стратегічного типу. Вони виступають осередками формування інноваційних КСВ-моделей та сприяють поширенню прогресивних ідей та підходів у глобальному економічному середовищі.

2. Україна перебуває на початковій стадії формування КСВ з низьким рівнем активності у даній сфері та обмеженістю комунікативних дій навіть найбільших корпорацій. За рівнем інформаційного охоплення соціальною звітністю, кількістю соціальних ініціатив, ступенем застосування міжнародних стандартів українські компанії суттєво поступаються більшості країнам, які досягнули найвищого рівня розвитку корпоративних систем соціальної відповідальності.

3. Світова практика упевнено доводить, що соціально відповідальні компанії мають значно більші можливості для успішного розвитку, оскільки отримують ряд унікальних переваг від інтегрування системи КСВ у корпоративну стратегію (покращення ділової репутації; налагодження та побудова конструктивних відносин із зацікавленими сторонами; впровадження інновацій; підвищення лояльності персоналу; покращення ефективності управління не фінансовими ризиками; поліпшення фінансово-економічних показників; збільшення обсягу продажів та ринкової долі; оптимізація операційних процесів і забезпечення економії).

4. В Україні склалася неоднозначна ситуація, коли переважна частина фінансової звітності формується національними компаніями. З усього переліку ТНК, представлених в Україні, надають соціальну звітність лише третина компаній, рівень інформативної наповненості їх звітності відповідно до

міжнародного стандарту GRI становить в середньому 31%, досить складно прослідкувати показники КСВ у динаміці. Дослідження першопричин такої ситуації дозволило сформувавши аргументи на користь поширення результатів соціально важливої діяльності ТНК у межах приймаючої країни. Застосування авторської методики, яка передбачає розрахунок інтегрального якісного показника КСВ та коригування величини соціальних інвестицій компанії відповідно до його значення, дозволило виділити чотири дійсно соціально відповідальні корпорації в Україні: Група СКМ; АрселорМіттал Кривий Ріг; Ernst & Young Україна; Nemiroff Україна.

5. Нефінансова звітність усіх досліджуваних компаній відображає досягнення корпорацій за попередні роки за ключовими напрямками КСВ та свідчить про суттєвий прогрес у розвитку корпоративних систем соціальної відповідальності, кожна з яких має специфіку залежно від профілю підприємства. Водночас інформація, про кількісний вимір заходів у сфері КСВ не дозволяє сформувавши повне уявлення щодо динаміки та структури соціальних інвестицій за основними напрямками такої діяльності.

6. З огляду на специфічний вплив ТНК на конкурентоспроможність приймаючих країн пропонується доповнити систему GRI такими показниками: кількість торговельних угод, укладених протягом року між відділеннями однієї корпорації; обсяг імпорту ТНК у приймаючу країну з безподаткових зон; частка витрат на модернізацію виробництва у структурі інвестицій на охорону оточуючого середовища; частка в акціонерному капіталі корпорацій національних суб'єктів господарювання; співвідношення у кадровій структурі апарату управління національних та іноземних спеціалістів.

Основні положення даного розділу відображені у таких авторських роботах [61, 62, 63, 68]

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

### **3.1. Зростання ефективності корпоративної соціальної відповідальності як умова соціалізації суспільного розвитку.**

Соціалізація бізнесу – невід’ємна складова сучасної економіки. Цей процес передбачає, що підприємці з добровільної ініціативи та власний рахунок вирішують найсуттєвіші суспільні проблеми. В умовах загострення екологічних та соціальних проблем в світ відбувається переосмислення ролі бізнесу в соціальній сфері. На зміну традиційному погляду на бізнес як діяльності, спрямованої на отримання прибутку приходиться його значення у вирішенні широкого кола соціальних завдань.

Особливо посилений вплив великих корпорацій на економічний та суспільний розвиток країн вимагає необхідність залучення бізнесу до формування нових соціально-економічних умов, а також узгоджених дій, спрямованих на реалізацію нових моделей соціально орієнтованої поведінки. Все це пов’язується з формуванням системних взаємовідносин бізнесу з колом стейкхолдерів і пошуком ефективних механізмів розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Відповідальна поведінка виявляється вигідним як самому бізнесу, так і суспільству. Активна взаємодія з суспільством для компаній означає оптимізацію соціальних умов і розвитку та оптимізацію процесів ведення діяльності. Для соціальної сфери та держави – це можливість зменшити тиск та навантаження вирішення проблем суспільства.

Обґрунтування ефективності запланованих або реалізованих заходів в сфері соціальної відповідальності та інвестицій залишається наріжним каменем у відносинах бізнесу та його зацікавлених осіб, як внутрішніх, так і зовнішніх. В Україні значення КСВ явно недооцінюється, що пов’язано з наявністю наступних проблем у даній сфері.

1. Невірне тлумачення або неповне розуміння суб’єктами бізнесу стратегічного значення КСВ для їх розвитку. При побудові та розвитку систем

соціальної відповідальності вітчизняні підприємства повинні прийти до чіткого розуміння того, які саме елементи зарубіжних систем корпоративної соціальної відповідальності найбільш прийнятні для них з точки зору ресурсної забезпеченості. Основним завданням транснаціональних корпорацій, які, як правило, мають досить розвинену та усталену систему соціальної відповідальності, є адаптація останньої до формальних і неформальних інституційних особливостей приймаючої країни.

2. Негативний суспільний настрій відносно заходів щодо реалізації КСВ. Результатом великомасштабних акцій компаній, спрямованих на поліпшення соціального захисту свого персоналу, часто буває наростання конфліктних ситуацій у суспільстві, коли соціально уразливі верстви населення відчують себе в значній мірі обділеними в порівнянні з працівниками соціально-відповідальних підприємств. Зменшити подібне соціальне напруження можливо за рахунок розширення меж соціального інвестування, тобто проведення подібних проектів щодо певних суб'єктів навколишньої спільноти. Обов'язковою умовою ефективності таких заходів є інформування людей про цілі й деталі такої кампанії.

Ще одним негативним наслідком від запровадження системи КСВ може бути невдоволення з боку споживачів, які будуть бачити в соціальних заходах причину високої ціни на кінцевий продукт. Частково уникнути цієї проблеми вдасться за умови максимального зближення у часі початку реалізації соціально активних проектів з моментом отримання реальних можливостей (в результаті оптимізації, реструктуризації, модернізації виробництва) для зменшення витрат на виробництво і реалізацію продукції.

3. Нецільове використання коштів, виділених під соціальні проекти. Таке зловживання цільовими коштами може мати кілька проявів:

- нерівномірний розподіл соціальних коштів на користь представників вищого керівництва;
- формальний характер виконання нормативів соціальної відповідальності, коли на практиці відбувається погіршення якості та зменшення кількості соціальних пілг, які не відображені в колективному договорі;

– виникнення прихованого корупційного податку, коли корпорації під приводом надання соціально-фінансової підтримки місцевому співтовариству жертвують кошти в благодійні організації, засновані місцевими органами влади. Подальший рух отриманих коштів за документами продублює статті видатків місцевих бюджетів на соціальні або інфраструктурні потреби регіону, а на практиці виллється в розслідування фактів корупційної змови представників бізнесу і влади [52, с.128-129].

Вирішити більшість з означених проблем допоможе достовірна оцінка ефективності соціальних інвестицій (СІ) – вкладень, корисний ефект яких розповсюджується і на суспільство, і на компанію. Задля підвищення ефективності соціальних вкладень важливо здійснювати моніторинг та оцінку діяльності компанії відповідно до певних індикаторів. Індикатори представляють вимір конкретного аспекту діяльності або досягнення проектних завдань, оскільки іноді складно/дорого здійснювати моніторинг кожної дії з КСВ. Індикатори мають бути ясними, інформативними, практичними, порівняними, точними, вірогідними та надійними. На основі дотримання індикаторів соціальних інвестицій здійснюється оцінка поліпшення/удосконалення програм соціального розвитку.

У міжнародній практиці КСВ для визначення реальних фінансових результатів від соціальних інвестицій застосовується концепція SROI (Social return on investment – аналіз соціальної ефективності інвестицій). SROI застосовується для довгострокового планування, оперативних потреб менеджменту та виступає інструментом комунікації між бізнесом (власники і спеціалісти якого детально знайомі з соціальними проектами та їх вартістю) та зацікавленими сторонами, які поінформовані з питань значно менше. Найпоширенішими показниками вартісної оцінки ефективності соціальних інвестицій за SROI є: забезпечення доступу більшості членів суспільства до товарів та послуг, які раніше були недоступними; збільшення доходів домашніх господарств; зростання податкових надходжень на будь-якому рівні; економія бюджетних коштів внаслідок скорочення державних видатків на соціальні потреби [126].

Не зважаючи на позитивні аспекти SROI, впровадження такої методики на підприємстві вимагатиме суттєвих витрат на навчання персоналу та на адаптацію існуючих систем управлінської звітності. До того ж даний підхід спрямований більше на аналіз самого процесу створення соціальних благ, аніж на розрахунок кількісних показників результативності соціальних інвестицій.

Суттєве значення також має і система збалансованих показників оцінки бізнесу (Balanced Scorecard, BSC). Вона розроблена на основі нового підходу до стратегічного менеджменту на базі систематичного співвіднесення між собою показників, цілей та дій у чотирьох вимірах: фінансовому (орієнтованому на власників, акціонерів), споживчому (орієнтованому на споживачів), навчання та зростання персоналу (орієнтованому на зміни та удосконалення), зовнішні бізнес-процедури (орієнтовані на зовнішнє ринкове та соціальне середовище). За необхідності можуть вводитися та застосовуватися додаткові системи показників, наприклад екологічні [181]. Періодичні вимірювання відповідних показників забезпечують зворотній зв'язок та необхідне регулювання. Ступінь досягнення цілей, ефективність соціальних інвестицій з огляду на роботу всієї компанії, її підрозділів та кожного співробітника визначається значенням базових показників результативності. Застосуванню даного підходу для оцінки ефективності соціальних інвестицій заважає складність підбору адекватного показника (групи показників) для виміру тієї чи іншої стратегічної мети, а також висока вартість збору інформації.

Важливою є і методика інтегрованої системи аудиту корпоративної відповідальності (Corporate Responsibility Audit, CRA), яка дозволяє комплексно оцінити діяльність компанії за основними соціально-економічними показниками: системи менеджменту якості; енергозбереження та охорони довкілля; відносин з персоналом; трудових відносин та прав людини; відносин з місцевим співтовариством. Її застосування надає можливість компанії оцінити ефективність усіх соціально спрямованих видів діяльності, оптимізувати витрати та отримати віддачу від соціальних інвестицій [104, с. 347]. CRA дозволяє також підвищити репутаційний капітал та прибутковість на основі кількісного аналізу стратегічного

і фінансового ефекту від соціальної практики, враховуючи при цьому інтереси всіх стейкхолдерів. Дана методика інтегрована в усі основні міжнародні системи рейтингів КСВ.

Пошук комплексних методичних підходів до оцінки ефективності соціальних інвестицій компанії залишається предметом багатьох досліджень як закордонних, так і вітчизняних авторів. Системне дослідження еволюції соціальних інвестицій та соціального партнерства, оцінки їх ефективності, у тому числі з використанням авторських напрацювань, проведено Г.Л. Тульчинським [103]. В роботі В.А. Бахметьєва можна ознайомитись із методикою оцінки соціальних інвестицій промислових підприємств за чотирма напрямками (оплата праці та соціальні виплати, розвиток персоналу, організація умов та охорони праці, реалізація соціальних проектів) [5]. Методологічна база для оцінки результативності соціальних інвестицій представлена у статті О.М. Козакова та О.О. Пілюгіна [42]. Вона включає такі наукові підходи: системний, сценарний, соціально-економічний та програмно-цільовий.

Для формування системної картини к сфері соціальних капіталовкладень компанії Асоціацією менеджерів Росії розроблена методика вимірювання індексу соціальних інвестицій на основі кількісного та якісного підходів. Перший передбачає розрахунок індексу питомих соціальних інвестицій на одного працюючого, відношення соціальних інвестицій до валових продажів, відношення соціальних інвестицій до балансового прибутку. Якісний підхід дозволяє визначити, яким чином будується процес соціального інвестування всередині компанії, наскільки глибоко принципи КСВ інтегровані у бізнес-стратегію та оперативну діяльність [21].

Це дозволило описати сучасний стан та проаналізувати основні тенденції розвитку КСВ та корпоративних соціальних інвестицій в російському бізнесі за період 2003-2008 рр. В Україні проекти такого масштабу поки що відсутні, а тому дана доповідь представляє особливу наукову цінність в контексті нашого дослідження, оскільки дозволяє сформулювати уявлення про реальний рівень розвитку КСВ в економічних умовах, наближених до вітчизняних.

Порівняємо масштаби соціальної активності найбільших російських компаній та ТНК в Україні (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Значення кількісних індексів соціальних інвестицій найбільших російських компаній та ТНК в Україні\***

Різновид індексу соціальних інвестицій	Російські компанії (2007 р.)	Група СКМ (2008 р.)	АрселорМіттал Кривий Ріг (2009 р.)	Ernst & Young Україна (2009 р.)	Nemiroff Україна (2008 р.)
Величина соціальних інвестицій на одного працівника (IL)	10758 грн. **	17592 грн.	12512 грн.	979 грн.	2173 грн.
Відношення соціальних інвестицій до валових продажів (IS)	3,76%	2,8%	2,1%	0,2%	1,0%
Відношення соціальних інвестицій до балансового прибутку (IP)	6,25%	9,8%	—	н.д.	н.д.

Джерело: Розраховано та складено автором на основі [31-33; 21; 30; 66]

\*\* показник переведено у гривні за середньорічним курсом НБУ

За останніми даними середня величина соціальних витрат на одного працівника російських компаній становила близько 10758 грн., що приблизно відповідає рівню соціальних інвестицій в компанії АрселорМіттал (12512 р.). В компанії СКМ даний показник був вищим в 1,6 рази і становив 17592 грн. Суттєво відрізняються в меншу сторону IL-індекси в Ernst & Young Україна та Nemiroff Україна.

Показники питомої ваги соціальних інвестицій у валових продажах ТНК в Україні є нижчими, ніж в російських компаній (у СКМ в 1,3 рази, у АрселорМіттал – в 1,8 рази, в Ernst & Young Україна – у 19 разів, у Nemiroff Україна – в 3,8 рази).

Відношення соціальних інвестицій до балансового прибутку підприємств в Росії майже в 1,5 рази менше, ніж в української ТНК.

Наведені цифри свідчать, що обсяги витрат на соціальні програми змінюються пропорційно розвитку бізнесу з позицій як обсягу, так і вартості товарів та послуг, та і чисельності зайнятих. Іншими словами, інтенсивність соціальних інвестицій прямо залежить від рівня розвитку бізнесу, коли по мірі зміцнення його ринкових позицій розробляється та реалізується довгострокова стратегія розвитку компанії, розроблена з урахуванням базових принципів КСВ. Водночас, показник питомої ваги соціальних інвестицій у балансовому прибутку показує, що російські компанії більш виважено підходять до вибору об'єктів соціальних інвестицій, а також більш ретельно відслідковують ефективність такої діяльності [21]. Така ситуація потребує удосконалення методичних підходів до оцінки соціальних інвестицій з метою покращення розроблення методики, прийнятної для моніторингу та оцінки інвестицій у соціальні проекти в Україні.

Вивчення існуючих практик дозволило нам виокремити та доповнити систему показників, прийнятну для оцінки подібних проектів у ТНК в Україні з метою визначення раціональних напрямів та оптимальних масштабів соціальних інвестицій. Прикладом для практичної адаптації даної методики слугувала Група СКМ.

Визначити ступінь освоєння компанією відповідних векторів соціальних інвестицій можна за допомогою матриці ефективності (ЕСІ) (табл. 3.2), яка включає чотири квадранти в залежності від спрямування інвестицій (внутрішнє чи зовнішнє) та ознаки суб'єктивності інтересів (бізнес-інтерес або суспільний інтерес) (Програма «Эффективные социальные инвестиции и социальное партнерство»).

Таблиця 3.2

## Матриця ЕСІ компанії\*

Спрямування СІ Суб'єктивність інтересу СІ	Внутрішні СІ	Зовнішні СІ
Суспільний інтерес (зовнішній)	Турбота (ЗВСІ)	Співпричетність (ЗЗСІ)
Бізнес-інтерес (внутрішній)	Добросовісність (ВВСІ)	Успіх (ВЗСІ)

\*джерело [183]

Квадрант ЗВСІ «Турбота» охоплює соціальні інвестиції у збільшення кадрового потенціалу, що передбачає зростання заробітної плати, підвищення кваліфікації, високий рівень безпеки праці, розвиток корпоративної культури.

Квадрант ВВСІ «Добросовісність» охоплює соціальні інвестиції у розвиток тих елементів та якостей бізнесу, що стимулюють клієнтів, партнерів, інвесторів, кредиторів підтримувати ділові стосунки саме з даною компанією.

Квадрант ЗЗСІ «Співпричетність» вміщує напрями соціальних інвестицій, пов'язані з покращенням якості життя суспільства (екологія, благоустрій, охорона здоров'я, освіта, культура, соціальна, психологічна та професійна самореалізація тощо).

Квадрант ВЗСІ «Успіх» включає такі якісні параметри, як визнання у суспільних, ділових та політичних колах, пізнаваність компанії на ринку, стабільність та позитивна динаміка основних показників ефективності бізнесу.

Матриця демонструє шлях та послідовність досягнення максимальної ефективності соціальних інвестицій: турбота про персонал, добросовісна ділова практика та корпоративне громадянство. Усе разом це створює передумови

успішності бізнесу, як його позиціонування (імідж, престиж, репутація), так і підсумкових економічних показників.

«Наповненість» кожного квадранту з точки зору розподілу сумарних СІ дозволяє визначити поточну соціальну орієнтацію підприємства, її зміну у динаміці. Компанія не лише повинна рухатися за визначеними у матриці ЕСІ векторами, а й намагатися розподіляти кошти за чотирма означеними напрямками КСВ відповідно до встановлених пріоритетів, однак без утиску інтересів окремих зацікавлених груп (рис. 3.1). Наприклад, зрозуміло, що лівова частка СІ у промислових компаній буде спрямовуватись на інвестиції у екологічні програми та охорону праці, однак не варто забувати й про інші, не менш важливі проекти КСВ, такі як система мотивації та стимулювання працівників, формування сприятливого клімату у колективі, співпраця з місцевими громадами, проведення PR-заходів тощо.

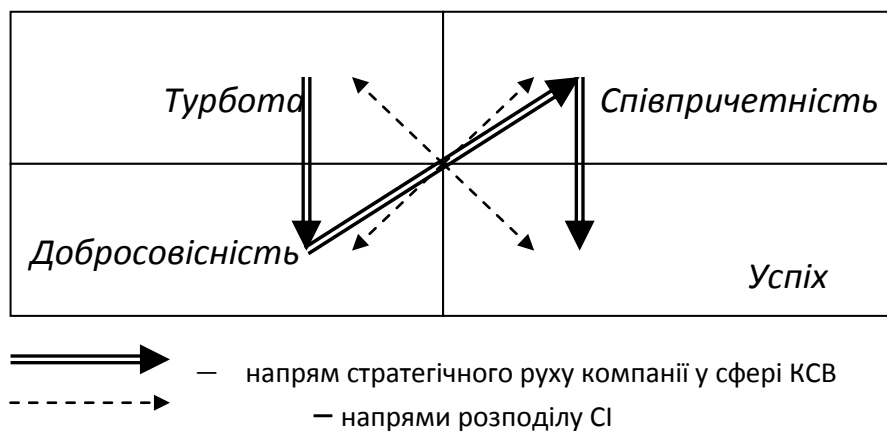


Рис. 3.1. Шлях та напрями досягнення максимальної ефективності СІ  
Джерело: Складено автором на основі [103]

За даними соціальної звітності СІ досліджуваних компаній розподілились наступним чином:

– у групи СКМ – 24,8% за вектором «Турбота», 75,2% за вектором «Співпричетність»;

- у АрселорМіттал – 28,8% за вектором «Турбота», 71,2% за вектором «Співпричетність»;
- в Ernst & Young Україна – 100% за вектором «Співпричетність»;
- у Nemiroff Україна – 93,5% за вектором «Турбота», 6,5% за вектором «Співпричетність» (рис. 3.2).

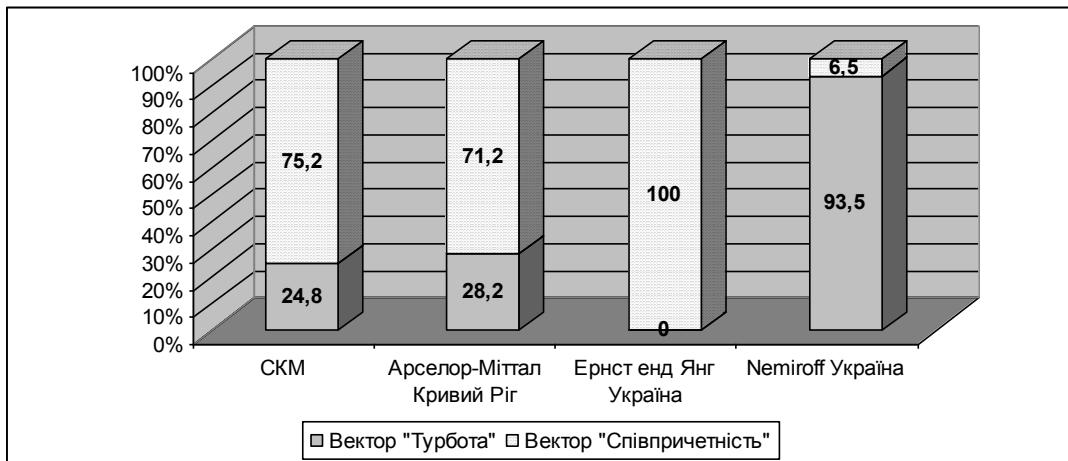


Рис. 3.2. Розподіл СІ ТНК в Україні за окремими напрямками.

Джерело: Побудовано автором на основі табл. 2.2

Як бачимо схожа структура СІ сформована в компаній СКМ та АрселорМіттал Кривий Ріг; в Ернст енд Янг Україна 100% від величини оприлюднених СІ спрямовано на розвиток напрямку «Співпричетність»; у Nemiroff Україна переважна частка соціальний інвестицій вкладена у розвиток за вектором «Турбота».

Зрозуміло, що компанії не обмежували свою соціально-відповідальну діяльність лише означеними сферами, однак відомостей про вартісний вираз напрямів «Добросовісність» (зокрема, інвестицій у сфері боротьби з корупцією, розвитку сучасних підходів до управління якістю, використання інноваційних технологій та підвищення якості послуг) та «Успіх» (витрати на конференції, круглі столи, телепрограми, інші висвітлення у ЗМІ інформації про діяльність компаній задля встановлення контакту з громадськістю) у звітах не представлено.

Окрім абсолютної величини СІ можна виділити певний набір якісних показників та індикаторів ефективності, що відповідає кожному квадранту

матриці ЕСІ. Відразу зробимо застереження, що деякі показники СІ можливо розрахувати тільки для промислових холдингів Групи СКМ, як таких, що є найбільш активними суб'єктами окремих видів СІ, та мають відповідні деталізовані звіти, необхідні для аналізу.

У квадранті ЗВСІ «Турбота» ми виділили такі групи показників:

1) мотивація: коефіцієнт зростання заробітної плати; співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні; питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці; питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах; частка витрат на оплату праці в операційних витратах; коефіцієнт плинності кадрів; частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах;

2) безпека та охорона здоров'я: коефіцієнт частоти виробничого травматизму; коефіцієнт частоти смертельного травматизму; коефіцієнт частоти професійних захворювань; коефіцієнт втрачених днів; витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника; кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу; частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві в загальних витратах; частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці в загальних витратах; частка витрат на охорону материнства і дитинства у загальних витратах;

3) розвиток: частка висококваліфікованих працівників (службовців з вищою освітою або робітників вищої категорії) у загальній чисельності працюючих; кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік; коефіцієнт зростання освітнього рівня;

4) корпоративний клімат: витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії; періодичність оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет).

У квадрант ВВСІ «Добросовісність» доцільно включити такі індикатори: кількість претензій, судових позовів до компанії; співвідношення ціни на продукцію компанії до середньогалузевого значення; частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації;

кількість сертифікатів якості; кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю; кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії.

У межах квадранту ЗЗСІ «Співпричетність» ми виокремили такі напрями СІ та відповідні їх показники, як:

1) матеріальне середовище: економічний ефект від економії енергії; викиди парникових газів в атмосферу; викиди забруднюючих речовин в атмосферу; частка обсягу багаторазово і повторно використовуваної води у загальному об'ємі; об'єм виробничих стічних вод; вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств; обсяги утворення відходів; частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі; відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії; кількість проведених заходів по озелененню, «суботників»; обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд;

2) соціальний та гуманітарний розвиток: частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії; кількість благодійних та спонсорських акцій; кількість спонсорських об'єктів; частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах; обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення; обсяг коштів, виділених на: спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, об'єктів культурно-історичного значення, підтримку ЖКГ, соціально важливих досліджень та акцій, підтримку дитинства і юнацтва.

До квадранту ВЗСІ «Успіх» ми включили: частку витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах; кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ; вартість активів компанії; величина валового доходу; рентабельність EBITDA (прибутковість компанії по обсягу прибутку до вирахування податків, процентів та нарахованої амортизації).

Оскільки показники відрізняються як за економічним змістом, так і за одиницями виміру для приведення у співставний вигляд доцільно перевести їх у бали. Для цього необхідно порівняти обрані показники із базовими. В якості

останніх можуть виступати середньогалузеві показники, показники аналогічного конкурента, показники за минулий проміжок часу. В даному випадку за базові показники будуть прийняті показники минулого року. Для переведення показників у відносні величини (бали) будемо використовувати десяткову шкалу від -1 до 1 з кроком 0,5. При цьому -1 ставиться відповідно з показником, що має значення «набагато гірше базового»; -0,5 – «дещо гірше базового»; 0 – «рівень базового»; 0,5 – «дещо краще базового», 1 – «набагато краще базового». У випадку, якщо дані по показнику відсутні до розрахунку вони не приймаються. Для оцінки ефективності СІ бали переводяться у відсотки, шляхом ділення набраної суми балів на максимально можливу. Таким чином, ми отримуємо рівень ефективності СІ за певним напрямом КСВ.

Загальний рівень ефективності соціальних інвестицій в досліджуваних компаній становив: Група СКМ – 33%; АрселорМіттал Кривий Ріг – 42%; Ернст енд Янг Україна – 58%; Nemiroff Україна – 41% (рис. 3.3).

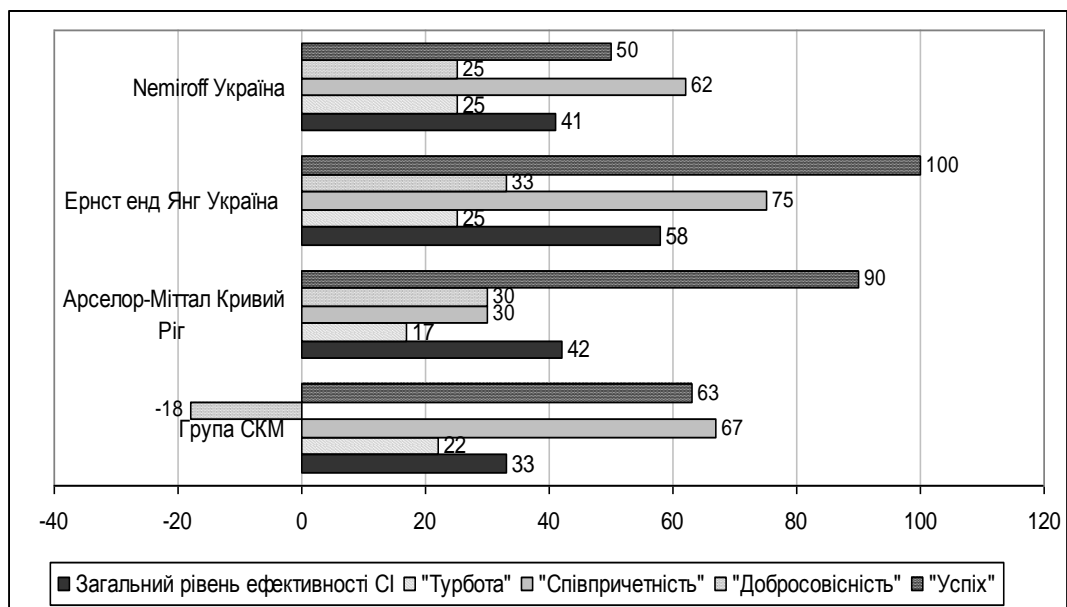


Рис. 3.3. Показники ефективності СІ ТНК в Україні

Джерело: Побудовано автором на основі табл. Б.1-Б.4

Оскільки, ступінь розкриття інформації про КСВ в компаній Ернст енд Янг Україна та Nemiroff Україна не дозволяє ґрунтовно дослідити рівень ефективності

СІ за окремими напрямками, розглянемо, які чинники мали позитивний та негативний вплив на систему КСВ у компаній СКМ та АрселорМіттал Кривий Ріг.

За досліджуваний період компанії групи СКМ досягли найбільшої ефективності соціальних вкладень за вектором «Успіх» (63%) та «Співпричетність» (67%). Помітний успіх було досягнуто компанією у реалізації заходів, спрямованих на підвищення рівня виробничої безпеки та охорони здоров'я, рівня професійної освіченості персоналу, енергоефективності, формування позитивної ділової репутації.

Неефективно було використано соціальні інвестиції за напрямом «Добросовісність» (-18%). Дестабілізуючий вплив на систему КСВ мали чинники екологічного характеру: викиди парникових газів та забруднюючих речовин в атмосферу, об'єм стічних вод, їх забрудненість та обсяги утворених доходів.

При цьому співвідношення сукупних «внутрішніх» та «зовнішніх» СІ становило 24,8% та 75,2%.

Компанія АрселорМіттал Кривий Ріг найбільш ефективно управляла соціальними інвестиціями за напрямом «Успіх» (90%), найнижчі показники спостерігались за напрямом «Турбота» (17%). Підприємству вдалося суттєво покращити показники безпеки праці, екологічності виробництва, розвитку місцевих громад, а також підвищити свою ділову репутацію. Проблемними місцями компанії були: організація навчань персоналу, поводження з відходами виробництва, благодійна та спонсорська діяльність.

Така ситуація свідчить про відсутність чітких критеріїв відбору та послідовної оцінки ефективності корпоративних соціальних проектів. За таких умов практично неможливо сформулювати уявлення про кращі практики соціального спрямування, а успіхи будуть носити ситуаційний характер. Одним із варіантів вирішення даної проблеми є моделювання залежності рівня ефективності соціальних інвестицій компанії від індикаторів її КСВ. З метою визначення характеру та ступеня їх взаємозв'язків доцільно використати вибірку компаній відповідної галузевої приналежності, в даному випадку – це

металургійна та гірничодобувна сфери.

На основі аналізу наявної он-лайн бібліотеки нефінансових звітів було обрано 10 російських ТНК, на основі чого (разом з даними по Групі СКМ та АрселорМіттал Кривий Ріг) було сформовано вибірку із 12 компаній. Попередньо проведений аналіз їх соціальної звітності (дод. В) дозволив обчислити показники ефективності соціальних інвестицій (результативні ознаки) за наведеною вище методикою, а також обрати індикатори, які можуть бути включені до моделі в якості факторних ознак (табл. Г.1).

Для кожного індикатора були розраховані коефіцієнти кореляції з рівнем ефективності соціальних інвестицій на основі лінійної форми зв'язку, що дозволило відібрати показники, які мають достатньо тісний взаємозв'язок з результативною ознакою (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Індикатори КСВ ТНК та ступінь їх статистичного взаємозв'язку з рівнем ефективності соціальних інвестицій**

Фактор	Назва індикатора КСВ	Коефіцієнт кореляції з рівнем ефективності соціальних інвестицій ТНК
X1	Темп зростання заробітної плати, %	0,7832
X2	Співвідношення зарплати ТНК до зарплати по галузі	0,7865
X3	Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,7685
X4	Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,0173
X5	Коефіцієнт втрачених днів, %	0,684
X6	Коефіцієнт зростання освітнього рівня	0,7212
X7	Інтегральний показник екологічної ефективності, %	0,2526

## Продовження табл. 3.3.

X8	Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку, %	0,7146
X9	Кількість опублікованих позитивних відгуків ЗМІ	0,8753
X10	Рентабельність ЕВІТДА, %	0,0141

Джерело: Побудовано автором на основі дод. Г

Темп (коефіцієнт) зростання заробітної плати, співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі, коефіцієнт плинності кадрів відносяться до групи мотиваційних показників вектору «Турбота», які відображають матеріальну та нематеріальну їх складову.

Між темпами зростання заробітної плати (X1) та рівнем ефективності соціальних інвестицій (Y) спостерігається тісний прямий зв'язок, що підтверджується значенням коефіцієнта кореляції  $R_1 = 0,7832$  (рис. Г.1).

Наприклад, в компанії «РУСАЛ» з найвищим показником ефективності соціальних інвестицій (67%) темп зростання зарплати становив 142%, натомість у ВАТ «СУЕК», де зафіксовано найменшу віддачу від витрат КСВ-спрямування (16%) зарплата у досліджуваному періоді зменшилась на 5%.

Кореляційно-регресійна модель, яка відображає залежність між факторною та результативною ознаками описується рівнянням:

$$Y = -66,772 + 0,8329X_1 \quad (3.1)$$

Враховуючи значення коефіцієнтів кореляції та детермінації ( $D_1 = 0,6134$ ) можна зробити висновок, що дана модель є статистично достовірною: 61,34% варіації рівня ефективності соціальних інвестицій пояснюється варіацією фактора X1 – темпу зростання заробітної плати. Підвищення темпу зростання зарплати на 1% супроводжується зростанням ефективності соціальних інвестицій на 0,83%.

Співвідношення середньомісячної зарплати до середньої по галузі є

наступною факторною ознакою ( $X_2$ ), яка має суттєвий зв'язок прямого характеру з результативним показником ( $R_2 = 0,7865$ ). Зв'язок між даними показниками можна представити у формі наступного рівняння (рис. Г.2):

$$Y = -1,225 + 24,335X_2 \quad (3.2)$$

Модель є статистично достовірною. Значення коефіцієнту детермінації ( $D_2 = 0,6186$ ) свідчить, що 61,86% варіації факторної ознаки пояснюється варіацією фактора  $X_2$ . При зростанні співвідношення зарплати ТНК до середньої по галузі на 1% можна очікувати на підвищення ефективності зростання соціальних інвестицій на 0,24%.

Зворотній зв'язок спостерігається між коефіцієнтом плинності кадрів та ефективністю соціальних інвестицій ТНК, про що свідчить рівняння регресії:

$$Y = 58,109 - 1,9492X_3 \quad (3.3)$$

Розраховані коефіцієнти кореляції ( $R_3 = 0,7685$ ) та детермінації ( $D_3 = 0,5906$ ) підтверджують наявність тісного зв'язку між факторною та результативною ознакою: зростання коефіцієнту плинності кадрів призведе до зменшення рівня ефективності соціальних витрат 1,94%.

Два наступні показники – коефіцієнт частоти виробничого травматизму та коефіцієнт втрачених днів – відносяться до групи показників безпеки та охорони здоров'я.

При обчисленні коефіцієнту кореляції між показником виробничого травматизму та рівнем ефективності соціальних інвестицій ( $R_4 = 0,0173$ ) виявилось, що між даними величинами відсутня кореляційна залежність, достатня для включення даної факторної ознаки в модель (рис. Г.4).

Натомість значний зв'язок було виявлено між коефіцієнтом втрачених днів та результативним показником ( $R_5 = 0,684$ ). Значення коефіцієнту детермінації ( $D_5 = 0,4679$ ) доводить, що 46,79% варіації рівня ефективності соціальних

інвестицій обумовлено варіацією факторної ознаки  $X_5$ . В даному випадку рівняння регресії набуває вигляду (рис. Г.5):

$$Y = 47,43 - 1,0432X_5 \quad (3.4)$$

Параметр регресії свідчить, що зі зменшенням коефіцієнту втрачених днів на 1% ефективність соціальних інвестицій ТНК збільшиться на 1,04%.

Коефіцієнт зростання освітнього рівня відноситься до блоку показників розвитку та має суттєвий зв'язок з результативною ознакою ( $R_6 = 0,7212$ ). Значення коефіцієнту детермінації ( $D_6 = 0,5201$ ) показує, що 52% варіації результативної ознаки пояснюється варіацією коефіцієнту зростання освітнього рівня. Кореляційно-регресійна модель має вигляд наступної лінійної функції:

$$Y = 7,2547 + 19,283X_6 \quad (3.5)$$

Інтерпретація параметру регресії дозволяє зробити висновок, що при зростанні освітнього рівня працівників компанії на 1%, рівень ефективності соціальних інвестицій збільшиться на 0,19%.

Для оцінки залежності рівня ефективності КСВ-інвестицій від показників групи матеріального середовища було обчислено інтегральний показник екологічної ефективності ( $X_7$ ), оскільки характер та масштаби діяльності досліджуваних компаній не дозволяють порівнювати їх окремі показники КСВ-ефективності за даним напрямом. Розрахунки було здійснено за методикою, яка застосовувалась для визначення рівня ефективності соціальних інвестицій в цілому, тобто переведення окремих показників у бали на основі порівняння показників за два періоди часу. Для визначення інтегрального показника екологічної ефективності набрані бали було переведено у відсотки шляхом ділення набраної суми балів на максимально можливу по групі показників матеріального середовища.

Однак розрахунок коефіцієнтів кореляції ( $R_7 = 0,2526$ ) та детермінації ( $D_7 =$

0,0638) показав недоцільність включення даної факторної ознаки до багатofакторної моделі внаслідок відсутності істотного зв'язку та низької варіативної обумовленості між фактором X7 та результативною ознакою (рис. Г.7).

Фактор X8 – частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку відноситься до показників соціального та гуманітарного розвитку за вектором «Співпричетність» та має тісний кореляційний зв'язок з рівнем ефективності соціальних інвестицій ( $R_8 = 0,7146$ ). Варіація даної факторної ознаки на 51,07% пояснює варіативність результативної ознаки ( $D_8 = 0,5107$ ). Математична функція, що відображає дану залежність має вигляд:

$$Y = 12,528 + 4,9313X_8 \quad (3.6)$$

Відповідно до неї, зростання частки інвестицій у розвиток регіонів присутності в чистому прибутку на 1% призводить до зростання рівня ефективності соціальних інвестицій на 4,9%.

Кількість позитивних відгуків у ЗМІ та рентабельність EBITDA відносяться до показників вектору «Успіх». Обчислення коефіцієнтів кореляції даних факторних ознак з результативною показало недоцільність включення до моделі фактора X10 ( $R_{10} = 0,0141$ ) (рис. Г.10). Натомість тісний кореляційний зв'язок було виявлено між кількістю позитивних відгуків у ЗМІ ( $R_9 = 0,8753$ ) та рівнем ефективності соціальних інвестицій (рис. Г.9). Їх залежність описується таким рівнянням регресії:

$$Y = 14,657 + 0,4683X_8 \quad (3.6)$$

Значення коефіцієнту біля факторної ознаки свідчить, що при зростанні кількості позитивних відгуків на одиницю, рівень ефективності соціальних інвестицій збільшиться на 0,87%.

Таким чином до багатofакторної моделі залежності рівня ефективності

соціальних інвестицій від індикаторів КСВ шляхом покрокового відбору було включено усі обрані фактори, крім  $X_4$ ,  $X_7$ ,  $X_{10}$  (табл. Д.1):

$$Y = -3,8 + 0,26X_1 + 2,63X_2 - 1,02X_3 - 0,02X_4 + 4,36X_5 + 1,15X_6 + 0,07X_7 \quad (3.7)$$

Розраховані коефіцієнт кореляції ( $R_{mn} = 0,9668$ ) та нормований коефіцієнт детермінації ( $D_{mn} = 0,8202$ ) підтверджують статистичну достовірність моделі, тобто суттєву тісноту взаємозв'язку результативного показника з факторними, а також свідчать, що зміна рівня ефективності соціальних інвестицій ТНК на 82% пояснюється впливом факторів включених до моделі. Якість та значимість моделі підтверджується низьким значенням стандартної похибки ( $A = 5,92$ ), а також фактичним значенням F-критерію Фішера ( $F_{\text{факт}} = 8,17 > F_{\text{табл}} = 3,68$  при  $k_1 = 7$ ,  $k_2 = 9$ ).

Побудована модель, яка включає сім факторних ознак, дозволяє визначити який вплив матиме зміна кожної з них на рівень ефективності соціальних інвестицій ТНК, а саме:

- збільшення темпу зростання зарплати на 1% має наслідком зростання рівня ефективності соціальних інвестицій на 0,26%;
- зростання значення середньомісячної зарплати в ТНК відносно середньогалузевого рівня призведе до підвищення рівня ефективності соціальних інвестицій на 0,03%;
- зменшення коефіцієнту плинності кадрів на 1% дозволить підвищити рівень ефективності соціальних інвестицій на 1,02%;
- зменшення коефіцієнту втрачених днів на 1% призведе до зростання рівня ефективності КСВ-інвестицій на 0,02 процентних пункти.
- зростання коефіцієнту освітнього рівня на 1% викличе підвищення ефективності соціальних інвестицій ТНК на 0,04%;
- збільшення частки інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку на 1% дозволить підвищити рівень ефективності соціальних капіталовкладень на 1,15%;

– збільшення кількості опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ на одиницю очікувано призведе до зростання рівня ефективності соціальних інвестицій на 0,07%.

Порівняти вплив факторів на результат можна за допомогою середніх коефіцієнтів еластичності, які характеризують на скільки відсотків зміниться рівень ефективності соціальних інвестицій ТНК при збільшенні значення відповідного фактора на 1% (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Ранжування впливу індикаторів КСВ на рівень ефективності соціальних інвестицій**

Назва індикатора КСВ	Коефіцієнт еластичності, %	Ранг
Темп зростання заробітної плати	0,85	1
Співвідношення зарплати ТНК до зарплати по галузі	0,11	4
Коефіцієнт плинності кадрів	-0,33	2
Коефіцієнт втрачених днів	-0,01	7
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	0,18	3
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку	0,05	6
Кількість опублікованих позитивних відгуків ЗМІ	0,09	5

Джерело: Розраховано автором на основі дод. Д

Розрахункові значення рівня ефективності соціальних інвестицій для кожної ТНК, що увійшла до статистичної вибірки дослідження, несуттєво відрізняються від фактичного значення (табл. Д.1), що підтверджує достовірність запропонованої моделі, яка може бути використана для удосконалення процесу формалізації процедур відбору соціальних програм для визначення пріоритетних

напрямів соціальних вкладень.

Запропонована статистична модель (3.1) надає можливість прогнозувати рівень ефективності соціальних інвестицій ТНК залежно від зміни основних індикаторів корпоративної соціальної відповідальності. При цьому показники, за якими компанія має найменший рейтинг та найбільший коефіцієнт еластичності, будуть вказувати на найбільші можливості для підвищення ефективності корпоративно-соціальної відповідальності ТНК.

### **3.2. Систематизація заходів підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності компаній.**

Усі досліджувані компанії, що діють в Україні відносяться до типу «оптимізаторів», оскільки в них відбувається активне становлення багатьох корпоративних практик, завдяки чому є можливість швидкого реагування на проблеми суспільства, вчасно адаптуючи формат КСВ до оперативних потреб. Досліджувані ТНК позиціонують себе як соціально відповідальні компанії, а значить кадрова політика відноситься до пріоритетних напрямів їх розвитку. Зважаючи на специфіку виробництва (особливо промислових підрозділів), яким належить переважна частка в активах компанії СКМ, АрселорМіттал, Nemiroff Україна, підвищуються вимоги до якісних характеристик персоналу, умов їх праці та життя.

Перспективним напрямом розвитку СІ для компаній буде розвиток КСВ за типом «Стратег». Дослідження поточного стану та ретроспективний аналіз соціально важливої діяльності ТНК в Україні, а також вивчення найбільш успішних соціально важливих практик у світі дозволив сформувавши систему заходів для підвищення ефективності КСВ компаній. Їх укрупнені блоки, розподілені за основними векторами соціальних інвестицій представлено на рис. 3.4.

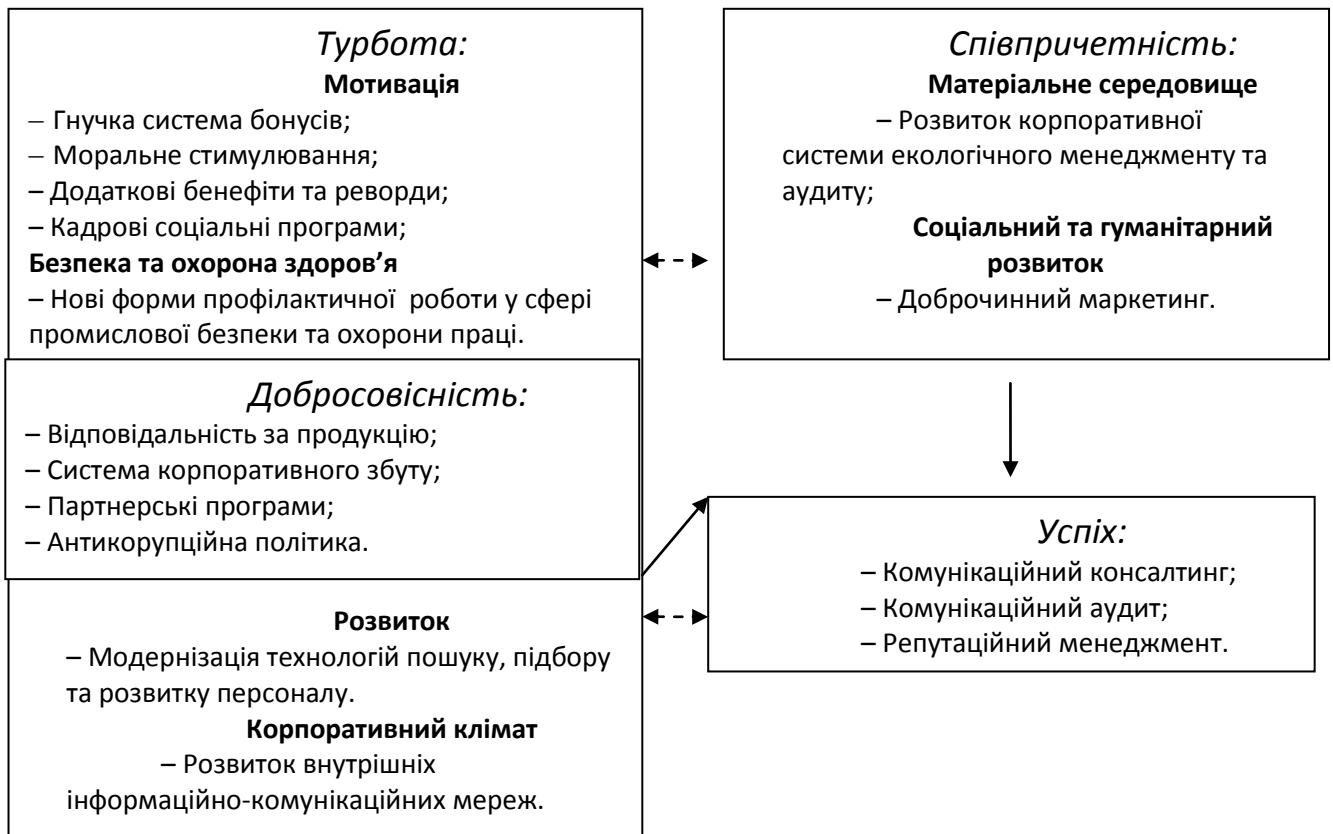


Рис. 3.4. Укрупнені блоки заходів підвищення КСВ ТНК в Україні

Джерело: Розробка автора

Для забезпечення високопродуктивної праці на досліджуваних підприємствах діють наступні принципи оплати праці: адекватна диференціація рівнів зарплати працівників в залежності від рівня кваліфікації, стажу роботи, складності та небезпечності виконуваних робіт, продуктивності праці, відповідальності та сумлінності у виконанні трудових обов'язків. З метою додаткового стимулювання працівників пропонуємо розробити та впровадити гнучку систему бонусів, якою передбачається виплата певного розміру винагороди співробітникам тих підрозділів, в яких було досягнуто виконання запланованих показників кількісного та якісного характеру.

Важливим фактором посилення корпоративної єдності є також *нематеріальна мотивація*, яка сприяє формуванню у працівників відчуття співпричетності до досягнення корпоративних цілей, посилює зацікавленість у підвищенні ефективності роботи свого підрозділу, підприємства та компанії в цілому. Дієвим інструментом морального стимулювання трудових колективів та

окремих робітників є представлення гідних осіб до відзначення державними нагородами, нагородами міністерств та відомств, а також корпоративними нагородами. Додатково ми пропонуємо розширення засобів нематеріального стимулювання шляхом: введення регулярних повідомлень про професійні успіхи працівників в загальнодоступних комунікаційних мережах (веб-сайт, корпоративне видання, ЗМІ), проведення у рамках однопрофільних підрозділів конкурсів на пошук рішень при вирішенні нестандартних або складних ситуацій, а також на виконання довгострокових проектів у номінаціях, що стосуються перспективних напрямів розвитку компанії.

В якості ще одного ефективного інструменту мотивації персоналу ми розглядаємо введення до соціального пакету компаній таких додаткових ревордів (грошових винагород) та бенефітів (додаткових пільг та компенсацій, які співробітники отримують опосередковано, а не у вигляді прямих грошових виплат) [51]: додаткові грошові винагороди працівникам, які протягом року жодного дня не перебували на лікарняному; оплата абонементів на відвідування спортивно-оздоровчих комплексів співробітникам, які регулярно займаються спортом.

Корпорація повинна здійснювати активне впровадження соціальних програм стосовно свої працівників. Ініціативи корпорації охоплюють і турботу про наявних працівників, створюючи вигідні умови та матеріальну мотивацію, а також нематеріальні стимули, турбуючись про працівників та їх сім'ї. Для забезпечення ефективної діяльності працівників у довгостроковому періоді пропонуємо розглянути питання створення корпоративних пенсійних фондів, функціонування яких передбачено Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» [27]. Перевагами такої системи для працівника є можливість підвищення рівня пенсійного забезпечення після закінчення трудової діяльності в компанії за рахунок формування недержавної, індивідуальної пенсії шляхом перерахування пенсійних внесків до такого фонду. Окрім того, такою системою передбачена можливість у будь-який момент призупинити або відновити перерахування коштів, варіювати розмір внеску.

Реалізація системи *кадрових соціальних програм*, представлених на рис. 3.5, спрямована на залучення, утримання та ротацію персоналу, стимулювання та заохочення кадрового ядра, підтримання працездатності та здорового способу життя, залучення молодіжних груп та роботу з дітьми.

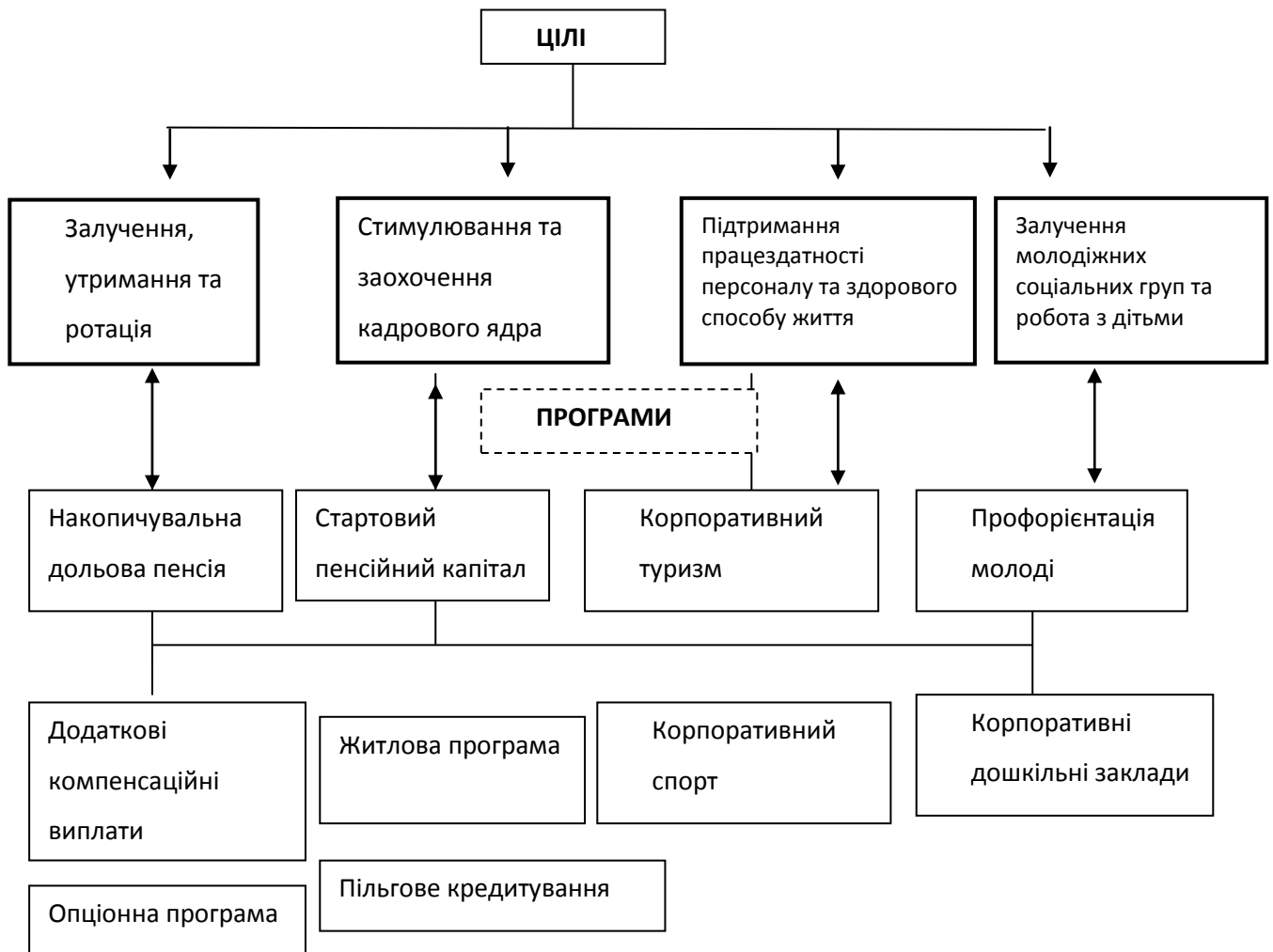


Рис. 3.5. Система кадрових соціальних програм корпорації.  
Джерело: розробка автора

Для підтримання оптимального вікового складу й забезпечення ротації кадрів та одночасного збереження соціальної стабільності серед працівників після закінчення трудової діяльності в розглянутих ТНК доцільно започаткувати програму *додаткових компенсаційних виплат*, яка передбачає єдиноразову виплату при звільненні робітника за рахунок коштів компанії з урахуванням його трудового внеску.

Слід відмітити *опційні програми* мають на меті захист компанії від ризиків прийняття неефективних управлінських рішень шляхом надання топ-менеджерам права дольової участі у капіталі компанії [25]. Таким чином, рекомендація стосовно введення в Україні опційних програм спрямована на формування фінансової зацікавленості управлінців у довгостроковому стабільному розвитку їх компаній.

Наступна наша пропозиція спрямована на заохочення ефективної праці та мотивації ключових працівників на довгострокову роботу в компанії. Вона передбачає застосування солідарної корпоративної пенсії, яка додатково включає внесок компанією «стартового капіталу» на користь працівника відповідно до його трудового внеску на момент вступу до програми.

В якості ще одного варіанту заохочення найбільш кваліфікованих працівників до тривалої співпраці пропонуємо застосування *пільгового корпоративного кредитування*. Такі категорії працівників отримують можливість банківського кредитування на вигідних умовах без оцінки їх кредитоздатності під гарантію корпорації.

На даний час особливо актуальною є проблема придбання житла. Зрозуміло, що в повному обсязі забезпечити всіх бажаючих житлом компанії неспроможні. Водночас вирішити питання придбання житла для своїх кращих працівників є цілком реально. Концепція пропонованої *житлової програми* полягає в наданні працівникам кадрового ядра можливості вирішити житлову проблему на взаємовигідних умовах, зокрема: підприємством фінансується до 50% вартості житла, а залишок суми сплачується працівником протягом певного періоду роботи у компанії (від 5 до 10 років). Право власності на житло настає після повної оплати як працівником, так і компанією його вартості. Хоча право користування квартирою, тобто здача у найм, проживання у ній під час відпустки або надання для проживання своїм родичам, настає з моменту її отримання. Важливим є те, що вартість житла протягом всього терміну участі працівника у програмі змінюватися не повинна.

Програми по зміцненню здоров'я та збереження працездатності персоналу є важливим напрямом соціальної політики, особливо актуальними вони є для компаній Групи СКМ та АрселорМіттал, зважаючи на специфіку умов праці. У даному контексті розвиток *корпоративного туризму та спорту* дозволить не лише вирішити означені питання, а й згуртувати колектив та підвищити лояльність співробітників. Корпоративний туризм є ефективним способом налагодження нових ділових контактів та створення довгострокових відносин, заохочення кращих працівників компаній. Також він може розглядатись як частина рекламної кампанії ТНК та стати додатковим підтвердженням її професіоналізму та надійності. Для зміцнення командного духу та покращення психологічного клімату в колективі рекомендується реалізація *заходів спортивно-масової спрямованості*: корпоративних соціальних свят, змагань тощо. Створення корпоративних спортивних команд, наприклад, футбольних, баскетбольних, пейнтбольних тощо, могли би стати візитною карткою компанії та сприяти налагодженню ділових стосунків з іншими компаніями під час проведення спортивних змагань.

Молоді висококомпетентні та відповідальні спеціалісти є стратегічним активом будь-якої компанії, а тому інвестиції в їх розвиток сьогодні є запорукою забезпечення компаній у майбутньому прогресивними фахівцями з необхідними професійними навичками та компетенціями, що розділяють загальнокорпоративні цінності. З метою залучення на підприємства ТНК молоді, доцільно налагодити *профорієнтаційну діяльність*, що передбачає: співпрацю на постійній основі з навчальними закладами початкової, середньої та вищої професійної освіти. Учні таких закладів повинні мати можливість відвідувати підприємства, дізнаватись про особливості різних професій, умови створені для їх особистісного та кар'єрного зростання. Особлива увага при цьому повинна приділятися взаємодії з дитячими закладами-інтернатами, що знаходяться на територіях розташування ТНК, шляхом оснащення їх учбовим обладнанням загального і спеціального призначення та надання можливості учням таких закладів проходити виробничу практику в компанії.

Відповідно до досягнень передового світового досвіду ще один перспективний напрям соціальних програм ТНК ми вбачаємо у створенні дошкільних корпоративних закладів традиційного (корпоративні дитсадки) та нового типу (групи короткострокового перебування, центри ігрової підтримки тощо). Корпоративні дитячі дошкільні заклади займають одне з перших місць у переліку посадових мотиваторів. Організація подібних закладів надасть компанії такі додаткові можливості: вирішити проблему, пов'язану із запізненнями співробітників (за даним аналітичного агентства «Hewitt Associates», понад 70% запізнень працівників віком від 23 до 35 років пов'язані з необхідністю відводити дітей у садок, що знаходиться на віддаленій від підприємства території) [238]; підвищити лояльність співробітників; покращити репутацію компанії в очах спільноти та потенційних клієнтів. Зважаючи на підвищений рівень небезпеки виробничих процесів на промислових холдингах Групи СКМ та АрселорМіттал, одним із найважливіших напрямів соціально відповідальної діяльності є *політика у сфері промислової безпеки та охорони праці*, основою якої є пріоритетність життя та здоров'я робітників відносно результатів виробничої діяльності та декларування зацікавленості компанії у створенні безпечних умов праці. Запропоновані нами нові форми профілактичної роботи в напрямку зменшення виробничого травматизму як у промислових підрозділах, так і на інших підприємствах ТНК, полягають у наступному:

- проведення перевірок стану охорони праці та промислової безпеки здійснюються за обов'язкової особистої участі перших керівників структурних та внутрішньоструктурних підрозділів;

- введення до порядку денного передзмінних нарад з питань організації безпечного виконання робіт, стану умов та охорони праці, ознайомлення робітників з причинами виробничого травматизму;

- створення на підприємствах спеціальних груп з питань нагляду за небезпечними діями та поведінковими ризиками робітників, закріплення за конкретними керівниками та спеціалістами функцій контролю за дотриманням умов охорони праці та промислової безпеки;

– ввести до складу медичних осередків підприємства лікарів-фахівців із профілактики соматичних захворювань (основної причини раптової смерті на виробництві);

– проведення передзмічних медичних оглядів груп ризику та організація регулярної роз'яснювальної роботи з питань попередження алкогольної та наркотичної залежності.

Функціонування промислових та інших підприємств неможливо без впровадження ефективної системи кадрового забезпечення. Модернізація технологій пошуку, відбору, адаптації персоналу, професійного навчання працівників та формування кадрового резерву є основою удосконалення соціальної політики ТНК за вектором «Розвиток». Вибір *технологій пошуку персоналу* підприємству доцільно здійснювати на основі аналізу доступних джерел робочої сили із застосуванням зручних і одночасно ефективних інструментів залучення спеціалістів (рис. 3.6)

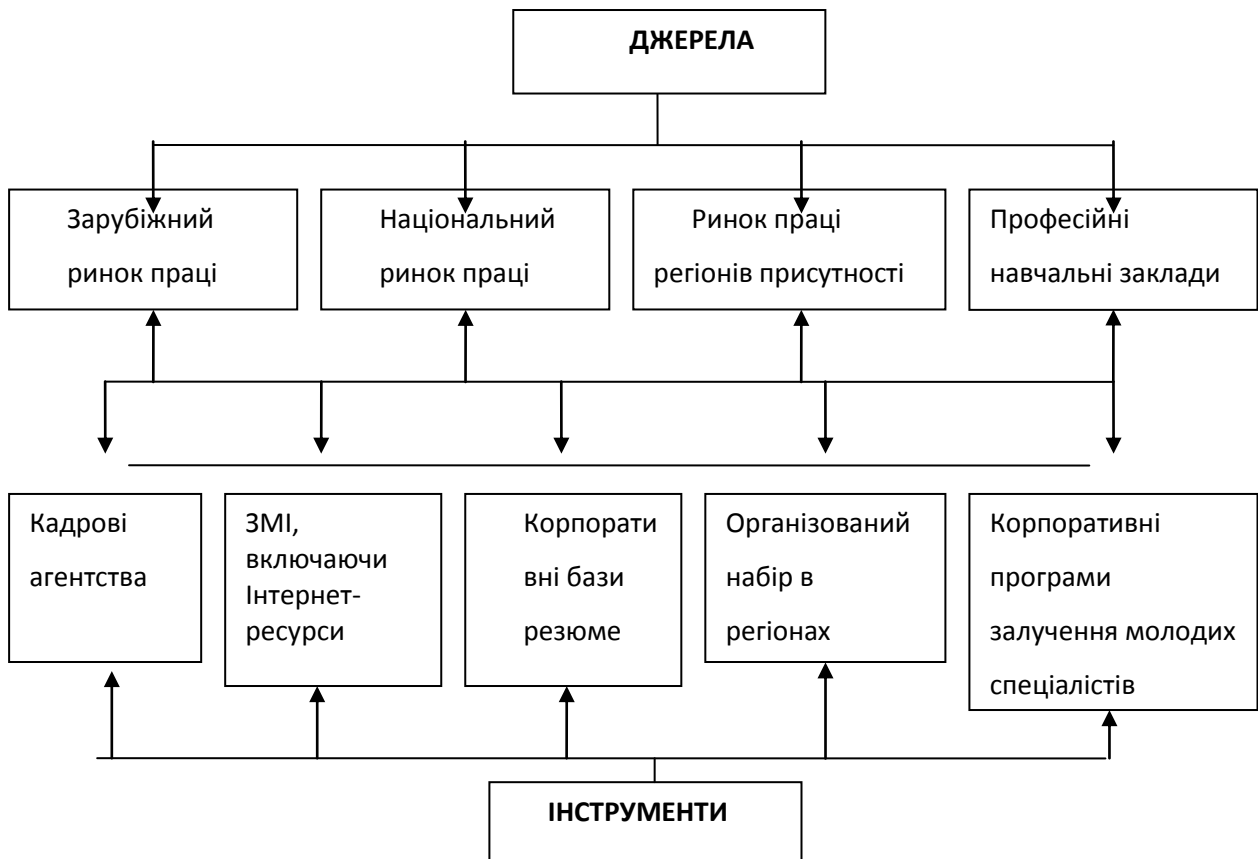


Рис. 3.6. Технології пошуку персоналу.

Джерело: Розробка автора

Для формування перманентного джерела поповнення професіональних рядів підприємств ТНК молодими спеціалістами пропонуємо налагодити співпрацю з базовими ВНЗ на основі укладання угод про довгострокову співпрацю, якою буде передбачена підготовка студентів за основними галузевими напрямками та сферами діяльності корпорацій з їх наступним працевлаштуванням.

З метою скорочення строків підготовки нових спеціалістів до самостійної роботи, пришвидшення їх професійної та соціальної адаптації рекомендується система підготовчо-адаптаційних корпоративних програм. Ними передбачається: ознайомлення цільових груп студентів старших курсів зі специфікою роботи окремих підрозділів, залучення найбільш перспективних осіб з їх числа до стажування в реальних або наближених до реальних умов виробництва, підготовка новоприйнятих співробітників та їх соціальна адаптація під керівництвом досвідчених фахівців.

В даному контексті економічно вигідним є створення власних центрів навчання, на базі якого навчальні послуги будуть надаватись як власними, так і залученими спеціалістами. Тематична спрямованість навчальних послуг повинна обов'язково охоплювати такі напрями: робота з технікою та управлінням обладнанням, підвищення кваліфікації керівного персоналу, безпека, охорона здоров'я та довкілля, інформованість у сфері бізнесу, розвиток лідерських якостей, розширення контролю.

В якості додаткової можливості професійного розвитку співробітників вважаємо за доцільне запровадження трьохкомпонентної корпоративної програми кар'єрного зростання. Зокрема, для означення потенційних сфер професійного зростання та удосконалення робітникам повинні періодично надаватися посадові інструкції, з чітко диференційованими вимогами до кожної посади, що дає можливість провести професійну самооцінку. Другою компонентою є планування посадової спадкоємності, що складається з трьох випробувальних стадій, які передують повному делегуванню повноважень: виконання рутинної роботи, спілкування з колом ділових партнерів, прийняття відповідальних рішень. Останньою складовою є програми індивідуального розвитку, що передбачають:

оцінювання координаторами працівників, які мають потенціал до кар'єрного росту, надання їм необхідної допомоги та складання за результатами моніторингу професійних успіхів відповідних звітів.

Формування єдиного *комунікаційного простору*, об'єднаного сукупністю інформаційних каналів, що забезпечують передачу відомостей ділового, інтелектуального та емоційного змісту між співробітниками, є одним із основних факторів зростання продуктивності праці, забезпечення ефективного інформаційного обміну між менеджментом та робітниками, підтримання позитивного клімату в трудових відносинах [76, с. 6-9]. Для цього радимо організувати відділи внутрішніх комунікацій, які будуть відповідальними за підтримання в належному стані внутрішніх інформаційно-комунікаційних каналів. Успішна світова практика показала високу результативність застосування таких інструментів внутрішніх комунікацій, як: внутрішній веб-сайт (інтранет), ящики для збору пропозицій, тематичні фотостенди, телефон довіри, електронні ЗМІ, презентації для співробітників, рекламні буклети, електронна бібліотека, внутрішня email-розсилка, корпоративне телебачення і радіо. Зважаючи на це, пропонуємо розглянути можливість їх упровадження на досліджуваних ТНК.

Пріоритетними цілями соціальної політики промислових компаній є *забезпечення якості продукції* для найбільш повного задоволення поточних та майбутніх потреб споживачів. Управління якістю та безпекою продукції здійснюється на досліджуваних ТНК відповідно до вимог міжнародних стандартів у сфері менеджменту, Європейських директив, вимог та положень ЄС, ВТО, вимог ринку та зацікавлених сторін [241]. Задля посилення ринкових позицій компаній та зростання їх фінансових показників на фоні одночасного захисту здоров'я людини та довкілля пропонується запровадження системи обов'язкових вимог до безпечності продукції/послуг на всіх стадіях їх життєвого циклу: розробка концепції продукції/послуг, дослідження та розробка, сертифікація, виробництво, маркетинг, зберігання, розподіл та постачання, використання та обслуговування, утилізація, вторинне використання або вторинна переробка. Одночасне створення відповідних виробничих структур надасть можливість

проводити оцінку безпечності продукції (джерела компонентів продукції, склад, безпечність використання продукції, утилізація продукції та вплив на довкілля/суспільство), яка буде відображатись у відповідній документації (інформаційних картах речовин, паспортах безпеки продукції, інформації про вантажі).

В якості додаткової передумови довгострокового попиту виступає організація високоефективної *системи корпоративного збуту* як сукупності передових управлінських технологій, кваліфікованих та мотивованих кадрів, стратегічних відносин з основними учасниками ринку. Для оптимізації контролю на стадіях руху продукції від виробника до споживача доцільно розробити інструктивні документи, що визначають порядок роботи зі споживачами та проведення коригуючих дій у разі надходження від клієнтів зауважень та скарг. Для підтримання зворотного зв'язку зі споживачами і моніторингу прихованих випадків невдоволень якістю продукції та рівнем обслуговування доцільно застосовувати періодичне анонімне анкетування за обраними параметрами.

Позиціонування компаніями себе як добросовісних учасників конкурентних відносин, що уникають недобросовісних методів боротьби, та зацікавлених у спільному вирішенні важливих галузевих завдань можливо за рахунок участі у *партнерських програмах* [51]. В якості основних напрямів такої взаємодії пропонуються наступні: участь у галузевих асоціаціях для розробки єдиних стандартів якості та етичних кодексів, контролю за їх дотриманням, проведення спільно-бюджетних рекламних заходів; участь у спільних заходах (круглих столах, прес-конференціях, благодійних заходах і т.д.); спільне лобіювання інтересів галузі в органах державної влади; участь у науково-технічних дослідженнях, покликаних удосконалити певну сферу діяльності або продукцію; укладання угод по спільному використанню технологічного обладнання за відповідну плату; аутсорсинг у формі разового спільного виконання масштабного індивідуального замовлення або ж прийняття від конкурента (надання йому замовлення на виготовлення певного типу товару під своєю товарною маркою.

*Антикорупційна політика* компаній дозволяє підтримувати високі корпоративні стандарти, підвищувати рівень ділової репутації та повинна включати наступні елементи: оцінка ризику корупційної діяльності та хабарництва; прозоре та точне ведення обліку та оформлення документації (як первинної, так і звітної); моніторинг та контроль. У даному контексті потрібно визначитись з особою, до функціональних обов'язків якої буде входити проведення роз'яснювальної роботи серед працівників, відповідних внутрішніх розслідувань після узгодження з керівництвом, контроль за зонами підвищеної небезпеки, зокрема: отримання пропозицій від ділових партнерів здійснити платежі сумнівним компаніям або ж на офшорні банківські рахунки; проведення розрахунків з підприємствами, установами або організаціями, підконтрольними посадовим особам органів державного управління або їх пов'язаним особам; надання благодійної допомоги приватним особам; здійснення готівкових розрахунків; надання послуг безкоштовно, взаємозаліком або за заниженими цінами; надання необґрунтованих знижок.

Для підтримання іміджу та конкурентоспроможності на ринку необхідно запровадження системи *екологічного менеджменту* відповідно до вимог міжнародних екологічних норм, а також їх сертифікація ISO 14001:2004 на всіх промислових підприємствах ТНК. Зазначені впровадження посилять інвестиційну привабливість корпорацій та рівень їх міжнародного визнання.

Порівняно новим, але дуже актуальним на даний час є спеціалізований *екологічний аудит* з проблем оцінки небезпечності продукції, що виготовляється, мінімізації відходів, професійних захворювань, промислової гігієни, контролю за забрудненням природних середовищ [54, с.68]. Введення еко-аудиту є основою для розробки превентивних заходів у сфері природоохоронної діяльності та підвищення рівня екологічної ефективності управління. Ми пропонуємо застосування системного підходу до екоаудиту, центром якого буде незалежна еко-аудиторська фірма або служба, що забезпечить, зокрема, проведення: комплексних та експрес-оцінок екологічної безпеки підприємств з метою реалізації некапіталоємних заходів з екологічної модернізації виробництва,

екологічного аудиту інвестиційних пропозицій у складі програм галузевої реструктуризації виробництва, екоаудиту розрахункових платежів за використання природних ресурсів, поглибленого екоаудиту у складі галузевих програм структурної перебудови та вирішення екологічних проблем.

Підтримання соціальної стабільності оточуючого співтовариства є невід'ємною складовою соціально відповідальної політики ТНК. Досліджувані компанії беруть активну участь у забезпеченні робочими місцями та конкурентоспроможною зарплатою населення територій присутності\*. Окрім участі у матеріальних проектах на територіях присутності, усі компанії беруть участь у ініціативах, що впливають на духовний та фізичний розвиток населення регіонів (популяризація здорового та безпечного способу життя серед молоді; розвиток волонтерських рухів; розвиток інформаційно-реабілітаційних центрів для людей зі спеціальними потребами і т.п.).

З нашої точки зору, впровадження *добродійного маркетингу* як діяльності, ініційованої соціально відповідальним суб'єктом бізнесу в рамках соціального партнерства бізнесу і влади або бізнесу, влади та недержавних організацій з метою вирішення соціальних проблем місцевої громади на взаємовигідних умовах [58], дозволить вивести ТНК в Україні на якісно новий рівень благодійної діяльності. В рамках даної стратегії пропонуємо проведення спеціальних благодійних програм, якими передбачено передачу на попередньо визначені та обґрунтовані цілі фіксованого відсотку від продажу певного товару або надання послуги.

Першочергову роль у формуванні «ідеального обличчя компанії» відіграють зовнішні корпоративні комунікації, оскільки дозволяють налагодити довгострокові ділові відносини, стабілізувати ринкові позиції, підвищити ділову репутацію, завоювати лояльність клієнтів. Корпорація СКМ вже розпочала шлях впровадження нових технологій у даній сфері, зокрема, у 2010 р. на підприємстві

---

\* Наприклад, корпорації СКМ та АрселорМіттал підтримують соціально важливі проекти та програми, що реалізуються органами державної влади та місцевого самоврядування у соціальній сфері (розвиток об'єктів соціальної сфери, капітальний ремонт об'єктів комунальної інфраструктури та житлового фонду муніципальних утворень, участь у будівництві та реконструкції об'єктів соціальної інфраструктури).

Метінвест було проведено репутаційний аудит – незалежну оцінку інформованості ключових аудиторій щодо діяльності компанії [35].

Подальший розвиток та удосконалення корпоративних комунікацій зовнішнього спрямування рекомендується проводити за такими напрямками: комунікаційний консалтинг (розробка основних принципів комунікаційної політики і стратегії компанії; налагодження ефективних бізнес-комунікацій з цільовими аудиторіями; вироблення заходів у системі репутаційного менеджменту; вимірювання їх ефективності та оцінка репутаційного капіталу) [91]; комунікаційний аудит (визначення найбільш значущих факторів репутації, що впливають на інвестиційну привабливість компанії; проведення оцінки корпоративної, галузевої та персональної репутації в цільових аудиторіях; виявлення мотиваційних факторів та бізнес-інтересів різних цільових груп відносно компанії; аналіз сильних та слабких сторін репутації компанії; виявлення репутаційного профілю керівництва; оцінка частки репутаційного капіталу в загальній вартості компанії); репутаційний менеджмент (система управлінських заходів, спрямована на збільшення репутаційного капіталу з використанням організаційно-комунікаційних ресурсів), у тому числі візуальна комунікація (створення єдиної системи яскравих та ефектних візуальних образів на підприємствах компанії).

### **3.3. Механізм впровадження заходів підвищення ефективності корпоративної соціальної відповідальності та їх довгострокова оцінка**

Розвиток пріоритетних напрямів КСВ компанії органічно пов'язані з вирішенням питань організації внутрішньої системи практичної реалізації відповідних змін. Більшість науковців, що спеціалізуються у сфері управління та безпосередньо управління змінами, досліджують це поняття з позицій процесного підходу [3; 80]. Відповідно до нього управління змінами розглядається як процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та

включає: визначення необхідності змін, їх планування, організацію (створення команди змін; забезпечення підтримки змін та ін.), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження [119, с.158].

Системний підхід до управління заходами у сфері КСВ передбачає розгляд процесу впровадження соціально значущих нововведень як складного цілісного комплексу взаємопов'язаних компонентів (елементів внутрішнього середовища, складових концепції управління КСВ, організаційних моделей, інструментів, заходів реалізації змін, функціональних етапів практичної реалізації заходів у сфері КСВ), що беруть участь в управлінні такими змінами та особливим чином пов'язаних із зовнішнім середовищем компанії (рис. 3.8).

Застосування такого підходу дозволить створити міцну і водночас гнучку основу із гармонійного поєднання місії, корпоративної культури, оточення, ризиків та виробничих особливостей, на якій можна будувати різноманітні варіанти КСВ, залежно від поточних потреб компанії. В основу системного підходу покладена **концепція управління змінами** у сфері КСВ, що включає ключові категорії (соціальні інвестиції, соціальні програми, підвищення ефективності КСВ тощо), суб'єкти та об'єкти управління, принципи організації змін.

Водночас, управління змінами має базуватися на взаємодії процесного підходу з іншими підходами до управління: класичними управлінськими (системним, ситуаційним, поведінковим) та загальними науково-методичними (компетенційним, міждисциплінарним, контекстним, адаптивним) (рис. 3.7) [16].

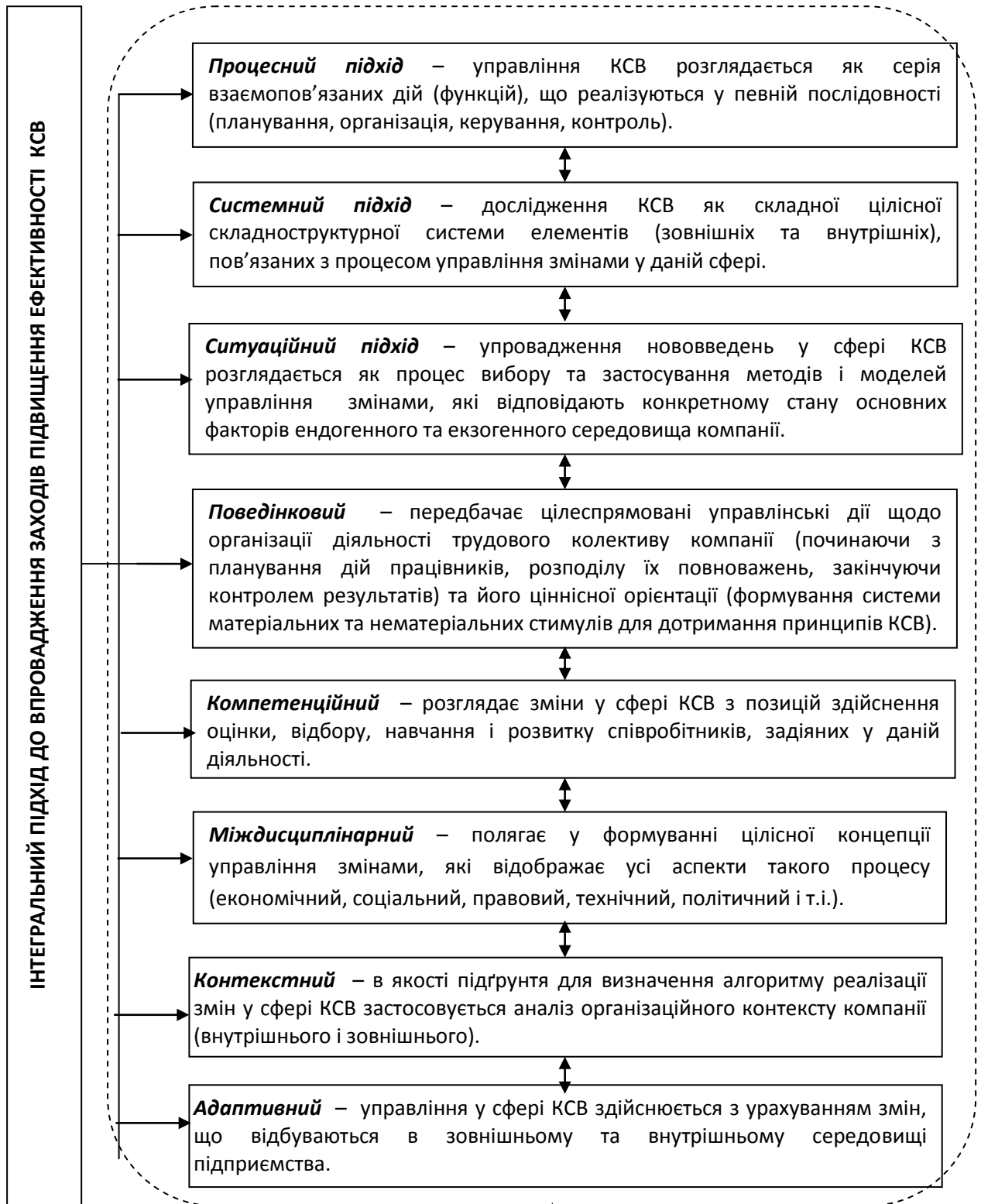


Рис. 3.7. Інтегральний підхід до впровадження змін у сфері КСВ.

Джерело: Побудовано автором на основі [14]

Загальна оцінка результативності соціальних інвестицій ТНК в Україні дозволила виокремити проблемні зони, навколо яких повинні будуватись відповідні заходи з удосконалення КСВ. Останні знаходять свою практичну реалізацію у соціальних програмах компаній. Аналіз діяльності ТНК, які публікують свою нефінансову звітність дозволив сформулювати наступне визначення: **соціальні програми компанії (СП)** – це сукупність практичних заходів, які мають чітко визначену мету, відповідальних виконавців, обґрунтоване ресурсне забезпечення та здатні забезпечити ефективне вирішення внутрішніх соціальних завдань (внутрішні соціальні програми) або зовнішніх соціальних проблем території розташування (зовнішні соціальні програми).

Соціальні програми є невід'ємною складовою соціально відповідальної діяльності компанії, органічно пов'язані з її місією та стратегією розвитку, а тому вони повинні відповідати на поточні **соціальні запити** та виправдовувати **соціальні очікування** зацікавлених сторін. Вплив **суб'єктів** (співвласників, керівництва, спеціалістів з КСВ) на **об'єкти** КСВ (процеси впровадження заходів у сфері КСВ) реалізується на основі таких **принципів**:

1. *Комплексність* системи КСВ. Дотримання принципу комплексності означає одночасне врахування найважливіших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та їх взаємозв'язку при управлінні КСВ корпорації. Якісні зміни у сфері соціально відповідальної діяльності можливі лише на основі технічних, екологічних, економічних, соціальних, організаційних, психологічних та інших аспектів. Водночас соціальна активність компанії повинна спрямовуватись на гармонійний розвиток найважливіших сфер життя оточуючого співтовариства. Таким чином, КСВ повинна включати систему логічно взаємопов'язаних проектів, які доповнюють один одного та дозволяють отримати максимально можливу віддачу від СІ.

2. *Перспективність*. Разові, безсистемні соціальні акції не дозволяють отримати такий потужний економічний ефект, як довгострокові, органічно вбудовані у корпоративну стратегію, програми. Оптимальний термін соціального проекту повинен становити в середньому 3-5 років. Це дозволить компанії

проводити оцінку проміжних досягнень та вчасно усувати поточні недоліки і проблеми.

3. *Компетентність*. Гарантією успішного співробітництва у сфері КСВ є високий рівень кваліфікації його учасників та обізнаність з останніми тенденціями у даній сфері. Спеціалістам з КСВ необхідно створити можливості для регулярного підвищення рівня знань та навиків, а також перевірки рівня професіоналізму за допомогою атестацій. Такі контрольні «заміри» знань допоможуть виявити прогалини та усунути їх, що знизить ризик помилок у сфері КСВ.

4. *Диференційованість*. У кожній окремій ситуації необхідно обирати такі інструменти, що дозволять вирішити конкретну ситуацію найбільш оперативно та з максимальною ефективністю.

5. *Вибірковість* передбачає здійснення конкурсного відбору проектів соціального інвестування. Застосування такого принципу дозволяє обрати найбільш актуальні та прогресивні програми. Для залучення усіх потенційних учасників до участі у конкурсі умови та критерії відбору повинні розповсюджуватися у вільному доступі з особливим акцентом на потенційних розробників таких проектів.

6. *Самоокупність*. Соціальні проекти повинні обиратися за чітко обґрунтованими критеріями (значимість, ефективність для компанії, відповідність соціальним очікуванням), займати певну нішу у забезпеченні соціальних запитів, мати яскравий бренд та в ідеалі, виходити на самоокупність.

7. *Комунікативність*. Налагодження конструктивного діалогу є запорукою успішності соціальних інвестицій. Зацікавлені особи не лише допоможуть згенерувати ідеї, а й вкажуть на вузькі місця поточних проектів, які можливо вчасно усунути без суттєвих втрат для підприємства.

Щодо системи управління змін у КСВ, то вона на наш погляд, має такий вигляд (рис. 3.7).

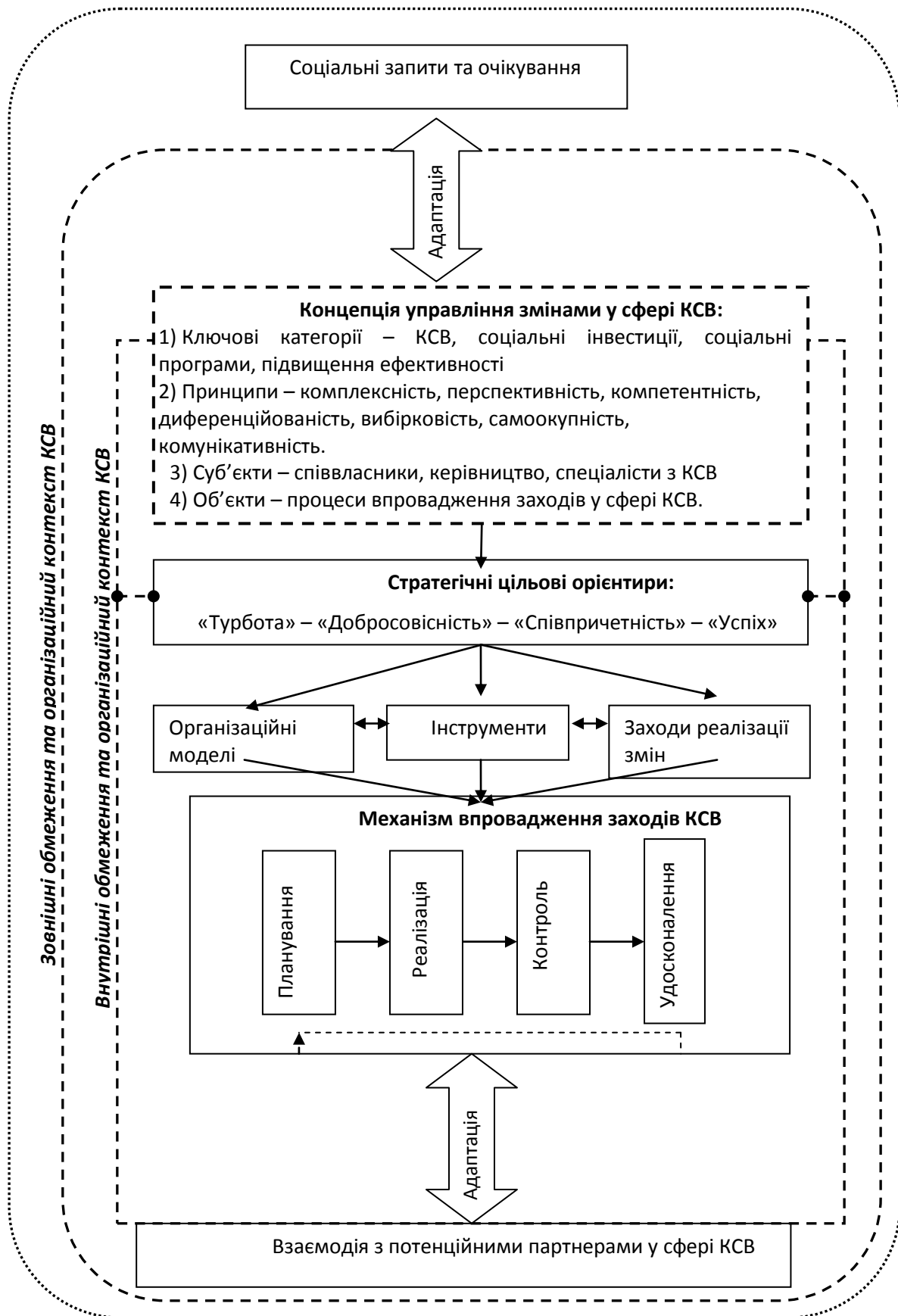


Рис. 3.8. Система взаємозв'язків основних компонентів управління змінами у сфері КСВ.

Джерело: Розроблено автором

На практиці провести подібне розмежування СП буває досить складно, а інколи і неможливо, оскільки переважна їх більшість має змішаний характер, тобто впливає і на зовнішні, і на внутрішні аспекти КСВ (наприклад, більшість внутрішніх соціальних програм, спрямованих на економне споживання природних ресурсів для зниження витратності виробництва, буде мати зовнішній ефект у формі скорочення негативного впливу на довкілля; забезпечення гідної зарплати, створення безпечних умов праці та охорона здоров'я персоналу пов'язана з розвитком місцевого співтовариства і т.д.).

Концепція управління змінами визначає *стратегічні цільові орієнтири* КСВ. Результати проведеної оцінки соціальних інвестицій (табл. Б.1-Б.4) дозволяють здійснити ранжування заходів у сфері КСВ за пріоритетністю їх для компанії. Наприклад, першочерговим напрямом КСВ для компанії СКМ є напрям СП за вектором «Співпричетність» (рівень ефективності СІ 4%), приблизно рівними за важливістю визначено вектори «Турбота» та «Успіх» (рівень ефективності СІ становив відповідно 46% та 48%), решту ресурсів доцільно спрямувати на СП у векторі «Добросовісність» (ефективність СІ 67%). Аналогічно визначаються цільові орієнтири для решти компаній.

Вибір *організаційної моделі управління* залежить від галузевої та регіональної специфіки компанії, її розміру, корпоративної культури та позиції її керівництва і персоналу щодо КСВ. Можна виділити два підходи до організації управління СП. Перший передбачає створення спеціальної організаційної структури, статус та функціональні можливості якої залежать від масштабності та ступеня диференціації СП. У випадку невеликого обсягу соціальних питань, тісної взаємодії між службами підприємства, така структура набуде статусу функціонального підрозділу у складі оргструктури управління компанії, яка буде мати власного начальника підрозділу або ж буде підзвітною керівнику вищої ланки, що безпосередньо відповідає за КСВ на підприємстві. Другий підхід передбачає застосування зовнішніх механізмів адміністрування СП та може реалізовуватись наступними способами: 1) компанія запрошує для реалізації конкретної програми багатопрофільну некомерційну організацію; 2) компанія

бере участь у діяльності фондів розвитку місцевого співтовариства; 3) компанія бере участь у міських (територіальних) ярмарках соціально значущих проектів та на конкурсній основі обирає виконавця програми (некомерційну організацію), що буде освоювати виділені на реалізацію даної СП кошти [45].

Для компаній оптимальним є застосування комбінованої організаційної моделі управління. Оскільки підприємства компаній розташовані у різних країнах світу для управління соціальними проектами доцільно створити централізовану структуру, яка координуватиме діяльність представників з КСВ в регіонах розташування ТНК. Локальні спеціалісти з КСВ, у свою чергу, будуть відповідати за розробку соціальних проектів з урахуванням соціально-економічних, політичних, культурних, ментальних особливостей місцевого співтовариства та специфіки соціальних потреб і запитів різних соціальних груп, обираючи найбільш прийнятні та раціональні інструменти для досягнення максимальної ефективності соціальних вкладень. Зокрема, для реалізації внутрішніх СП достатньо буде компетентності внутрішньої організаційної структури, для зовнішніх СП, або СП посиленої складності є цілком прийнятним залучення зовнішніх організацій або спеціалістів з соціального адміністрування.

Окрім того, успішність організації КСВ залежить не лише від сукупності процесів набуття працівниками компанії професійних здібностей, а й від цілого ряду ціннісноутворюючих складових, спрямованих на формування у керівництва компанії та співробітників усіх рівнів стабільної прихильності до дотримання соціально відповідальної лінії поведінки .

Переважаюча частка процедур, що регулюють різноманітні аспекти КСВ фіксується, як правило, у внутрішній документації компанії (стратегіях, політиках, положеннях, інструкціях тощо). Вони формують поведінкову (організаційну) складову організаційної моделі управління КСВ (рис.3.9)



Рис. 3.9. Застосування поведінково-компетенційного підходу до формування організаційної моделі управління КСВ.

Джерело: Побудовано автором на основі [46]

Основні *інструменти* реалізації заходів КСВ, їх характеристика та особливості застосування представлені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Інструменти реалізації заходів у сфері КСВ та їх характеристика\***

Назва інструмента	Сутність	Особливості застосування
Грошові гранти	Один із найдоступніших та традиційних інструментів у формі адресної допомоги, що виділяється компанією на реалізацію СП у сфері освіти, а також на проведення прикладних досліджень.	Разові зовнішні інструменти реалізації СП компанії
Благодійні пожертви	Добровільна безкорислива передача засобів від компанії у формі матеріальної,	

	фінансової, організаційної та іншої допомоги для життя чи професійної і суспільно значущої діяльності особам, організаціям та юридичним особам переважно бюджетної сфери чи іншим структурам благодійної діяльності.	
Спонсорство	Добровільна матеріальна, фінансова, організаційна та інша підтримка компанією будь-якої діяльності з метою популяризації виключно свого найменування, бренду, знаку для товарів і послуг	
Соціально значущий маркетинг	Форма адресної фінансової допомоги, що полягає у спрямуванні проценту від продаж конкретного товару на проведення СП компанії	Довгостроковий характер дії, що потребує відповідного планування, організації та управління
Часткове фінансування	Форма адресної фінансової допомоги, що полягає у спільному фінансуванні СВ з боку компанії, органів державного управління та некомерційного сектору. Різновидом часткового фінансування є форма збору коштів, коли кожна вкладена гривня співробітників компанії (як правило, сума від зарплати) спрямовується на реалізацію певного соціального проекту компанії.	
Делегування співробітників компанії	Включення на принципах добровільності співробітників компанії у СП зовнішньої спрямованості через безоплатне надання одержувачам часу, знань, навичок, інформації, контактів та зв'язків співробітників	Внутрішньокорпоративний характер застосування, що потребує змін
Соціальний бюджет	Фінансові кошти, що виділяються компанією на реалізацію власних СП	корпоративного менеджменту, координації діяльності різних служб компанії

Джерело: Складено на основі: [45, 108]

*Зовнішні обмеження* КСВ формуються на основі особливостей інституційного середовища, в якому функціонує компанія, зокрема: політичних

(відношення адміністративних, законодавчих та судових органів влади до бізнесу, вплив лобістських груп, політична стабільність), соціальних (рівень демократизації, зрілість громадянського суспільства, впливовість громадських організацій), правових (ступінь розвитку законодавства та особливості нормативно-правового забезпечення з питань КСВ), економічних (рівень конкуренції у галузі, прозорість та якість ділового середовища), ментальних (історичні традиції та культурні особливості соціально-економічних відносин) та інших аспектів. **Зовнішній організаційний контекст** включає сукупність інституційних структур, призначенням яких є розвиток принципів КСВ та їх концептуалізація у відповідних документах (деклараціях, глобальних договорах, стандартах, конвенціях тощо), мережу інститутів професійної підготовки спеціалістів у сфері КСВ тощо.

До **внутрішніх обмежень** КСВ відносяться, перш за все, наповненість та розвиненість забезпечувальної підсистеми підприємства, що включає ресурсну та обліково-аналітичну базу. Зрозуміло, що повноцінно реалізувати заходи з КСВ можливо лише за умов достатньої забезпеченості фінансовими, людськими, природними, інформаційними ресурсами. Розвинена та надійна обліково-аналітична база забезпечує процес управління змінами актуальною та достовірною інформацією, необхідною для своєчасного виявлення проблем, визначення результативності впроваджуваних заходів, налагодження інформаційного обміну зі стейкхолдерами. **Внутрішній організаційний контекст** КСВ залежить від масштабу, типу та організаційної структури компанії, специфіки корпоративної культури, які визначають вибір організаційних моделей КСВ, можливість та доцільність застосування певних інструментів при реалізації розроблених заходів у даній сфері.

Однією із важливих передумов успішної реалізації соціальних програм є **вибір та взаємодія з відповідними партнерами**. Основні групи потенційних партнерів за різними векторами КСВ представлені у табл. 3.4., з якої добре видно, що найбільшого залучення соціальних партнерів потребують соціальні програми

за вектором «Співпричетність», найбільш вузьке коло партнерів буде за вектором «Добросовісність».

Таблиця 3.4

### Орієнтовні соціальні партнери компанії для різних векторів КСВ\*

Соціальні партнери	Вектори КСВ					
	«Турбота»		«Співичетність»		«Добросовісність»	«Успіх»
	оплата праці та розвиток персоналу	охорона здоров'я та безпека умов праці	матеріальне середовище	соціальний та гуманітарний розвиток		
Співробітники	+	+		+	+	+
Профспілки	+	+				
Постачальники, клієнти, конкуренти			+	+	+	+
Професійні об'єднання та асоціації	+		+	+		
Некомерційні організації			+			
Органи влади		+	+	+		+
ЗМІ			+	+		+
Політичні партії				+		
Навчальні заклади, науково-дослідні організації	+					
Експертні організації, незалежні консультанти					+	+

Джерело: Складено автором

Безпосереднє впровадження змін на основі запропонованих заходів підвищення ефективності КСВ ТНК в Україні передбачає застосування процесного підходу, а саме: виявлення процесів та позначення сфер їх застосування; визначення послідовності цих процесів і їх взаємозв'язку; вибір критеріїв та методів, потрібних для оцінки результативності процесів; спостереження, вимір та реалізацію заходів, необхідних для досягнення запланованих результатів та постійного удосконалення самих процесів (рис. 3.10).

## Стадії впровадження заходів КСВ

181

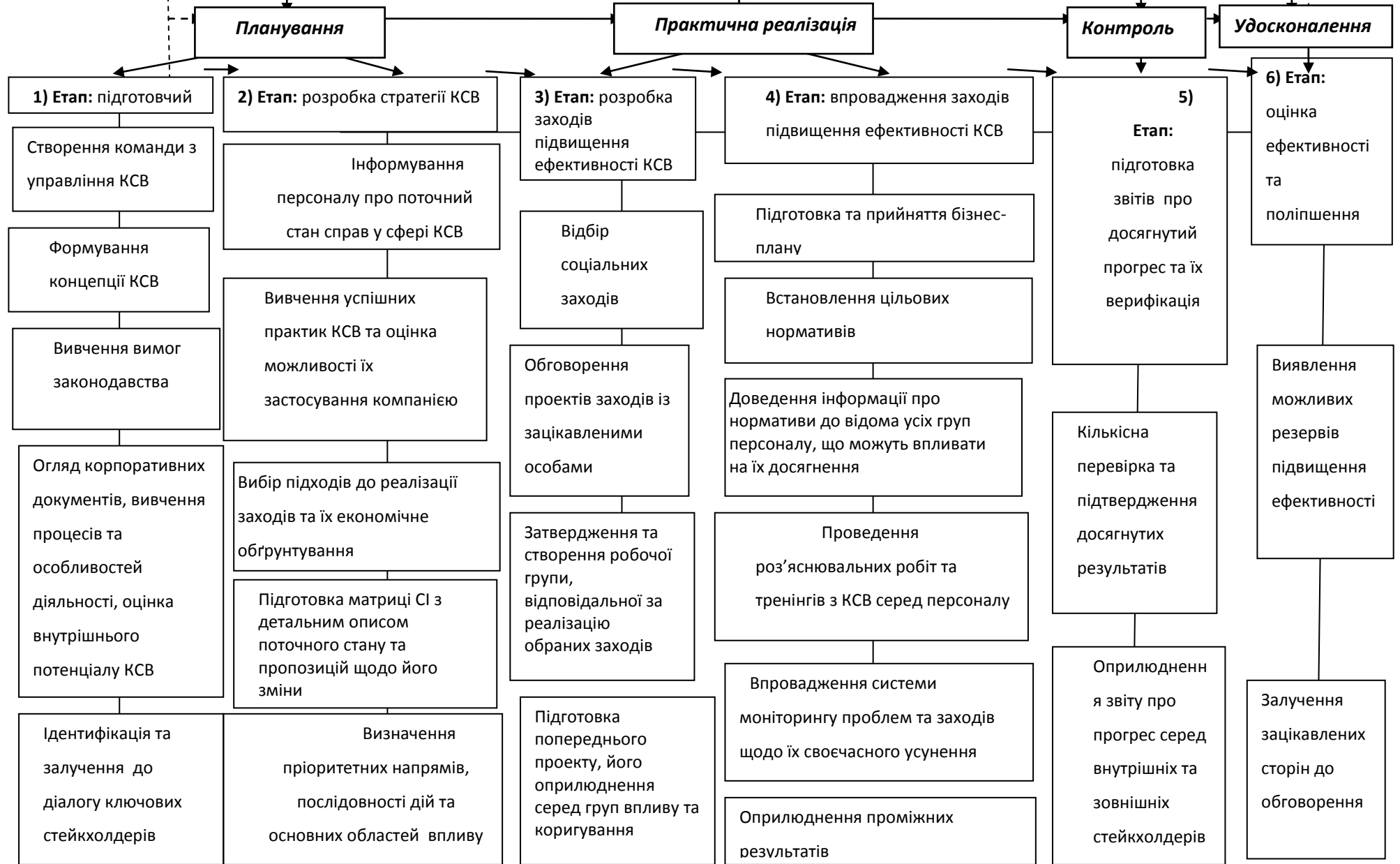


Рис. 3.10. Механізм впровадження заходів підвищення ефективності КСВ.

Джерело: Розробка автора

Як тільки суб'єкти управління визначили та визнали наявність певної проблеми у даній сфері починається **підготовчий етап** стадії «Планування» механізму впровадження заходів підвищення ефективності КСВ. На даному етапі потрібно:

- створити або змінити осередок осіб, що будуть брати участь в управлінні КСВ. До складу команди з управління КСВ повинні входити представники ради директорів, топ-менеджменту, співвласників (як свідчення важливості КСВ для компанії) та спеціалістів різних структурних підрозділів задля розповсюдження концептуальних засад КСВ всередині вертикальної та горизонтальної організаційної ієрархії;

- детально вивчити природу походження проблеми, ризики та можливості, які вона несе в собі, її значимість для бізнесу;

- ознайомитися з правовим полем (бажано узгодженим з міжнародними стандартами), в якому будуть реалізовуватись відповідні ініціативи;

- оцінити поточну ситуацію, що склалася у сфері КСВ компанії (документальне забезпечення, діючі процеси, ініціативи), задля виявлення її вузьких місць та сильних сторін;

- співставити реальний стан діючої системи КСВ з бажаним (стратегічними цільовими орієнтирами, аналогічними показниками інших суб'єктів господарювання, кращими практиками у сфері КСВ);

- виявити та залучити до співпраці ключових зацікавлених осіб (оцінка зовнішніх соціальних запитів та очікувань надасть можливість команді з управління з іншого боку поглянути на потенційні проблеми та можливості КСВ).

Підготовчий етап надає можливість акумулювати інформацію, потрібну для **вироблення стратегії КСВ** – комплексу напрямів та сфер соціально

відповідальної діяльності у довгостроковій перспективі, які дозволять компанії успішно реагувати на соціальні запити зацікавлених сторін з урахуванням наявних ресурсів та специфіки основної діяльності. Першочерговим на другому етапі є доведення інформації про результати попередньо проведеної оцінки КСВ до відома вищого керівництва та топ-менеджерів. Заручившись їх підтримкою стосовно пріоритетних напрямів удосконалення КСВ, команда управління може починати роз'яснювальні роботи серед решти працівників.

Для вироблення оригінальних заходів у сфері КСВ корисно скористатись подібним досвідом інших компаній, галузевих асоціацій, організацій, що спеціалізуються на КСВ. Компаративний аналіз допоможе якщо не визначитись з типовими ініціативами, то оцінити приблизні витрати, вигоди та результати реалізації соціально важливих заходів. На цій основі можна перейти до складання матриці пропозицій щодо СІ (за зразком табл. 3.1), кожний квадрант якої буде містити інформацію-співставлення щодо поточного стану вирішення певного питання та відповідних пропозиції щодо його покращення.

Для реалізації обраних заходів може застосовуватись два підходи: поступовий (коли компанія зосереджується на одному, найбільш нагальному, питанні КСВ, вирішуючи інші в міру необхідності) або комплексний (коли компанія спрямовує зусилля одночасно на всі проблемні зони КСВ). Економічне обґрунтування управлінських заходів повинно містити такі обов'язкові елементи: сфери КСВ, в яких компанія може досягнути найбільших успіхів; сфери особливого впливу зацікавлених осіб; короткострокові та довгострокові цілі; зведені витрати на впровадження заходів КСВ (в тому числі витрати, пов'язані з бездіяльністю); очікувані вигоди; резерви зниження витрат; потенційні ризики та загрози; наслідки впливу для майбутніх розробок. Сформоване на другому етапі інформаційне забезпечення надається вищому керівництву, яке приймає рішення стосовно пріоритетних напрямів, послідовності дій та основних областей впливу КСВ.

**Етап розроблення заходів із підвищення ефективності** є перехідним від стадії «Планування» до стадії «**Практичної реалізації**». Перед остаточним вибором на користь певної системи заходів, компанія повинна проаналізувати весь доступний діапазон соціальних ініціатив (фірма може прийняти рішення дотримуватись вже розроблених кодексів, стандартів, програм або ж розпочати розроблення власних), їх специфіку (можливо на прикладі успішного впровадження іншими підприємствами), відповідність вимогам державних та міждержавних організацій, а також обраній стратегії КСВ фірми, виявити зони, в яких можуть виникнути непорозуміння зі стейкхолдерами внаслідок невірного трактування дій компанії. Важливо також здійснити попереднє обговорення запланованих заходів із потенційними виконавцями, які краще ознайомлені з тонкощами тих чи інших аспектів діяльності компанії, заручитись підтримкою ділових партнерів, громадських організацій та органів влади.

Наступним кроком після затвердження системи заходів буде створення робочої групи з представників керівництва, менеджерів та провідних спеціалістів у різних сферах діяльності. Важливо, щоб обрані співробітники володіли не лише необхідними знаннями та навичками, а й мали необхідний час та бажання працювати у даній галузі. Останнім кроком на даному етапі є підготовка попереднього проекту, в якому у стислій та доступній формі буде описано заплановані заходи та визначено відповідальних осіб. Розпочати його оприлюднення краще з осіб, яких безпосередньо будуть зачіпати означені у проекті пропозиції, а також з суб'єктів, добре обізнаних з подібних питань.

Усунувши виявлені у ході прилюдного обговорення недоліки та здійснивши відповідні коригування, робоча група може перейти до безпосереднього **впровадження розроблених заходів із підвищення ефективності КСВ**. На даному етапі важливо визначитися з організаційною моделлю та інструментами реалізації змін, що потрібно для розробки бізнес-плану (як окремого документу або складової загального бізнес-плану

компанії), де спроектовані заходи будуть деталізуватись у розрізі окремих завдань, строків їх реалізації та необхідних ресурсів.

Для досягнення ефективності у сфері КСВ, рівно як і в інших сферах діяльності компанії, важливо визначити конкретні та цільові нормативи, які повинні бути простими для розуміння, підлягати кількісному вимірюванню, бути реально досяжними, надійними та мати прив'язку до часових інтервалів. Доведення таких нормативів до відома співробітників компанії, сприйняття ними ціннісних орієнтирів КСВ, комплексне навчання та розвиток виконавців є запорукою успішного досягнення стратегічних цільових орієнтирів. В іншому випадку, розроблені заходи ризикують залишитися просто задекларованими на папері. Майбутнє КСВ компанії залежить також від дієвості системи виявлення проблем, що супроводжують процес практичної реалізації соціальних ініціатив, та їх своєчасного усунення. Інформація про досягнуті проміжні результати повинна обов'язково доводитись до внутрішніх та зовнішніх зацікавлених осіб через налагоджену систему внутрішніх та зовнішніх комунікацій.

На стадії **контролю** відбувається **підготовка соціальної звітності і її верифікація** (незалежне підтвердження) для переконання громадськості в дієвості проведених заходів та ефективності виконання фірмою оголошених раніше зобов'язань. Оприлюднені докази реального прогресу у сфері КСВ можуть мати вирішальне значення для успіху фірми, оскільки впливають на рішення клієнтів, контрагентів, органів влади щодо налагодження або поглиблення ділових стосунків з даною компанією.

Кінцева стадія **«Удосконалення»** передбачає оцінювання досягнутих результатів для збереження у майбутньому позитивних тенденцій, перегляд неефективних підходів, їх удосконалення та модифікацію. У ході проведення оцінки повинні бути враховані такі основні моменти: визначити які складові функціонують ефективно, причини цього та передумови їх подальшого розвитку у даному руслі; дослідити проблемні складові, підґрунтя на якому вони виникли, перепони на шляху їх подолання; розгляд позитивного досвіду

інших компаній в контексті усунення негативних та розвитку позитивних ознак; перегляд ключових цільових орієнтирів та встановлення, у разі необхідності, нових.

Таким чином, поєднання системного та процесного підходів з включенням елементів адаптивного, поведінково-компетенційного, контекстного та інших загальноприйнятих управлінських та науково-методичних підходів дозволяє створити диверсифіковану систему управління КСВ в межах транснаціональної корпорації.

### **ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ**

1. Впровадженню систем корпоративної соціальної відповідальності в Україні перешкоджає ряд проблем, пов'язаних з невірним тлумаченням та неповним розумінням суб'єктами бізнесу стратегічного значення КСВ для їх розвитку, негативним суспільним настроєм відносно заходів з реалізації КСВ, нецільовим характером використання коштів, виділених під соціальні проекти. Водночас, світова практика упевнено доводить, що соціально відповідальні компанії мають значно більші можливості для успішного розвитку, а інтегрування системи КСВ у корпоративну стратегію компанії забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

2. Вивчення діючих практик та методичних підходів, що застосовуються для оцінювання соціальних інвестицій, та використання у якості прикладу фактичних даних щодо соціальної діяльності Групи СКМ, дозволило розробити систему показників, прийнятну для відстеження та визначення ефективності соціальних інвестицій для підприємств будь-якої галузевої та національної приналежності.

3. Для визначення ступеня освоєння компанією різновекторних напрямів соціальних інвестицій запропоновано застосовувати матрицю ефективності соціальних інвестицій. Аналіз динаміки абсолютної величини СІ з точки зору її розподілу за означеними векторами дозволяє визначити

соціальну орієнтацію компанії та її зміну у часі, виявити перспективи розвитку соціальної відповідальності компанії, визначити вузькі місця та напрями, на які потрібно звернути увагу задля досягнення обраних цілей.

Окрім кількісної оцінки пропонується додатково проаналізувати якісні індикатори ефективності СІ. Для приведення обраних показників у співставний вигляд було використано бальну шкалу. Аналіз показників ефективності СІ ТНК за запропонованою методикою показав наявність у корпорацій суттєвих резервів та незадіяного потенціалу для підвищення рівня КСВ. Розподіл негативних балів вказав на вузькі місця у соціально-відповідальній діяльності корпорацій. Серйозним недоліком процесу соціального інвестування ТНК в Україні, було визначено низький рівень прозорості, деталізації та структурованості інформаційного забезпечення, яке пропонується доповнити рядом показників, що розкривають інформацію про СІ.

З метою формалізації процедури відбору корпоративних соціальних проектів було побудовано багатофакторну модель залежності рівня ефективності соціальних інвестицій ТНК від індикаторів КСВ. Дана модель може бути покладена в основу удосконалення процесу формалізації процедур відбору соціальних програм для визначення пріоритетних напрямів соціальних вкладень.

4. Специфіка поточної діяльності українських компаній дає можливість зробити висновок, що у перспективі компанії повинні рухатись у напрямку повної інтеграції СІ у корпоративну стратегію та проактивного спрямування соціальної політики. Досягнути цього можливо на основі впровадження цілісної системи заходів підвищення ефективності корпоративно-соціальної відповідальності, які ми об'єднали у такі блоки: гнучка система бонусів; моральне стимулювання; додаткові вигоди; кадрові соціальні програми; нові форми профілактичної роботи у сфері промислової безпеки та охорони праці; модернізація технологій пошуку, підбору та розвитку персоналу; розвиток внутрішніх інформаційно-комунікаційних мереж; відповідальність за

продукцію; система корпоративного збуту; партнерські програми; антикорупційна політика; розвиток корпоративної системи екологічного менеджменту та аудиту; добročинний маркетинг; комунікаційний консалтинг; комунікаційний аудит; репутаційний менеджмент.

5. Для підвищення ефективності запропонованих заходів у межах створення диверсифікованої системи управління КСВ компаній застосовано інтегральний підхід, що базується на взаємодії класичних управлінських та загальних науково-методичних підходів. Зокрема, системний підхід застосовано для відображення взаємозв'язків між основними компонентами системи управління КСВ-змінами у їх зв'язку з зовнішнім середовищем. Застосування процесного підходу дозволило виділити послідовну сукупність стадій, етапів та складових процесів впровадження запропонованих заходів у контексті постійного вдосконалення та підвищення ефективності системи КСВ.

6. Вивчення існуючих практик щодо дозволило нам виокремити та доповнити систему показників, прийнятну для оцінки подібних проектів компаній (як національних, так і іноземних) в Україні з метою визначення раціональних напрямів та оптимальних масштабів соціальних інвестицій. Прикладом для практичної адаптації даної методики слугувала Група СКМ. Визначено ступінь освоєння компанією відповідних векторів соціальних інвестицій можна за допомогою матриці ефективності (ECI), яка включає чотири квадранти в залежності від спрямування інвестицій (внутрішнє чи зовнішнє) та ознаки суб'єктивності інтересів (бізнес-інтерес або суспільний інтерес).

7. Розроблено систему рекомендацій щодо заходів та методів задля ефективної реалізації принципів КСВ, які охоплюють основні напрями діяльності компаній та безпосередньо соціальної політики, таких як, наприклад, кадрова політика, системи контролю якості, програми соціального партнерства, взаємодії з громадами та державними органами та інші. Системний підхід до управління заходами у сфері КСВ передбачає розгляд

процесу впровадження соціально значущих нововведень як складного цілісного комплексу взаємопов'язаних компонентів (елементів внутрішнього середовища, складових концепції управління КСВ, організаційних моделей, інструментів, заходів реалізації змін, функціональних етапів практичної реалізації заходів у сфері КСВ), що беруть участь в управлінні такими змінами та особливим чином пов'язаних із зовнішнім середовищем компанії.

Основні положення даного розділу відображені у таких авторських роботах [64, 65, 70]

## ВИСНОВКИ

Дослідження дозволило сформулювати висновки й рекомендації, які мають теоретичне та практичне значення й характеризуються науковою новизною.

1. Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція та стратегія ведення бізнесу, за допомогою якої компанія інтегрує цілі та цінності суспільства, в якому вона діє, соціальні та екологічні аспекти, а також взаємодію зі стейкхолдерами в повсякденну діяльність на добровільній основі з урахуванням наявних ресурсів та можливостей, несе відповідальність за результати своєї діяльності та впливу на суспільство. Це філософія поведінки та концепція побудови діловою спільнотою, компаніями, окремими представниками бізнесу своєї діяльності орієнтуючись на такі орієнтири як виробництво якісної продукції та послуг, створення привабливих робочих місць, виплата легальних заробітних плат та інвестиції в розвиток людського потенціалу, виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного та ін., побудова довірливих відносин з усіма стейкхолдерами, ефективне ведення бізнесу, орієнтоване на створення доданої економічної вартості та ріст добробуту своїх акціонерів, врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних норм в практиці ведення справ, вклад у формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти розвитку місцевої спільноти.

2. Зміст соціальної відповідальності змінювався разом із еволюцією цінностей та суспільних переконань, а також загроз, які виникали на певному етапі розвитку суспільства. Соціальну відповідальність тісно пов'язують із питаннями сталого розвитку. Послідовно розвиваючись, зазначені концепції не стільки замінювали одна одну, скільки акумулювали в собі попередні досягнення. Проведене дослідження дало змогу запропонувати авторське визначення соціальної відповідальності.

3. Соціальна відповідальність упродовж свого розвитку трансформувалась від звичайної благодійності до сучасної стратегії ефективного ведення

діяльності. Кожний наступний етап розвитку соціальної відповідальності передбачав появу нових методів і технологій, які доповнювали та розширювали це поняття. Дискусії щодо сутності, значення, форм та ефектів КСВ досі тривають. Як основні джерела соціальної відповідальності ТНК розглядають суспільний договір, політичні теорії тощо, адже в сучасних умовах корпорації мають значний вплив на економіку та інші аспекти суспільного буття, особливо в країнах, що розвиваються.

4. Мотивація соціально відповідальної поведінки зумовлюється як внутрішніми потребами, так і сукупністю зовнішніх обставин, які впливають на ухвалення рішень щодо соціально відповідальної поведінки. Остання може по-різному сприйматися з погляду впливу на діяльність: з одного боку, вона може спричиняти збільшення витрат, а з другого – стимулювати інвестиційну діяльність, знижувати підприємницькі ризики, збільшувати конкурентні переваги, підвищувати ефективність роботи персоналу і лояльність споживачів, а також репутацію компаній. Можна стверджувати, що мотивами компаній в соціально відповідальній діяльності варто вважати їхню зацікавленість чи незацікавленість у процесі й результатах цієї діяльності. На прикладах найактивніших соціально відповідальних корпорацій України доведено необхідність формування інституту позитивної соціальної відповідальності, основними характеристиками якого є домінування позитивних методів мотивації, добровільний вибір обсягу соціальних зобов'язань, спрямованість на досягнення ефективних результатів, активний характер соціальних заходів.

5. Соціальна відповідальність суб'єктів підприємницької діяльності існує в конкретному суспільстві з його специфічними соціальними нормами, національними й історичними традиціями, політичною й економічною ситуацією, які певним чином впливають на її формування й становлення. Вона розвивається в часі й просторі, а тому й підходи до неї змінюються відповідно до традицій і проблем конкретних держав. Форми прояву соціальної відповідальності найчастіше є позитивною реакцією на зовнішній запит і

визначаються за принципом доцільності та актуальності. Таким чином, рівень соціальної відповідальності тієї чи тієї бізнес-організації залежить від умов функціонування та від того, на якому реальному рівні розвитку вона перебуває і які має ресурсні можливості для відповідної поведінки.

6. Керівники компаній все більше надають уваги питанням соціальної відповідальності не лише тому, що так необхідно вчиняти з етичних міркувань, але і тому, що для багатьох компаній це має і прагматичний інтерес. Така стратегія ведення бізнесу сприяє виживанню компаній на ринку оскільки підтримує репутацію та зменшує тиск державного регулювання як компаній, так і галузей в цілому. Існує коло аргументів, що стосуються як самих принципів, так і форм соціальної відповідальності, які ставлять під питання доцільність застосування концепції КСВ та впровадження її в діяльність компаній. Сюди можна віднести порушення принципу максимізації прибутку та витратність соціальних програм. В кінцевому результаті витрати за соціальну активність компанії, як і будь-які інші витрати, можуть бути покладені на споживачів в якості підвищених цін. Ще одним аргументом, що породжує негативну оцінку КСВ є розширення впливу бізнесу на суспільство, який може бути неправильно нею використаний в своїх власних цілях. На жаль, і сьогодні діяльність багатьох ТНК в соціальній сфері можна охарактеризувати як Greenwash («Зелене відмивання»), тобто наданням завідомо неправдивої інформації для створення позитивного екологічного іміджу в очах суспільства. Подібні зусилля ТНК спрямовані на своє позиціонування як екологічно відповідальної компанії задля уникнення санкцій державних та міжнародних організацій за забруднення природи та порушення екологічних стандартів.

7. Вимоги посиленої соціальної відповідальності компаній на сьогодні є фактом, який не можна недооцінювати. На міжнародному рівні ведеться активна робота по визначенню та уточненню меж КСВ, а також її інституційних рамок. Починаючи з 1990-х років робляться численні спроби створення інструментарію та стандартів, які можна було б використати для

уніфікації принципів КСВ, а також об'єктивного оцінювання внеску корпорацій в соціальну, екологічну та економічну сфери. Принципи та рекомендації в сфері КСВ розробляються такими організаціями як ЮНКТАД, Міжнародна організація праці, Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та багатьма іншими. Ініціатива Глобального договору ООН представляє об'єднання установ системи ООН та компаній, метою якої є сприяння поширенню та відбору принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку. Зростаюча кількість глобальних конвенцій, керівних принципів, рекомендацій та стандартів, які певною мірою регламентують відповідальності бізнесу, а також підвищення загального інтересу до цих питань в розвинутих країнах та країнах, що розвиваються, допомагають компаніям враховувати питання КСВ в своїй повсякденній діяльності. Велика кількість та різноманіття груп, які працюють над такого роду ініціативами свідчить про значний потенціал даної сфери.

8. Формування КСВ базується на основі принципу послідовної розробки стратегії соціальної відповідальності, що дозволяє усунути фрагментарність соціально відповідальної діяльності ТНК, подолати проблеми обмеженості ресурсів та запровадити дієву систему моніторингу проміжних та кінцевих результатів. На основі вивчення наявних практик та методичних підходів, що застосовуються для оцінювання соціальних практик та інвестицій, була розроблена система показників, які використовуються для відстеження та визначення ефективності соціальної відповідальності підприємств будь-якої галузевої належності. На основі якісних та кількісних показників нефінансової звітності компаній та запропонованої у роботі методики побудовано рейтинг соціальної відповідальності ТНК, представництва яких розміщені в Україні.

9. Соціальна відповідальність виступає елементом формування позитивної корпоративної репутації, що, в свою чергу, може суттєво підвищити вартість самої компанії. Це корпоративна позиція, що визначає цінності, стандарти і норми, якими керується компанія у своїй діяльності і яка пов'язана з її бізнес-стратегією. Однією з основних проблем імплементації принципів КСВ у

бізнес-практику є орієнтованість на короткострокові інвестиції та підвищення поточної фінансової результативності. Відсутність довгострокової стратегії розвитку підприємства та недосконалість системи корпоративного управління є причинами низького рівня соціальної відповідальності. Для більшості вітчизняних компаній втілення принципів КСВ на практиці залишається нелегкою справою, але конкурентна боротьба все більше зміщується в площину корпоративної репутації. В наступні роки ця тенденція зберігатиметься, тому у виграші залишаться ті, кому вдасться повною мірою втілити ідею КСВ.

10. У роботі проаналізовано фактори та показники соціальної відповідальності ряду компаній та побудована модель, яка включає сім факторних ознак (темپ зростання заробітної плати, співвідношення зарплати ТНК до зарплати по галузі, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт частоти виробничого травматизму, коефіцієнт втрачених днів, коефіцієнт зростання освітнього рівня, інтегральний показник екологічної ефективності, частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку, кількість опублікованих позитивних відгуків ЗМІ, рентабельність EBITDA) і дозволяє визначити який вплив матиме зміна кожної з них на рівень ефективності соціальних інвестицій ТНК.

11. Корпоративна соціальна відповідальність українських компаній та представництв глобальних ТНК характеризується поєднанням добровільності ініціатив бізнесу та потреби встановлення державою принаймні мінімальних вимог та меж соціальної відповідальності. Через недоліки розвитку бізнес-сектору в нашій країні та недостатнє розуміння цілісності концепції соціальної відповідальності розвинуті моделі КСВ не можуть повною мірою автоматично впроваджуватися на всіх вітчизняних підприємствах. У результаті дослідження було визначено та вдосконалено систему заходів соціальної відповідальності компаній в Україні, яка детермінує напрями та механізми підвищення ефективності впровадження концепції соціальної відповідальності як відносно самих компаній, так і суспільства в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллэ, М. Единственный критерий истины - согласие с данными опыта / М. Аллэ // Мировая экономика и международные отношения. -1989. - № 11. – С. 23-33.
2. Анісімова О.М. Вплив ТНК на економічний розвиток старопромислових регіонів: дис....канд.екон.наук: 08.00.04 / Анісімова Ольга Миколаївна; ДВНЗ «Приазовськ. держ. техн. ун-т». – Маріуполь, 2012 – 359 с.
3. Антошко Т.Р. Особливості формування механізму впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних промислових підприємств / Т.Р. Антошко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №34. – С.260-266.
4. Аристотель. Никомахова этика / Аристотель // Соч.: В 4 т. - М. Мысль, 1984. - С. 96, 105.
5. Бахметьев В.А. Методика оценки социальных инвестиций как инструмент социального менеджмента промышленных предприятий: дис... канд. экон. наук. / В.А. Бахметьев/ М., 2009. – 147 с.
6. Белов А. В. Социальная ответственность: содержание и механизм реализации: диссертация ... кандидата философских наук : 09.00.11 / Белов Алексей Вячеславович; Волгогр. гос. ун-т. – Волгоград, 2011.- 148 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-9/253.
7. Березіна О. Ю. Теоретичні підходи до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність» / О. Ю. Березіна // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. - Житомир : ЖДТУ, 2010. - Вип. 3 (53). - Ч. 1.
8. Березіна О.Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій / О.Ю. Березіна // Вісник Української академії банківської справи. – 2012. – № 1. – С. 97-101.

- 9.Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции /Ю.Е. Благов. – СПб.: Высшая школа менеджмента /СПбГУ, 2010. – 272 с.
10. Бочков В.Е. Управление глобальным процессом в различных национально-культурных условиях: Учеб. Пособие / В.Е. Бочков, М.С. Антропов, В.Р. Веснин, А.И. Дрогобыцкий, А.А. Семенова. – М.: РУДН, 2008. – 402 с.
11. Бутко М., Мурашко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні /М. Бутко, М. Мурашко //Економіка України. – 2009. – № 7. – С. 74-85.
12. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма / М.Вебер. - Ивано-Франковск:Ист-Вью, 2002. - 352 с.
13. Відкритий Звіт Групи СКМ 2009 [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.scm.com.ua/m/documents/SCMM\\_public\\_report\\_2009-ukr.pdf](http://www.scm.com.ua/m/documents/SCMM_public_report_2009-ukr.pdf)
14. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2005. – №10. – С.19–29., с.22
15. Ворона О.В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності / О.В. Ворона // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С.127-133.
16. Воронков Д.К. Интеграція підходів до управління змінами на підприємстві /Д.К. Воронков // «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету ім. В.Даля. – Видавництво СХУ ім. В. Даля, 2010. – № 22, ч.ІІ. – С. 152-158.
17. Геєць В. Характер перехідних процесів до економіки знань / В. Геєць // Економіка України : Політико-економічний журнал. - 2004. - №4. - С.4-14.
18. Годовой отчет ОАО «Атомредметзолото» за 2012 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[http://www.armz.ru/media/File/facts/2013/armz\\_annual\\_report\\_20120608\\_encr.Pdf](http://www.armz.ru/media/File/facts/2013/armz_annual_report_20120608_encr.Pdf)

19. Грицина Л.А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : Дис... канд. наук: 08.00.04 / Грицина Леся Анатоліївна ; Хмельницький національний ун-т. – Хмельницький. – 2009. – 224 с.

20. Грицина Л.А. Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств / Л.А. Грицина // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет, 2008. – Т. 1, Вип. 243. – С. 214-219.

21. Доклад о социальных инвестициях в России – 2008 / Ю. Е. Благов (и др.); под общ. ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008. – 92 с.

22. Дослідження присвячене ставленню найбільших керівників до сучасних тенденцій. IBM Global CEO Study. [Електронний ресурс] - [http://nbis.org/nbisresources/corporate\\_governance\\_design/enterprise\\_of\\_the%20future.pdf](http://nbis.org/nbisresources/corporate_governance_design/enterprise_of_the%20future.pdf).

23. Дрожджа Ю. Знак Н. Степина А.Хайтина В. Корпоративная социальная ответственность: от европейского эталона к белорусским реалиям / Ю. Дрожджа, Н. Знак, А. Степина, В. Хайтина // Аналитические материалы. – 2012. – 112 с.

24. Друкер, П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: Фаир-Пресс, 2003. -288 с.

25. Епишина А.Б. Опционные программы как один из механизмов долгосрочного стимулирования руководителей коммерческих организаций / А.Б. Епишина // Кадры предприятия. – 2011. – №3. – С.65-72.

26. Європейський Альянс корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / European Alliance for CSR. – Режим доступу : <http://ec.europa.eu/enterprise/>

27. Женчак О.В. Розвиток пенсійного забезпечення та його вплив на економіку України на основі європейського досвіду / О.В. Женчак // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та

підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 682. – С. 278-287.

28. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» від 09.07.2003 р. №1057-IV [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1057-15/page>

29. Зантарая Т. Социальные программы социальной ответственности бизнеса / Т. Зантарая // Управление персоналом. – 2007. – № 11. – С.63–64.; 67. Корпоративная инициатива – движение к основам корпоративной социальной ответственности [Електронний ресурс] // Вестника Ассоциации Менеджеров. – 2005. – № 4 (74). – С. 6. – Режим доступу: <http://vam.amr.ru/articles/topic/173>.

30. Звіт про корпоративну відповідальність «Ернст енд Янг» в Україні за 2009 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/About-us/Corporate-Responsibility>.

31. Звіт про корпоративну відповідальність «Ернст енд Янг» в Україні за 2010 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/About-us/Corporate-Responsibility>.

32. Звіт про корпоративну відповідальність «Ернст енд Янг» в Україні за 2011 рік [Електронний ресурс] / Режим доступу: <http://www.ey.com/UA/uk/About-us/Corporate-Responsibility>

33. Звіт про сталий розвиток «Систем Кепітал менеджмент» за 2008-2009 роки [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM\\_SustainabilityReport\\_08-09\\_ukr.pdf](http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM_SustainabilityReport_08-09_ukr.pdf)

34. Звіт про сталий розвиток «Систем Кепітал менеджмент» за 2009-2010 роки [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM\\_AR2011\\_ukr.pdf](http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM_AR2011_ukr.pdf)

35. Звіт про сталий розвиток «Систем Кепітал менеджмент» за 2010-2011 роки [Електронний ресурс] / Режим доступу: [http://www.scm.com.ua/m/documents/Sustainability\\_report\\_2011\\_ua.pdf](http://www.scm.com.ua/m/documents/Sustainability_report_2011_ua.pdf)

36. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.
37. Йонас Г. Принцип ответственности: опыт этики для технологической цивилизации / Г.Йонас. – М.: Айрис-пресс, 2004. - 480с.
38. Каз М.С. Системы оценки деловой репутации и социальной ответственности: пути интеграции / М.С. Каз, Е.С. Сакур // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – №3. – С.53-58.
39. Камзабаева М.С. Стратегическое планирование социальной ответственности предприятий: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / М.С. Камзабаева; Новосибирск, 2007. – 317 с.
40. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы; [Пер. с англ.]. – М.: Экономика, 1991. - 239 с.
41. Китчин Т. Корпоративная социальная ответственность: в фокусе бренд / Т. Китчин // Менеджмент сегодня. – 2003. – №5. – С.21–30.
42. Козаков Е.М. Методологический подход к оценке результативности социальных инвестиций / Е.М. Козаков, Е.А. Пилюгин // Вестник УГТУ. – 2007. – №3. – С.70-75.
43. Козин, Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Козин // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. Економічні науки. – 2011. – № 12.
44. Колесникова А.А. Анализ методических подходов к комплексной оценке социальной ответственности бизнеса / А.А. Колесникова // Вестник Удмуртского университета. – 2001. – №3. – С.43-47.
45. Коновалова Л.Н. Управление социальными программами компании / Л.Н. Коновалова, М.И. Корсаков, В.Н. Якимец. – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 152 с.
46. Корпоративная социальная ответственность: новая философия бизнеса. Учебное пособие. – М.: Внешэкономбанк. – 2011. – 56 с.

47. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России. /Под ред.: С.Е. Литовченко, М.И. Корсакова – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 100 с.
48. Корпоративне управління: Монографія / І. Спасибо-Фатєєва, О. Кібенко, В. Борисова; за ред. проф. І. Спасибо-Фатєєвої. – Х.: Право, 2007. – 500 с.
49. Корпоративный социальный отчет за 2009-2010 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/6/c/6ce26f70a8119da99b30a641e862fd44.pdf>
50. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер - М.: Прогресс, 1990. - 736 с.
51. Котляров И.Д. Маркетинг конкурентов и связи с конкурентами: сотрудничество как путь к рыночному успеху / И.Д. Котляров // Вестник Российской таможенной академии. – 2011. – № 3. – С. 37-43.
52. Кричевский Н.А. Корпоративная социальная ответственность / Н.А. Кричевский, С.Ф. Гончаров: Издательство «Дашков и Ко». – 2007. – 216 с.
53. Крупеникова А. Компенсации и бенефиты / А. Крупеникова // Отдел кадров. – 2007. – №12. – С.122-125.
54. Кудрик И.Д. Экологический менеджмент и аудит [Текст] : конспект лекций для студентов спец. 8.04010601 и 7.04010601 «Экология и охрана окружающей среды» дневной и заочной формы обучения / И.Д. Кудрик ; Керченский государственный морской технологический университет. – Керчь: КГМТУ, 2012. – 92 с.
55. Кузнецов А.Л. Стратегия социального развития коллектива предприятия в трансформационной экономике: дис. ... д-ра экон. наук: / А.Л. Кузнецов ; Екатеринбург, 2000. – 334 с.

56. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазоренко, Р. Колишко. – К.:Видавництво «Енергія», 2008. – 96 с.

57. Ласукова А.С. Дослідження стану впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в банках України / А.С. Ласукова // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць / Харківський інститут банківської справи Університету банківської справи НБУ. – 2012. – Випуск 1(12). – С.300-306.

58. Лепьошкіна Т.Я. Добродійний маркетинг (cause related marketing) – технологія поєднання інтересів влади і бізнесу у вирішенні проблем міського розвитку / Т.Я. Лепьошкіна // Аналітика і влада. – 2011. – №3. – С.176-184.

59. Марущак Н.В. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н.В. Марущак // Науково-практичний журнал «Європейські перспективи». – Київ, 2012. – №2, ч.1. – С. 213-221.

60. Марущак Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні у контексті світового досвіду / Н.В. Марущак // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – Серія: Економіка. – 2012. – № 138. – С. 68-71.

61. Марущак Н.В. Вплив міжнародних стандартів та національної політики на розвиток соціальної відповідальності компаній / Н.В. Марущак // Збірник наукових праць з актуальних проблем економічних наук «Інноваційні виміри світової економіки». – Дніпропетровськ, 2013. – С. 111-122.

62. Марущак Н.В. Сучасні форми реалізації соціальної відповідальності компаній / Н.В.Марущак // Збірник наукових праць «Проблеми и перспективы развития сотрудничества между странами Юго-Восточной Европы в рамках Черноморского экономического сотрудничества и ГУАМ» . – Ростов-на-Дону – Донецьк, 2013. – С. 253-257.

63. Марущак Н.В. Социальная ответственность как фактор повышения эффективности функционирования компаний [Електронний ресурс] / Н.

Марущак // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 6. –  
Режим доступа: <http://www.science-education.ru/113-10902>

**64.** Марущак Н.В. Мировые подходы к оценке корпоративной социальной ответственности // Н.В.Марущак // Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции «Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития». – Новосибирск, 2013. – С.137-146.

65. Марущак Н.В. Реалії та перспективи соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Н.В. Марущак // Збірник наукових праць «Актуальні проблеми міжнародних відносин». – Київ, 2011. – №98, ч.2. – С.65-67.

66. Марущак Н.В. Еволюція концепції соціальної відповідальності / Н.В. Марущак // Матеріали дев'ятої міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Шевченківська весна». – Київ, 2011. – С. 58-59.

67. Марущак Н.В. Сучасні моделі корпоративної соціальної відповідальності / Н.В. Марущак // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Актуальні проблеми міжнародних відносин». – Київ, 2012. – Ч.2. – С.55-56.

68. Марущак Н.В. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність компаній / Н.В. Марущак // Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та викладачів «Корпоративна соціальна відповідальність – фактор сталого розвитку держави». – Київ: Акад. праці і соц. відносин Федер. проф. спілок України, 2012. – С.59-60.

69. Марущак Н.В. Стан формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТНК / Н.В.Марущак // Менеджмент суб'єктів господарювання: проблеми та перспективи розвитку: зб. матер. I Міжнар. науково-практичної конф. – 20-21 червня 2013р. – Житомир: ЖДТУ, 2013. – С. 38-40.

70. Марущак Н.В. Оцінка ефективності КСВ як умова соціалізації суспільного розвитку / Н.В. Марущак // Підвищення національної конкурентоспроможності: управлінські, соціально-економічні та науково-технологічні аспекти / Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції. – 19-23 листопада 2013 р. – Сімферополь – Ялта – Сімферополь: Кримський інститут бізнесу, 2013. – С. 78-81.

71. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ.. – М.: «Дело», 1993. – 703 с.

72. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Издательство «Вильямс». – 2009. – 692 с.

73. Нагорнов А.В., Солнцева М.С.: «Исследование социальной ответственности компании» / Электронный журнал Корпоративные финансы., Вып. №2, 2007, ст. 112-132.

74. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журовська. – К.: ФОП Костюченко О.М. – 2010. – 80 с.

75. Нефінансовий звіт Nemiroff за 2008-2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.csrinfo.org.ua>

76. Олтаржевський Д.О. Внутрішньофірмові медіа та їх значення в корпоративних комунікаціях / Д.О. Олтаржевський // Інформаційне суспільство. – 2012. – №16. – С. 6-9.

77. Открытый отчет Группы СКМ 2010 [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM\\_Public\\_Report-2010\\_rus.pdf](http://www.scm.com.ua/m/documents/SCM_Public_Report-2010_rus.pdf)

78. Отчет о корпоративной ответственности ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» за 2011 год [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.arcelormittal.com/kryviyrih/index.php?id=215>

79. Отчет об устойчивом развитии Группы СКМ за 2011 год. Сокращенная версия [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.scm.com.ua/sustainability/reports/>

80. Отчет ОАО «Северсталь» о корпоративной социальной

ответственности и устойчивости развития за 2011 год [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: [http://www.severstal.ru/files/1206/Severstal\\_SocialReport\\_2011.pdf](http://www.severstal.ru/files/1206/Severstal_SocialReport_2011.pdf)

81. Отчет о корпоративной социальной ответственности ГМК «Норильский никель» за 2010 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://media.rspp.ru/document/1/8/e/8e42fbb3252420d5ea2dcec7b2bec933.pdf>

82. Отчет о корпоративной социальной ответственности ГМК «Норильский никель» за 2011 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nornik.ru/\\_upload/editor\\_files/file1894.pdf](http://www.nornik.ru/_upload/editor_files/file1894.pdf)

83. Отчет о корпоративной социальной ответственности УК «Металлоинвест» за 2009-2010 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://metalloinvest.com/association/policies-and-approaches/%D0%A1SR\\_09\\_10\\_rus.pdf](http://metalloinvest.com/association/policies-and-approaches/%D0%A1SR_09_10_rus.pdf)

84. Отчет об устойчивом развитии компании «Полиметалл» 2008-2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.polymetal.ru/~media/Files/P/Polymetal/Annual%20Reports/RUS-SR2010.pdf>

85. Отчет об устойчивом развитии ОК «РУСАЛ» 2009-2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rusal.ru/press-center/files/socrep2011rus.pdf>

86. Парсонс, Т. О социальных системах / Т. Парсонс. - М.: Академ, проект, 2002. - 832 с.

87. Перегудов С.П. Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские реалии / С.П. Перегудов, И.С. Семененко; Ин-т мировой экономики и междунар. отношений РАН. – М.: Прогресс-Традиция, 2008. – 447 с.

88. Подобедова Т. Управление социальными программами предприятий / Т. Подобедова // Культура народов Причерноморья. – 2005. – № 58. – С.89-98.

89. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.:

Видавництво «Енергія», 2008 – 96 с.

90. Савин Е.И. Корпоративная социальная ответственность в контексте реализации концепции устойчивого развития / Е.И. Савин // Вопросы экономики и права. – 2011. – №.6 – С. 185-189.

91. Савченко А. А. К МЕТОДОЛОГИИ ОЦЕНКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / А.А. Савченко. - Вестник СПбГУ, 2009. – Сер. 8, Вып. 4. – с. 98.

92. Свирина А.А. Оценка уровня социальной ответственности предпринимательской единицы / А.А. Свирина // Российское предпринимательство. – 2010. – № 10 Вып. 1 (168). – С. 32-35.

93. Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка /под ред. С.Е.Литовченко,М.И.Корсакова. – М: Ассоциация менеджеров, 2003 - 108с

94. Социально-экологический отчет Группы АЛРОСА за 2012 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sr2012.alrosa.ru/>

95. Социальный отчет Группы ММК за 2010 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mmk.ru/upload/medialibrary/68e/KSO%202010.pdf>

96. Социальный отчет Группы НЛМК за 2010 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://media.rspp.ru/document/1/5/3/53c13cd452dc2ed6d579d9af8297c161.pdf>

97. Социальный отчет Группы НЛМК за 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://media.rspp.ru/document/1/2/e/2e266a5b5e3027dae8c8bbe2c0bfcfcc.pdf>

98. Социальный отчет компании Полиметалл за 2011 и 2012 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.polymetal.ru/~media/Files/P/Polymetal/Annual%20Reports/6379\\_Poly\\_metal\\_SR12\\_RUS\\_WEB.pdf](http://www.polymetal.ru/~media/Files/P/Polymetal/Annual%20Reports/6379_Poly_metal_SR12_RUS_WEB.pdf)

99. Социальный отчет Северсталь за 2010 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://media.rspp.ru/document/1/1/a/1a6299e4e938d2518deae6c1e3af07b7.pdf>

100. Старчер Дж., Палацци М. Корпоративная социальная ответственность и успех в бизнесе. Пер. с англ. / Дж. Старчер, М. Палацци. – М.: «Права человека», 1997. – С.17.

101. Стеців С.Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві / С.Р. Стеців // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2011. – №174. – С.155-161.

102. Тульчинский Г.Л. Бизнес в России. Проблема социального признания и уважения / Г.Л. Тульчинский. – М.: Вершина, 2006. – 384 с.

103. Тульчинский Г.Л. Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности: учеб. пособие [Текст] / Г.Л. Тульчинский; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». – СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2012. – 236 с.

104. Туркин С. Как выгодно быть добрым: Сделайте свой бизнес социально ответственным / Сергей Туркин. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 381 с.

105. Фридман Милтон. Капитализм и свобода. [Электронный ресурс] / М. Фридман // Фонд «Либеральная миссия» – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/files/book/milton-friedman-capitalism-and-freedom.pdf>.

106. Фукуяма, Ф. Конец истории и последний человек / Ф. Фукуяма. - М.: АСТ, 2004, - 588 с.

107. Харитоновна Н.А. Оценка социальной ответственности ряда промышленных предприятий Урала в условиях преодоления последствий мирового социально-экономического кризиса / Харитоновна Н.А., Харитоновна Е.Н., Харитоновна В.Н. // Проблемы теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. – 2011. – №1 (21). – С. 361-374.

108. Шаповал В.М. Соціальна відповідальність у системі підприємницької діяльності. Дис. док. екон. наук.: 08.00.01 Дніпропетровськ – 2012. / В.М. Шаповал; Дніпропетр. нац. гірн. Ун-т. – Д., 2012. – 455 с. – укр.

109. Шарков Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: Учебное пособие / Ф.И. Шарков. – М.: Издательско-торговая корпорация

«Дашков и К<sup>о</sup>», 2010. – 408 с.

110. Шевчук Я.А. Корпоративная социальная ответственность как фактор повышения трудовой мотивации персонала: дис. ... канд. экон. наук. / Я.А. Шевчук; М., 2009. – 288 с.

111. A Guide to Social Return on Investment [E-resource] - <http://www.socialevaluator.eu/ip/uploads/tblDownload/SROI%20Guide.pdf>

112. Acar W., Aupperle K. E. and Lowy R. M. An empirical exploration of measures of social responsibility across the spectrum of organizational types / W. Acar, K. E. Aupperle, R. M. Lowy // *International Journal of Organizational Analysis*(2001) Vol.9. - No.1: - P.26–57.

113. Ackerman R. W., Bauer R. A. 1976. Corporate social responsiveness: the modern dilemma. Harvard University Press: Cambridge (MA).

114. Ackerman, R. W. (1973). How companies respond to social demands/ R. W. Ackerman// *Harvard Business Review*, 1983. Vol. 51. – No.4 – P. 88-98.

115. Ansoff H. The changing shape of strategic problem / H. Ansoff// *Journal of General Management*. 1979. Vol 4. – No. 4. – P. 42-58.

116. Ansoff, H I, R Hays, R Declerck. From Strategic Planning to Strategic Management / H. I. Ansoff, R. Hays, R. Declerck// London. 1976. John Wiley and Sons.

117. Asongu J.J.. The History of Corporate Social Responsibility / J.J. Asongu // *Journal of Business and Public Policy*, v.1. №2. 2007.

118. Balotti R. Giving at the office: a reappraisal of charitable contributions by corporations / R. Balotti, J. Hanks // *Business Lawyer*. – 1999. – № 54 (3). – P.956-966.

119. Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., and Jones, T. M. 1999. ‘Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance’. *Academy of Management Journal*, 42(5): 488–506.

120. Boatright John R. The Future of Corporate Social Responsibility / John R. Boatright// *Business and Professional Ethics Journal*. 2001. – Vol. 20. – P.39-

48.

121. Bowman Edward H., Mason H. Social Impact Disclosure and Corporate Annual Reports / Edward H. Bowman, H. Mason// Accounting, Organizations and Society, 1976. – Vol. 11. – P.10-11.

122. Bredgaard T. Corporate social responsibility between public policy and enterprise policy / T. Bredgaard // Transfer – European Review of Labour and Research. 2004 (Autumn). – Vol.10. – No.3. –P.372–392

123. Brown W. Corporate philanthropic practices / W. Brown, E. Helland, K. Smith // Journal of Corporate Finance. – 2006. – №12. – P.855-877.

124. Brummer James J. In defense of social responsibility/ James J. Brummer // Journal of Business Ethics, 1983. - Vol.2. No. 2. – P.111 – 122.1983

125. Burke L., Logsdon J. 1996. How corporate social responsibility pays off / L.Burke, J. Logsdon // Long Range Planning, 1996. – Vol. 29 (4). – P. 495-502.

126. Business for social responsibility. "Overview of Corporate social responsibility" 2003. – [E-resource] - Режим доступа: <http://www.bsr.org/>

127. Carnegie A. The gospel of wealth, and other timely essays. – Century, 1901. – 305 с.;

128. Carroll A. B., “Ethical challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality,” Business Ethics Quarterly 10, 1(2000), 35.

129. Carroll A. B., “Social responsibility,” in The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics, eds. P. H. Werhane and R. E. Freeman (Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd. 1997): 593–595.

130. Carroll A. B., “The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders,” / A. B. Carroll // Business Horizons, 1991. – Vol. 34. – P. 39–48.

131. Carroll A.B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance / A.B. Carroll. – Academy of Management Review 4(4), 1979. – P.497–505.

132. Carroll A.B. Managing corporate social responsibility / A.B. Carroll. –

Boston: Little, Brown, 1977. – 351 pp.

133. Carroll A.B., Buchholtz A.K. Business & society: ethics and stakeholder management / A.B. Carroll, A.K. Buchholtz. – Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub, 2000. – 750 pp.

134. Carroll Archie B. Corporate Social Responsibility : evolution of a Definitional Construct / A.B. Carroll// Business Society.1999. Vol. 38. - P. 268-295.

135. Carty V. Technology and Counter-Hegemonic Movements: The Case of Nike Corporation. / V. Carty// Social Movement Studies, 2002. – P. 129.

136. Chatterji A. K., Levine D. I., Toffel M. W. How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility. Working Paper N 33. Cambridge, MA: Harvard University, John F. Kennedy School of Government, 2007.

137. Coase, R H., "The Nature of the Firm: Origin," / R. H. Coase// Journal of Law, Economics and Organization, Oxford University Press, 1988. vol. 4(1), pages 3-17.

138. Corporate Social Responsibility and Corporate Social Reporting, c. 509-528.

139. Corporate Social Responsibility: Impact on applying and buying behavior. Dr. Woody van Olffen. Master Thesis. Maastricht University, Maastricht, June 22, 2007.

140. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis // California Management Review, 1960. – Vol. 2(3). – P.70–76.

141. Davis, K.. The Case For and Against Business Assumption of Social Responsibilities / K. Davis // Academy of Management Journal, 1973. - Vol. 16. – P. 312-322.

142. Dierkes Meinolf, Antal Ariane B, ‘Wither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate?’. - California Management Review, 1986.- Vol. 28. – P. 106, c. 68.

143. Donaldson T., Dunfee T. 1994. Toward a unified conception of business

ethic: integrative social contract theory / T. Donaldson, T. Dunfee // *Academy of Management Review*, 1994. – Vol. 19(2). – P. 252-284.

144. Donaldson T., Preston L.E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications // *Academy of Management Review*. – 1995. – № 20. – P. 65-91.

145. Dunning John H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 1993. Addison Wesley, p. 687.

146. Earle R. *Socially Responsible Investing: A Guide for Trustees of Charitable Organizations* / Ralph Earle. TIFF Education Foundation and The Assabet Group. – 2009. – 20p.

147. Eccles R.G. The Impact of a Corporate Culture of Sustainability on Corporate Behavior and Performance / Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou, George Serafeim // *Working Paper of Harvard Business School*. – 2011. – №25. – 56 p.

148. Epstein, M. J. and Roy, M.-J. 'Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers.' *Long Range Planning*, 2001. – № 34. – P. 585-604.

149. Fitch H.G. *Achieving Corporate Social Responsibility* / H.G. Fitch. – *Academy of Management Review*, 1976. – №1. – P.38–46.

150. Frederic, W. C.: 1992, "Anchoring Values in Nature:Toward a Theory of Business Values", *Business Ethic Quarterly* , 1992. – Vol.2(3). – P. 283-304.

151. Freeman R. Edward, Martin Kirsten, Parmar Bidhan. *Stakeholder Capitalism* // *Journal of Business Ethics*. September 2007, Volume 74, Issue 4, pp. 303-314

152. Freeman R.E. *Strategic management: stakeholder approach* // Pitman Publishing: Marshfield (MA), 1984.

153. Freeman R.E.: *Strategic management: A stakeholder approach*. – Boston: Pitman, 1984., 46

154. French P. 1979. The corporation as the moral person. *American Philosophical Quarterly*, 1979. – Vol. 16(3). – P. 207-215

155. Friedman M. 'A Friedman doctrine: The social responsibility of business

is to increase its profits', // New York Times, September 1970. – Vol.13.

156. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13, 1970.

157. Fry Fred L., Hock R., 'Who Claims Corporate Responsibility? The Biggest and the Worst' // Fred L. Fry, R. Hock // Business & Society Review, 1976. – Vol. 18. – P. 62

158. Galaskiewicz J. An Urban Grants Economy Revisited: Corporate Charitable Contributions in the Twin Cities, 1979-81, 1987-89 / Galaskiewicz J. // Administrative Science Quarterly. – 1997. – №42(3). – P.445-471.

159. Galbraith J. K. 1977. The age of uncertainty / J. K Galbraith. // Houghton Mifflin: Boston (MA), 1977. - P. 257

160. Garriga E., Mele D.: 2004, 'Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory' / E. Garriga, D. Mele // Journal of Business Ethics, 2004. - №53. – P/ 51-57.

161. Ghoul S. Does corporate social responsibility affect the cost of capital? / Sadok El Ghoul, Omrane Guedhami, Chuck C.Y. Kwok, Dev Mishra // Journal of Banking & Finance. – 2011. – vol. 35, issue 9. – P. 2388-2406.

162. Godfrey P.C. The relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective // P.C. Godfrey / Academy of Management Review. – 2005. – №30(4). – P. 777-798.

163. Goodpaster K. E. (2011). Goods That Are Truly Good and Services That Truly Serve: Reflections on "Caritas in Veritate" / K. E. Goodpaster // Journal of Business Ethics. – 2011. - №100 (S1). – P. 9-16. – [E-resource] - <http://philpapers.org/s/Kenneth%20E.%20Goodpaster>.

164. Goodpaster K.E., Matthews, Jr. J.B. 1982. Can a corporation have a conscience? / K.E. Goodpaster, Jr. J.B. Matthews// Harvard Business Review. – 1982 - №60(1)1. – P.32-141

165. Gray Rob, 'The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society: Privileging Engagement, Imaginings, New Accountings and Pragmatism over Critique' / R.Gray // Accounting, Organizations and Society. -

2002. – 13 p. - [E-resource] [http://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/discussion-papers/CSEAR\\_dps-socenv-privengag.pdf](http://www.st-andrews.ac.uk/media/csear/discussion-papers/CSEAR_dps-socenv-privengag.pdf)

166. Greening D.W. Corporate Social Performance as a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce / D.W. Greenin, D.B. Turban // *Business & Society*. – 2000. – №39(3). – P. 254-280.

167. Griffin J. J. Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century // *Business and Society*. 2000. Vol. 39. N 4. P. 479–491.

168. Griffin J. J., Mahon J. F. The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research // *Business and Society*. 1997. March. Vol. 36. N 1. P. 5–31.

169. Haberman Michael, Michael Haberman. – Электроний ресурс. – Режим доступа: [http://www.huffingtonpost.com/Michael-Haberman/corporate-volunteering\\_b\\_1856314.html](http://www.huffingtonpost.com/Michael-Haberman/corporate-volunteering_b_1856314.html).

170. Harris John and McDonald Catherine, ‘Post-Fordism, the Welfare State and the Personal Social Services: A Comparison of Australia and Britain’. - *British Journal of Social Work*, 2000. – P. 51, 54-55.

171. Hart S. A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review* 20(4): 986-1014, p. 991.

172. Herman E. Krooss, Executive Opinion: What Business Leaders Said and Thought on Economic Issues, 1960s, at 50, 53.

173. Hitt, M. A., Ireland, R. D. And Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic management: Competitiveness and Globalization* ( 5<sup>th</sup> ed.). Mason, Ohio: Thomson South-Western.

174. Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P. And Yiu, D. (1999). ‘Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum.’ *Journal of Management*, **25(3)**, 417-456.

175. Husted, B. W., and D.B. Allen ‘Is it Ethical to Use Ethics in Strategy?’ / B. W. Husted, D.B. Allen // *Journal of Business Ethics*, 2000. - №27(1-2). - P. 21-32.

176. Husted, Bryan W. And Allen, David B. “Strategic Corporate Social

Responsibility and Value Creation among Large Firms: Lessons From the Spanish Experience” / B.Husted, D. Allen // Long Range Planning, 2007. - № 40. – P. 598.

177. Johnson, H. L. Business in contemporary society: Framework and issues / H. L. Johnson // Belmont, CA: Wadsworth, 1971. – P. 139.

178. Jones, T. M. Corporate social responsibility revisited, redefined / T. M. Jones // California Management Review, 1980. – P. 59-67.

179. Junior J. What is the Value of Corporate Social Responsibility? An answer from the Brazilian Sustainability Index [Электронный ресурс]/ Jose L.R. Junior // Insper Working Paper, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa. – 2008. – Режим доступа: [http://www2.coppead.ufrj.br/eng/images/stories/eventos/047\\_rossi.pdf](http://www2.coppead.ufrj.br/eng/images/stories/eventos/047_rossi.pdf)

180. Kaplan S. Organization Capital: Supporting the Change agenda That Supports Strategy Execution / S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business School Publishing. – 2004. – №1. – P.1-5.

181. Kasper G. The Future of Corporate Philanthropy: A Framework for Understanding Your Options [Электронный ресурс] / G. Kasper, K. Fulton. Режим доступа: [http://www.monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/corporate-philanthropy/Future\\_of\\_Corporate\\_Philanthropy.pdf](http://www.monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/corporate-philanthropy/Future_of_Corporate_Philanthropy.pdf)

182. Kempshall, M. S.: 1999, The Common Good in Medieval Political Thought (Oxford University Press, Oxford; Smith, W. And M. Higgins: 2000, ‘Cause-Related Marketing: Ethic and Ecstatic’, Business and Society 39 (3), 304-322.

183. KPMG International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, 2011 [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.kpmg.com/GR/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Sustainability/Documents/ss-KPMG-International-Survey-of-CR-Reporting-2011-Nov-2011-web.pdf>.

184. Korten David C.. When Corporations Rule the World / D. C.Korten // Kumarian Press Inc Berrett-Koehler, 2001. – P. 385, expanded 2<sup>nd</sup> edn.

185. Krooss Herman E., Executive Opinion: What Business Leaders Said and

Thought on Economic Issues. – 1960. - P. 50-53.

186. Lachman R., Wolfe R. The Interface of Organizational Effectiveness and Corporate Social Performance// *Business and Society*. 1997. Vol. 36. N 2. P. 194–214.

187. Ladd J. 1970. Morality and the idea of rationality in formal organizations / J. Ladd // *The Monist*, 1970. - №54. – P. 488-516.

188. Lantos G.P. The boundaries of strategic corporate social responsibility / G.P. Lantos // *Journal of Consumer Marketing*. – 2001. – Vol.18 (7). – P. 595-630.

189. Lewitt Th. 1958. The danger of social responsibility / Th. Leitt // *Harvard Business Review*, 1958. - №36(5). – P.41-50.

190. Manne Henry G. The Limits and Rationale of Corporate Altruism: An Individualistic Model. *Virginia Law Review*, 1973. - Vol. 59. - No. 4. – P. 708-722.

191. Manne Henry G., Wallich Henry C. The modern corporation and social responsibility / Henry G. Manne, Henry C. Wallich. American Enterprise Institute for Public Policy Research, Rational debate Washington, 1973. - 6 (3). – P. 106.

192. Margolis J.D. and Walsh, J. P. 2003. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business / J.D. Margolis, J.P. Walsh // *Administrative Science Quarterly*. – 2003. – № 48(2). – P. 268-305.

193. Maritain , J.: 1971. *The Person and the Common Good*. (Notre Dame University Press). McWilliams, A. and D. Siegel: 2001, ‘Corporate Social Responsibility: a Theory and Firm Perspective’, *Academy of Management Review* 26(1), 117-127.

194. McWilliams, A. and D. Siegel: 2001, ‘Corporate Social Responsibility: a Theory and Firm Perspective’, *Academy of Management Review* 26(1), 117-127.

195. Meinolf Dierkes, Ariane B Antal, ‘Wither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate?’. - *California Management Review*, 1986.- Vol. 28. – P. 106, c. 51, 54-55.

196. Merchant, *Creating the Corporate Soul: The Rise of Public Relations and Corporate Imagery in American Big Business*, 1999, 68.

197. Meyer, John and Rowan, Brian (1977) 'Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony', *American Journal of Sociology*, 83: 340-63.:
198. Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948.
199. Mitchell, R. K., B. R. Agle, and D.J. Wood. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What really Counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, and D.J. Wood // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22.- No.4. – P. 853 – 888
200. Mollet J.C. Is Socially Responsible Investing Really Beneficial? New Empirical Evidence for the US and European Stock Markets / Janick Christian Mollet and Andreas Ziegler // *Joint Discussion Paper Series in Economics*. – 2012. – №28. – 33p.
201. Murphy Patrick E.and. Laczniak Gene R, (eds. ). *Marketing Ethics: Cases and Readings* / P. E. Murphy, G. R . Laczniak // Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. - 2006.
202. Griffin, Mahon Performance // *Business and Society*. 1997. Vol. 36. N 2. P. 194–214., 1997, p. 7–9
203. Pogutz Stefano. Eco-efficiency, growth and the nature of corporate sustainability. - 2011 – [E-resource] - <http://www.environmentalmanager.org/wp-content/uploads/2011/03/Pogutz-Micale-Eco-efficiency-growth-and-the-nature-of-corporate-sustainability.pdf>
204. Polanyi Karl, *The Great Transformation: The Political and Economic Origins of Our Time* / K. Polanyi// - 1944. Xiii, - P. 305
205. Porter, E. M. & Kramer, M. R. (2006) *Strategy and Society. The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* / E. M. Porter, M. R. Kramer // *Harvard Business Review*, 2006. - vol. 84(12). - P. 78-92.
206. Post J.E., Preston L.E., Sachs S. *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth* / J.E. Post, L.E. Preston, S. Sachs. – Stanford University Press: Stanford, 2002. – 376 pp., c.17

207. Preston , L. E. and J. E. Post: 1975, 'Private Management and Public Policy. The Principles of Public Responsibility (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ). Preston L.E., Post J.E. Private management and public policy: the principle of public responsibility / L.E.Preston, J.E. Post // Prentice Hall: Englewood Cliffs (NJ). – 1975.
208. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper.,European Commission, Directorate General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D. 1, 2001.
209. Reich Robert B, Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Every Day Life (2008),
210. Reich S. When firms behave “responsibly”, are the roots national or global? In: International Social Science Journal. – 2005. - Vol. LVII. - No. 3 (185). - Pp. 509-528.
211. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. – [Електронний ресурс]. - <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
212. Rowley T., Berman S. A Brand New Brand of CSP // Business and Society. 2000. Vol. 39. N 4. P. 397–418.
213. Schwartz M., Carroll A.B. 2003. Corporate social responsibility: a three-domain approach. Business Ethics Quarterly 13(4): 503-530.
214. Sen S. Withholding Consumption: A Social Dilemma Perspective on Consumer Boycotts / S. Sen, Z. Gurhan-Canli, V. Morwitz // Journal of Consumer Research. – 2001. – № 28(3). – P. 399-417.
215. Sethi, S. P. 1975. Dimensions of corporate social performance: An analytic framework / S. P. Sethi // California Management Review. - 1975.- №17. – P. 58-64.
216. Sharma, S., "Corporate Bhagvad Gita: lessons for management, administration and leadership" / S. Sharma // Journal of Human Values. – 1999. - Vol. 5. - №2. - P. 103-123.
217. Smith, N. C. 'Corporate social responsibility: Whether or how?' / N. C.

Smith // *California Management Review*. – 2003. – Vol. **45(4)**. – P. 52-76.

218. Smith, W. and M. Higgins. ‘Cause-Related Marketing: Ethic and Ecstatic’ / W. Smith, M. Higgins // *Business and Society*. – 2000. – Vol. 39 (3). – P. 304-322.

219. Starik, M., & Marcus, A. A. Introduction to the special research forum on the management of organizations in the natural environment: A field emerging from multiple paths, with many challenges ahead / M. Starik, A. A. Marcus // *Academy of Management Journal* – 2000. – Vol. 43. – P. 539-546.

220. Starik, M., & Rands, G. P., 1995. Weaving an integrated web: Multilevel and multisystem perspectives of ecologically sustainable organizations / M. Starik, G. P. Rands // *Academy of Management Review*. – 1995 - Vol.20(4). – P. 908-935.

221. Stiglitz, J.E. & Yusuf, S, *Rethinking the East Asian Miracle*, 2001. (Ed.), Oxford University Press.

222. Swanson D.L. 1999, Toward an integrative theory of business and society: a research strategy for corporate social performance. *Academy of Management Review* 24(3): 506-521.

223. The Global Standard for measuring corporate community investment. 2012 Annual Review [Электронный ресурс] / Режим доступа: [http://www.lbg-online.net/media/19307/lbg\\_annual\\_review\\_2012.pdf](http://www.lbg-online.net/media/19307/lbg_annual_review_2012.pdf)

224. Varadarajan, P. R. and A. Menon: 1988, ‘Cause-Related Marketing: a Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy’, *Journal of Marketing* 52(3), 58.

225. Votaw D. 1973. Genius becomes rare: comments on the doctrine of social responsibility Part II. *California Management Review* 15 (3): 5-19. p.11.

226. Votaw, D. 1973. Genius becomes rare. In D. Votaw & S. P. Sethi (Eds.) *The corporate dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

227. Wallerstein I. *Unthinking Social Science: The Limits of Nineteenth-Century Paradigms*, 2nd edn. 2001. Philadelphia, PA: Temple University Press.

228. Wartick, S. L. and R. E. Rude: 1986, ‘Issues Management: Corporate Fad or Corporate Function?’, *California Management Review* 29(1), 124-132.

229. Wartick. S. and P. L. Cochran: 1985, 'The Evolution of Corporate Social Performance Model'. *Academy of Management Review* 10(4), 758-769.
230. Weiser, J. and Zadek, S., *Conversations with Disbelievers*, Ford Foundation, 2000. p. 39-40 ; <http://www.towers.com> раздел «Towers Perrin Research Reports»
231. Windsor D. 2001. The future of corporate social responsibility / D. Windsor // *The International Journal of Organizational Analysis*. – 2001. - №9(3). – P. 225-256.
232. Wokutch R. E., Spencer B. A. Corporate Sinners and Saints: The Effects of Philanthropic and Illegal Activity on Organizational Performance // *California Management Review*. 1987. Vol. 29. N 2. P. 62–77.
233. Wood D.J. 1991. Corporate social performance revised / D.J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1991. - №16(4). – P. 691-718.
234. Zadek S. The path to corporate social responsibility. 2004. *Harvard Business Review*. 2004. 82 (12): 125-132.
235. Інтернет-сторінка компанії BAOSTEEL - [http://www.baosteel.com/group\\_en/](http://www.baosteel.com/group_en/)
236. Інтернет-сторінка компанії TOYOTA - Режим доступу: <http://www.toyota-global.com>
237. Інтернет-сторінка організації Business Ethics – Режим доступу - <http://www.business-ethics.com>
238. Інтернет-сторінка глобальної некомерційної організації Бізнес заради соціальної відповідальності (Business for Social Responsibility, BSR). – Режим доступу: <http://www.bsr.org>.
239. Інтернет-сторінка компанії Citigroup – Режим доступу - <http://www.citigroup.com/citi/>
240. Інтернет-сторінка центру КСВ CSRwire. - Режим доступу: <http://www.csrwire.com>.
241. Інтернет-сторінка Центру розвитку КСВ. – Режим доступу: [http://www.csrukraine.org/interes/mijnarodniy\\_standar\\_social\\_vidpov.html](http://www.csrukraine.org/interes/mijnarodniy_standar_social_vidpov.html)

242. Інтернет-сторінка центру розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні - <http://www.csrinfo.org.ua>.
243. Інтернет-сторінка компанії Safeco Insurance - Режим доступу: <http://www.safeco.com>
244. Інтернет-сторінка компанії FedEx – Режим доступу: <http://news.van.fedex.com>
245. Інтернет-сторінка групи СКМ в Україні - Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/uk/>
246. Інтернет-сторінка компанії GoldmanSachs - Режим доступу: <http://www.goldmansachs.com/>
247. Інтернет-сторінка компанії KOÇ HOLDING - Режим доступу: <http://www.koc.com.tr>
248. Інтернет-сторінка спільноти соціально відповідального бізнесу - Режим доступу: <http://www.svb.org.ua>
249. Інтернет-сторінка української мережі Глобального Договору ООН. – Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua>
250. Інтернет-сторінка Глобальної ініціативи зі звітування - Режим доступу: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
251. Інтернет-сторінка присвячена стандарту ISO 26000 Соціальна відповідальність – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>
252. Інтернет-сторінка компанії «Бритіш Американ Тобакко Україна» . – Режим доступу: <http://www.bat.ua/group> .
253. Інтернет-сторінка «АрселорМіттал Кривий Ріг». – Режим доступу: [http://www.arcelormittal.com.ua/images/pdf/RUS\\_PRINT.pdf](http://www.arcelormittal.com.ua/images/pdf/RUS_PRINT.pdf).
254. Інтернет-сторінка компанії FOREX. – Режим доступу: <http://www.fxclub.org/charity/>.
255. Інтернет- сторіка компанії Nemiroff Україна. – Режим доступу: <http://www.nemiroff.ua> – офіційний сайт
256. 2012 CONE COMMUNICATIONS CORPORATE SOCIAL RETURN

## TREND TRACKER

257. Інтернет-сторінка Групи АЛРОСА. – Режим доступу:  
<http://www.alrosa.ru/>

258. Інтернет-сторінка Уранового холдингу «АРМЗ». – Режим доступу:  
<http://www.armz.ru>

259. Інтернет-сторінка ВАТ «СУЕК». – Режим доступу: <http://www.media.rspp.ru>

260. Інтернет-сторінка УК «Металоінвест». – Режим доступу: <http://www.metalloinvest.com>

261. Інтернет-сторінка Групи ММК. – Режим доступу: <http://www.mmk.ru>

262. Інтернет-сторінка Групи НЛМК. – Режим доступу: <http://www.media.rspp.ru>

263. Інтернет-сторінка ГДК Норільський нікель. – Режим доступу:  
<http://www.nornik.ru>

252. Інтернет-сторінка ВАТ «Поліметал». – Режим доступу:  
<http://www.polymetal.ru>

253. Інтернет-сторінка ОК «РУСАЛ». – Режим доступу: <http://www.rusal.ru>

254. Інтернет-сторінка ВАТ «Северсталь». – Режим доступу:  
<http://www.severstal.ru>

## ДОДАТКИ

## Додаток А – Інформаційна база для оцінки КСВ ТНК в Україні

Таблиця А.1 – Перелік та коротка характеристика соціально відповідальних ТНК в Україні\*

№ з/п	Назва	Сфера діяльності	Соціальні звіти компанії	Адреса доступу до інформації в мережі Інтернет
	<b>ТОВ Альянс Холдінг (Shell)</b> – компанія, що керує мережею автозаправок Shell на території України.	Хімічна промисловість	Відсутні	<a href="http://www.shell.ua">http://www.shell.ua</a>
	<b>Авангард</b> – вертикально інтегрований холдинг, один з найбільших агрохолдингів України, який спеціалізується на виробництві яєць та яєчних продуктів.	Сільське господарство	Відсутні	<a href="http://avangard.co.ua">http://avangard.co.ua</a>
	<b>АрселорМіттал Кривий Ріг</b> – найбільше підприємство гірничо-металургійного комплексу України, належить до найбільшої в світі металургійної компанії АрселорМіттал.	Металургійна промисловість	Звіти за 2010-2011 рр.	<a href="http://www.arcelormittal.com.ua/">http://www.arcelormittal.com.ua/</a>
	<b>BDO Україна</b> , частина членом BDO International, п'ята у світі за обсягами сукупної виручки міжнародна мережа незалежних аудиторських та консультаційних компаній.	Аудиторсько-консалтингові послуги	Звіти за 2010-2011 рр.	<a href="http://bdo.com.ua/">http://bdo.com.ua/</a>
	<b>Богдан Моторс</b> – автомобілебудівна корпорація, один з основних операторів автомобільного ринку України.	Машинобудування	Розділ «Соціальна відповідальність» у Річному звіті за 2008 р.	<a href="http://bogdan.ua/">http://bogdan.ua/</a>

## Продовження табл. А.1

	<p><b>Бритіш Американ Тобакко Україна</b> входить до складу Групи компаній «Бритіш Американ Тобакко» – провідної міжнародної тютюнової компанії, продукція якої продається на 180 ринках світу.</p>	Тютюнова промисловість	Звіт за 2006-2007 рр.	<a href="http://www.bat.ua">www.bat.ua</a>
	<p><b>Danone Україна</b> входить до складу мультинаціональної корпорації – виробника продуктів харчування</p>	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://danone.ua/">http://danone.ua/</a>
	<p><b>ДП «Ейвон Косметікс Юкрейн»</b>, представництво Avon Products Inc., світового лідера прямих продажів косметики та супутніх товарів</p>	Виробництво косметики та супутніх товарів	Відсутні	<a href="http://www.avon.ua">www.avon.ua</a>
	<p><b>«Еріксон Україна»</b>, частина міжнародні компанії Ericsson (Telefonaktiebolaget L. M. Ericsson).</p>	Телекомунікації	Звіт за 2008 р.	<a href="http://www.ericsson.com.ua">www.ericsson.com.ua</a>
	<p><b>Ernst &amp; Young Україна</b>, глобальна команда керівників, які формують корпоративну стратегію та плани організацій.</p>	Фінансові послуги та банківська справа	Звіти за 2009, 2010, 2011 рр.	<a href="http://www.ey.com">www.ey.com</a>
	<p><b>Japan Tobacco International (JTI)</b> – міжнародна тютюнова компанія, один із лідерів світового тютюнового ринку та № 1 в СНД. Материнська компанія – Japan Tobacco Inc. – входить до 100 найбільш прибуткових компаній у світі.</p>	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://www.jti.com.ua/">http://www.jti.com.ua/</a>

Продовження табл. А.1

	Назва	Сфера діяльності	Соціальні звіти компанії	Адреса доступу до інформації в мережі Інтернет
	<b>Imperial Tobacco Україна</b> , Imperial Tobacco Group PLC - провідна міжнародна тютюнова компанія.	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://imperial-tobacco.com.ua/">http://imperial-tobacco.com.ua/</a>
	<b>Intel Microelectronics Ltd Україна, представник Intel Corporation</b> – найбільшої у світі напівпровідникової компанії та виробника x86-серії мікропроцесорів, процесорів для ІВМ-сумісних персональних комп'ютерів.	Інформаційно-комп'ютерні технології	Відсутні	<a href="http://www.intel.com">www.intel.com</a>
	<b>Carlsberg Ukraine</b> , частина Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива і інших напоїв.	Виробництво споживчих товарів	Звіти за 2010-2011 рр.	<a href="http://carlsbergukraine.com/csr/">http://carlsbergukraine.com/csr/</a>
	<b>Cargill</b> – міжнародна компанія, що займається торгівлею, виробництвом та розповсюдженням промислової, фінансової та сільськогосподарської продукції в 66 країнах світу	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://www.cargill.com/">http://www.cargill.com/</a>
	<b>Кока-Кола Бевериджес Україна - Coca-Cola Beverages Ukraine Ltd.</b> , входить до групи «Coca-Cola HBC», найбільшого в Європі виробника безалкогольних напоїв.	Виробництво споживчих товарів	Звіти за 2007-2009 рр., 2010-2011 рр.	<a href="http://www.coca-cola-job.com.ua/">http://www.coca-cola-job.com.ua/</a>

## Продовження табл.А.1

	<b>КРМГ</b> , представництво глобальної мережі фірм, що надають професійні послуги.	Аудит, податки, консалтинг	Відсутні	<a href="http://www.kpmg.ua">www.kpmg.ua</a>
	<b>Крафт Фудз Україна</b> , входить до <b>Leo Burnett Ukraine</b> , частина рекламної імперії Leo Burnett	Рекламне агентство	Звіт за 2009 р.	<a href="http://www.kraftfoods.com.ua/">http://www.kraftfoods.com.ua/</a> <a href="http://www.leoburnett.ua">http://www.leoburnett.ua</a>
	Продовження табл. А.1			
	<b>ЛУКОЙЛ-Україна</b> , представництво ВАТ «ЛУКОЙЛ», найбільшої вертикально інтегрованої нафтової бізнес-групи Росії	Оптова та роздрібна торгівля, хімічна промисловість	Відсутні	<a href="http://www.lukoil.com.ua/">http://www.lukoil.com.ua/</a>
	<b>Майкрософт Україна – офіційний представник Microsoft Corp.</b> , світового лідеру по виробництву комп'ютерного забезпечення, розробки Інтернет-технологій для ПК.	Програмне забезпечення	Звіт за 2007 р., 2008-2009 рр, 2010 р.	<a href="http://www.microsoft.com/uk-ua/">www.microsoft.com/uk-ua/</a>
	<b>МакДональдз Україна ЛТД</b> , представник світового лідеру серед мереж ресторанів швидкого харчування.	Ресторанне господарство	Відсутні	<a href="http://www.mcdonalds.ua/">http://www.mcdonalds.ua/</a>
	<b>ТОВ «МАНЗАРО Global Ventures»</b> , частина MANZARO Global Ventures Ltd, компанії, що виготовляє каву, кавомікси, снеки у Бразилії, Іспанії, Франції, Сінгапурі.	Виробництво кавових міксів, снеків	Відсутні	<a href="http://www.manzaro.com/">http://www.manzaro.com/</a>
	<b>МЕТРО Кеш енд Кері Україна</b> , входить до складу METRO GROUP – однієї з найбільших міжнародних торгових компаній світу.	Оптова та роздрібна торгівля,	Звіт за 2009 р.	<a href="http://www.metro.ua">http://www.metro.ua</a>

## Продовження табл.А.1

	<b>Міжнародна Маркетингова Група</b> – дослідницька компанія, яка спеціалізується міжнародних на ринках.	Маркетингові дослідження, аналіз ринку, консалтинг	Звіт за 2009, 2011 р.	<a href="http://www.marketing-ua.com">http://www.marketing-ua.com</a>
	<b>МТС Україна</b> , дочірня компанія	Телекомунікації	Звіт за 2008 р.	<a href="http://www.mts.com.ua">http://www.mts.com.ua</a>
	<b>Nemiroff Україна</b> входить до складу міжнародного Nemiroff Холдинг – одного з найбільших світових виробників міцного алкоголю, продукція якого постачається до 72 країн світу.	Виробництво споживчих товарів	Звіт за 2008-2011 р.	<a href="http://www.nemiroff.ua/">http://www.nemiroff.ua/</a>
	<b>Nissan Motor Україна</b> офіційне представництво «Nissan Motor Co., Ltd.» в Україні, виконує функцію дистриб'ютора марок «Nissan» і «Infiniti».	Машинобудування	Відсутні	<a href="http://www.nissan.ua">http://www.nissan.ua</a>
	<b>Nestle Україна</b> , підрозділ компанії Nestle, восьмої за розміром компанії – виробника продуктів харчування у Європі і тридцять першої в світі.	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://www.nestle.ua">http://www.nestle.ua</a>
	<b>ТОВ СП «Нібулон»</b> — спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство, найбільший в Україні сільгоспвиробник, інвестор та експортер.	Сільське господарство	Відсутні	<a href="http://www.nibulon.com">http://www.nibulon.com</a>
	<b>NAI Pickard</b> – представник в Україні міжнародної групи NAI Pickard, 4-ї серед найбільших у світі мереж, що займаються комерційною нерухомістю	Консалтинг, лізинг, оцінка нерухомості	Звіт за 2010 р.	<a href="http://www.naipickard.com">http://www.naipickard.com</a>

## Продовження табл. А.1

	<b>PwC Україна</b> є учасницею міжнародної мережі фірм PwC в 158 країнах.	Аудиторські, податкові та консалтингові послуги	Звіт за 2010 р.	<a href="http://www.pwc.com/ua">http://www.pwc.com/ua</a>
	<b>Procter &amp; Gamble Україна</b> , представництво американської компанії, одного зі світових лідерів споживчих товарів.	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://www.pg.com.ua/">http://www.pg.com.ua/</a>
	<b>Radisson SAS Hotel, Kiev / SASSK LLC</b> , частина Rezidor Hotel Group,	Готельний бізнес	Відсутні	<a href="http://www.kiev.radissonsas.com">www.kiev.radissonsas.com</a>
	<b>РУСАЛ Україна</b> , частина найбільшої у світі компанії – виробника алюмінію.	Добувна металургійна промисловість	Відсутні	<a href="http://rusal.ru/">http://rusal.ru/</a>
	<b>Сан ІнБев Україна</b> – лідер пивного ринку України, дочірнє підприємство найбільшого світового виробника пива корпорації Anheuser-Busch InBev.	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://www.suninbev.com.ua">http://www.suninbev.com.ua</a>
	<b>Samsung Electronics Україна</b> , частина Samsung Electronics, світового лідера в області мультимедійних технологій та цифрової конвергенції.	Інформаційні технології	Відсутні	<a href="http://www.samsung.com/ua">http://www.samsung.com/ua</a>
	<b>Cargill Ukraine</b> , частина міжнародної компанії Cargill з торгівлі,	Виробництво	Відсутні	<a href="http://www.cargill.com/">http://www.cargill.com/</a>
	<b>ДП Сіменс Україна</b> , частина німецького транснаціонального машинобудівного концерну Siemens.	Постачання обладнання, технологій для промисловості	Звіт за 2007 р., 2008 р., 2009 р.	<a href="https://www.cee.siemens.com">https://www.cee.siemens.com</a>

## Продовження табл.А.1

	<b>ВАТ «СКФ Україна»,</b> частина корпорації SKF, найбільшого в світі виробника підшипників, ущільнювачів, систем змазки, мехатроніки	Машинобудування	Відсутні	<a href="http://www.skf.com">www.skf.com</a>
	<b>Систем Кепітал Менеджмент</b> – найбільша українська багатогалузева група. До складу Групи входять понад 100 підприємств і компаній в Україні, Росії, Європі (Італія, Болгарія,	Гірничодобувна, металургійна, енергетична	Звіти за 2005, 2006 р. 2007, 2008-2009, 2009-2010, 2010-	<a href="http://www.scm.com.ua">www.scm.com.ua</a>
	<b>Toyota Україна,</b> представник однієї з найбільших корпорацій-автовиробників.	Машинобудування	Відсутні	<a href="http://www.svb.org.ua/companies/toyota">http://www.svb.org.ua/companies/toyota</a>
	<b>ТОВ ТНК-ВР Коммерс</b> – український підрозділ компанії «ТНК-ВР», однієї з провідних компаній Росії, що входить в десятку найбільших приватних нафтових компаній світу за обсягами нафтовидобутку.	Добувна промисловість	Звіт за 2007 р., 2008 р.	<a href="http://www.tnk-bp.com.ua/">http://www.tnk-bp.com.ua/</a>
	<b>Тетра Пак Україна,</b> частина концерну Tetra Laval, всесвітньо відомого виробника пакування.	Пакування, обладнання для пакування, обладнання	Звіт за 2008-2009 рр., 2010-2011 рр.	<a href="http://www.tetrapak.ua">www.tetrapak.ua</a>
	<b>ВАТ «Українська автомобільна корпорація (УкрАВТО)»</b> – найбільший виробник автомобілів, дистриб'ютор і постачальник сервісних послуг в Україні.	Машинобудування	Відсутні	<a href="http://www.ukravto.ua/">http://www.ukravto.ua/</a>
	<b>АКБ «Укрсоцбанк», мережа UniCredit Bank</b>	Фінансові послуги	Відсутні	<a href="http://www.ukrsotsbank.com">www.ukrsotsbank.com</a>
	<b>ПАТ«Укртатнафта»</b> – українська	Хімічна промисловість	Відсутні	<a href="http://www.ukrtatnafta.com/">http://www.ukrtatnafta.com/</a>

	нафтопереробна компанія, одна з найбільших виробників нафтопродуктів в Україні.			
	<b>Foyil Securities Україна</b> , частина Foil Group, міжнародної компанії з управління активами.	Інвестиційна банківська діяльність та брокерські послуги	Відсутні	<a href="http://www.foyl.com">www.foyl.com</a>
	<b>SYNTERO</b>	Фінансові	Звіт за	<a href="http://www.syntero.com.ua">http://www.syntero.com.ua</a>
	<b>Фуршет</b> – українська мережа компаній, друга найбільша корпорація роздрібною торгівлі України.	Оптова та роздрібна торгівля	Відсутні	<a href="http://furshet.ua/">http://furshet.ua/</a>
	<b>Philip Morris Україна</b> , частина Philip Morris International – PMI, однієї з найбільших тютюнових компаній світі.	Виробництво споживчих товарів	Відсутні	<a href="http://www.pmi.com">http://www.pmi.com</a>
	<b>Філіпс Україна</b> , частина Royal Philips Electronics – міжнародної компанії-лідера в області охорони здоров'я, споживчих товарів та світлових рішень.	Товари електроніки	Відсутні	<a href="http://www.philips.com">www.philips.com</a>
	<b>ХайдельбергЦемент Україна</b> , частина групи HeidelbergCement – світового лідера з виробництва будматеріалів, представленого у більше, ніж 40 країнах світу	Проектування та будівництво	Відсутні	<a href="http://www.heidelbergcement.com">http://www.heidelbergcement.com</a>
	<b>Агенція HOSHYA PR</b> , афіліат провідної міжнародної PR-мережі MSLGROUP, яка належить Publicis Groupe.	PR-послуги	Звіт за 2010-2011 рр.	<a href="http://hoshvapr.com.ua">http://hoshvapr.com.ua</a>

\*складено автором на основі даних: [74; 241 242; 249;]

Таблиця А.2 – Система кількісних показників оцінки КСВ за GRI G3\*

Група показників	Елемент GRI G3
Економічні	ЕС1 – Створена і розподілена пряма економічна вартість, включаючи доходи, виробничі витрати, виплати працівникам, пожертвування та інші суспільні інвестиції, нерозподілені доходи та виплати постачальникам капіталу і державам
	ЕС2 – Фінансові наслідки та інші ризики і можливості для діяльності організації у зв'язку зі зміною клімату
	ЕС3 – Покриття зобов'язань компанії щодо визначеного пенсійного плану
	ЕС4 – Значна фінансова допомога, отримана від держави
	ЕС5 – Діапазон відношення стандартної заробітної плати початкового рівня і встановленої мінімальної заробітної плати в основних регіонах діяльності організації
	ЕС6 – Політика, практики та частка витрат на місцевих постачальників в основних регіонах діяльності
	ЕС7 – Процедури найму місцевого населення та частка вищого керівництва, найнятих із місцевого населення, в основних регіонах діяльності
	ЕС8 – Розвиток і вплив інвестицій в інфраструктуру та послуг, наданих, передусім, для суспільного блага за допомогою комерційної, натуральної чи благодійної діяльності
	ЕС9 – Розуміння та опис значних непрямих економічних впливів, включаючи масштаб впливу
Екологічні	EN1 – Використані матеріали з розбиттям за масою чи обсягом
	EN2 – Відсоток використаних матеріалів, які є переробленими відходами
	EN3 – Пряме використання енергії із вказанням первинних джерел
	EN4 – Непряме використання енергії із вказанням первинних джерел
	EN5 – Енергія, зекономлена в результаті дій зі зниження енергоспоживання і підвищення енергоефективності
	EN6 – Ініціативи для забезпечення енергоефективних продуктів та послуг, вироблених із відновлювальних джерел енергії, а також зменшення потреб в енергії як результат цих ініціатив впродовж звітного періоду
	EN7 – Ініціативи для зменшення непрямого використання енергії та досягнуте зменшення
	EN8 – Водозабір із розбиттям за джерелами
	EN9 – Джерела води, на які значно впливає водозабір організації
	EN10 – Частка і загальний обсяг води, яка багаторазово і повторно використовується
	EN11 – Місцезнаходження і розмір земельних ділянок власних, орендованих, в розпорядженні чи прилеглих до, захищених чи ділянок із високою природничою цінністю, які знаходяться поза межами захищеної території
	EN12 – Опис істотних впливів діяльності, продуктів та послуг щодо біорізноманіття на захищених територіях і територіях із високою природничою цінністю поза межами захищеної території

## Продовження табл А.2

Екологічні	EN13 – Захищені або відновлені місця проживання	
	EN14 – Стратегії, поточні дії та майбутні плани управління впливами на біорізноманіття	
	EN15 – Кількість видів, занесених в Червону Книгу і національний список збереження видів, місця проживання яких перебувають на територіях, що є під впливом діяльності організації (з розбиттям за ризиком вимирання)	
	EN16 – Загальні прямі і непрямі викиди парникових газів з вказанням маси	
	EN17 – Інші значні непрямі викиди парникових газів з вказанням маси	
	EN18 – Ініціативи для зменшення викидів парникових газів та досягнуте зменшення	
	EN19 – Викиди озоноруйнівних речовин із вказанням маси	
	EN20 – Викиди в атмосферу NO <sub>x</sub> , SO <sub>x</sub> та інших значних забруднюючих речовин із вказанням типу і маси	
	EN21 – Загальний обсяг викидів із вказанням якості стічних вод і об'єкта, який їх приймає	
	EN22 – Загальний обсяг відходів (з розбиттям за типом і способом утилізації)	
	EN23 – Загальна кількість та обсяг значних розливів	
	EN24 – Маса перевезених, імпортованих, експортованих чи перероблених відходів, які згідно з додатками I, II, III, та VIII Базельської конвенції вважаються небезпечними, а також відсоток відходів, перевезених із одної країни в іншу	
	EN25 – Назва, розмір, статус захисту та цінність біорізноманіття водних об'єктів і пов'язаних з ними місць проживання	
	EN26 – Ініціативи зменшення впливу продуктів та послуг на навколишнє середовище, а також ступінь зменшення впливу	
	EN27 – Відсоток проданих товарів та їх пакувальних матеріалів, які повертаються для переробки виробнику (з розбиттям за категоріями)	
	EN28 – Грошова вартість великих штрафів та загальна кількість негрошових санкцій за недотримання екологічних законів і нормативних актів	
	EN29 – Істотні впливи на навколишнє середовище перевезення продуктів та інших благ і матеріалів, що використовуються у діяльності організації, а також перевезення робочої сили	
	EN30 – Загальні витрати та інвестиції на охорону навколишнього середовища (з розбиттям за типом)	
	Група показників	Елемент GRI G3
	Організація праці і гідна робота	LA1 – Загальна чисельність робочої сили (з розбиттям за типом зайнятості, типом трудового договору і регіонами)

	LA2 – Загальна кількість працівників та плинність кадрів (з розбиттям за віковою групою, статтю і регіонами)
	LA3 – Виплати і пільги, що надаються співробітникам, які працюють на умовах повної зайнятості, та що не надаються працівникам, які працюють на умовах тимчасової або неповної зайнятості (з розбиттям за основною діяльністю)
	LA4 – Відсоток працівників, охоплених колективними договорами
	LA5 – Мінімальний(-і) період(и) повідомлення про зміни в діяльності організації, в тому числі чи визначений він (вони) в колективних договорах
	LA6 – Відсоток загальної робочої сили, представленої в офіційних комітетах з охорони праці та здоров'я працівників, які допомагають відстежувати та надають рекомендації щодо програм охорони праці і здоров'я
	LA7 – Рівень травматизму, професійних захворювань, коефіцієнт втрачених днів і коефіцієнт відсутності на робочому місці, а також загальна кількість смертельних випадків на робочому місці (з розбиттям за регіонами)
	LA8 – Існуючі програми освіти, навчання, консультування, попередження і контролю ризику для допомоги співробітникам, членам їхніх сімей та представникам населення щодо важких захворювань
	LA9 – Питання здоров'я і безпеки праці, охоплення в офіційних договорах із профспілками
	LA10 – Середня кількість годин навчання на одного працівника на рік (з розбиттям за категоріями працівників)
	LA11 – Програми розвитку навичок та освіти протягом життя, що сприяють можливості працевлаштування працівників та їх підтримці при завершенні кар'єри
	LA12 – Відсоток працівників, щодо яких періодично здійснюється оцінка результативності та розгляд кар'єрних можливостей
	LA13 – Склад керівних органів і розбиття працівників за статтю, віком, членством в групах меншин та іншими показниками різноманітності
	LA14 – Співвідношення базової ставки чоловіків і жінок за категоріями працівників
Права людини	HR1 – Відсоток і загальна кількість великих інвестиційних угод, що включають положення про дотримання прав людини або тих, що пройшли оцінку з точки зору прав людини
	HR2 – Відсоток значних постачальників і підрядників, які пройшли оцінку з точки зору прав людини, та заходи, здійснені за результатами такої оцінки
	HR3 – Загальна кількість годин навчання працівників політиці та процедурам щодо аспектів прав людини, які відносяться до діяльності організації, включаючи відсоток навчених працівників
	HR4 – Загальна кількість випадків дискримінації та вжиті заходи
	HR5 – Визначена діяльність, де під загрозою може бути право на свободу асоціацій і колективних переговорів, та заходи підтримки цих прав
Права людини	HR6 – Діяльність, в рамках якої є значний ризик випадків

## Продовження табл. А.2

	використання дитячої праці, і дії, застосовані для викоринення дитячої праці
	HR7 – Діяльність, в рамках якої є значний ризик випадків використання примусової або обов'язкової праці, і дії, застосовані для викоринення примусової або обов'язкової праці
	HR8 – Відсоток працівників служби безпеки, які пройшли навчання з політики та процедур компанії щодо прав людини, пов'язаних із діяльністю компанії
	HR9 – Загальна кількість порушень, що пов'язані із правами корінних і малочисельних народів, і застосовані дії
Суспільство	SO1 – Характер, сфера охоплення і результативність програм і практичних підходів, які оцінюють вплив діяльності організації на громади, враховуючи початок діяльності, її здійснення і завершення
	SO2 – Відсоток і загальна кількість бізнес-одиниць, проаналізованих за ризиками, пов'язаними з корупцією
	SO3 – Відсоток працівників, що пройшли навчання щодо антикорупційних політик та процедур організації
	SO4 – Заходи, здійснені щодо випадків корупції
	SO5 – Позиція щодо державної політики та участь у формуванні та лобіюванні державної політики
	SO6 – Загальна вартість фінансових і натуральних внесків політичним партіям, політикам та пов'язаним з ними організаціям (з розбиттям за країнами)
	SO7 – Загальна кількість юридичних дій, застосованих щодо неконкурентної поведінки, антирастові та монопольні дії та їхні наслідки
	SO8 – Грошова вартість значних штрафів та загальна кількість не грошових санкцій за недотримання законів і нормативних актів
Відповідальність за продукцію	PR1 – Стадії життєвого циклу продукції та послуг, на яких оцінюється їх вплив на здоров'я і безпеку для виявлення можливостей покращення, і відсоток основних продуктів і послуг, які підлягають таким процедурам
	PR2 – Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо впливу продукції і послуг на здоров'я і безпеку впродовж їх життєвого циклу (з розбиттям за видом наслідків)
	PR3 – Типи інформації про продукти і послуги, які вимагаються згідно з процедурами, а також відсоток істотних продуктів і послуг, які є об'єктами таких вимог
	PR4 – Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо інформації про продукти і послуги та їх маркування (з розбиттям за видом наслідків)
	PR5 – Практики, пов'язані із задоволенням потреб споживачів, включаючи результати досліджень щодо оцінки задоволення споживачів
	PR6 – Програми забезпечення дотримання законів, стандартів і добровільних кодів поведінки, пов'язаних із маркетинговими комунікаціями, включаючи рекламу, просування і спонсорство

## Продовження табл А.2

Група показників	Елемент GRI G3
	PR7 – Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів та добровільних кодів поведінки щодо маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, просування і спонсорство (за видами наслідків)
Відповідальність за продукцію	PR8 – Загальна кількість обґрунтованих скарг на порушення недоторканності приватного життя клієнта та втрати даних про клієнтів
	PR9 – Грошова вартість істотних штрафів за недотримання законів і нормативних актів щодо надання та використання продуктів і послуг

\*джерело: [250]

Таблиця А.3 – Перелік показників GRI, що застосовуються в соціальних звітах ТНК в Україні за 2011 р.\*

Група показників	Шифр показника	Компанії, в звітах яких представлені показники
Економічні (6 із 9)	EC1	АрселорМіттал, Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	EC2	Міжнародна маркетингова група
	EC3	Міжнародна маркетингова група
	EC4	Міжнародна маркетингова група
	EC5	АрселорМіттал, Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	EC8	АрселорМіттал, Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група, СКМ
Екологічні (18 із 30)	EN1	BDO, Ernst & Young Україна, Кока-Кола, Міжнародна маркетингова група
	EN2	BDO, Міжнародна маркетингова група
	EN3	АрселорМіттал, BDO, Кока-Кола, СКМ
	EN4	BDO, Ernst & Young Україна
	EN5	АрселорМіттал, BDO, СКМ
	EN6	BDO
	EN7	BDO
	EN8	АрселорМіттал, BDO, Кока-Кола, СКМ
	EN10	АрселорМіттал, СКМ
	EN13	АрселорМіттал, СКМ
	EN16	АрселорМіттал, СКМ
	EN18	АрселорМіттал, BDO, СКМ
	EN20	АрселорМіттал, СКМ
	EN21	АрселорМіттал, СКМ
	EN22	АрселорМіттал, BDO, Кока-Кола
EN26	АрселорМіттал, BDO, Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група	
EN27	Ernst & Young Україна	
EN30	АрселорМіттал, BDO, СКМ	

Продовження табл. А.2

Результативність підходів до організації праці та гідної роботи (14 із 14)	LA1	АрселорМіттал, BDO, Ernst & Young Україна, Кока-Кола, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	LA2	АрселорМіттал, BDO, Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група
	LA3	АрселорМіттал, Ernst & Young Україна, СКМ
	LA4	АрселорМіттал, BDO, Кока-Кола
	LA5	АрселорМіттал, BDO, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	LA6	Кока-Кола
	LA7	АрселорМіттал, Кока-Кола СКМ
	LA8	АрселорМіттал, Кока-Кола, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	LA9	АрселорМіттал,
	LA10	АрселорМіттал, Ernst & Young, Україна Кока-Кола, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	LA11	АрселорМіттал, СКМ
	Результативність підходів до організації праці та гідної роботи (14 із 14)	LA12
LA13		АрселорМіттал, BDO, Ernst & Young Україна, Кока-Кола, Міжнародна маркетингова група, СКМ
LA14		Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група
Результативність у сфері прав людини (8 із 9)	HR2	Міжнародна маркетингова група
	HR3	АрселорМіттал, BDO, Міжнародна маркетингова група
	HR4	АрселорМіттал, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	HR5	BDO
	HR6	АрселорМіттал, СКМ
	HR7	АрселорМіттал, СКМ
	HR8	АрселорМіттал
	HR9	Міжнародна маркетингова група
Результативність взаємодії з суспільством (4 із 8)	SO1	АрселорМіттал, СКМ
	SO2	АрселорМіттал, BDO, Міжнародна маркетингова група
	SO3	АрселорМіттал, BDO, Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група
	SO5	АрселорМіттал, BDO, СКМ, Ernst & Young Україна,
Результативність у сфері відповідальності за продукцію	PR1	Міжнародна маркетингова група, СКМ
	PR2	Міжнародна маркетингова група
	PR3	АрселорМіттал, Міжнародна маркетингова група, СКМ
	PR4	Міжнародна маркетингова група

(5 із 9)	PR5	АрселорМіттал, Ernst & Young Україна, Міжнародна маркетингова група, СКМ
----------	-----	--

\*складено автором на основі даних: [242]

Таблиця А.4 – Параметри якісної оцінки КСВ ТНК в Україні за 2011 р.\*

Назва ТНК	Параметри										Інтегральний якісний показник КСВ (СВяк)	
	СВ1	СВ2	СВ3	СВ4	СВ5	СВ6	СВ7	СВ8	СВ9	СВ10		
АрселорМіттал Кривий Ріг	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	1,0
ВДО Україна	+	+	+			+	-	-	+	+	-	0,5**
ВД «Едіпрес Україна»	-	+	+			+	-	-	-	-	-	0,2**
Ernst & Young Україна	+	+	+			+	-	-	+	-	-	0,6
Carlsberg Ukraine	+	+	+			+	-	+	-	-	-	0,5
Кока-Кола Бевериджес Україна	+	+	+			+	-	-	+	-	-	0,6
Міжнародна Маркетингова Група	+	+	-			+	-	-	+	-	-	0,4
Nemiroff Україна	+	+	+			+	-	+	-	+	-	0,7
СКМ	+	+	+			+	+	+	+	+	+	0,9
Тетра Пак Україна	+	+	+			+	-	+	-	-	-	0,5
SYNTERO PRACTICUM	-	+	+			+	-	-	-	-	-	0,3
Агенція HOSHVA PR	+	+				+	-	-	-	-	-	0,4

\* складено автором на основі даних [242]

\*\* 1 бал було віднято за публікацію звіту тільки англійською мовою, що ускладнює сприйняття інформації зацікавленими особами

Таблиця А.5 – Сукупний обсяг соціальних інвестицій ТНК, представлених в Україні у 2011 р.\*

Назва ТНК	Обсяг соціальних інвестицій, млн.грн.	Чисельність працюючих, осіб	Обсяг соціальних інвестицій в розрахунку на одного працюючого, грн.	Інтегральний якісний показник КСВ (СВяк)	Скоригований обсяг інвестицій для визначення рейтингу КСВ, грн.
АрселорМіттал Кривий Ріг	610,6	33890	18017	1,0	18017
BDO Україна	немає даних	–	–	0,5	–
ВД «Едіпресс Україна»	немає даних	–	–	0,2	–
Ernst & Young Україна	1,612	488	3303	0,6	1982
Carlsberg Ukraine	немає даних	–	–	0,5	–
Кока-Кола Бевериджес Україна	немає даних	–	–	0,6	–
Міжнародна Маркетингова Група	немає даних	–	–	0,4	–
Nemiroff Україна	3,957	1733	2283	0,7	1598
СКМ	7000	112573	62182	0,9	55964

Продовження табл. А.5

Тетра Пак Україна	Немає даних	–	–	0,5	–
SYNTERO PRACTICUM	немає даних	–	–	0,3	–
Агенція HOSHVA PR	немає даних	–	–	0,4	–

\*складено автором на основі складено автором на основі даних [242]\

**Таблиця А.6 Стисла характеристика ТНК та їх систем КСВ\***

Назва	Кількість країн присутності ТНК	Основні види діяльності в Україні	Початок впровадження системи КСВ в Україні	Пріоритетні сфери КСВ в Україні
Систем Кепітал Менеджмент	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>–Гірничо-металургійна промисловість</li> <li>– Енергетика</li> <li>– Телекомунікації, медіа бізнес</li> <li>– Фінансова діяльність</li> <li>– Операції з нерухомістю</li> <li>– Роздрібна торгівля</li> </ul>	2005 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Бізнес-етика і корпоративне управління</li> <li>– Відповідальність перед співробітниками</li> <li>– Охорона довкілля</li> <li>– Зобов'язання перед місцевими співтовариствами</li> <li>– Спонсорство</li> </ul>
АрселорМіттал Кривий Ріг	20	Гірничо-металургійна промисловість	2006 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відповідальність перед співробітниками</li> <li>– Створення екологічної сталі</li> <li>– Розвиток регіону та міст</li> <li>– Прозоре управління</li> </ul>

Продовження табл. А.5

Ernst & Young Україна	140	Аудиторські, податкові, юридичні, консультаційні послуги	2008 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сприяння розвитку суспільства</li> <li>– Розвиток освіти</li> <li>– Розвиток підприємництва</li> <li>– Забезпечення екологічної стійкості</li> </ul>
Nemiroff Україна	4	Виробництво та експорт алкогольних напоїв	2008 р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відповідальне вживання алкоголю у суспільстві</li> <li>– Захист довкілля</li> <li>– Розвиток громад</li> <li>– Турбота про співробітників</li> <li>– Підтримка громадських організацій та благодійність</li> </ul>

\*складено автором на основі [30; 31; 32;245, 253;; 255]

**Додаток Б – Оцінка ефективності соціальних інвестицій ТНК в Україні**

Таблиця Б.1 – Результати оцінки СІ Групи СКМ\*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,14	1,24	+1
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	1,42	1,46	+0,5
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	14,7	12,8	+1
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,44	0,54	-0,5
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	0,011	0,029	-0,5
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	0,59	0,58	+0,5
Коефіцієнт втрачених днів	21,4	23,6	-0,5
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, грн.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–

Продовження табл. Б.1

Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	–
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	0,58	0,81	+1
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	2,03	1,69	-0,5
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість випусків	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	22		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	12	18	+1
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	67		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. грн.	222,4	350,0	+1

Продовження табл. Б.1

Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	49100	51500	-1
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	1061,8	1167,0	-1
Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %	86,3	86,1	-0,5
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	956,8	1013,3	-1
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	311,43	422,8	-1
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	258,2	265,8	-1
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	38,3	34,9	-0,5
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	28,5	21,6	-0,5
Кількість проведених заходів по озеленінню, «саботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	7,6	4,8	-1
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	15	21	+1
Кількість спонсорських об'єктів, од.	7	14	+1
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. грн.	3,2	5,6	+1
Обсяг коштів, виділених на спонсорювання місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	7,3	8,8	+1
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–

## Продовження табл. Б.1

Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Співпричетність», %</i>	-18		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	31	52	+1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	22,675	28,466	+1
Величина валового доходу, млрд. дол.	12,819	19,542	+1
Рентабельність EBIDTA, %	26,3	25,2	-0,5
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Успіх», %</i>	63		
<i>Загальний рівень ефективності CI, %</i>	33		

\* розраховано автором на основі даних [33; 34; 35; 79; 245]

Таблиця Б.2 – Результати оцінки CI Арселор-Міттал Кривий Ріг \*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,15	1,15	0
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	1,29	1,29	0
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	

Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	0,7	0,5	-0,5
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	9,2	9,7	+0,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	2,16	1,42	+1
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	0,5	0,4	-0,5
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,76	0,60	+1
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	0,027	0	+1
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	0,14	0,14	0
Коефіцієнт втрачених днів, %	4,8	4,8	0
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, грн.	655	451	-1
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	6000	6240	+1
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	0,11	0,04	-0,5
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	21	18,6	-0,5
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	н.д.	1,5	–
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість випусків	6	9	+1
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота»,</i>	17		

%			
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	35	29	+1
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	92	89	5
Кількість сертифікатів якості, од.	9	9	0
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	1	2	+1
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	12	12	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	30		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. грн.	н.д.	55,7	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	13675	12754	+1
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	321,3	287,4	+1
Частка обсягу багаторазово і повторно використовуваної води у загальному об'ємі, %	96,1	96,6	+0,5
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	16,4	11,9	+1
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	103,4	94,4	+1
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	32,3	33,8	-0,5
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	51,1	48,2	-0,5
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	2,28	2,28	0

Кількість проведених заходів по озеленінню, «суботників» і т.п.	1	0	-0,5
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. грн.	0	0,960	+1
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	1,3	4	+1
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	6	7	+0,5
Кількість спонсорських об'єктів, од.	10	40	+1
Кількість осіб, що отримали допомогу	600000	223000	-1
Кількість співробітників-волонтерів	150000	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	0,07	0,03	-1
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	30		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	20	41	+1

Вартість активів компанії, млрд. дол.	2,038	2,363	+1
Величина валового доходу, млрд. дол.	4,797	5,783	+1
Рентабельність EBITDA, %	10,05	12,99	+0,5
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	90		
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	42		

\* розраховано автором на основі даних [78; 253]

Таблиця Б.3 – Результати оцінки СІ Ернст енд Янг Україна\*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт зростання заробітної плати			
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	н.д.	н.д.	–
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт втрачених днів, %	н.д.	н.д.	–
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, грн.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–

Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	–
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	0,27	0,19	-0,5
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	н.д.	н.д.	–
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість випусків	2	6	+1
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	25		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	0	0	0
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	2	3	+1
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких	5	6	+0,5

ВХОДИТЬ КОМПАНІЯ			
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	75		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>	н.д.	н.д.	–
Економічний ефект від економії енергії, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	н.д.	н.д.	–
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	н.д.	н.д.	–
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	н.д.	н.д.	–
Кількість проведених заходів по озеленінню, «суботників» і т.п.	5	6	+0, 5
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	н.д.	н.д.	–
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	19	26	+1
Кількість спонсорських об'єктів, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів	161	159	-0,5
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально	н.д.	н.д.	–

незахищених верств населення, млн. грн.			
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Співпричетність», %</i>	33		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	2	7	+1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	н.д.	н.д.	–
Величина валового доходу, млрд. дол.	0,04125	0,0465	+1
Рентабельність ЕВІДТА, %	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Успіх», %</i>	100		
<i>Загальний рівень ефективності CI, %</i>	58		

\* розраховано автором на основі даних [30; 31; 32]

Таблиця Б.4 – Результати оцінки CI Nemiroff Україна\*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			

<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	н.д.	н.д.	—
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	н.д.	н.д.	—
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	—
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Коефіцієнт плинності кадрів, %	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	—
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	н.д.	н.д.	—
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	—
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	—
Коефіцієнт втрачених днів, %	н.д.	н.д.	—
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, грн.	795	860	+0,5
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	43	43	0
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	0,29	0,15	-0,5
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	н.д.	н.д.	—
<i>Корпоративний клімат</i>			

Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	0	1	+1
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	25		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	100	100	+1
Кількість сертифікатів якості, од.	2	3	+0,5
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	2	3	+0,5
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	1	3	+0,5
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	62		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Частка обсягу багаторазово і повторно використуваної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	н.д.	н.д.	–
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	н.д.	н.д.	–
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	н.д.	н.д.	–
Кількість проведених заходів по озеленінню,	н.д.	н.д.	–

«суботників» і т.п.			
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	н.д.	н.д.	–
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	7	6	-0,5
Кількість спонсорських об'єктів, од.	6	8	+1
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Співпричетність», %</i>	25		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	н.д.	н.д.	–
Вартість активів компанії, млрд. дол.	н.д.	н.д.	–
Величина валового доходу, млрд. дол.	0,416	0,473	+0,5
Рентабельність ЕВІДТА, %	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Успіх», %</i>	50		

Загальний рівень ефективності СІ, %	41
-------------------------------------	----

\* розраховано автором на основі даних [255]

### Додаток В – Оцінка ефективності соціальних інвестицій вибірки компаній гірничо-металургійної галузі

Таблиця В.1 – Результати оцінки СІ ГМК «Норільський нікель»\*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,14 7	1,1 26	-0,5
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	1,3	1,9	+0,5
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	36	39, 9	+1
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,7	13, 1	-0,5
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,19	0,1 9	0
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	0,02	0,0 2	0
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	0,38	0,4 2	-0,5
Коефіцієнт втрачених днів, %	20,9 2	18, 69	+1
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного	40,84	55,8	+1

працівника, тис руб.		4	
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	20000	2750 0	+1
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	26	25,1	-0,5
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	69	61	-0,5
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	2,15	0,88	-1
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	6	6	0
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Турбота», %</i>	7		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	3	4	-0,5
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	100	100	+1
Кількість сертифікатів якості, од.	12	13	+0,5
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	10	7	-0,5
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	2	2	0

<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	10		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	2088,1 3	2103,69	+0, 5
Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %	86,1	86,6	+0, 5
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	158,79	139,66	+1
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	46,10	40,94	+1
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	30,42	1	-1
Кількість проведених заходів по озеленінню, «суботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.	3170,3 9	4477,53	+1
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	н.д.	3,1	–
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	н.д.	н.д.	–
Кількість спонсорських об'єктів, од.	140	168	+1
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорювання місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів	н.д.	н.д.	–

культурно-історичного значення, млн. грн.			
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	57		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	30	34	+1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	23,9	18,9	-1
Величина валового доходу, млрд. дол.	12,8	14,1	+1
Рентабельність ЕВІДТА, %	56,4	51,2	-0,5
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	12,5		
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	23		

\* розраховано автором на основі даних [81; 82; 263]

Таблиця В.2 – Результати оцінки СІ ВАТ «Северсталь»\*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,05	1,28	+1
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	1,15	1,15	0
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–

Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	19,0	17,3	+1
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	1,04	1,03	+0,5
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт втрачених днів, %	18,3	17,1	+1
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	–
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	1,133	1,087	-0,5
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	1	1	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	50		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–

Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	35	35	0
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	3	4	+0,5
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	147	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	14	14	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	17		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	547,88	546,29	+0,5
Частка обсягу багаторазово і повторно використовуваної води у загальному об'ємі, %	79,5	80,4	+0,5
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	39,03	41,23	-0,5
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	8,9	8,3	+0,5
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	83,7	79,6	-0,5
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	н.д.	н.д.	–
Кількість проведених заходів по озеленінню, «суботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	н.д.	2,3	–
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	9	8	-

			0,5
Кількість спонсорських об'єктів, од.	37	38	+0,5
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	7		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	27	39	+1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	19,4	17,9	-1
Величина валового доходу, млрд. дол.	12,8	15,8	+1
Рентабельність ЕВІДТА, %	22,3	22,7	+0,5
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	37		
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	28		

\* розраховано автором на основі даних [99; 266]

Таблиця В.3 – Результати оцінки СІ ОК «РУСАЛ»\*

Показники	Значення	Бали
-----------	----------	------

	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,004	1,420	+1
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	2,1	2,5	+1
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	6,0	5,4	+1
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	1,6	1,2	+1
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт втрачених днів, %	н.д.	2,05	–
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	–
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	н.д.	н.д.	–

Коефіцієнт зростання освітнього рівня	1,9	2,22	+1
<i>Корпоративний клімат</i>	н.д.	н.д.	–
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	1	4	+1
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	100		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	2	3	0,5
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	4	8	+1
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	2	2	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	75		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	241,7	244,5	+0,5
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	127,8	145,7	-1
Частка обсягу багаторазово і повторно використовуваної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	67,4	83,4	-1
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	14,4	14,4	0
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	244,9	243,3	-0,5

Кількість проведених заходів по озеленінню, «суботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. дол.	44,9	85,7	+1
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	0,3	7,8	+1
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	н.д.	н.д.	–
Кількість спонсорських об'єктів, од.			
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	29		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	60	101	+1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	26,5	25,3	-0,5
Величина валового доходу, млрд. дол.	10,9	12,3	+1
Рентабельність EBITDA, %	7,3	23,7	+1

<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	62
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	67

\* розраховано автором на основі даних [265]

Таблиця В.4 – Результати оцінки СІ ВАТ «Поліметал»\*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,41	1,39	-0,5
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	2,05	2,1	+0,5
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,2	6,7	+0,5
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	1,9	0,7	+1
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	0,5	0	+1
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт втрачених днів, %	н.д.	3,1	–
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–

Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	–
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	н.д.	2,16	–
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	1	1	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	42		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	3	4	+0,5
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	4	4	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	25		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	1,9	2,0	-0,5

Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	6,2	4,7	+1
Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	н.д.	н.д.	–
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	49,9	65,8	-1
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	–	3	+1
Кількість проведених заходів по озеленінню, «суботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. дол.	3,0	5,6	+1
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	6,9	7,1	+0,5
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	н.д.	н.д.	–
Кількість спонсорських об'єктів, од.			
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально	н.д.	н.д.	–

важливих досліджень та акцій, млн. грн.			
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	33		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	н.д.	90	–
Вартість активів компанії, млрд. дол.	1,36	1,67	+1
Величина валового доходу, млрд. дол.	0,925	1,326	+1
Рентабельність ЕВІДТА, %	46,4	47,1	+1
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	100		
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	50		

\* розраховано автором на основі даних [98; 264]

Таблиця В.5 – Результати оцінки СІ Групи «НЛМК»\*

Показники	Значення		Бали
	2010 рік	2011 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,203	1,104	-1
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	н.д.	1,15	–
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18,3	18,1	+0,5

Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	—
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,76	0,88	-0,5
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	—
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	—
Коефіцієнт втрачених днів, %	17,2	16,9	+0,5
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	—
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	21,6	20,1	-0,5
Кількість навчань в розрахунку на одного працівника на рік	н.д.	н.д.	—
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	н.д.	1,11	—
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	—
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	6	6	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	-10		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	—
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	—
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних	н.д.	н.д.	—

стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %			
Кількість сертифікатів якості, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	9	10	+0,5
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	4	4	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	25		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	99	170	+1
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	312,1	313, 1	+0 ,5
Частка обсягу багаторазово і повторно використовуваної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	н.д.	н.д.	–
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	0,3	0,3	0
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	56,2	62,6	
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	н.д.	н.д.	–
Кількість проведених заходів по озеленінню, «саботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.	4557	4516	-0,5
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	н.д.	6	–
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	н.д.	н.д.	–

Кількість спонсорських об'єктів, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість осіб, що отримали допомогу	37000	33000	-1
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. руб.	120	260	+1
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Співпричетність», %</i>	17		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	21	25	+1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	13899	17257	+1
Величина валового доходу, млрд. дол.	8,351	11,729	+1
Рентабельність ЕВІДТА, %	28,1	19,4	-1
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Успіх», %</i>	75		
<i>Загальний рівень ефективності CI, %</i>	27		

\* розраховано автором на основі даних [96; 97; 262]

Таблиця В.6 – Результати оцінки CI Уранового холдингу «АРМЗ»\*

Показники	Значення	Бали
-----------	----------	------

	2011 рік	2012 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	н.д.	1,23	–
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	н.д.	1,58	–
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	2,9	2,7	-0,5
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт плинності кадрів, %	23	9,7	+1
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	2,23	0,39	+1
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	0,02	0,01	+0,5
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	0,09	0,08	+0,5
Коефіцієнт втрачених днів, %	13,23	2,16	+1
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %		30,4	
Кількість годин навчань в розрахунку на одного	26	53	+1

працівника на рік			
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	н.д.	2,3	–
<i>Корпоративний клімат</i>	н.д.	н.д.	–
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	1	1	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	69		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	2	3	+0,5
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	50		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	635,4	848,6	-1
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	3,4	3,62	-0,5
Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	5,5	5,8	-0,5
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах			

промислових підприємств, тонн			
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	31,1	28,3	-0,5
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	—
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	н.д.	н.д.	—
Кількість проведених заходів по озеленінню, «саботників» і т.п.	н.д.	н.д.	—
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.	н.д.	н.д.	—
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	н.д.	4,4	—
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	2	3	+1
Кількість спонсорських об'єктів, од.	10	13	+1
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	—
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. руб.	192,9	263,2	+1
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	—
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	—
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	—
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	—
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	—
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	0		
<b>Вектор «Успіх»</b>			

Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	8	30	+1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	7,09	6,49	-0,5
Величина валового доходу, млрд. дол.	1,39	1,49	+0,5
Рентабельність ЕВІДТА, %	26,0	29,5	+1
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	50		
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	42		

\* розраховано автором на основі даних [18; 258]

Таблиця В.7 – Результати оцінки СІ УК «Металоінвест»\*

Показники	Значення		Бали
	2009 Рік	2010 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	0,91	1,35	+1
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	1,45	1,59	+1
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	0,2	0,2	0
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	4,4	5,2	+1
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	0,2	0,3	+0,5
Коефіцієнт плинності кадрів, %	7,6	7,6	0
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,068	0,066	+0,5
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	0,003	0,008	-1
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	0,03	0,064	-1

Коефіцієнт втрачених днів, %	5,76	6,66	-1
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	—
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	13	11	-1
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	—
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	—
Кількість годин навчань в розрахунку на одного працівника на рік	65	62,5	-0,5
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	0,92	0,96	+0,5
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	—
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	н.д.	н.д.	—
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Турбота», %</i>	0		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	—
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	—
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	—
Кількість сертифікатів якості, од.	н.д.	н.д.	—
Кількість перемог та нагород у конкурсах за	н.д.	н.д.	—

профільною діяльністю, од.			
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	8	8	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	0		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	160	170	-1
Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	32,2	31,5	+1
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	109	122	-1
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	1	23,1.	+1
Кількість проведених заходів по озеленінню, «суботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.	1452	1846.	+1
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	9,1	4,9	-1
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	3	7	+1
Кількість спонсорських об'єктів, од.	9	10	+0, 5
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–

Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Співпричетність», %</i>	19		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	н.д.	49	–
Вартість активів компанії, млрд. дол.	8,05	7,8	-1
Величина валового доходу, млрд. дол.	0,43	1,12	+1
Рентабельність ЕВІДТА, %	17,7	35,7	+1
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Успіх», %</i>	67		
<i>Загальний рівень ефективності CI, %</i>	43		

\* розраховано автором на основі даних [83; 260]

Таблиця В.8 – Результати оцінки CI ВАТ «СУЕК»\*

Показники	Значення	Бали
-----------	----------	------

	2009 рік	2010 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,01	0,95	+0,5
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	н.д.	1,08	–
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %			
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,3	15,1	-1
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	1,35	1,56	-1
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт втрачених днів, %	28,1	25,3	+1
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у	н.д.	н.д.	–

загальній чисельності працюючих, %			
Кількість годин навчань в розрахунку на одного працівника на рік	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	0,83	1,07	+1
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Турбота», %</i>	8		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	8	8	0
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	4	7	+1
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	2	2	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Добросовісність»</i>	33		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	192,57	174,18	+1

Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %	9,9	2,9	-1
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	159,12	160,77	+1
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	105,9	100,37	+1
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	191,4	215,5	-1
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	222,3	82,8	-1
Кількість проведених заходів по озеленінню, «саботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.	3,62	6,79	+1
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	0,5.	0,5	0
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	н.д.	н.д.	–
Кількість спонсорських об'єктів, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість осіб, що отримали допомогу	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–

Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	11		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	76	12	-1
Вартість активів компанії, млрд. дол.	5,4	5,3	-0,5
Величина валового доходу, млрд. дол.	106095	114574	+1
Рентабельність ЕВІДТА, %	16,7	19,6	+1
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	13		
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	16		

\* розраховано автором на основі даних [259]

Таблиця В.9 – Результати оцінки СІ Група ММК\*

Показники	Значення		Бали
	2009 рік	2010 Рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,10	1,24	+1
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	1,3	1,2	-1
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	17	15	+1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	н.д.	н.д.	–

Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,79	0,89	-1
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт втрачених днів, %	16,3	16,8	- 0,5
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників, що отримали пугівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	–
Кількість годин навчань в розрахунку на одного працівника на рік	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	1,05	1,07	+0, 5
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Турбота», %</i>	0		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–

Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	3	4	+0,5
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	10	13	+1
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	6	6	0
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Доброчесність»</i>	50		
<b>Вектор «Співпричетність»</b>			
<i>Матеріальне середовище</i>			
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн	н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн	229,1	220,9	+0,5
Частка обсягу багаторазово і повторно використовуваної води у загальному об'ємі, %	н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів	н.д.	н.д.	–
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн	н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн	н.д.	н.д.	–
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %	н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га	н.д.	н.д.	–
Кількість проведених заходів по озеленінню, «саботників» і т.п.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.	н.д.	н.д.	–

<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>			
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %	н.д.	н.д.	–
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій	543	598	+1
Кількість спонсорських об'єктів, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість осіб, що отримали допомогу	15900	14887	- 0,5
Кількість співробітників-волонтерів	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. руб.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорування місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Співпричетність», %</i>	33		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	н.д.	28	–
Вартість активів компанії, млрд. дол.	12,5	13,7	+1
Величина валового доходу, млрд. дол.	1,1	1,8	+1
Рентабельність EBITDA, %	26	21	-1

<i>Рівень ефективності СІ за вектором «Успіх», %</i>	33
<i>Загальний рівень ефективності СІ, %</i>	29

\* розраховано автором на основі даних [Соціальний отчет Групи ММК за 2010 год; <http://www.mmk.ru>]

Таблиця В.10 – Результати оцінки СІ Група АЛРОСА\*

Показники	Значення		Бали
	2011 рік	2012 рік	
<b>Вектор «Турбота»</b>			
<i>Мотивація</i>			
Коефіцієнт зростання заробітної плати	1,37	1,25	-0,5
Співвідношення середньомісячної заробітної плати у компанії до середньої по галузі в країні	н.д.	1,11	–
Питома вага заохочувальних виплат працівникам у фонді оплати праці, %	н.д.	н.д.	–
Питома вага соціальних виплат працівникам в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах, %	45,7	41,5	-1
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10	18	-1
Частка витрат на утримання соціальної інфраструктури в операційних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Безпека та охорона здоров'я</i>			
Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	0,09	0,1	-0,5
Коефіцієнт частоти смертельного травматизму	н.д.	н.д.	–
Коефіцієнт частоти професійних захворювань	0,04	0,07	-1
Коефіцієнт втрачених днів, %	12,04	14,13	-1
Витрати на охорону здоров'я у розрахунку на одного працівника, тис руб.	15,1	15,6	+0,5
Кількість співробітників, що отримали путівки у заклади санаторно-оздоровчого типу	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на медичне обслуговування співробітників на підприємстві у соціальних витратах, %	4,9	4,4	-0,5

Частка витрат на підтримання санітарно-гігієнічних та ергономічних умов праці у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
Частка витрат на охорону материнства і дитинства у соціальних витратах, %	н.д.	н.д.	–
<i>Розвиток</i>			
Частка висококваліфікованих працівників у загальній чисельності працюючих, %	н.д.	н.д.	–
Кількість годин навчань в розрахунку на одного працівника на рік	29	39	+1
Коефіцієнт зростання освітнього рівня	1,47	1,55	+1
<i>Корпоративний клімат</i>			
Витрати на проведення колективних заходів за рахунок компанії, грн.	н.д.	н.д.	–
Оновлення інформації корпоративного видання (друкованого або в мережі Інтернет), кількість новин	12	12	0
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Турбота», %</i>	-27		
<b>Вектор «Добросовісність»</b>			
Кількість претензій, судових позовів до компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Співвідношення ціни на продукцію до середньогалузевого значення, %	н.д.	н.д.	–
Частка продукції, що відповідає вимогам міжнародних стандартів якості у загальному обсязі реалізації, %	н.д.	н.д.	–
Кількість сертифікатів якості, од.	1	1	0
Кількість перемог та нагород у конкурсах за профільною діяльністю, од.	3	8	+1
Кількість об'єктів малого бізнесу, що отримують підтримку від компанії, од.	н.д.	н.д.	–
Кількість профільних організацій, до яких входить компанія	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором</i>	50		

«Добросовісність»				
<b>Вектор «Співпричетність»</b>				
<i>Матеріальне середовище</i>				
Економічний ефект від економії енергії, млн. руб.		н.д.	н.д.	–
Викиди парникових газів в атмосферу, тис. тонн		н.д.	н.д.	–
Викиди забруднюючих речовин в атмосферу, тис. тонн		8,1	8,6	+1
Частка обсягу багаторазово і повторно використаної води у загальному об'ємі, %		н.д.	н.д.	–
Об'єм виробних стічних вод, млн. кубометрів		16,67	16,78	-0,5
Вміст забруднюючих речовин у стічних водах промислових підприємств, тонн		н.д.	н.д.	–
Обсяги утворення відходів, млн. тонн		80,4	90,5	+1
Частка знешкоджених відходів у їх загальному обсязі, %		н.д.	н.д.	–
Відновлення земель, порушених у результаті діяльності підприємства компанії, га		6957,8	2394,3	+1
Кількість проведених заходів по озеленінню, «саботників» і т.п.		н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на зведення очисних споруд, млн. руб.		н.д.	н.д.	–
<i>Соціальний та гуманітарний розвиток</i>				
Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку компанії, %		5,5	5,8	+0,5
Кількість благодійних та спонсорських акцій, подій		н.д.	н.д.	–
Кількість спонсорських об'єктів, од.		н.д.	н.д.	–
Кількість осіб, що отримали допомогу		н.д.	н.д.	–
Кількість співробітників-волонтерів		н.д.	н.д.	–
Частка витрат на благодійність та спонсорство в загальних витратах, %		н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально незахищених верств населення, млн. руб.		н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на спонсорвання місцевих культурних, освітніх та спортивних заходів, млн.		н.д.	н.д.	–

грн.			
Обсяг коштів, виділених на підтримку об'єктів культурно-історичного значення, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку ЖКГ, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених на підтримку соціально важливих досліджень та акцій, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
Обсяг коштів, виділених підтримку на дитинства і юнацтва, млн. грн.	н.д.	н.д.	–
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Співпричетність», %</i>	60		
<b>Вектор «Успіх»</b>			
Частка витрат на організацію офіційних та бізнес-заходів (відкриття нових об'єктів, нових філій та офісів, конференції, презентації та семінари) у загальних витратах	н.д.	н.д.	–
Кількість опублікованих позитивних відгуків у ЗМІ, од.	н.д.	31	–
Вартість активів компанії, млрд. дол.	7,5	9,5	+1
Величина валового доходу, млрд. дол.	4,3	4,7	+0,5
Рентабельність ЕВІДТА, %	47	41	-1
<i>Рівень ефективності CI за вектором «Успіх», %</i>	17		
<i>Загальний рівень ефективності CI, %</i>	26		

Джерело: розраховано автором на основі даних [94; 257]

## Додаток Г – Кореляційно-регресійний аналіз залежності ефективності соціальних інвестицій ТНК та індикаторів КСВ

*Таблиця Г.1*

### Індикатори КСВ, що пов'язані з рівнем ефективності соціальних інвестицій ТНК

ТНК	Темп зростання заробітної плати, %	Співвідношення зарплати ТНК до зарплати по галузі	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Коефіцієнт частоти виробничого травматизму	Коефіцієнт втрачених днів, %	Коефіцієнт зростання освітнього рівня	Інтегральний показник екологічної ефективності, %	Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку, %	Кількість опублікованих позитивних відгуків ЗМІ	Рентабельність EBITDA, %	Рівень ефективності соціальних інвестицій, %
Група СКМ	124	1,46	12,8	0,54	23,6	1,69	-61	4,8	52	25,2	33
Арселор-Міттал Кривий Ріг	115	1,29	1,42	0,6	4,8	1,5	40	4	41	13	42
ГМК «Норільський нікель»	113	1,9	13,1	0,19	18,69	0,88	50	3,1	34	51,2	23
ВАТ «Северсталь»	128	1,15	17,3	1,03	17,1	1,087	10	2,3	39	22,7	28
ОК «РУСАЛ»	142	2,5	5,4	1,2	2,05	2,22	-10	7,8	101	23,7	67
ВАТ «Поліметал»	139	2,1	6,7	0,7	3,1	2,16	25	7,1	90	47,1	50
Група «НЛМК»	110,4	1,15	18,1	0,88	16,9	1,11	-12,5	6	25	19,4	27
Урановий холдинг «АРМЗ»	123	1,58	9,7	0,39	2,16	2,3	-62,5	4,4	30	29,5	42
УК «Металоінвест»	135	1,59	7,6	0,066	6,66	0,96	20	4,9	49	35,7	43
ВАТ «СУЕК»	95	1,08	15,1	1,56	25,3	1,07	14,3	0,5	12	19,6	16
Група ММК	124	1,2	15	0,89	16,8	1,05	50	5,2	28	21	29
Група АЛРОСА	125	1,11	18	0,1	0,07	1,55	62,5	5,8	31	41	26
<i>Середнє</i>	<i>123</i>	<i>1,51</i>	<i>11,7</i>	<i>0,68</i>	<i>11,4</i>	<i>1,46</i>	<i>10,5</i>	<i>4,7</i>	<i>44</i>	<i>29,1</i>	<i>36</i>

значення					4					
----------	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--

Джерело: побудовано автором на основі додатків Б і В

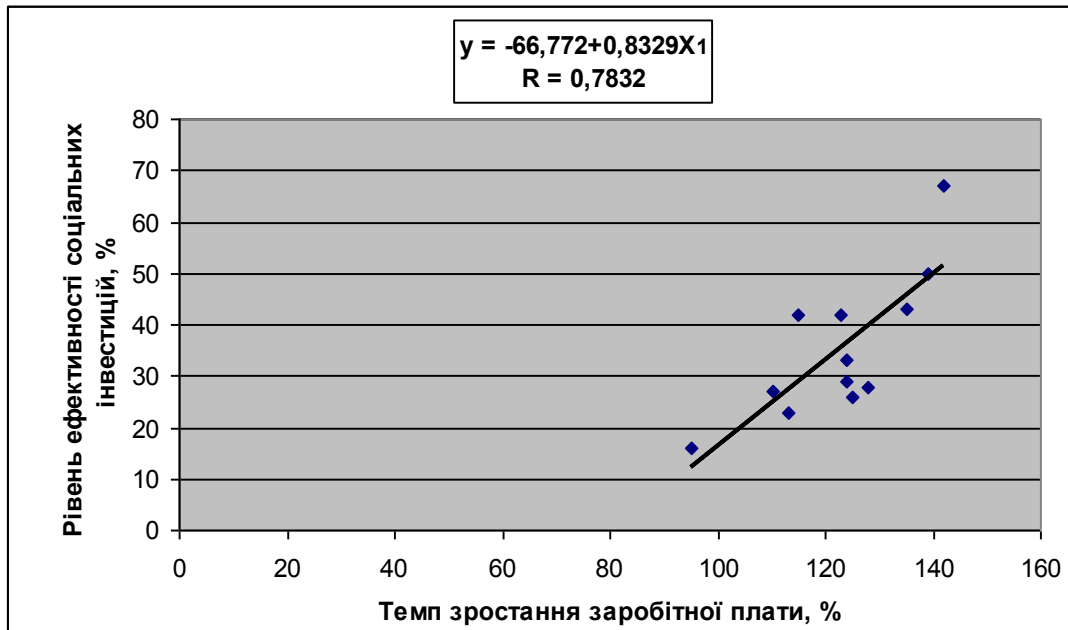


Рис. Г.1. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та показника зростання заробітної плати

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

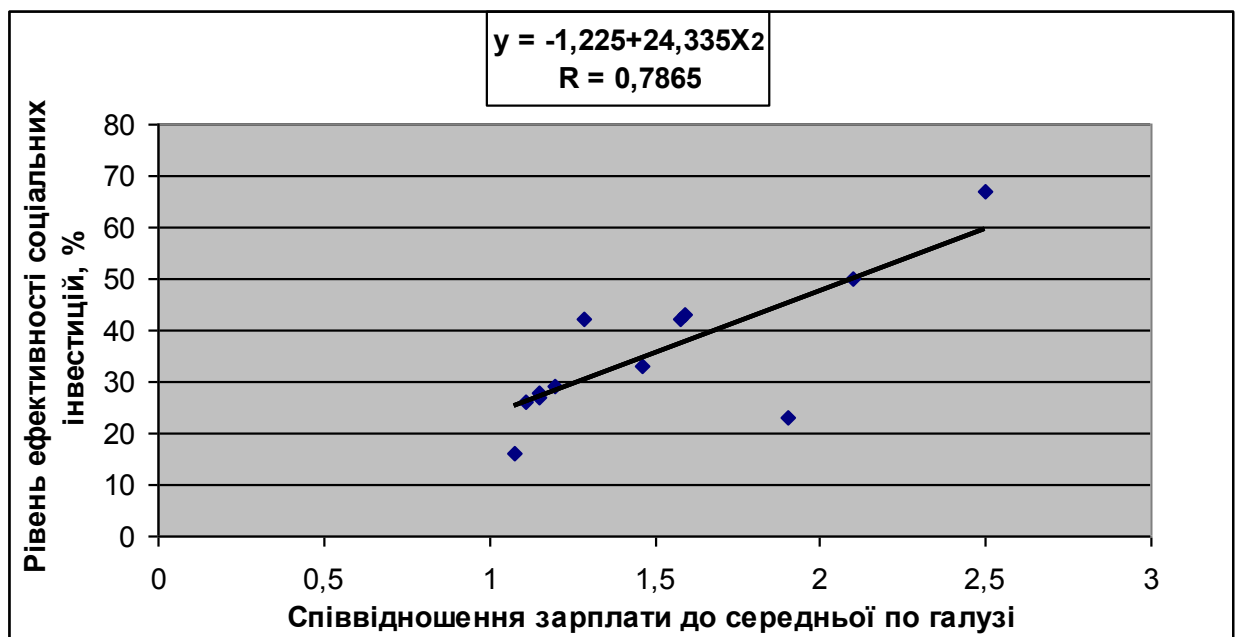


Рис. Г.2. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та співвідношення заробітної плати до середньої по галузі

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

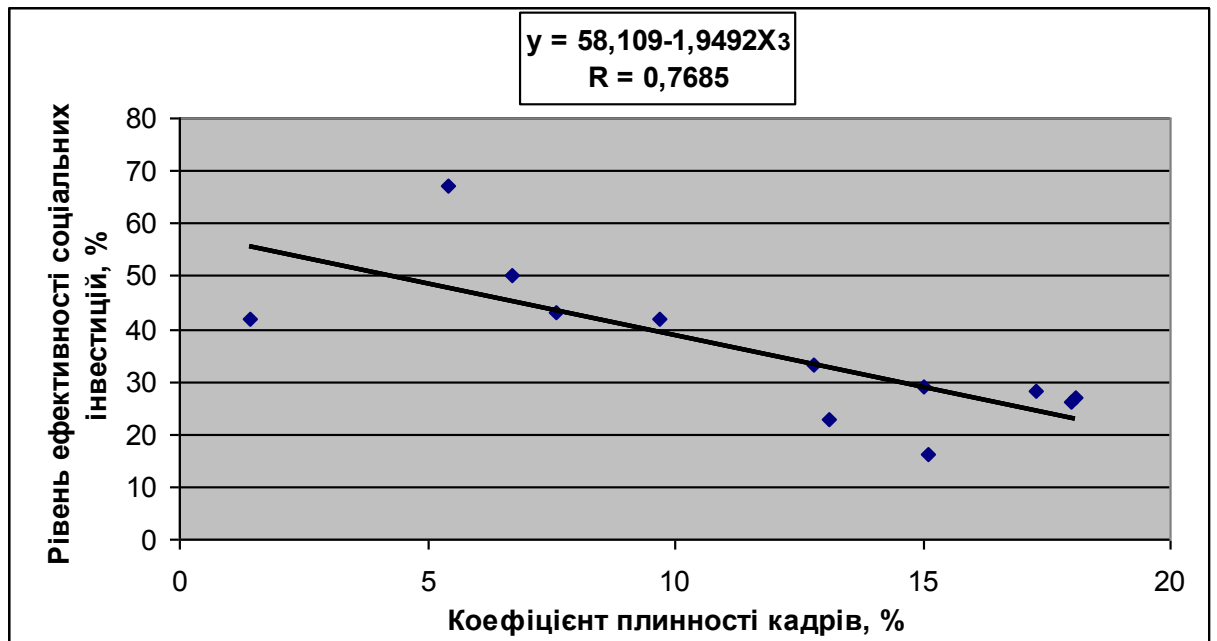


Рис. Г.3. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та коефіцієнту плинності кадрів

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

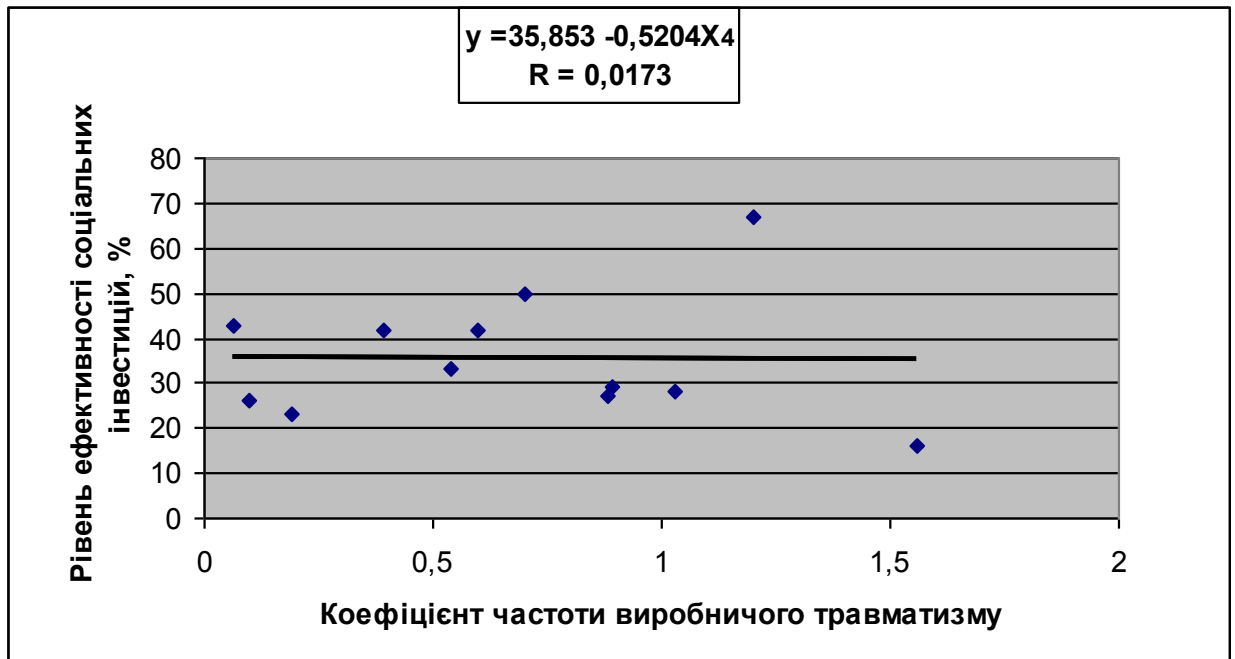


Рис. Г.4. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та коефіцієнту частоти виробничого травматизму

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

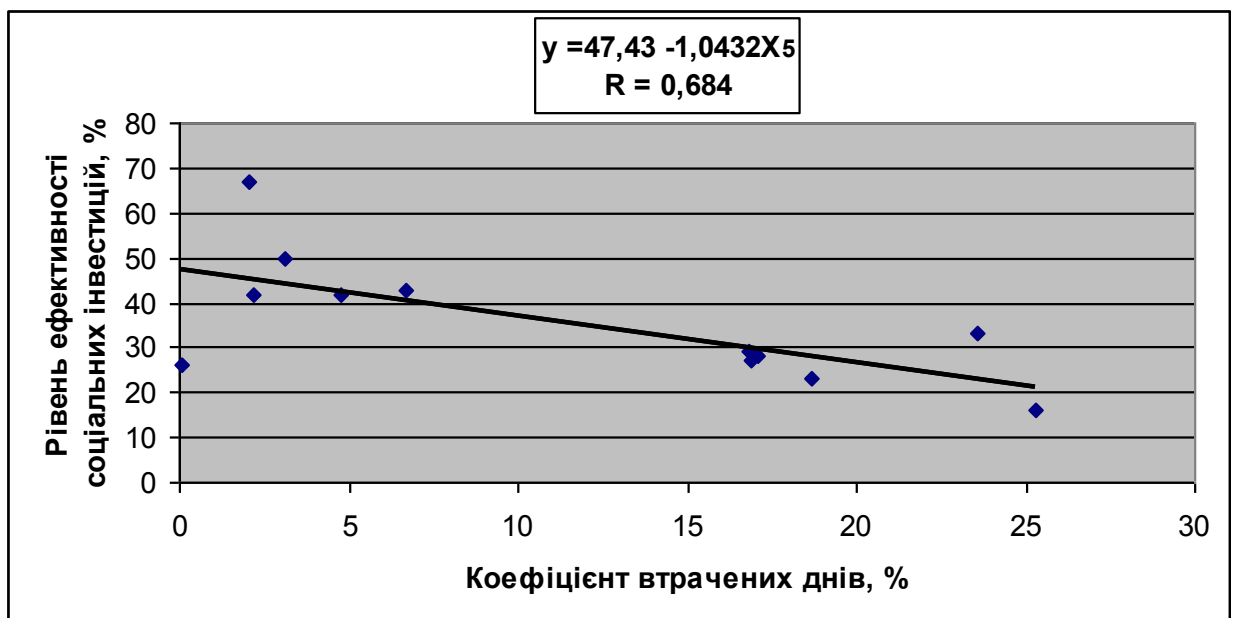


Рис. Г.5. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та коефіцієнту втрачених днів

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

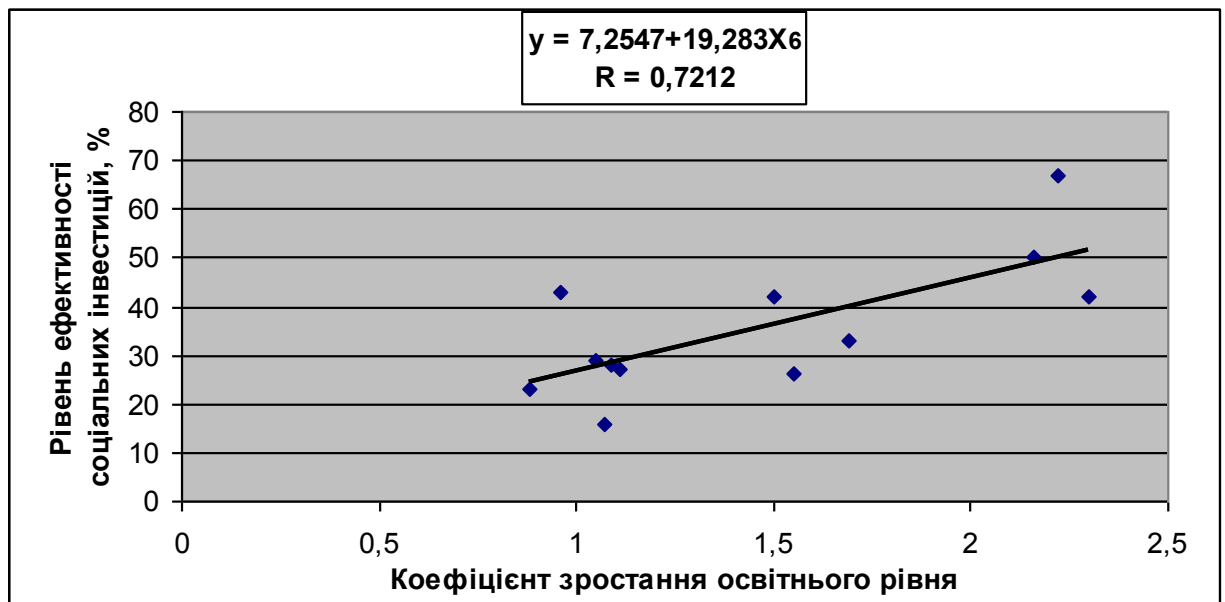


Рис. Г.6. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та коефіцієнту зростання освітнього рівня

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

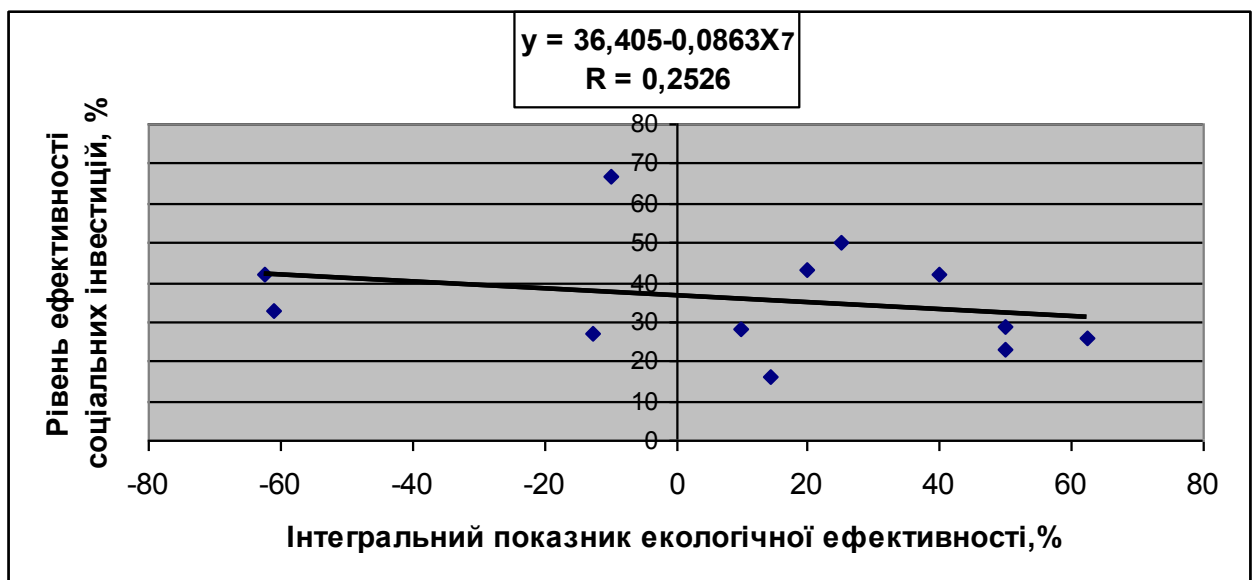


Рис. Г.7. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та інтегрального показника екологічної ефективності

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

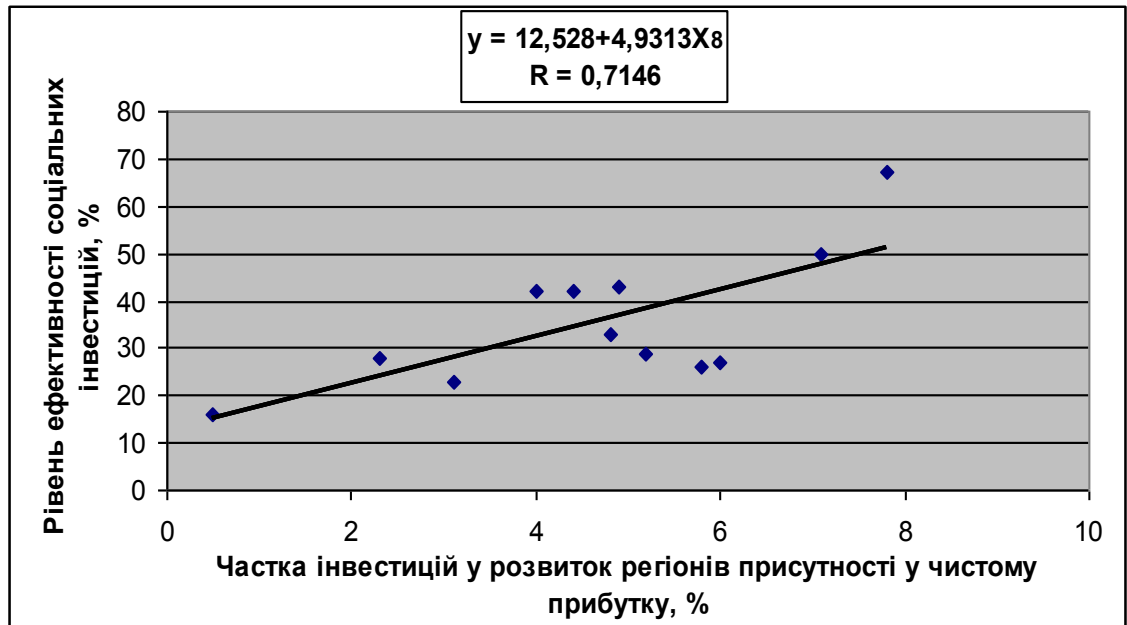


Рис. Г.8. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та частки інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

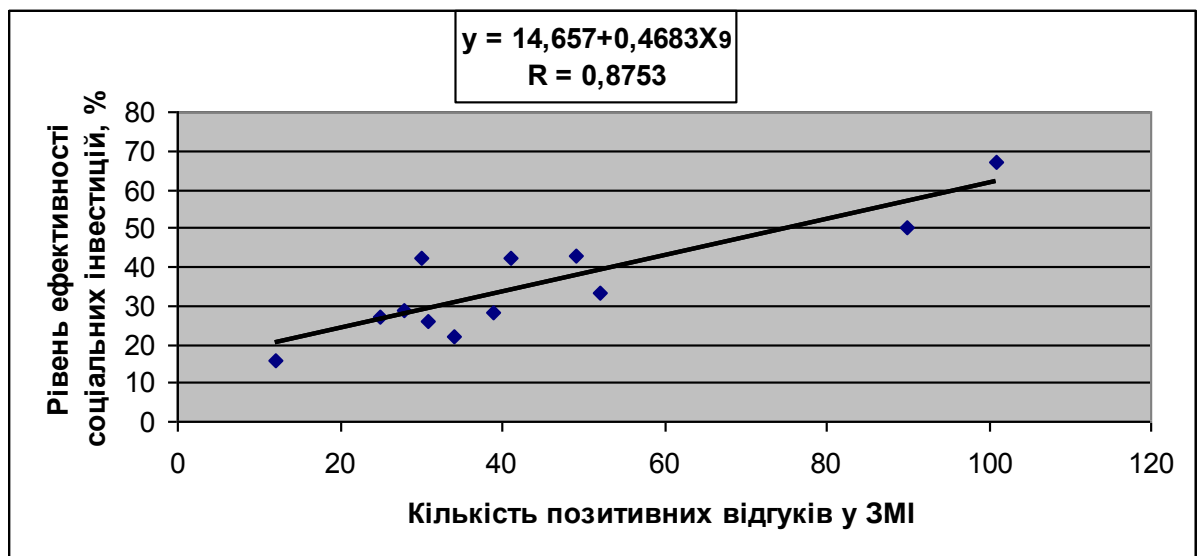


Рис. Г.9. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та кількості опублікованих позитивних відгуків

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

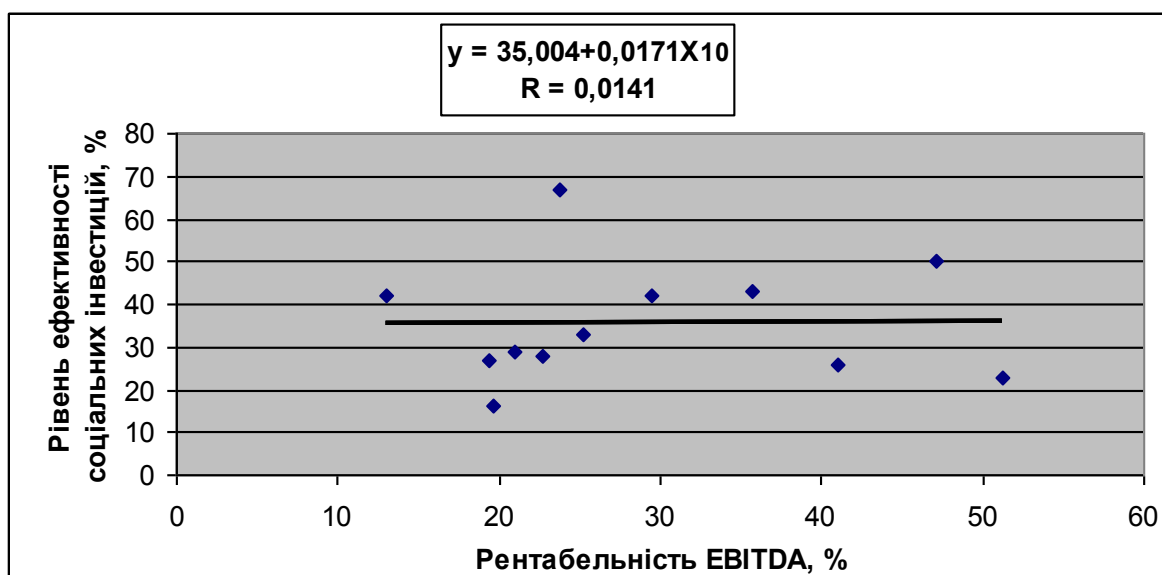


Рис. Г.10. Залежність ефективності соціальних інвестицій ТНК та рентабельності ЕВІТДА

Джерело: модель побудовано автором на основі табл. Г.1 у програмі Microsoft Excel

#### Додаток Д – Інформаційне забезпечення для моделювання рівня ефективності соціальних інвестицій ТНК

Таблиця Д.1

#### Вихідні дані для розрахунку факторної кореляційно-регресійної моделі

ТНК	Індикатори КСВ ТНК	Рівень ефективності соціальних інвестицій, %
-----	--------------------	--

	Темп зростання заробітної плати, % (X1)	Співвідношення Зарплати ТНК до зарплати по галузі (X2)	Коефіцієнт плинності кадрів, % (X3)	Коефіцієнт втрачених днів, % (X4)	Коефіцієнт зростання освітнього рівня (X5)	Частка інвестицій у розвиток регіонів присутності у чистому прибутку, % (X6)	Кількість опублікованих позитивних відгуків ЗМІ (X7)	Фактичне значення (У)	Розрахункове значення (У <sup>^</sup> )	Відхилення(У-У <sup>^</sup> )
Група СКМ	124	1,46	12,8	23,6	1,69	4,8	52	33	35,8	-2,8
Арселор-Міттал Кривий Ріг	115	1,29	1,42	4,8	1,5	4	41	42	42,9	-0,9
ГМК «Норільський нікель»	113	1,9	13,1	18,69	0,88	3,1	34	23	27,2	-4,2
ВАТ «Сіверсталь»	128	1,15	17,3	17,1	1,087	2,3	39	28	25,3	2,7
ОК «РУСАЛ»	142	2,5	5,4	2,05	2,22	7,8	101	67	60,9	6,1
ВАТ «Поліметал»	139	2,1	6,7	3,1	2,16	7,1	90	50	55,8	-5,85
Група «НЛМК»	110,4	1,15	18,1	16,9	1,11	6	25	27	23,4	3,6
Урановий холдинг «АРМЗ»	123	1,58	9,7	2,16	2,3	4,4	30	42	40,0	2,0
УК «Металоінвест»	135	1,59	7,6	6,66	0,96	4,9	49	43	41,5	1,5
ВАТ «СУЕК»	95	1,08	15,1	25,3	1,07	0,5	12	16	14,7	1,3
Група ММК	124	1,2	15	16,8	1,05	5,2	28	29	28,9	0,05
Група АЛРОСА	125	1,11	18	0,07	1,55	5,8	31	26	29,6	-3,6
<b>Середнє значення</b>	<b>123</b>	<b>1,51</b>	<b>11,7</b>	<b>11,44</b>	<b>1,46</b>	<b>4,7</b>	<b>44</b>	<b>36</b>	<b>35,5</b>	<b>0,5</b>

### Результати розрахунку кореляційно-регресійної моделі в програмі Microsoft Excel

<i>Регрессионная статистика</i>						
Множестве	0,9667					
нный R	64					
	0,9346					
R-квадрат	33					
Нормирова	0,8202					
нный R-квадрат	41					
Стандартн	5,9233					
ая ошибка	24					
Наблюден						
ия	12					
<i>Дисперсионный анализ</i>						
	<i>Df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значи мость F</i>	
Регрессия	7	2006,657	286,66	8,17	0,0301	
Остаток	4	140,3	35,085	0415	16	

Итого	11	2147						
	<i>Кэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t- статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-3,79741	37,14132	-0,10224	0,923485	-106,918	99,3234	2	99,3234
Переменная X 1	0,264588	0,303369	0,872168	0,432341	-0,5777	1,10687	-106,918	2
Переменная X 2	2,62658	8,037759	0,32678	0,760219	-19,6898	24,9429	-0,5777	5
Переменная X 3	-1,02202	0,51887	-1,9697	0,12021	-2,46263	0,41859	-19,6898	8
Переменная X 4	-0,01766	0,362122	-0,04878	0,963433	-1,02308	0,98774	-1,02308	8
Переменная X 5	4,363692	5,18195	0,842094	0,447138	-10,0237	18,7510	-10,0237	9
Переменная X 6	1,148136	1,543024	0,744082	0,498161	-3,13598	5,43225	-3,13598	7
Переменная X 7	0,073322	0,22253	0,329492	0,758315	-0,54452	0,69116	-0,54452	3

## ВЫВОД ОСТАТКА

<i>Наблюдение</i>	<i>Предска занное Y</i>	<i>Оста тки</i>	<i>Станд</i>
			<i>артные остатки</i>
1	36,04606	-3,04606	-0,85278
2	42,62677	-0,62677	-0,17547
3	27,26519	-4,26519	-1,1941

4	25,35107	2,648926	0,741602
5	60,83384	6,166161	1,726298
6	55,77021	-5,77021	-1,61545
7	23,2022	3,7978	1,063244
8	40,23316	1,766836	0,494649
9	41,62108	1,378923	0,386048
10	14,41887	1,581128	0,442658
11	29,14159	-0,14159	-0,03964
12	29,48995	-3,48995	-0,97706

---



Україна  
 ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
 «СЕУКРАЇНСЬКИЙ АКЦІОНЕРНИЙ БАНК»  
 Ідентифікаційний код 19017842  
 04119, м. Київ, вул. Дегтярівська, 27 т  
 «19» 9 2019 р.  
 № 99/013-38  
 а. №

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Марущак Наталії Вікторівни **«Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК»** на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини

Результати дисертаційного дослідження Марущак Наталії Вікторівни «Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК», підготовлені для захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини, використовуються при розробці Публічним акціонерним товариством «Всеукраїнський Акціонерний Банк» (ПАТ «ВіЕйБі Банк») практичних заходів щодо реалізації стратегії соціальної відповідальності компанії.

Зорема враховуються позиції дисертанта щодо:

- теоретичної та практичної значущості такої концепції як корпоративна соціальна відповідальність, а також її структури та принципів, на яких вона повинна ґрунтуватися;
- економічної діагностики практики реалізації КСВ, а також методики визначення та оцінки ефективності концепції соціальної відповідальності з метою підвищення рівня суспільної взаємодії та визначення проблемних напрямків розвитку загальної стратегії ПАТ «ВіЕйБі Банку».
- механізмів реалізації та удосконалення інструментарію взаємодії із колом зацікавлених сторін з метою задоволення як суспільних запитів до організації, так і власних бізнесових інтересів.

Заступник Голови Правління

А.В. Шаперенков



**“REGION”****REGION**

Вих. № 5/13

Від 18.10.2013 р.

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Марушак Наталії Вікторівни **«Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК»** на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини

Результати дисертаційного дослідження Марушак Наталії Вікторівни «Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК», підготовлені для захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини, використовуються при розробці Асоціації землевласників і підприємців Херсонської області «Регіон» практичних заходів щодо реалізації стратегії соціальної відповідальності компанії.

Зокрема враховуються позиції дисертанта щодо:

- теоретичної та практичної значущості такої концепції як корпоративна соціальна відповідальність, а також її структури та принципів, на яких вона повинна ґрунтуватися;

- економічної діагностики практики реалізації КСВ, а також методики визначення та оцінки ефективності концепції соціальної відповідальності з метою підвищення рівня суспільної взаємодії та визначення проблемних напрямків розвитку загальної стратегії Асоціації землевласників і підприємців Херсонської області «Регіон» механізмів реалізації та удосконалення інструментарію взаємодії із колом зацікавлених сторін з метою задоволення як суспільних запитів до Асоціації землевласників і підприємців Херсонської області «Регіон» так і власних бізнесових інтересів.

18. 10. 2013 р.

Президент Асоціації «Регіон»



Мельник В.Б.



**KCM- груп**

Україна, 03143, Київ, вул. Булгакова, 16, т./ф. 250-01-77, 250-94-14

№ 178 від 18.10.13  
 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи

Марущак Наталії Вікторівни «*Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК*» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні відносини

Результати дисертаційного дослідження Марущак Наталії Вікторівни «Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК», підготовлені для захисту на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – світове господарство та міжнародні економічні відносини, використовуються при розробці ТОВ «КСМ-Груп» практичних заходів щодо реалізації стратегії соціальної відповідальності компанії.

Зокрема враховуються позиції дисертанта щодо:

- теоретичної та практичної значущості такої концепції як корпоративна соціальна відповідальність, а також її структури та принципів, на яких вона повинна ґрунтуватися;

- економічної діагностики практики реалізації КСВ, а також методики визначення та оцінки ефективності концепції соціальної відповідальності з метою підвищення рівня суспільної взаємодії та визначення проблемних напрямків розвитку загальної стратегії ТОВ «КСМ-Груп»;

- механізмів реалізації та удосконалення інструментарію взаємодії із колом зацікавлених сторін з метою задоволення як суспільних запитів до ТОВ «КСМ-Груп» так і власних бізнесових інтересів.

Директор



В.Г.Серая

ІНСТИТУТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ТАРАСА  
ШЕВЧЕНКА

04119, м. Київ, вул. Мельникова, 36/1  
Тел: (044) 481-44-37  
Факс: (044) 481-45-55  
E-mail: office@iir.kiev.ua



INSTITUTE OF  
INTERNATIONAL RELATIONS  
TARAS SHEVCHENKO NATIONAL  
UNIVERSITY OF KYIV

36/1, Melnikova St., Kyiv 04119 Ukraine  
Phone: (044) 481-44-37  
Fax: (044) 481-45-55  
E-mail: office@iir.kiev.ua

21.10.2013р. № 048/11-459  
на \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

#### Довідка

про практичне впровадження результатів дисертаційного дослідження  
“Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК” аспіранта  
кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського  
національного університету імені Тараса Шевченка  
Марущак Наталії Вікторівни  
(спеціальність 08.00.02 – світове господарство і міжнародні економічні  
відносини)

Видана аспіранту кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка Марущак Наталії Вікторівни про те, що теоретичні положення та практичні рекомендації її дисертаційного дослідження впроваджені у практику науково-педагогічної діяльності кафедри міжнародного бізнесу.

Окремі положення дисертації щодо генези теоретичних підходів до розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, джерел та принципів соціальної відповідальності бізнесу, глобальних та національних особливостей соціальної відповідальності ТНК, заходів та способів реалізації соціальних програм, основних міжнародних стандартів та рекомендацій світової спільноти щодо побудови та реалізації принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, а також системи кількісних та якісних показників рівня та характеру соціальних програм, моделі побудови системи КСВ на підприємствах та практичні рекомендації для системи менеджменту даної сфери використані при підготовці навчально-методичних матеріалів з дисциплін “Безпека життєдіяльності”, “Екологічний менеджмент у міжнародному бізнесі”, “Міжнародний бізнес”, “Менеджмент і маркетинг”, “Міжнародні фінансові ризики”, “Корпоративний менеджмент”, “Соціальні аспекти розвитку міжнародного бізнесу”, “Кризовий менеджмент у міжнародному бізнесі”.

Директор



В.В. Копійка

ВИКОНАВЧИЙ ОРГАН КИЇВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ  
(КИЇВСЬКА МІСЬКА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ)  
ДЕПАРТАМЕНТ БУДІВНИЦТВА ТА ЖИТЛОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО  
З ЕКСПЛУАТАЦІЇ І РЕМОНТУ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ

«ЖИТЛО-СЕРВІС»

вул. Дніпровська набережна, 25-Б, м. Київ-02081, тел. 281-44-01; факс 281-44-02, Call-центр (044) 281-44-05(26)  
www.g-servis.kiev.ua Код ЄДРПОУ 31025659

21.10.2019 № 110/р-1.3 - 1448

На № \_\_\_\_\_

### ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Марущак Наталії Вікторівни

на тему **«Ефективність корпоративної соціальної  
відповідальності ТНК»** на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 –  
світове господарство і міжнародні економічні відносини

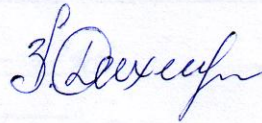
Комунальне підприємство «ЖИТЛО-СЕРВІС» Департаменту будівництва та житлового забезпечення Київської міської державної адміністрації підтверджує, що рекомендації і наукові висновки дисертаційного дослідження Марущак Н.В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук на тему **«Ефективність корпоративної соціальної відповідальності ТНК»** знайшли своє практичне відображення у роботі підприємства.

В дисертаційній роботі Марущак Н.В. запропоновано ряд заходів щодо методики визначення функціональних форм реалізації принципів соціальної відповідальності, класифікації її складових, до основних елементів якої віднесено екологічну, суспільну, трудову та екологічну відповідальність. Окрім того, застосування авторської методики розрахунку якісного показника КСВ для коригування величини та обсягу соціальних програм та інвестицій дали можливість підприємству «ЖИТЛО-СЕРВІС» визначити та скоригувати сфери та якість соціальних програм, спрямованих на задоволення інтересів основних зацікавлених сторін.

Практичну цінність також мають запропоновані заходи підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності. Особливо актуальними виявилися рекомендації щодо кадрових соціальних програм та програм суспільних партнерств.

Проведений аналіз та розроблені на його базі пропозиції впроваджені в практику діяльності Комунального підприємства «ЖИТЛО-СЕРВІС» Департаменту будівництва та житлового забезпечення Київської міської державної адміністрації.

Головний інженер



В. Дітяр

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
В СЛУЖБІ

Марушак Наталія Вікторівна

на тему «Вплив якості корпоративної соціальної відповідальності ТНК» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 09.00.02 «Міжове господарство і міжнародні економічні відносини»

Комунальне підприємство «ЖИТЛО-СЕРВІС» Департаменту будівництва та житлового забезпечення Київської міської державної адміністрації, підтверджує, що рекомендації в науковій дисертаційній роботі дослідження Марушак Н.В. на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за темою «Вплив якості корпоративної соціальної відповідальності ТНК» знайшли своє практичне відображення у роботі підприємства.

В дисертаційній роботі Марушак Н.В. задовольняє ряд вимог щодо методики визначення функціональних форм реалізації проявів соціальної відповідальності, класифікації її складових, до основних елементів якої віднесено економічну, соціальну, трудову та екологічну відповідальність. Крім того, застосування авторської методики розрахунку індексу показника КСВ для коригування величини та розподілу соціальних програм та інвестицій дали можливість підприємству «ЖИТЛО-СЕРВІС» визначити та скоригувати сфери та якість соціальних програм, збільшити їх задоволення інтересів основних зацікавлених сторін.

Практичну цінність також мають запропоновані заходи підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності. Особливо актуальними виявилися рекомендації щодо кадрових соціальних програм та програм суспільних партнерств.