

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**на тему: «УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ  
СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
КОМПАНІЇ СФЕРИ ПОСЛУГ»**

**здобувача освіти за ОС «бакалавр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ»**

**ВЛАСЕНКО ОЛЕКСАНДРИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Оліх Леся Анатоліївна**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 18 від 12 червня 2025 р.

В. о. завідувача кафедри:  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С. Г.

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*«Затверджую»*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С. Г.  
«09» жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу бакалавра**  
**здобувача освіти за ОС «бакалавр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»**  
**ВЛАСЕНКО ОЛЕКСАНДРИ ОЛЕКСАНДРІВНИ**  
(прізвище, ім'я, по-батькові)

**1. Тема роботи:**

**затверджена** на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, протокол №3 від 09.10.2024 р.

**2. Строк завершення роботи:** 09.06.2025

**3. Підсумковий передзахист роботи:** 05.06.2025

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичне забезпечення формування системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства

**5. Об'єкт дослідження:** процеси управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – комплексний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю у компаніях сфери послуг, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю, на прикладі міжнародної компанії «Делойт» в Україні, з обґрунтуванням їх економічної та соціальної прибутковості.

**Завдання:**

6.1. дослідити підходи до трактування концепції корпоративної соціальної відповідальності, її сутності, значення та видів;

6.2. визначити основні принципи, інструменти та показники управління соціальною відповідальністю компанії на теоретичному рівні;

6.3. охарактеризувати види корпоративної соціальної відповідальності «Делойт» на основі теоретичної бази концепції корпоративної соціальної відповідальності;

6.4. дослідити напрями та рівні реалізації компанією соціальної відповідальності, відповідні їм програми та ініціативи;

6.5. проаналізувати основні показники реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;

6.6 розробити практичні рекомендації щодо підвищення якості реалізації корпоративної соціальної відповідальності «Делойт» та оцінити їх економічну та соціальну доцільність.

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання	Відмітка керівника про виконання
1.	Вибір теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
2.	Затвердження теми бакалаврської роботи	жовтень 2024	виконано
3.	Розробка плану виконання роботи і узгодження його з науковим керівником	листопад - грудень 2024	виконано
4.	Пошук інформаційних та наукових джерел для написання першого розділу, робота над першим розділом	грудень 2024 - лютий 2025	виконано
5.	Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	лютий - березень 2025	виконано
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом	березень - квітень 2025	виконано
7.	Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	квітень 2025	виконано
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	травень 2025	виконано
9.	Попередній передзахист роботи	14.05.2025	виконано
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	травень 2025	виконано
11.	Підсумковий передзахист роботи Остаточне затвердження змісту та структури роботи.	05.06.2025	виконано
12.	Усунення зауважень, що були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	Травень-червень 2025	виконано
13.	Завершення написання роботи	09.06.2025	виконано
14.	Перевірка роботи на плагіат	червень 2025	виконано
15.	Зовнішнє рецензування бакалаврської роботи	червень 2025	виконано
16.	Рекомендація бакалаврської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	червень 2025	Виконано

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Підходи до трактування концепції корпоративної соціальної відповідальності: сутності, значення, видів .....	7
1.2. Управління соціальною відповідальністю компанії: принципи, інструменти, показники .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»</b>	<b>27</b>
2.1. Аналіз видів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» .....	27
2.2. Управління соціальною відповідальністю ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»	45
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»</b> .....	<b>56</b>
3.1. Рекомендації з удосконалення управління соціальною відповідальністю для компанії «Делойт» .....	56
3.2. Оцінка вартості впровадження, а також економічних і соціальних результатів наданих рекомендацій.....	63
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>72</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>75</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>85</b>

## ВСТУП

Суспільство має очікування від кожної  
бізнес-організації у своєму середовищі.  
*З «Теорії легітимності» С. Куганесана та  
Дж. Гатріроку, 2009 рік.*

Концепція корпоративної соціальної відповідальності отримала право на існування ще у 1950-х роках, однак право на визнання та прийняття з боку суспільства їй довелося здобувати аж до початку 2000-х. Хіба вкладення бізнесу не з метою отримання прибутку не суперечить природі його існування?

У сучасних українських умовах відповідь на це питання шукати простіше, ніж 75 років тому, і мабуть простіше, ніж взагалі будь-коли до цього. Суспільство людей, які час від часу задумувались про життя своїх нащадків в умовах екологічних проблем і недоброчесних бізнес-практик корпорацій, стикнулося із загрозою власному життю уже сьогодні – в умовах війни. Соціальна відповідальність стає не лише додатковим бонусом для репутаційного менеджменту та конкурентоспроможності, а й необхідністю для виживання бізнесу. Так, для багатьох українців благодійна діяльність організації та відсутність зв'язків із державами-агресорами стала обов'язковою умовою вибору товарів чи послуг.

Насправді, і без трагічного відбитку війни стимулів до ведення відповідальних бізнес-практик вистачало: розвиток українського бізнесу, глобалізаційні процеси, інтеграція української економіки у світову систему, а також конкурентний, наповнений щоденно зростаючим різноманіттям пропозицій ринок – захищати свій бізнес від потенційних ризиків та робити бренд якомога сильнішим дійсно необхідно. Але навіть при цьому, важко заперечити той факт, що соціальна відповідальність не буде першим пріоритетом комерційної організації, і цей інструмент комунікації із споживачами може використовуватися маніпулятивно.

Зазначене вище обґрунтовує актуальність роботи, яка полягає в необхідності дослідження нагромаджених суспільством теоретичних знань щодо корпоративної соціальної відповідальності в сучасних умовах, сповнених

викликами, ризиками та, як наслідок, підвищеними суспільними очікуваннями до організацій. Для дослідження було обрано підприємство сфери послуг, і ці послуги мають в суспільстві дещо контролююче забарвлення: це – компанія «Делойт» в Україні, представник мережі-гіганта на світовій арені з аудиту, оподаткування, консалтингу та юриспруденції.

Як зазначали у своїй статті «Теорія легітимності...» С. Куганесан та Дж. Гатріроку, «суспільство має очікування від кожної бізнес-організації у своєму середовищі». А коли йдеться про компанію, місія якої полягає у перевірці чесності інших компаній, чи не є ці очікування ще більшими? Пропонуючи послуги, насамперед аудиту та надання впевненості, компанія покладає на себе масштабне очікування суспільства стосовно чесності та відповідальності, як у здійсненні професійної діяльності, так і у функціонуванні як економічна одиниця, що взаємодіє із суспільством – корпоративний громадянин. Така специфіка діяльності організації надає досліджуваній темі соціальної відповідальності драматичного забарвлення, необхідного для обґрунтування актуальності роботи.

Отож, темі корпоративної соціальної відповідальності приділяли свою увагу такі вітчизняні дослідники, як С. Філіппова, А. Колот, О. Грішнова, Л. Грицина, О. Березіна, В. Євтушенко, Н. Кричевський і С. Гончаров, а також такі зарубіжні вчені, як А. Керолл, М. Фрідман, Г. Боуен, Дж. Елкінгтон, Ф. Котлер, Н. Лі, М. Портер тощо.

Метою даного дослідження є комплексний аналіз теоретичних засад та практичних аспектів управління корпоративною соціальною відповідальністю у компаніях сфери послуг, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю, на прикладі міжнародної компанії «Делойт» в Україні, з обґрунтуванням їх економічної та соціальної прибутковості.

Відповідно до поставленої мети, необхідно виконати такі завдання:

- дослідити підходи до трактування концепції корпоративної соціальної відповідальності, її сутності, значення та видів;

- визначити основні принципи, інструменти та показники управління соціальною відповідальністю компанії на теоретичному рівні;
- охарактеризувати види корпоративної соціальної відповідальності «Делойт» на основі теоретичної бази концепції корпоративної соціальної відповідальності;
- дослідити напрями та рівні реалізації компанією соціальної відповідальності, відповідні їм програми та ініціативи;
- проаналізувати основні показники реалізації корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення якості реалізації корпоративної соціальної відповідальності «Делойт» та оцінити їх економічну та соціальну доцільність.

Відповідно, об'єктом дослідження є процеси управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК». Предметом дослідження виступає теоретико-методичне забезпечення формування системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

Для досягнення вищезазначених цілей було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: метод логічного узагальнення, для виявлення позитивних і негативних явищ у діяльності підприємства; графічно-аналітичний метод, для наочної ілюстрації досліджуваних явищ та процесів; статистико-економічний метод, для дослідження сучасного розвитку компанії.

Практичне значення дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих та практично застосовних рекомендацій щодо вдосконалення управління корпоративною соціальною відповідальністю. Запропоновані підходи, базуючись на аналізі досвіду «Делойт», надають практичні інструменти для вирішення виявлених проблем, сприяючи підвищенню соціальної та економічної прибутковості бізнесу, зміцненню репутації та конкурентоспроможності на ринку.

Структура дослідження складається, відповідно до мети та завдань, із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який містить 81 найменування. Загальний обсяг роботи становить 74 сторінки і включає 16 рисунків, 19 таблиць і 5 додатків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ КОМПАНІЇ

### 1.1. Підходи до трактування концепції корпоративної соціальної відповідальності: сутності, значення, видів

Поняття соціальної відповідальності зазнавало різних трактувань із боку вчених, трансформуючись із часом і набуваючи більшої кількості деталей і акцентів. У таблиці 1.1.1 зібрані основні підходи до визначення соціальної відповідальності дослідниками.

Таблиця 1.1.1

Трактування поняття «корпоративна соціальна відповідальність»  
дослідниками\*

Автор	Визначення
Ф. Котлера та Н. Лі	Вільний вибір компанії на користь зобов'язання покращувати добробут суспільства, впроваджуючи відповідні підходи до ведення бізнесу та виокремлення корпоративних ресурсів [62].
Г. Боуен	Впровадження такої політики, ухвалення таких рішень та дотримання такої лінії поведінки, яка була б бажаною для цілей і цінностей суспільства [38].
А. Колот і О. Грішнова	Відповідальність компанії за соціальну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі роботи, і перед суспільством в цілому. Це концепція, яка заохочує інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на інших людей, громадян і навколишнє середовище в усіх аспектах [12].
О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч та О. В. Панькова	Філософсько-соціологічна категорія, що відображає об'єктивно необхідні відносини між особистістю та суспільством на основі їх взаємних зобов'язань, які реалізуються у свідомій та вольовій поведінці й діяльності [14].
Л. Грицина	Добровільна діяльність, яка виходить за рамки визначених законодавством вимог до роботи підприємства і охоплює екологічну, соціальну, трудову та економічну відповідальність перед навколишнім середовищем, суспільством в цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами [6].
О. Березіна	Соціально-економічний інститут, що функціонує як відкрита система, в якій розвивається процес взаємодії корпорації та її стейкхолдерів, що сприяє зниженню трансакційних витрат, вирішенню конфлікту інтересів і набуттю корпорацією стійких конкурентних переваг за рахунок використання соціальних інвестицій, соціального партнерства, соціальної звітності, дивідендної політики, комунікацій [4].

\*розроблено автором

Своєрідна критика тогочасного підходу до концепції, суть якої буде детальніше розкрита далі, простежується у трактуванні М. Фрідмана: «компанія,

яка сплачує податки, встановлює бажаний рівень заробітної плати, дбає про безпеку праці, захищає навколишнє середовище, є соціально відповідальною. Єдиною відповідальністю бізнесу є збільшення прибутку акціонерів. Бізнес вже допомагає суспільству виробляючи товари, надаючи йому необхідні послуги та створюючи робочі місця» [35].

Концепція корпоративної соціальної відповідальності почала своє формування у 1950-х роках, досягнувши низького ступеня невизначеності у 1980-х, а суспільного прийняття – ближче до початку 2000-х [42]. Навіть до кінця 1970-х років КСВ висміювали як жарт, оксюморон і протиріччя в термінах з боку інвестиційної та бізнес-спільноти [45].

Для простеження трансформації підходів суспільства до розуміння концепції КСВ доцільно звернутися до поетапної історії її розвитку. Фундатором теорії соціальної відповідальності вважають Г. Боуена, автора наукової праці 1953 року «Соціальна відповідальність бізнесмена», публікація якої відбувається на тлі розгортання низки гострих соціально-економічних проблем, що постали перед американським суспільством у післявоєнний час. У праці соціальна відповідальність бізнесу подається як реалізація такої політики, прийняття таких рішень або проведення такої лінії поведінки, які б були бажані з позиції цілей і цінностей суспільства. Також у роботі досліджуються шляхи реалізації КСВ у бізнесі та вигоди суспільства від усвідомлення компанією соціальних цілей [37].

Активізація громадянського суспільства у 1960-ті роки призвела до того, що уряду та приватним компаніям довелося стикнутися з соціальними очікуваннями від різних зацікавлених сторін. Вимоги стосувалися впровадження безпеки в автомобілях, розширення громадських прав меншин, скорочення забруднення довкілля відходами виробництв тощо [14]. Так дискусії щодо КСВ отримують своє оформлення у соціумі, а підприємства починають впроваджувати заходи з соціальних питань, які часто не перетиналися з їхньою основною діяльністю, наприклад викорінення бідності, підтримка неблагополучного населення та покращення інфраструктури місцевих громад.

Соціальні та економічні інтереси компаній починають знаходити примирення у контексті КСВ з виходом праці Х. Уолліч і Дж. МакГоуен [52], у якій знаходиться «нове обґрунтування», що підтримує соціальну відповідальність, не ставлячи під загрозу інтереси акціонерів. Так, у 1970-х роках на передній план досліджень у сфері виходить ідея того, що підприємства мають бути зацікавленими у соціальній відповідальності як у підтримці довгострокових інтересів через зміцнення середовища, у якому вони функціонують [29]. На цьому етапі вигоди КСВ вже є визнаними, однак механізми їхнього функціонування досі залишаються невизначеними. Знаходить концепція і критику: на думку М. Фрідмана, КСВ полягає у нецільовому (тобто не на внутрішні проекти) використанні ресурсів, що використовується менеджерами для просування своєї кар'єри або інших особистих програм [35].

Із зміщенням фокусу дискусії на пошук шляхів реалізації КСВ виходить праця А. Керролла, у якій він представляє тривимірну модель корпоративної соціальної діяльності компанії (англ. «corporate social performance», CSP), яку складають корпоративна соціальна відповідальність, соціальні питання та корпоративна соціальна чутливість. Модель пропонує рамки, за допомогою яких може бути визначене та оцінене реагування корпорації на соціальні питання через стратегії: реакції, захисту, пристосування або проактивних дій [25]. Іншим науковим здобутком А. Керролла є виділення видів корпоративної соціальної відповідальності через представлену вченим піраміду КСВ, яка складається із економічного, правового, етичного та філантропічного рівня відповідальності (див. рис.1.1.1) [25].

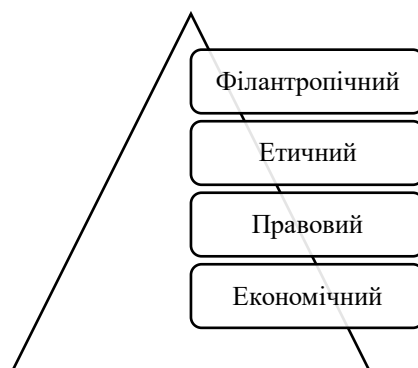


Рис. 1.1.1 Піраміда корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла [25]

В основі пірамідальної моделі А. Керолла лежить економічна складова соціальної відповідальності, яка відображає історичну природу компаній як виробників товарів і послуг, спрямованих на задоволення потреб суспільства та отримання прибутку. Правова відповідальність зобов'язує підприємства дотримуватися чинного законодавства, забезпечуючи відповідність їхньої економічної діяльності встановленим нормативам. Етична відповідальність орієнтована на виконання суспільних очікувань, які, хоча й не закріплені юридично, базуються на моральних принципах та перевищують правові вимоги. Дискреційна (філантропічна) відповідальність має добровільний характер і полягає у сприянні реалізації соціальних ініціатив, що демонструє прагнення підприємства виконувати роль «корпоративного громадянина». На сучасному етапі розвитку суспільства виконання економічних, правових та етичних зобов'язань є базовою умовою для стійкого функціонування бізнесу в будь-якій сфері. Водночас філантропічна відповідальність може слугувати показником високого рівня усвідомлення керівництвом та власниками підприємств важливості підтримки середовища, у якому вони здійснюють свою діяльність [19]. Керролл [25] стверджує, що для того, щоб КСВ сприяла зміцненню репутації компанії, «вона повинна бути побудована таким чином, щоб охоплювати весь спектр бізнес-відповідальності».

Варто зауважити, що у 2018 році Дж. Нафі представить у своїй публікації подібну думку: вчений виділить етичний, екологічний, філантропічний і економічний види корпоративної соціальної відповідальності. Трактуючи етичного, філантропічного та економічного виду не матиме серйозних відмінностей, а екологічна складова подаватиметься Дж. Нафі як зосередження компанії на обмеженні забруднення та скороченні парникових газів [46].

Повертаючись до історії розвитку концепції КСВ, у 1986 році В. Фредерік пропонує систему, що об'єднує три поняття: «корпоративної соціальної відповідальності» (corporate social responsibility) CSR-1, далі, як її позитивну характеристику – «корпоративну соціальну чутливість» (corporate social responsiveness) CSR-2, і, як результуюче поняття –

«корпоративної соціальної сумлінності» (corporate social rectitude) CSR-3. Останнє трактується дослідником як «вбудовування поняття моральної коректності в реалізовані дії і політику» [36].

У цей же період сформувалися численні дослідження у сфері стратегічного менеджменту, що спричинило фрагментацію концепції КСВ. Так, коли у 1984 році Е. Фріман побудував у своїй роботі «Стратегічне управління: роль стейкхолдерів» теорію стейкхолдерського менеджменту, сформувався новий підхід до реалізації КСВ компанії, що передбачає застосування практики відповідального управління по відношенню до конкретних груп зацікавлених сторін – покупців, працівників, місцевої громади. Таким чином, у контексті корпоративної соціальної відповідальності стейкхолдерська теорія дає змогу звузити ідентифікацію суб'єктів впливу та визначити їх позиції та функції відносно одне одного, і такий погляд лишається одним із найбільш визнаних інтерпретацій КСВ до сьогодні [14].

Досліджуючи концепцію у контексті стратегічного менеджменту, можна виділити рівні корпоративної соціальної відповідальності у відповідності до трьох рівнів управління – стратегічного, тактичного та оперативного. Відповідно, перший рівень КСВ – стратегічно-цільовий, він передбачає діяльність компанії у економічному, правовому та екологічному напрямку; другий рівень, який відповідає тактичному управлінню, визначає відповідальність компанії за інформацію, яка надається суспільству про її діяльність, і є індикатором прозорості і підзвітності компанії; на третьому рівні, співставному із оперативним управлінням, визначається успіх виконання підприємством зобов'язань перед його зацікавленими сторонами [18].

У 1990-х роках тема корпоративної соціальної відповідальності знову отримує сильний поштовх до розвитку з боку актуальних проблем громадськості. Так, коли у 1994 році компанія Shell UK ухвалює рішення затопити в Північному морі нафтову вежу «Brent Spar», здійснюється масштабний скандал, який досі лишається одним із найвідоміших прикладів конфлікту між корпоративними інтересами та майбутнім суспільства. У той же період преса

підіймає питання застосування неетичних бізнес-підходів, наприклад, використання дитячої праці компанією Nike, і впровадження КСВ як частини іміджу стає обов'язковою умовою виживання для корпорацій [5].

Модель або теорія потрійного результату (англ. – Triple Bottom Line) була запропонована Джоном Елкінгтоном у 1994 році. Це впливова модель, яка сприяла популяризації ідеї корпоративної соціальної відповідальності. Потрійний результат – це концепція, яка заохочує оцінювати загальну ефективність бізнесу за трьома важливими напрямками: прибуток, люди та планета [76]. Ця теорія фокусується на сталому розвитку і вимагає, щоб будь-яка компанія зважувала доцільність своїх дій на трьох незалежних шкалах, які включають економічну стійкість, соціальну стійкість і екологічну стійкість. Ці три виміри спрямовані на стійкість довгострокову [75].

Із початком 2000-х років основними публікаціями в контексті КСВ стають не лише наукові праці, а й міжнародні схеми верифікацій і стандартів, наприклад Глобальний договір ООН, AA1000, SA8000, European Commission (2008), ISO 26000:2010 тощо. Згідно із ISO 26000:2010, соціальна відповідальність є «відповідальністю компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у діяльність організації і практикується у її відносинах з іншими [71]. Визначення Європейської комісії базується на так званому «самоосвіченому підході», що передбачає «управління зацікавленими сторонами компанії на основі етичної саморефлексії організації та реагування на соціальні та екологічні аспекти» [68].

У нас час на тлі постійного пришвидшення глобалізаційних процесів бізнеси прагнуть підвищувати здатність управляти потенційними ризиками, захищаючи репутацію своїх брендів. Згідно із дослідженням 2021 року від Гарвардської бізнес школи, 77 % споживачів відчувають мотивацію надавати перевагу виробникам, що прагнуть покращити світ. Серед ділового світу даний

показник також високий: такий підхід важливий і для 73% акціонерів і інвесторів [16].

Таким чином, вважається, що сучасний розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) характеризується прагненнями балансу між економічними та соціальними результатами діяльності, а також розглядом соціально відповідальних ініціатив із позиції стратегічного підходу. Для бізнесу основною користю в цьому контексті виступає підвищення конкурентоспроможності та можливість отримувати користь при поєднанні інтересів компанії та стейкхолдерів [14].

У результаті дослідження підходів до трактування поняття корпоративної соціальної відповідальності та трансформації поглядів на концепцію з боку суспільства, автором пропонується власне визначення: корпоративна соціальна відповідальність – системний підхід щодо реагування на такі очікування зацікавлених сторін, які не обмежуються законодавчими вимогами і призводять до покращення суспільного добробуту, виражений у бізнес-моделі, стратегічних рішеннях та інвестиціях організації.

Повертаючись до різновидів корпоративної соціальної відповідальності (рис. 1.1.2), варто розглянути типологію М. Портера і М. Креймера, яка поділяє КСВ на реагуючий та стратегічний типи. Перший передбачає зменшення проблем і негативних наслідків діяльності компанії, що вже існують, натомість другий – поєднання механізму соціальної відповідальності і стратегії підприємства з метою отримати певні конкурентні переваги у майбутньому. Цим же вченим ми завдячуємо і представленою у 2011 році концепцією створення спільних цінностей (англ. «creating shared value», CSV). Поняття «спільні цінності» передбачає поєднання вигод компанії з позиції конкурентоспроможності разом із покращенням умов у громадах, у яких вона функціонує. CSV також називають «ною формою» КСВ, так як вона розглядає управління економічно цінністю через інтеграцію соціальних і екологічних наслідків у бізнесі [14, 48].



Рис. 1.1.2. Класифікація видів корпоративної соціальної відповідальності\* [18, 25, 46, 48].

\*розроблено автором

Поділу на види зазнають і програми впровадження корпоративної соціальної відповідальності: здоров'я та благополуччя працівників, екологічна доброчесність, етична відповідальність, юридична відповідальність, філантропічна відповідальність, економічна відповідальність [30, 41, 73].

На основі представленого вище огляду історії формування концепції корпоративної соціальної відповідальності доцільно виокремити самостійні теорії, детальна інформація за ними представлена у таблиці 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Основні теоретичні підходи до трактування концепції корпоративної соціальної відповідальності\*

Теорія	Характеристика	Критика
Стейкхолд ерська теорія, або теорія зацікавлен их сторін	Базується на припущенні, що організації, як приватні, так і державні, мають зобов'язання перед кількома групами, які складають суспільство. Ці складові називаються стейкхолдерами – окремими особами та групами, які є критично важливими для існування організацій; вони впливають на те, що робить організація, або на них впливають дії організації. За теорією, менеджмент має моральний обов'язок захищати не тільки корпорацію, але й законні інтереси всіх зацікавлених осіб. Таким чином, інтереси всіх стейкхолдерів повинні бути максимізовані в будь-який час.	1) Теорія не забезпечує міцного нормативного підґрунтя для визначення того, хто може бути визнаний стейкхолдером компанії. 2) Теорія не передбачає пояснення щодо того, яка група стейкхолдерів є більш важливою, ніж інші. На практиці ж керівники повинні не лише збалансувати інтереси між різними групами, але й збалансувати інтереси всередині груп [76].

## Продовження таблиці 1.1.2

Теорія фідучіарного капіталізму, або теорія максимізації акціонерної вартості, теорія мотиву прибутку	В основі теорії лежить уявлення про те, що корпорації мають фідучіарний обов'язок максимізувати прибуток і дохід своїх акціонерів. Теорія фідучіарного капіталізму припускає, що єдиною відповідальністю бізнесу перед суспільством є максимізація прибутку для акціонерів у межах правового поля та етичних норм країни. Так, основоположник підходу М. Фрідман у праці 1962 року «Капіталізм і свобода» пише: «У цій економіці існує одна-єдина соціальна відповідальність бізнесу, яка полягає в тому, щоб використовувати ресурси і займатися діяльністю, спрямованою на збільшення своїх прибутків, доки він залишається в рамках правил гри, тобто бере участь у відкритій і вільній конкуренції, без обману і шахрайства» [52].	Критика даної теорії виходить із твердження, що акціонерна вартість компанії може конфліктувати із її суспільною цінністю. Коли стратегія компанії зосереджена навколо підвищення цін на акції, місія та етика відходять на другий план, і така увага до короткострокових перспектив може чинити шкоду довгостроковому успіху компанії [76].
Теорія легітимності	Теорія припускає, що обов'язковою умовою виживання фірми є виконання соціально бажаних дій, які суспільство накладає як зобов'язання. Для досягнення успіху компанія має розкривати критично важливі показники, за якими її діяльність у соціально важливих напрямках може бути оцінена [27]. Очікується, що організація добровільно звітуватиме про свою діяльність, якщо керівництво вважає, що така діяльність є очікуваною та бажаною з боку громад, в яких вона працює. Відповідно, коли корпорація не відповідає очікуванням соціуму, споживачі можуть зменшити попит на продукцію організації, постачальники можуть припинити постачання робочої сили та фінансового капіталу, а виборці можуть лобювати в уряді збільшення податків, штрафів або прийняття законів, що забороняють дії, які не відповідають очікуванням суспільства.	Те чи інше суспільне очікування може бути явним або неявним, і при цьому не буде постійним. Від того, суспільні очікування не можуть бути точно відомі, і різні менеджери можуть сприймати їх по-різному [31].

\*розроблено автором

Підсумовуючи викладене, еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності складається із низки відповідей громадськості на негативні суспільні явища, пов'язані з діяльністю бізнесів. При цьому ідея такої діяльності компанії, яка безпосередньо не спрямована на отримання економічних вигод,

тривалий час випробовувалась публікою, зародившись у 1950-х роках і отримавши суспільне прийняття лише до початку 2000-х.

На думку автора, як самостійні та повноцінні теорії, що чинять найбільший вплив на концепцію КСВ у інформаційному просторі, варто виділяти стейкхолдерський підхід і теорію фідучіарного капіталізму. Узагальнюючи, з погляду науки основним рушієм в управлінні соціальною відповідальністю для компанії є прагнення залишатися стійкою та конкурентною, турбування про власне середовище виживання в теперішньому та майбутньому.

Як види соціальної відповідальності найчастіше визначають економічну, етичну, екологічну, правову і філантропічну соціальну відповідальність. М. Портером і М. Креймером виділено реагуючий і стратегічний типи соціальної відповідальності компаній, а С. В. Філіппова пропонує поділяти корпоративну соціальну відповідальність за стратегічним, тактичним і оперативним рівнем – відповідно до рівнів стратегічного управління.

Сучасний розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) характеризується такими ключовими тенденціями, як прагнення балансу між економічними та соціальними результатами діяльності, розглядом соціально відповідальних ініціатив із позиції стратегічного підходу, пошуком можливостей отримувати користь при поєднанні інтересів компанії та стейкхолдерів.

## **1.2. Управління соціальною відповідальністю компанії: принципи, інструменти, показники**

В умовах розвитку глобальної економіки корпоративна соціальна відповідальність виступає як потреба, і одночасно як інструмент гармонізації інтересів бізнесу, суспільства та довкілля. Реалізація компанією соціально відповідальних ініціатив є ефективною тоді, коли її результати співставні з очікуваннями суспільства. Як виокремити дані суспільні очікування для десятків різних економік, сотень варіантів законодавств, тисяч суспільних потреб, мільйонів наукових статей і мільярдів людських позицій? Сутність має зводитися до універсальних і основоположних принципів.

Міжнародний стандарт ISO 26000, який детальніше розглядатиметься далі, розкриває 7 ключових принципів корпоративної соціальної відповідальності: підзвітність, прозорість, етична поведінка, повага до інтересів стейкхолдерів, повага до верховенства права, повага до міжнародних норм, повага до прав людини [71].

На думку М. Епштейна, КСВ повинна будуватися на основі дев'яти сфер: етика, управління ресурсами, прозорість, ділові відносини, фінансова віддача, співпраця з громадою та економічний розвиток, цінність продуктів і послуг, практики працевлаштування, захист навколишнього середовища [33].

Чинні міжнародні стандарти соціальної відповідальності та звітності у сфері сталого розвитку фокусуються на ефективній взаємодії компанії зі своїми стейкхолдерами, звідси і відповідні принципи – системність, відкритість, соціальність [43,44]. Проте вони не враховують динамічні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування організації. Доцільним є обґрунтувати дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на інтенсифікацію інтеграції соціальної відповідальності в систему стратегічного управління [39]:

1. Принцип багаторівневого розвитку. Його сутність виражається в тому, що соціальна відповідальність – це диференційована категорія, що складається з декількох рівнів розвитку, залежно від ступеня усвідомлення необхідності соціальної відповідальності та витрат на неї;

2. Принцип комплексності при здійсненні функціональної діяльності передбачає скоординовану діяльність з інтеграції соціальної відповідальності в стратегічне управління для досягнення потрібного результату сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного;

3. Принцип варіативності інструментарію управління передбачає, що інтеграція соціальної відповідальності має різноманітні інструменти, вибір яких залежить від цілей управління, наявних ресурсів, розвитку корпоративного управління та ролі стратегії в компанії.

Зважаючи на популярність стейкхолдерського підходу у трактуванні концепції корпоративної соціальної відповідальності, доцільно виділити такі дві групи інструментів з її реалізації: ті, що спрямовані на внутрішніх стейкхолдерів, і ті, які фокусуються на зовнішніх.

Внутрішні інструменти КСВ охоплюють ключові групи зацікавлених сторін серед управлінського персоналу та співробітників підприємства. Вони включають етичні кодекси, навчання етичній поведінці, карти етики, систему моральних заохочень і покарань, соціальні програми. Зовнішні інструменти впливають на державу, громадські організації, місцеву спільноту, споживачів, партнерів і інвесторів. Серед них виділяють соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи, волонтерську діяльність [18].

Окремі дослідники виділяють третю групу інструментів КСВ як таких, що охоплюють і внутрішніх, і зовнішніх стейкхолдерів компанії одночасно, що може бути застосовано до, наприклад, волонтерства та охорони навколишнього середовища [11].

Так як використання інструментів КСВ потребує підходу стратегічного менеджменту, доцільно виділити групи інструментів відповідно до трьох рівнів управління – стратегічного, тактичного та оперативного (табл. 1.2.1).

Таблиця 1.2.1

Інструменти корпоративної соціальної відповідальності на різних рівнях управління [18]

Рівень КСВ	Інструменти та їхнє значення
Стратегічний	Інструменти цього рівня сприяють інтеграції соціальних, етичних та екологічних аспектів у діяльність компанії. Корпоративний етичний кодекс формує основу для прийняття рішень, визначаючи моральні принципи та стандарти поведінки співробітників, а кодекс корпоративного управління забезпечує прозорість і ефективність управління, регулюючи відносини між акціонерами, керівництвом і зацікавленими сторонами. Карта стейкхолдерів дає можливість ідентифікувати основних зацікавлених осіб, проаналізувати їхні потреби та спланувати ефективну комунікацію. Серед ще не зазначених інструментів на стратегічному рівні виділяють також соціальні інвестиції, соціальні програми, волонтерську діяльність, складання соціального (нефінансового) звіту.

Продовження таблиці 1.2.1

Тактичний	На тактичному рівні компанія опікується виконанням короткострокових завдань із соціальної відповідальності, за якими можна оцінювати відповідність результатів діяльності до стратегічних цілей. У нагоді стають такі інструменти як комітети з етики, етичні експертизи, етичний консалтинг, система методів морального заохочення і покарання, добродійний маркетинг.
Оперативний	Оперативний рівень реалізації корпоративної соціальної відповідальності ґрунтується на впровадженні практичних механізмів, що забезпечують безпосередню взаємодію компанії з працівниками, партнерами та суспільством. У цьому контексті основними інструментами виступають: соціальні комунікації, навчання етичній поведінці (тренінги), розробка карт етики, соціальні ревізії, соціальна (нефінансова) звітність.

Найважливішою характеристикою ступеня інтеграції соціальної відповідальності в корпоративну стратегію є відповідність цілей діяльності у сфері соціального розвитку стратегічним орієнтирам компанії. Так як про ступінь досягнення стратегічних цілей можна судити лише за умови врахування інтересів стратегічних стейкхолдерів, при реалізації заходів з інтеграції соціальної відповідальності в бізнес-стратегію організації пропонується формування збалансованої системи показників (BSC) [38]. Дана система показників вимірює ефективність компанії через баланс чотирьох аспектів (блоків): фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. BSC призначена для того, щоб збалансовано поглянути на всі фактори бізнесу компанії і відповідно сформулювати показники ефективності. Мета полягає не в тому, щоб створити нову систему вимірювання, а в тому, щоб створити систему управління. Показники діагностики за системою BSC, адаптовані для контексту корпоративної соціальної відповідальності, представлені на рисунку 1.2.1.

Так як левова частка інтересів бізнесу у провадженні соціальної відповідальності може бути отримана лише за умов інформування суспільства про досягнення компанії (йдеться найперше про конкурентоспроможність і захист репутації бренду), процес звітування про КСВ стає не менш важливим за імплементацію. Відповідно, є потреба визначити пропонований організаціям інструментарій.

Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Індекс соціальних інвестицій (наприклад, SROI)</li> <li>• Співвідношення обсягу інвестицій до обсягу основних засобів</li> <li>• Економічний прибуток</li> <li>• Індеси сталого розвитку (наприклад, DJSI)</li> <li>• Співвідношення приросту соціальних інвестицій до прибутку</li> </ul>
Клієнти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кількість благодійних програм</li> <li>• Підтримка локальних громадських ініціатив</li> <li>• Індекс задоволеності клієнтів</li> <li>• Приріст нових клієнтів</li> <li>• Приріст втрачених клієнтів</li> </ul>
Бізнес-процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інвестиції в систему управління якістю</li> <li>• Частка поточних витрат на охорону навколишнього середовища в собівартості продукції</li> <li>• Темпи скорочення викидів</li> <li>• Темпи питомого приросту інвестицій в охорону навколишнього середовища</li> </ul>
Навчання та зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Зростання середньої заробітної плати</li> <li>• Величина інвестицій у підвищення компетентності персоналу</li> <li>• Частка власного капіталу у коштах на додаткове пенсійне та соціальне страхування працівників</li> <li>• Індекс задоволеності працівників</li> </ul>

Рис. 1.2.1 Збалансована система показників Каплана і Нортон в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю  
\*розроблено автором на основі [4,23,53]

Інструменти звітності з КСВ – це універсальні рекомендації, які розробляються та періодично оновлюються з метою нівелювання інформаційної асиметрії у звітності з соціальної відповідальності [37]. У результаті еволюціонування наукової думки таких інструментів налічується достатньо. Їх можна прокласифікувати на звіти, стандарти, а також рейтинги та індекси [49] (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2

Рівні інструментів із звітування щодо корпоративної соціальної відповідальності, приклади та їхня характеристика\*

Рівень	Інструменти та їхня характеристика
Звіти	<p>Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй. Керівні функції ГД ООН здійснюються через саміт лідерів, місцеві мережі і щорічні форуми.</p> <p>Глобальна ініціатива зі звітності (GRI). Містить норми звітності щодо того, про що і як звітувати на різних рівнях застосування. організації різного розміру, ресурсів, досвіду чи цілей можуть обрати рівень, який найкраще відповідає їхнім потребам. Виділяють три рівні застосування – А, В або С, причому рівень С вимагає найменшого розкриття інформації [50, 51].</p>

## Продовження таблиці 1.2.2

Стандарти	<p>Атестація AA1000 була запроваджена Інститутом соціальної та етичної підзвітності (ISEA) як добровільний стандарт для соціального та етичного обліку, аудиту та звітності у 1999 році. можна використовувати для визначення цілей і завдань сталого розвитку в бізнес-організаціях та вимірювання прогресу в досягненні поставлених цілей [50].</p> <p>SA8000 був запроваджений Агенцією з акредитації Ради з економічних пріоритетів (CEPAA) у 1997 році з метою забезпечення етичного постачання продуктів і товарів, а також умов праці в усьому світі, використовується не лише для звітування про практику захисту та розширення прав і можливостей працівників, але й про практику, пов'язану з дитячою працею, примусовою та обов'язковою працею, охороною здоров'я та безпекою, а також свободою об'єднань.</p> <p>Стандарт ISO 26000 – це інструмент, який широко охоплює практики КСВ в державних установах та інших організаціях, а також у корпораціях. Основною метою стандарту ISO 26000 є надання практичних рекомендацій щодо впровадження та інтеграції соціальної відповідальності в організаціях, а також зовнішньої звітності про впроваджені практики КСВ [49,50].</p>
Індекси і рейтинги	<p>Індекси сталого розвитку Доу-Джонса (DJSI), введені у 1999 році, є групою індексів, призначених для оцінки сталого розвитку компаній, акції яких котируються на біржі, і розробляються в рамках стратегічного партнерства між компаніями S&amp;P Dow Jones Indices та RobecoSAM [35]. Оцінювання проводиться за допомогою анкети Corporate Sustainability Assessment (CSA), яка охоплює критерії, що поділяються на економічні, екологічні та соціальні групи із підкатегоріями показників, які зважуються при обрахунку. Індекси обчислюються так, щоб свідчити про рівень привабливості для інвесторів. Після того, як компанія потрапляє до списку DJSI, її регулярно перевіряють на предмет виникнення критичних проблем, які можуть призвести до виключення компанії (наприклад, порушення комерційної практики або прав людини, трудові конфлікти, аварії).</p> <p>Серія індексів FTSE4Good застосовується для вимірювання ESG ефективності компаній, її можна використовувати при оцінці фінансових продуктів як інструментів створення сталих інвестицій, пошуку компаній із специфічними екологічними та соціальними практиками, визначення еталонного стандарту й бенчмаркінгу [36, 49, 69].</p>

\*розроблено автором

У питанні управління корпоративною соціальною відповідальністю недрогорядне місце належить діагностиці діяльності компанії як способу оцінити реальну цінність її соціально відповідальної поведінки, як з боку менеджменту компанії, так і з боку стейкхолдерів. Раніше були розглянуті збалансована системи показників Каплана і Нортон та модель потрійного результату, застосовні як в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю, так і в її оцінці. Розглянемо й інші технології та інструменти діагностики корпоративної соціальної відповідальності.

Найчастіше технології діагностики, пропоновані науковцями, базуються на методі експертних оцінок. Так, вітчизняний Центр «Розвиток КСВ» здійснює оцінювання на основі індексу прозорості та підзвітності, при цьому об'єктом діагностики є офіційний сайт оцінюваної компанії. Критеріїв для оцінки чотири:

1. Звітність. За даним пунктом оцінюється наявність на сайті компанії КСВ-звітування за допомогою вже розглянутих інструментів – звітів відповідно до вимог GRI, звітів за міжнародними стандартами або з їх елементами, висвітлення досягнень щодо Цілей сталого розвитку.

2. Зміст, що включає політики та досягнення за всіма аспектами соціальної відповідальності – етичними, економічними, соціальними, екологічними, філантропічними тощо.

3. Навігація. За цим критерієм оцінюється легкість пошуку інформації для відвідувачів сайту.

4. Доступність – застосовність форм викладу інформації відповідно до потреб різних аудиторій, що передбачає адаптованість для людей із інвалідністю, наявність контактної інформації, кількість пропонованих сайтом мов.

Відповідно до методики, розподіл балів такий: звітність – до 20 балів, зміст – до 55 балів, навігація та доступність – до 8 і 17 балів відповідно. Індекс прозорості визначається як відношення суми фактично отриманих балів до максимально можливої. На основі визначення Індексу прозорості та підзвітності складається національний рейтинг «найпрозоріших» компаній України з різних галузей економіки [8].

Інший метод якісного діагностування пропонує оцінювати соціальні інвестиції компанії, виділивши три групи показників оцінки: інституціональне оформлення соціальної політики, система обліку соціальних програм і заходів щодо їх реалізації, комплексність процесу соціального інвестування [7]. Критерії для якісної оцінки соціальних інвестицій подані в таблиці 1.2.3.

Таблиця 1.2.3

## Критерії якісної оцінки соціальних інвестицій [7]

Критерії	Показники оцінки
Інституціональне оформлення соціальної політики	наявність спеціального документа, в якому визначена соціальна політика компанії
	наявність спеціального підрозділу, який відповідає за реалізацію соціальних програм компанії
	закріплення основних положень соц. політики в колективному договорі
Система обліку соціальних програм і заходів щодо їх реалізації	наявність щорічних фінансових звітів, складених відповідно до міжнародних стандартів
	упровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності
	оцінка ефективності соціальних інвестицій
	приклади соціальних програм
Комплексність процесу соціального інвестування	розвиток персоналу компанії
	охорона здоров'я та праці персоналу
	природоохоронна діяльність і ресурсозбереження
	підтримка добросовісної ділової практики
	розвиток місцевої громади

Інший метод якісного оцінювання запропонований Г. Л. Тульчинським, він передбачає 3 етапи, сутність яких представлена у таблиці. На першому етапі виділяються основні напрямки (номінації) КСВ. Автор пропонує такі номінації з огляду на міжнародні стандарти соціальної звітності: відповідальність перед споживачами, інвестиції в людський капітал, сумлінна ділова практика, корпоративне громадянство, внесок у екологію та безпеку, участь у розвитку громадянського суспільства. На другому етапі здійснюється визначення показників для кожної номінації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), які класифікуються за трьома ключовими параметрами: кількісні характеристики, якісні аспекти та рівень ефективності. Відбір показників базується на таких критеріях: значущість для відповідного напрямку КСВ з урахуванням його особливостей, можливість вираження у кількісній формі, а також висока достовірність, підтверджена даними бухгалтерського обліку. Кількість обраних працівників у кожній із трьох груп може варіюватися залежно від специфіки напрямку за умови, що вони залишаються значущими для оцінки та порівняння КСВ і управлінських рішень. На третьому етапі кожній із груп показників, а також кожному показнику групи, призначається сума балів з метою виразити їхню значущість для соціальної відповідальності компанії. Автор

пропонує 50 балів як сумарну кількість для всіх груп. Далі необхідно зафіксувати динаміку обраних показників упродовж досліджуваного періоду. Кількість фактично набраних балів призначається пропорційно визначеній динаміці, тобто розраховується число, яке дорівнює відсотку зміни показника за період від максимальної кількості балів за даним показником. Власне оцінювання здійснюється шляхом порівняння набраної компанією суми балів із значеннями для інших компаній [12].

Попри те, що якісне оцінювання дає змогу охопити більше аспектів соціальної відповідальності, не обмежуючись при діагностиці лише числовими даними, дані методи також характеризуються суб'єктивізмом. Доцільно розглянути і методи кількісного оцінювання.

Станасюк Н. С., Пасінович І. І. і Томашевська А. Р. пропонують такі показники для кількісної оцінки ефективності витрат компанії на заходи КСВ:

$IL$  = Витрати на КСВ у розрахунку на одного працівника;

$IS$  = Відношення витрат на КСВ до валового обсягу продажів;

$IP$  = Відношення витрат на КСВ до обсягу прибутку.

Методика О. Ю. Березіної розроблена для оцінювання рівня соціальної відповідальності компаній на основі їх ранжування і базується на показниках, визначених міжнародними стандартами – GRI, EFQM, ISO 9000, ISO 14001, SA 8000. Для здійснення аналізу авторка пропонує рейтингову систему, за якої інтегральний показник обчислюється на основі 6 рейтингів за предметними областями, які сумарно включають 24 часткові рейтинги, їх залежність показана на рис. 1.2.2.

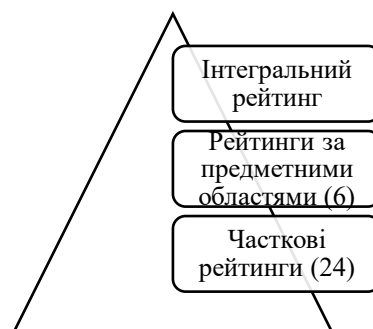


Рис. 1.2.2. Рейтингова система оцінки соціальної відповідальності корпорації за методикою О. Ю. Березіної [4]

Деякі дослідники пропонують при діагностиці оперувати меншою кількістю груп. Так, Н. А. Кричевський і С. Ф. Гончаров виділяють такі предметні області та відповідні їм показники:

1. Соціальна відповідальність перед працівниками. Цю групу складають коефіцієнти зростання заробітної плати, плинності кадрів, освітнього рівня співробітників, частоти виробничого травматизму і витрат на соціальний захист працівників.

2. Соціальна відповідальність перед суспільством, яку характеризують коефіцієнт зміни витрат на соціальну підтримку територіальних громад та коефіцієнт відношення витрат на соціальну підтримку територіальних громад до чистого прибутку.

3. Екологічна відповідальність. Пропоновані показники: коефіцієнт співвідношення витрат на охорону навколишнього середовища та собівартості продукції, а також співвідношення витрат на довкілля до чистого прибутку.

Таким чином, принципи корпоративної соціальної відповідальності охоплюють етичну поведінку, прозорість, підзвітність, повагу до прав людини, інтересів стейкхолдерів і дотримання міжнародних норм, ефективне управління ресурсами, екологічну відповідальність, орієнтацію на суспільне благо. У сучасних умовах акцент належить принципам багаторівневого розвитку, комплексності та варіативності інструментарію управління КСВ.

Інструменти управління корпоративною соціальною відповідальністю узагальнено можна поділити на три групи, як показано на рисунку 1.2.3: інструменти реалізації, інструменти діагностики та інструменти звітування.

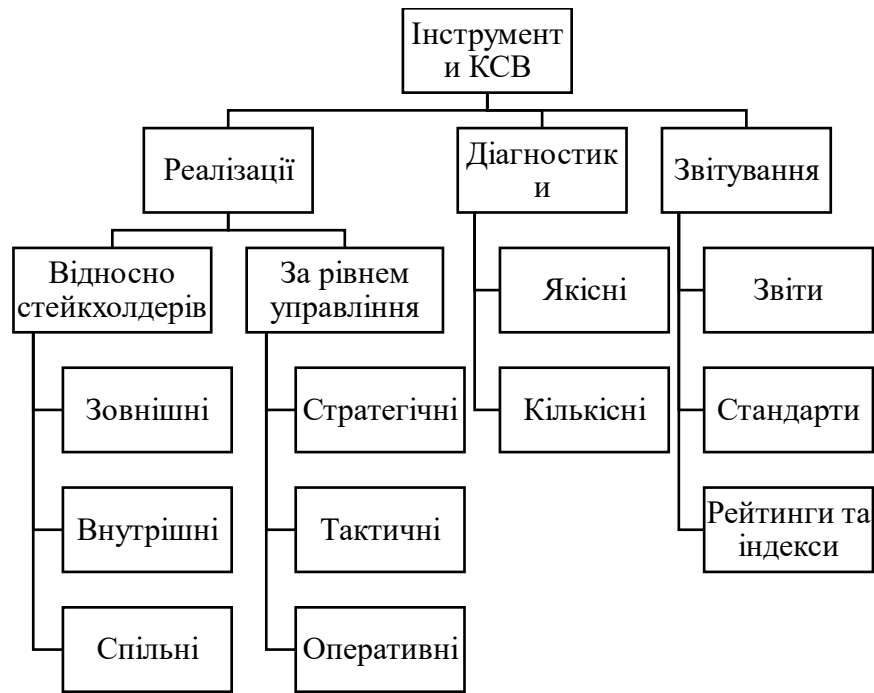


Рис. 1.2.3. Інструменти управління корпоративною соціальною відповідальністю  
\*розроблено автором

Інструменти реалізації варто розділяти за спрямованістю відносно стейкхолдерів (зовнішні, внутрішні, спільні) та за рівнем управління (стратегічні, тактичні, оперативні). Інструменти діагностики бувають якісними та кількісними, із відповідними якісними та кількісними показниками оцінювання. Інструменти звітування поділяють на три групи: звіти, стандарти, рейтинги та індекси.

## **РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»**

### **2.1. Аналіз видів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»**

Deloitte – міжнародна мережа фірм, яка об'єднує близько 415 000 висококваліфікованих фахівців у більш ніж 150 країнах світу. Понад 175 років компанія співпрацює з лідерами організацій по всьому світу, від найбільших корпорацій, які щорічно входять до рейтингу журналу Fortune, до невеликих приватних компаній. З сукупним доходом у 67,2 мільярда доларів США у 2024 фінансовому році, компанія щодня допомагає клієнтам будувати краще майбутнє, підтримує своїх співробітників, досягає поставлених цілей та позитивно впливати на свої громади щодня. [10, 16].

Компанія ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» (далі – «Делойт») в Україні розпочала свою діяльність у 1998 році і входить до складу «Делойт Туш Томацу Лімітед». «Делойт» надає послуги у сфері консалтингу, консультування в сфері корпоративних фінансів, управління ризиками, оподаткування, а також супутні послуги клієнтам державного і приватного секторів, що здійснюють свою діяльність у різних галузях економіки. Команда «Делойт» в Україні – це понад 500 співробітників, які працюють, керуючись цінностями компанії [16, 37].

Послуги компанії спрямовані на підтримку та надання комплексних інтегрованих рішень щодо економічної діяльності клієнтів у галузі енергетики, природних ресурсів та видобувної промисловості, медико-біологічних наук та охорони здоров'я, технологій, медіа та телекомунікацій, споживчого, фінансового, державного та соціального секторів.

Фірми Deloitte юридично є окремими та незалежними, однак робота під спільним брендом надає їм суттєві переваги, такі як наявність розробок і методологій у спільному користуванні, спільні стандарти якості в обслуговуванні клієнтів, професійні протоколи та мережеві стандарти. У

результаті вдається досягати економії від масштабу, а головне використовувати один із найголовніших активів «Делойт» – репутацію.

Як компанія Великої четвірки, «Делойт» є гігантом, лідером на ринку відповідних професійних послуг у будь-якій країні функціонування. Така позиція, з одного боку, вимагає демонструвати суспільству соціально відповідальний підхід, і, з іншого боку, надає необхідні для цього можливості.

У теоретичному розділі роботи були розкриті такі рівні (далі – види) корпоративної соціальної відповідальності, уперше представлені А. Керолом – економічний, правовий, етичний і філантропічний, а також, із посиланням на Дж. Нафі, автором було окремо виділено екологічний вид. Поняття «рівнів» трансформується у роботі в поняття «видів» з огляду на те, що рівні корпоративної соціальної відповідальності фактично є проранжованими видами, а додавання екологічного виду Дж. Нафі унеможлиблює розгляд моделі рівнів А. Керола як цілісної.

Економічний вид корпоративної соціальної відповідальності «Делойт» полягає у функціонуванні в українській економіці з наданням робочих місць, отриманням прибутку, сплатою податків, відповіддю на існуючі потреби українського ринку професійних послуг, тобто оплачуванім створенням суспільної користі. Як велика фірма, «Делойт» у середньому надав робочі місця 419 особам протягом 2024 року.

Звернемося до аналізу фінансових показників діяльності підприємства. Майже 100% доходу підприємства припадає на чистий дохід від реалізації послуг, що зумовлено галузевою специфікою компанії. У період з 2020 по 2023 рік відбулися коливання ключових фінансових показників підприємства, а саме чистого доходу від реалізації продукції, собівартості реалізованої продукції та прибутку (табл. 2.1.1). Аналіз динаміки цих показників дозволяє простежити взаємозв'язки між ними та визначити внутрішні тенденції зміни ефективності господарської діяльності.

Таблиця 2.1.1

Горизонтальний аналіз чистого доходу та собівартості реалізованої продукції  
2020-2023 р. р.\*

	Абсолютний приріст				Відносний приріст		
	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	390,453	389,453	294,943	381,461	0%	-24%	29%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	270,033	208,697	204,047	233,77	-23%	-2%	15%
Прибуток	29,464	42,905	14,808	12,441	46%	-65%	-16%

\*розроблено автором

Найбільше значення чистого доходу від реалізації продукції фіксувалося у 2020 році на рівні 390,453 тис. грн, і до 2021 року воно фактично залишалося стабільним, із незначним зменшенням – на 0.26%. Натомість у 2022 році чистий дохід знизився до 294,943 тис. грн. (на 24%), що позначилося на обсязі прибутку, який зменшився на 65% відносно попереднього року (з 42,905 тис. грн. до 14,808 тис. грн.).

У 2023 році спостерігається збільшення обсягів чистого доходу на 29.3% (до 381,461 тис. грн.), що досі менше за показник, досягнутий у 2020 році.

До 2022 року собівартість реалізованої продукції демонструє динаміку, що обернено пропорційну зміні доходу (рисунок 2.1.1). Це означає, що збільшення чистого доходу обумовлене тенденцією зменшення собівартості реалізованої продукції. У 2021 році собівартість зменшилася на 22,7%, що суттєво перевищує темп скорочення доходу, і свідчить про зниження витрат підприємства. У 2023 році показник демонструє зростання на 14,6%, і траєкторія зміни собівартості більше не «віддзеркалює» траєкторію чистого доходу, адже тенденція збільшення є характерною для обох показників.

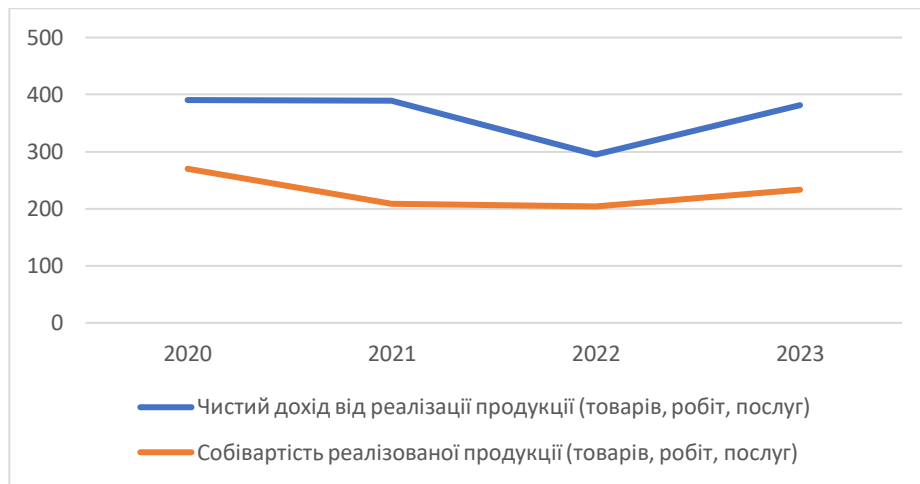


Рис. 2.1.1. Динаміка співвідношення чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції 2020-2023 р. р.\*

\*розроблено автором

Так як «Делойт» є підприємством сфери послуг, цікаво простежити взаємозв'язок між чистим доходом та середньообліковою кількістю працівників (рисунок 2.1.2).

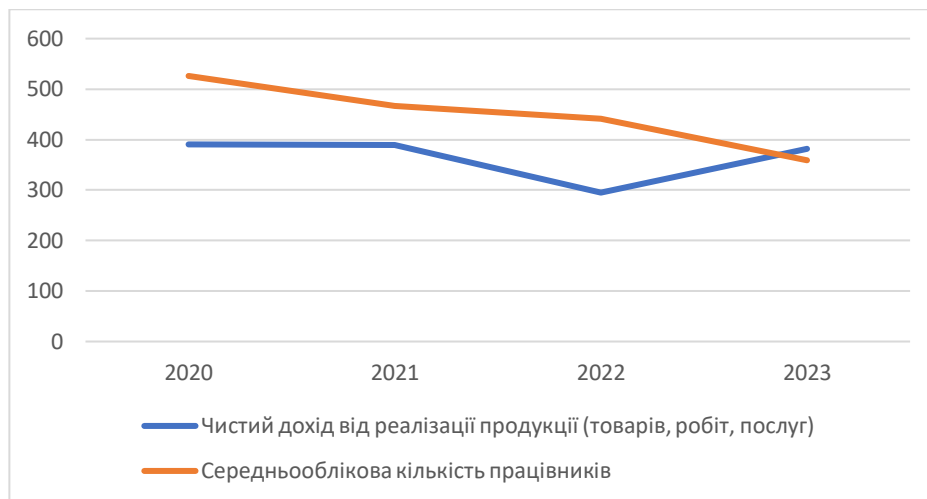


Рис. 2.1.2. Динаміка співвідношення чистого доходу від реалізації продукції та середньооблікової кількості працівників 2020-2023 р. р.\*

\*розроблено автором

За графіком видно, що чистий дохід організації є обернено пропорційним до середньооблікової кількості працівників. У контексті соціальної відповідальності важливим є такий висновок: враховуючи те, що компанія отримує дохід від реалізації проєктів для клієнта, які передбачають фіксований обсяг роботи, існує ризик применшення необхідної кількості працівників при розрахунку зайнятості проєктної команди у цілях збільшення обсягів прибутку, що створюватиме завелике навантаження на членів сформованої команди.

Якщо дотримуватися ідеї М. Фрідмана, уже виходячи із прибуткової діяльності, сплати податків і надання робочих місць, компанію можна було б вважати досконалою в реалізації соціальної відповідальності, але для даної роботи був обраний інший підхід, і за нього необхідно рухатися до наступного виду, за А. Керолом на сходинку вищого.

Правовий вид корпоративної соціальної відповідальності для «Делойт» виражений насамперед дотриманням законодавства, діяльністю у відповідності із професійними нормами, ініціативами компанії у контролі та звітуванні щодо власної прозорості.

У структурі фірм-учасників мережі «Делойт», «Делойт» в Україні є частиною «Делойт Централ Юроп Холдінгз Лімітед». Як локально зареєстрована та регульована аудиторська фірма в Україні, компанія має повноваження приймати рішення щодо регуляторних питань і професійних зобов'язань, а також несе основну відповідальність за надання послуг з аудиту та надання впевненості відповідно до професійних стандартів, місцевих законів і нормативних актів [37].

В Україні діяльність компанії «Делойт» регулюється низкою нормативно-правових документів, що встановлюють вимоги до аудиторської діяльності та професійної етики. Основними з них є Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», Кодекс професійної етики аудиторів України, Національні нормативи аудиту, інформація за ними детальніше представлена у таблиці 2.1.2.

Таблиця 2.1.2

Нормативно-правові документи, що регулюють діяльність «Делойт» в Україні\*

Нормативно-правовий акт	Опис
Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» №2258-VIII від 21 грудня 2017 р.	Цей закон визначає правові засади аудиту фінансової звітності, регулює відносини, що виникають при провадженні аудиторської діяльності, та встановлює вимоги до аудиторів і аудиторських фірм [1].
Кодекс професійної етики аудиторів України	Затверджений рішенням Аудиторської палати України №73 від 18 грудня 1998 року, цей документ встановлює етичні принципи та правила поведінки для аудиторів, зокрема вимоги щодо незалежності, об'єктивності, конфіденційності та професійної компетентності [2].

## Продовження таблиці 2.1.2

Національні нормативи аудиту	Затверджені тим самим рішенням Аудиторської палати України, ці нормативи визначають стандарти та процедури проведення аудиту в Україні, забезпечуючи єдині підходи до аудиторської практики.
------------------------------	--

\*розроблено автором

Ведення бухгалтерського обліку, а також складання фінансової звітності на досліджуваному підприємстві відбувається у відповідності до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», а також Національних стандартів бухгалтерського обліку на основі наказу про облікову політику ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК». Підприємство внесене в реєстр аудиторів та суб'єктів аудиторської діяльності в Розділі «Суб'єкти аудиторської діяльності, які мають право проводити обов'язковий аудит фінансової звітності підприємств, що становлять суспільний інтерес», реєстраційний номер №1973. В основі етичного виду соціальної відповідальності закладене виконання суспільних очікувань, тобто задоволення потреб зацікавлених сторін. У таблиці 2.1.3 представлено ключові групи зацікавлених сторін для компанії «Делойт» і її взаємодія із ними.

Таблиця 2.1.3

## Взаємодія компанії «Делойт» із групами зацікавлених сторін\*

Групи зацікавлених сторін	Взаємодія
Клієнти	Співпраця в межах реалізації проектів. Двостороннє виконання домовленостей. Опитування задоволеності клієнтів. Заходи, спрямовані на розвиток бізнесу. Конференції та навчальні заходи. Відповіді на запити про надання послуг. Проведення досліджень та інформування про найважливіші зміни
Таланти	Робочі зустрічі. Внутрішні комунікації. Щоквартальні конференц-дзвінки з керівництвом. Річна спільна зустріч із презентацією результатів і планів. Програми й заходи з навчання та розвитку. Опитування задоволеності співробітників. Канали для звернень з питань бізнес-етики (зокрема, анонімні). Участь у роботі функціональних напрямів та внутрішніх ініціативах. Програма коучингу. Встановлення цілей та оцінювання результатів. Зворотний зв'язок щодо роботи. Програма підтримки співробітників (EAP). Сервіс психологічної допомоги. Програма страхування. Відзнаки й визнання. Програма вдячності. Програма Brand Ambassadors. Тижні цінностей. Неформальні спільноти та клуби. Соціальні та екологічні ініціативи. Традиційне та інтелектуальне волонтерство. Публічні виступи від імені компанії. Зустрічі і заходи Deloitte Central Europe.

## Продовження таблиці 2.1.3

Deloitte Central Europe	Інтеграція процесів, мереж і систем. Доступ до регіональних ресурсів. Взаємодія в межах виконання проєктів. Спільні заходи та внутрішня комунікація. Спільні дослідження та опитування. Обмін найкращими практиками. Програми навчання й розвитку. Внутрішні комунікації
Мережа інших фірм Deloitte	Співпраця в межах виконання проєктів. Регіональні, глобальні зустрічі керівництва. Конференц-дзвінки. Внутрішні комунікації
Регуляторні органи	Реагування на запити регуляторних органів. Участь у реформах. Спільні зустрічі. Участь у конференціях та публічних обговореннях
Майбутні таланти	Стажування. Навчальні програми й курси для студентів. Кар'єрні заходи. Проведення досліджень. Просвітницька діяльність.
Постачальники	Поточні відносини, переговори. Двостороннє виконання домовленостей. Конференції та освітні заходи. Зустрічі. Соціальні та екологічні ініціативи.
Професійні асоціації та мережі	Членство в галузевих та бізнес-асоціаціях. Участь у комітетах, робочих групах. Проведення досліджень. Зустрічі. Конференції, публічні обговорення. Соціальні та екологічні ініціативи
Міжнародні організації	Взаємодія під час реалізації проєктів. Участь у комітетах та робочих групах. Реагування на запити про надання послуг. Конференції, публічні обговорення. Проведення досліджень.
Державні та місцеві органи управління	Заходи з відновлення України. Участь у реформах. Конференції, публічні обговорення. Проєкти pro bono. Проєкти муніципального та регіонального розвитку. Партнерства, спрямовані на розвиток місцевих громад. Проведення досліджень.
Інші гравці ринку професійних послуг	Діяльність з розвитку бізнесу. Конференції та освітні заходи. Розвиток мережі професійних зв'язків. Обмін досвідом. Соціальні та екологічні ініціативи.
Навчальні установи	Рекрутингові події. Стажування. Освітні програми й курси. Проведення досліджень.
Неприбуткові організації та місцеві спільноти	Соціальні та екологічні ініціативи. Традиційне та інтелектуальне волонтерство. Членство в галузевих та бізнес-асоціаціях. Проєкти муніципального та регіонального розвитку. Партнерства, спрямовані на розвиток місцевих громад. Проведення досліджень
Deloitte Alumni	Інформування про наявні вакансії у клієнтів. Бізнес-заходи. Соціальні та екологічні ініціативи.
Медіа	Соціальні медіа. Бізнес-заходи. Спільні медіапроєкти. Конференції.

\*розроблено автором

Варто відмітити зусилля компанії у контролюванні етичності робочого середовища. Український офіс, як і інші офіси мережі, діє згідно з Глобальним Кодексом принципів ділової поведінки компанії. В основі Кодексу закладені

цінності щодо етики та доброчесності. Також основні аспекти етичної поведінки та порядку реагування на порушення закріплені у політиках компанії, зокрема у Політиці запобігання дискримінації та переслідування та Політиці протидії утискам. Упродовж 2020-2024 років 100% персоналу компанії пройшли тренінги з етики на навчальній онлайн-платформі, також керівництвом організуються лекції від професіоналів, у формі електронних листів працівників інформують про канали звернення щодо невідповідної поведінки в робочому середовищі, при цьому наявна система захисту ініціаторів звернень. Лідером з питань бізнес-етики Deloitte Ukraine є Артур Огаджанян. Найвищий рівень корпоративного управління в Україні представлений керівним партнером Сергієм Куликом. Керують компанією керівники бізнес-підрозділів, функціональні лідери та партнерсько-директорська група.

Як видно з рисунку 2.1.3, функціонування компанії забезпечується відділами: Growth – відділ розвитку бізнесу, Finance – фінансовий відділ, CR&S – відділ корпоративної відповідальності та сталого розвитку, P&CS – відділ нерухомості та корпоративних послуг, Admin Hub – відділ адміністрування, Reporting Hub – відділ з випуску звітності та редагування текстів, In-House Talent – відділ по роботі з персоналом, IHL – внутрішня юридична служба, PPG – відділ управління ризиками та репутацією, IT – відділ інформаційних технологій.

	Розвиток бізнесу Сергій Кулик	Виконання проєктів Дмитро Ануфрієв	Таланти Олексій Заноза	Ризики Володимир Вахт
Аудиторські послуги				Сергій Кулик
Консалтинг				Єгор Григоренко
Корпоративні фінанси				Дмитро Ануфрієв
Управління ризиками				Єгор Григоренко
Податково-юридичні послуги				Дмитро Павленко
Внутрішній клієнтський сервіс	Growth    CR&S	Finance    Admin Hub	P&CS    Reporting Hub	In-House Talent    IHL    PPG    IT

Рис. 2. 1.3. Організаційна структура компанії «Делойт» [10]

Матрична структура дає можливість працівникам компанії розвиватися не лише в межах своїх департаментів, а й долучатися до роботи функціональних напрямів та стратегічних ініціатив – і в такий спосіб здійснювати свій внесок у розвиток всієї організації [67]. Так, для роботи над конкретним проектом створюється команда, яка завершує своє існування разом із завершенням проекту, що відбувається як усередині департаментів, так і поза їх межами. Нерідко працівника можуть залучити для роботи над проектом лише на декілька днів чи навіть годин. Для великих і складних проектів можливе формування додаткових команд для допомоги основній команді із певною задачею. Окрім цього, працівник може долучатися до певних проектних груп за власним бажанням, наприклад, коли здійснюються дослідження, реалізуються благодійні чи освітні проекти. Комунікативні зв'язки при цьому формуються стрімко, працівники постійно розширюють перелік власних навичок, стають більш адаптованими до роботи в умовах різних колективів, галузевих особливостей проектів, завдань і термінів їх виконання.

Роль сформованого компанією професійного середовища в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю важко переоцінити, так як внутрішні ресурси компанії є ключовою зацікавленою стороною і основним фактором у процесі побудови довгострокової стратегії.

Зі звіту «Делойт», початок 2024 року характеризувався для компанії нестачею персоналу, що було зумовлено переважно переїздом та працевлаштуванням частини співробітників в іноземні офіси Deloitte. Протягом 2023-2024 років у компанії працювали над відновленням та зміцненням команди, що включало інтегрування працівників після повернення до українського офісу з-за кордону, залучення нових талантів і інвестування в навчання й розвиток персоналу [16].

Таблиця 2.1.4

## Динаміка структури персоналу за категоріями працівників\*

у розрізі категорій працівників:	2020		2021		2022		2023		2024	
інтерни-консультанти	284	54%	237	51%	207	46%	170	47%	205	49%
старші консультанти	142	27%	134	29%	146	32%	119	33%	128	31%
керівництво	100	19%	96	21%	98	22%	70	19%	86	21%
<b>Всього</b>	<b>526</b>	<b>100%</b>	<b>467</b>	<b>100%</b>	<b>451</b>	<b>100%</b>	<b>359</b>	<b>100%</b>	<b>419</b>	<b>100%</b>

\* створено автором за матеріалами підприємства

Зі статистики, поданої у таблиці 2.1.4, частка інтернів-консультантів зменшилась з 54% до 49% протягом досліджуваного періоду, у той же час їхня кількість у структурі персоналу є найбільшою, що відповідає загальному розумінню структури персоналу. Частка старших консультантів також залишилася відносно стабільною, сягаючи мінімального значення у 2020 році – 27%, а максимального – у 2023 році на рівні 33%. Частка керівництва демонструє найменше коливання, що знову ж таки очікувано, – у межах 19–22%. Загальна чисельність персоналу була максимальною на початку досліджуваного періоду (526 осіб), далі досягла мінімального значення у 2023 році (359 осіб), і збільшилася до 419 осіб у 2024 році. Дану динаміку можна пояснити переміщенням частини працівників із початком повномасштабного вторгнення, відображенням коливань на ринку праці та мінливою потребою в персоналі у зв'язку із проектною організацією роботи.

Хоча управлінським персоналом вважаються працівники на посадах від менеджера до партнера (ієрархія посад у департаменті аудиту представлена на рисунку 2.1.4), вже починаючи від посади консультанта працівник починає виконувати управлінські функції, адже відповідає за розподіл завдань та спрямування роботи молодших членів у команді.

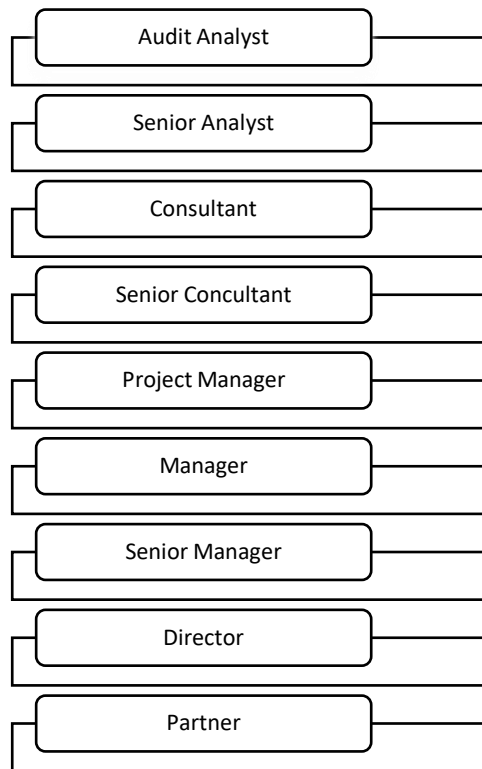


Рис. 2.1.4. Ієрархія посад у підрозділі аудиту\*

\*розроблено автором

Посада старшого консультанта додатково передбачає відповідальність за клімат у колективі, оцінку та координацію діяльності інших членів робочої групи. До обов'язків також входить планування діяльності команди, визначення графіку зустрічей із клієнтом та всередині колективу. При цьому посади консультанта і старшого консультанта також включають обов'язок ділитися технічними знаннями із колегами рівня аналітик аудиту та старший аналітик, так само як і первинну перевірку зробленої ними роботи. Працівники на цих посадах досі виконують і технічну роботу, а саме завдання, поки складні для колег нижчих рівнів.

Менеджери є цінними в команді у першу чергу через наявність досвіду, достатнього для вирішення складних і неоднозначних проблем. Довший час перебування у компанії для них також свідчить і про більшу кількість складених іспитів АССА, що теж вказує на високий рівень кваліфікації. Менеджери також відповідають за організацію та мотивацію працівників команди, особливо тих, з

якими вони контактують найбільше – консультантів, які на кар’єрній драбині займають близьку до менеджерів позицію. Менеджер також приймає вагомі рішення в діяльності команди та взаємодіє із директором чи партнером на проєкті.

Директор виконує операційні та управлінські функції, комунікує із представниками від клієнта на найвищих посадах. При цьому посада директора є підготовчою до звання партнера – вершини кар’єрної драбини в «Делойт». Партнер традиційно має частку в капіталі фірми. Директори та партнери мають сертифікацію за всіма 14 іспитами АССА, а також мають сертифікат Аудиторської палати України, тому є аудиторами на законодавчому рівні. Коли здійснюється випуск аудиторського проєкту, підпис на висновку належить саме партнеру, як і основна відповідальність за результат аудиту.

Характер взаємозв’язку між управлінням кадрами та соціальною відповідальністю в організації доцільно відслідковувати за показниками плинності, необхідні для цього дані наведені у таблиці 2.1.5.

Таблиця 2.1.5

## Динаміка структури персоналу за категоріями працівників\*

	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова кількість працівників	526	467	441	359	419
Загальна кількість нових працівників	186	112	142	122	144
у розрізі вікової структури:					
до 30 років	163	103	113	93	111
30-50 років	22	9	27	28	32
50+ років	1	0	2	1	1
у розрізі статі:					
чоловіки	71	36	49	31	51
жінки	115	76	93	91	93
у розрізі вікової структури:					
до 30 років	31%	22%	26%	26%	26%
30-50 років	4%	2%	6%	8%	8%
50+ років	0%	0%	0%	0%	0%
у розрізі статі:					
чоловіки	11%	8%	11%	9%	12%
жінки	22%	16%	21%	25%	22%

Продовження таблиці 2.1.5

Загальна кількість працівників, які залишили компанію	217	149	212	116	81
у розрізі вікової структури:					
до 30 років	159	120	138	71	56
30-50 років	55	28	73	42	24
50+ років	3	1	1	3	1

\*розроблено автором

Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття обраховується за формулою 5.1 [3]:

$$(Kп) = Чп/Чсер, \quad (2.1.1)$$

де Чп – кількість прийнятих працівників в організацію за певний період,

Чсер – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення обраховується за формулою 5.2 [3]:

$$(Kз) = Чз/Чсер, \quad (2.1.2)$$

де Чз – кількість звільнених працівників з організації за певний період,

Чсер – середньооблікова кількість працівників за відповідний період.

Відповідно, можна обрахувати коефіцієнт загального обороту кадрів за формулою 5.3 [3]:

$$(Kз.о) = (Kп) + (Kз). \quad (2.1.3)$$

Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників обчислюється за формулою 5.4 [3]:

$$(Kс.п.з) = Kп/Kз. \quad (2.1.4)$$

Результати розрахунків показників для компанії «Делойт» в Україні протягом 2022-2024 років представлені у таблиці 2.1.6.

Таблиця 2.1.6

Показники плинності персоналу компанії «Делойт» упродовж 2020-2024 років\*

	2020	2021	2022	2023	2024
Кп - коефіцієнт обороту з прийняття	35,36	23,98	31,49	33,98	34,37
Кз - коефіцієнт обороту зі звільнення	41,25	31,91	47,01	32,31	19,33
Кзо - коефіцієнт загального обороту	76,62	55,89	78,49	66,3	53,7
Кпк - коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	85,71	75,17	66,98	105,17	177,78

\*розроблено автором

Динаміка кадрових показників компанії Deloitte у 2020–2024 роках характеризується такими тенденціями. Для коефіцієнта обороту із прийняття спостерігається з 23,98% у 2021 році до 34,37% у 2024 році, що вказує на активну політику залучення нових фахівців (рисунок 2.1.5).

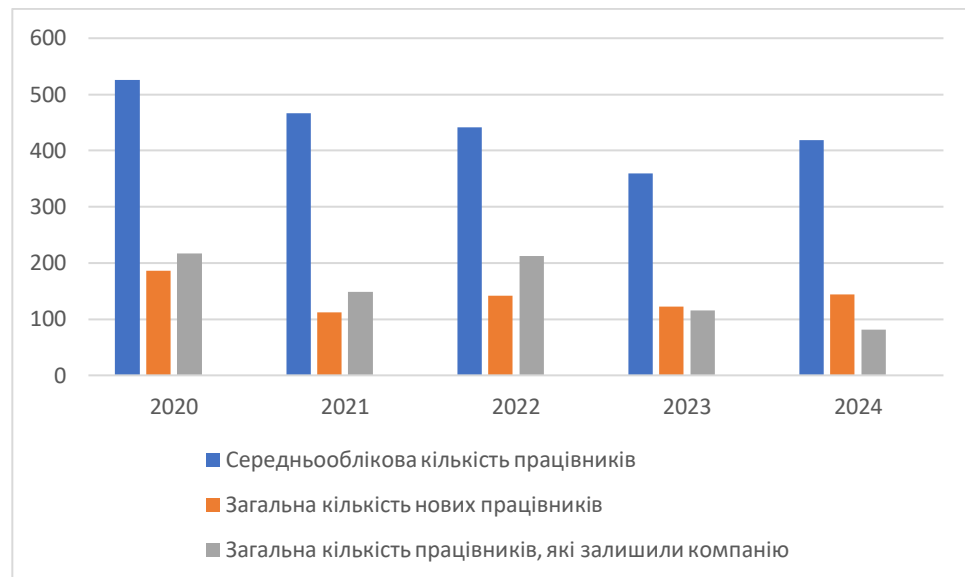


Рис. 2.1.5. Динаміка плинності кадрів ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК» 2020-2024\*  
\*розроблено автором

При цьому коефіцієнт обороту зі звільнення демонструє зменшення з максимуму у 47,01% за 2022 рік до мінімуму у 19,33% у 2024 році, що також варто вважати позитивною тенденцією. Коефіцієнт загального обороту за досліджуваний період зазнає бажаного для компанії зменшення: від 76,62% до 53,70%, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників демонструє найпоказовішу тенденцію у 2024 році, збільшившись відносно 2022 року з 66,98% до 177,78%, що свідчить про те, що компанія почала значно більше наймати, ніж втрачати персоналу, і частково пояснюється необхідністю із початком повномасштабного вторгнення звільнити частину працівників, які влаштувалися у офіси «Делойт» за кордоном.

Варто зауважити, що хоча описані вище тенденції можна вважати позитивними, ними компанія може завдячувати не обов'язково покращенню кадрової політики: як зазначалося, у 2023-2024 роках компанія відчувала нестачу персоналу в результаті попередніх періодів, відповідно, активізація у найманні

працівників є очікуваною. Загалом факт нестачі персоналу при показниках обороту зі звільнення, що коливаються від 41,25 до 47,01 відсотків протягом 2020-2022 років, вартий уваги не лише при розгляді у динаміці, а й статично, адже нормою плинності прийнято вважати 10-20%. Для компанії сфери послуг, де досвід кадрів обов'язковий для виконання щоденної роботи (йдеться найбільше про технічні знання працівників, навички вирішування неоднозначних ситуацій, які в аудиті, наприклад, трапляються на постійній основі, досвід у внутрішній та зовнішній комунікації, в тому числі і з конкретним клієнтом), тенденції до звільнення до половини персоналу за рік варто вважати тривожними.

Екологічним видом соціальної відповідальності «Делойт» опікується як у межах організації, так і серед зовнішніх стейкхолдерів. На «Делойт» в Україні поширюється стратегія глобальної мережі – Deloitte WorldClimate, вона ж виступає основним орієнтиром у реалізації екологічних ініціатив. Основними цілями є зменшення карбонового та екологічного сліду, а також заохочувальний вплив на співробітників і клієнтів для впровадження практик зі сталості. Глобальна стратегія Deloitte WorldClimate включає скорочення викидів, впровадження стійкості, спонукання до дії співробітників, залучення екосистем, суть кожної складової представлена у таблиці 2.1.7.

Таблиця 2.1.7

## Складові глобальної стратегії Deloitte WorldClimate\*

Складова	Суть
Скорочення викидів	Встановлення науково обґрунтованих цілей до 2030 року щодо зменшення викидів парникових газів, зокрема зменшення викидів за Сферами охоплення 1 та 2 (будуть розглянуті далі) на 70%, порівнюючи з 2019 роком.
Впровадження стійкості	Відображення кліматичних цілей у політиках та практиках Deloitte, зокрема формування відповідальної команди та звітування про обсяги викидів парникових газів і вплив на довкілля.
Спонукання до дії співробітників	Підвищення поінформованості працівників та підтримка їхніх прагнень щодо протидії зміні клімату в роботі та повсякденному житті.
Залучення екосистем	Співпраця з клієнтами, партнерами, неурядовими організаціями, постачальниками та іншими стейкхолдерами для вирішення проблем зміни клімату.

\*розроблено автором

Виконання окреслених вище орієнтирів належить кросфункціональній команді, сформованій з представників напрямів корпоративної відповідальності та сталого розвитку, організації бізнес-поїздок, адміністративного управління офісом та закупівель, а також клієнтської практики консалтингу (рисунок 2.1.6).

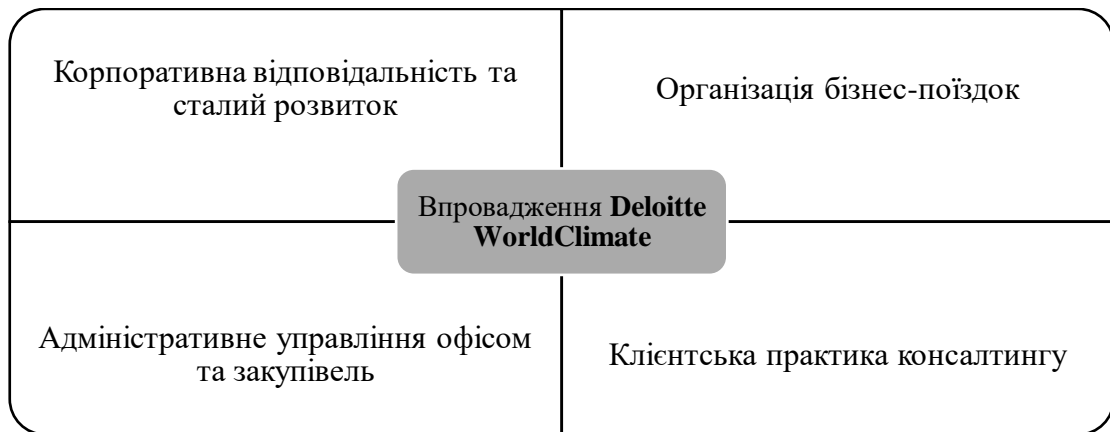


Рис. 2.1.6. Функціональні напрямки, представники яких складають команду для впровадження Deloitte World Climate\*

\*розроблено автором

З метою укріплення обізнаності зацікавлених сторін, компанія регулярно звітує про прогрес із екологічної сталості (таблиця 2.1.8). Звіти є також надійним інструментом для відстеження змін, порівняння показників у динаміці та коригування зусиль у сталому розвитку. Діяльність «Делойт» в Україні відповідає регуляторним вимогам: компанія дотримується норм національного природоохоронного законодавства.

Таблиця 2.1.8

Показники діяльності компанії: вплив на навколишнє середовище, 2022-2024\*

Рік	Абсолютний приріст			Темп приросту	
	2022	2023	2024	2023, %	2024, %
Обсяг викидів CO <sub>2</sub> (Сфера охоплення 1)	13.1	10.2	8.4	-22.14	-17.65
Обсяг викидів CO <sub>2</sub> (Сфера охоплення 2)	123	116.4	155.4	-5.37	33.51
Обсяг викидів CO <sub>2</sub> (Сфера охоплення 3)	2843	3905.6	6295.5	37.38	61.19
Всього обсягів викидів CO <sub>2</sub>	2979.1	4032.1	6459.36	35.35	60.20
Обсяг викидів CO <sub>2</sub> у розрахунку на один штатний еквівалент повної зайнятості (FTE)	7.3	10.3	13.3	41.10	29.13

Продовження таблиці 2.1.8

Загальний обсяг витрат палива для обслуговування автопарку, л	4787	3721.7	3047.8	-22.25	-18.11
Загальний обсяг спожитої електроенергії, кВт-год	121138	101425	114683	-16.27	13.07
Загальний обсяг спожитої електроенергії у розрахунку на FTE, кВт-год	295.3	260.1	235.4	-11.92	-9.50
Загальний обсяг спожитої теплоенергії, кВт-год	152248	157199	230756	3.25	46.79
Загальний обсяг спожитої теплоенергії у розрахунку на на FTE, кВт-год	371.1	403.2	473.7	8.65	17.49
Загальний обсяг спожитої води, м <sup>3</sup>	458	294	60610	-35.81	20515.65
Загальний обсяг спожитої води у розрахунку на FTE, м <sup>3</sup>	1.1	0.8	1.2	-27.27	50.00

\*розроблено автором

За викидами вуглекислого газу зразкові тенденції спостерігаються лише для Сфери охоплення 1: зменшення на 22.14% та 17.56% у 2023 та 2024 роках відповідно (роз'яснення щодо сфер охоплення для виміру викидів вуглекислого газу подані у Додатку Г). Для Сфери охоплення 2 небажаним є зростання у 2024 році на 33.51%, за Сферою охоплення 3 показники ще гірші: зростання на 37.38% та 61.19% у 2023 та 2024 роках відповідно, що результує у майже аналогічних показниках за сумарними обсягами викидів вуглекислого газу. За поясненням компанії у звіті про вплив, небажані тенденції збільшення пов'язані зі зростанням бізнес-активності після початку повномасштабної війни. Частина працівників повернулася до офісу, збільшилася кількість ділових поїздок і закордонних відряджень. Відповідно зросли й обсяги спожитої електро- та теплоенергії, а також витрат води. З позитивного, загальний обсяг витрат палива на обслуговування автопарку характеризувався спадною динамікою зі зменшенням на 22.25% у 2023 році та на 18.11% у 2024 році. Спожитої електроенергії у розрахунку на один штатний еквівалент повної зайнятості (FTE) також стало менше – на 11.92% у 2023 році та 9.5% у 2024 році.

Офіс «Делойт» в Україні також займається співпрацею з підрядником щодо збору, зберігання та утилізації офісних відходів, зокрема макулатури,

пластику, металу, скла. Компанія також утилізує такі відходи, як відпрацьовані батарейки, монітори, картриджі для принтерів тощо. Контейнери для сортування сміття теж встановлені в офісі.

Окремою заслугою компанії в контексті корпоративної соціальної відповідальності є консультивання клієнтів з питань сталого розвитку та ESG-аспектів. У 2024 році організація також випустила дослідження СхО Sustainability Report, яке базується на результатах опитування понад 2 тисяч керівників міжнародних організацій щодо ключових викликів у впровадженні сталого підходу функціонування.

Філантропічний вид корпоративної соціальної відповідальності у компанії представлений низкою ініціатив та відповідних їм показників. Так, протягом 2023 року компанія інвестувала в соціальні проєкти 213.6 тис. євро, а у 2024 році – 213.1 тис. євро. Також протягом 2023-2024 років з боку працівників компанії було інвестовано 7030 годин, інфографіка представлена на рисунку 2.1.7.



Рис. 2.1.7. Структура витрат часу, інвестованого працівниками компанії у волонтерство протягом 2023-2024 років\*

\*розроблено автором

Діяльність компанії протягом 2023 та 2024 року також характеризувалася участю у низці благодійних ініціатив, в тому числі таких, що спрямовані на розвиток місцевих громад, серед них: Співпраця з БФ «Діти Героїв», UNITED24,

Автомобіль швидкої допомоги для України, Дні донорства крові з Deloitte, «Дивись українське!». Також були розроблені програми для студентства: Tax Your Brains, The Big Audit Theory, «Бізнес очима власника: від стартапу до IPO», CFA Institute Research Challenge, «Агрокебети», «Агрогенерація 2023». Опис перелічених проєктів представлений у Додатку Д.

Загалом, корпоративна філантропія Deloitte охоплює чотири формати:

- фінансові внески
- традиційне волонтерство
- «волонтерство навичок»
- проєкти pro bono.

Проаналізувавши корпоративну соціальну відповідальність компанії «Делойт» в Україні за всіма п'ятьма видами, доцільно перейти до комплексної оцінки управління соціальною відповідальністю ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК».

## **2.2. Управління соціальною відповідальністю ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК»**

Компанія «Делойт» в Україні перебуває на етапі життєвого циклу «зрілість», на що вказує ряд ознак: сформований портфель клієнтів, стійкі фінансові показники діяльності, детально розроблені та глибоко інтегровані процеси управління якістю, навчання персоналу та лідерства, активна участь у розробці стандартів та експертизи на державному рівні, розвинена на всіх рівнях КСВ-стратегія. Як компанія сфери послуг, на цій стадії «Делойт» має достатньо ресурсів для стратегічного впровадження корпоративної соціальної відповідальності. При цьому визначні характеристики сфери послуг, такі як залежність від довіри клієнтів та якості комунікації, підкреслюють важливість корпоративної соціальної відповідальності як конкурентної переваги.

Часто оцінка успішності КСВ-управління компанії відбувається з позиції конкурентного аналізу. Такий підхід лежить в основі і методу оцінки за індексом прозорості та підзвітності від вітчизняного Центру «Розвиток КСВ». Для аналізу за даним методом було здійснено порівняння Deloitte з основними конкурентами, іншими компаніями великої четвірки – KPMG, EY, PWC (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Розрахунок індексу прозорості та підзвітності для компаній «Великої четвірки»\*

	Deloitte	KPMG	EY	PWC	Мак. бал.
Звітність	20	20	13	10	20
Зміст	53	50	25	20	55
Навігація	5	7	7	5	8
Доступність	17	13	13	16	17
Усього	95	90	58	51	100

\*розроблено автором

Повноцінний звіт про вплив мають лише компанії Deloitte та KPMG, при цьому їхні звіти доволі подібні за обсягом та ступенем деталізації інформації, обидва містять елементи, відповідні вимогам GRI та розкривають різні види соціальної відповідальності. Інші дві компанії серед нефінансових звітів мають лише звіти про прозорість, натомість інформація щодо реалізації КСВ у них представлена інтерактивними зображеннями та текстом на сайті, і дана інформація є доволі обмеженою, особливо у PWC. Навігація була більш простою та зрозумілою на сайтах KPMG та EY, на яких інформація щодо соціального звітування була знайдена найшвидше. Окремим пунктом варто відмітити те, що всі сайти мають хороший показник у напрямку доступності, адже пропонують широкий вибір мов, проте у KPMG та EY дизайн передбачає яскраві кольори та нагромадженість інформацією, що знижує доступність сайту, наприклад, для нейровідмінних людей.

Таким чином, найвищий показник має досліджувана компанія «Делойт» – 95%, друга позиція належить KPMG із 90%, у EY та PWC – 58% і 51% відповідно. За даною методикою KPMG варто вважати основним конкурентом

досліджуваної компанії у контексті КСВ, при цьому за конкурентним аналізом для аудиторського ринку України за методом TOPSIS були отримані аналогічні результати (Додаток А).

Інший метод якісного діагностування пропонує оцінювати соціальні інвестиції компанії, виділивши три групи показників оцінки (табл. 2.2.2).

Таблиця 2.2.2

## Критерії якісної оцінки соціальних інвестицій\*

Критерії	Показники оцінки	Якісна оцінка
Інституціональне оформлення соціальної політики	наявність спеціального документа, в якому визначена соціальна політика компанії	<b>Так.</b> Наявний Глобальний Кодекс принципів ділової поведінки Deloitte
	наявність спеціального підрозділу, який відповідає за реалізацію соціальних програм компанії	<b>Так.</b> CR&S – відділ корпоративної відповідальності та сталого розвитку
	закріплення основних положень соц. політики в колективному договорі	<b>Ні.</b> Натомість наявне Положення про оплату праці.
Система обліку соціальних програм і заходів щодо їх реалізації	наявність щорічних фінансових звітів, складених відповідно до міжнародних стандартів	<b>Так.</b> «Делойт» звіту Про свою діяльність відповідно до вимог Глобальної ініціативи зі звітності (GRI).
	упровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності	<b>Так.</b> Розкриває фінансові показники бізнесу та демонструє вплив своєї діяльності на екологію, бізнес-середовище та суспільство. Публікує звіт про вплив, звіт про прозорість, звіт про управління.
	оцінка ефективності соціальних інвестицій	<b>Ні/Так.</b> Показник (наприклад, SROI) безпосередньо не обчислюється (принаймні не подається у звітах), однак якісна оцінка здійснюється.
	приклади соціальних програм	Участь у благодійних зборах, UNITED24, Автомобіль швидкої допомоги для України, Дні донорства крові з Deloitte, «Дивись українське!», The Big Audit Theory, CFA Institute Research Challenge тощо.

## Продовження таблиці 2.2.2

Комплексність процесу соціального інвестування	розвиток персоналу компанії	<b>Так.</b> Встановлено мінімальні рівні для продовження професійного розвитку, що передбачають мінімум 40 годин структурованого навчання на рік (Додаток Б). Компанія пропонує структуровані, формальні навчальні програми, такі як внутрішні або зовнішні курси, семінари або електронне навчання, які охоплюють усі компетенції. Крім того, професійний склад проходить навчання з метою отримання професійної кваліфікації Асоціації присяжних сертифікованих бухгалтерів (ACCA).
	охорона здоров'я та праці персоналу	<b>Так/Ні.</b> Компанія забезпечує персонал широким соціальним пакетом, який включає страхування, медичні послуги, спортзал, психотерапевта тощо. Проте перепрацювання, робота в нічний час, робота на вихідних, неможливість взяти відпустку – теж нормальна практика.
	природоохоронна діяльність і ресурсозбереження	<b>Так.</b> З року в рік компанія прагне до скорочення обсягів викидів, впроваджує екологічні ініціативи за програмою Deloitte WorldClimate, дотримується норм національного природоохоронного законодавства.
	підтримка добросовісної ділової практики	<b>Так.</b> Компанія звітує про прозорість, проходить перевірки з фінансового моніторингу, перевірки ОСНАД, зовнішнього аудитора. За ними проблем не було виявлено. Станом на 2024 рік 100% працівників ознайомлені з антикорупційними політиками.
	розвиток місцевої громади	<b>Так.</b> Протягом 2020-2022 компанія здійснювала виплати у державні та місцеві бюджети (наприклад, у 2022 році – 2,371 тис. дол., деталі у Додатку В). Протягом 2023-2024 інвестиції фінансів та часу співробітників були присвячені розвитку місцевих громад.

\*розроблено автором

Для кількісної оцінки ефективності витрат компанії на заходи КСВ використаємо індекси, запропоновані Станасюк Н. С., Пасінович І. І. і Томашевською А. Р.:

IL = Витрати на КСВ у розрахунку на одного працівника;

IS = Відношення витрат на КСВ до валового обсягу продажів;

IP = Відношення витрат на КСВ до обсягу прибутку.

Проаналізуємо динаміку зміни даних показників для 2021, 2022 і 2023 років, відповідні дані та розраховані індекси наведені у таблиці 2.2.3 (показник соціальних інвестицій агрегований для глобальної мережі Deloitte).

Таблиця 2.2.3

Розрахунок показників оцінки ефективності витрат компанії на заходи з корпоративної соціальної відповідальності\*

	2020	2021	2022	2023
Соціальні інвестиції, млн. грн.	6.63	7.75	21.28	9.06
Кількість працівників, чол.	526	467	441	359
Обсяг продажів, тис. грн.	390.45	389.45	294.94	381.46
Обсяг прибутку, тис. грн.	29.46	42.91	14.81	12.44
IL	1.26%	1.66%	4.83%	2.52%
IS, %	1.70%	1.99%	7.22%	2.37%
IP, %	22.51%	18.06%	143.71%	72.81%

\*розроблено автором

У 2022 році спостерігалось значне зростання показника соціальних інвестицій до 21,28 млн. грн., відповідно у той же рік фіксувалося найбільше значення індексів IL (4.83%), IS (7.22%) та IP (143.71%). Зауважимо, що показник IP у 143.71% можливий за рахунок агрегованого представлення соціальних інвестицій для глобальної мережі «Делойт», так як показник для України не розкривається окремо, ймовірно через складнощі вирахування. Динаміка показника подана на рисунку 2.2.1.

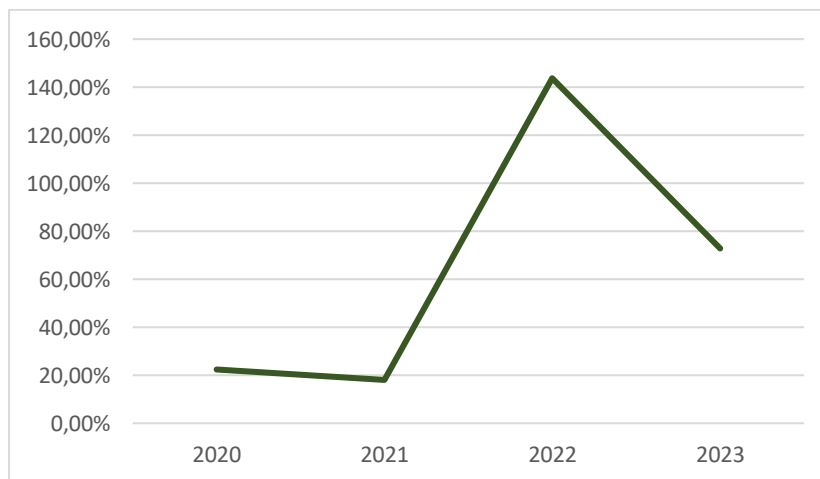


Рис. 2.2.1. Динаміка відношення витрат на КСВ до обсягу прибутку протягом 2020-2023 р. р.\*

\*розроблено автором

Повернімося до описаного вище стрімкого зростання соціальних інвестицій. За припущенням автора, зліт показника може бути пов'язаним із допомогою Україні, адже майже \$278 млрд було виділено міжнародними партнерами на військову, фінансову та гуманітарну допомогу з початку повномасштабного вторгнення, і частина цих витрат може обліковуватися як соціальні інвестиції. Відношення витрат на КСВ до валового обсягу продажів скоротилося більше ніж утричі після досягнення максимуму (з 7.22% у 2022 р. до 2.37% у 2023 р.), а витрати на КСВ у розрахунку на одного працівника зменшилися майже удвічі до кінця досліджуваного періоду – з 4.83% у 2022 р. до 2.52% у 2023 (рисунок 2.2.2).

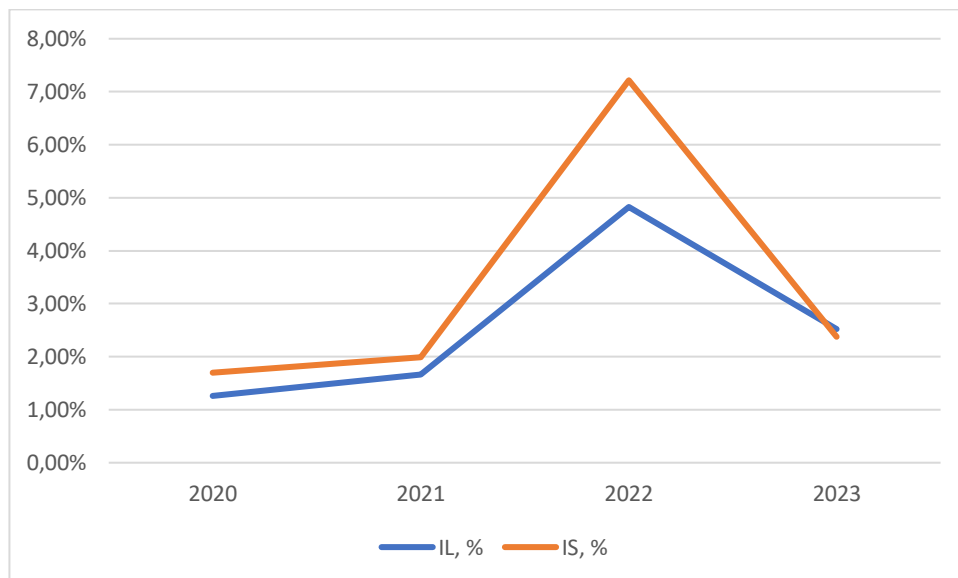


Рис. 2.2.2. Динаміка витрат на КСВ у розрахунку на одного працівника та відношення витрат на КСВ до валового обсягу продажів\*

\*розроблено автором

Так як результатом теоретичного розділу була представлена розробка схеми поділу інструментів корпоративної соціальної відповідальності, результати застосування схеми для діяльності компанії «Делойт» представлені у таблиці 2.2.4.

Таблиця 2.2.4

## Реалізація інструментів КСВ у компанії «Делойт»\*

Інструменти КСВ		Реалізація в компанії «Делойт»	
Реалізації	Відносно стейкхолдерів	Зовнішні	Нефінансові звіти, соціальні інвестиції, публікування соціальних досліджень
		Внутрішні	Кодекс Глобальних принципів ділової поведінки, навчання персоналу, соціальний пакет тощо
		Спільні	Волонтерські програми, екологічні ініціативи
	За рівнем управління	Стратегічні	Діяльність компанії у економічному, правовому та екологічному напрямку
		Тактичні	Розкриття звітів про вплив, звітів про управління та звітів про прозорість
		Оперативні	Задоволення очікувань стейкхолдерів (таблиця 2.2.2).
Діагностики	Якісні		Здійснення опитувань працівників, збір відгуків клієнтів, внутрішні зустрічі із питань етичного ведення бізнесу.
	Кількісні		Аналіз динаміки показників із підбору та навчання персоналу, скорочення викидів, фінансових результатів тощо.
Звітування	Звіти		Про вплив, про управління, про прозорість, фінансові звіти.
	Стандарти		GRI
	Рейтинги та індекси		Індекс КСВ від UGEN за напрямом «Аудит та консалтинг» (2023).

\*розроблено автором

Нарешті, за типологією М. Портера і М. Креймера, «Делойт» притаманний стратегічний тип.

Здійснений аналіз корпоративної соціальної відповідальності «Делойт» свідчить про наявність багатоаспектної стратегії, із впровадженням різноманітних програм, ініціатив та показників. Як зазначалося на початку другої частини розділу, саме цього і варто було очікувати.

Тим не менш, проведена діагностика сигналізує про наявність суттєвого проблемного аспекту. Чому показники плинності кадрів компанії такі високі? Чому не вдалося при якісному оцінюванні соціальних інвестицій визначити для охорони здоров'я та праці чітке «так»?

Індекс задоволеності працівників не розкривається компанією публічно, однак відвідавши платформу з оцінки роботодавців Indeed бачимо рейтинг

компанії – 3.9 балів із 5 на основі майже 14 тисяч відгуків [18], тож можемо визначити доволі високий рівень показника:

$$\text{CSI 2025} = 78\%.$$

При цьому текстові відгуки працівників сигналізують про такі проблеми: сильні перепрацювання, довгі періоди роботи без вихідних, робота в умовах коротких дедлайнів і постійного стресу.

Загалом дані проблеми можна визначити як недоліки не лише роботи в «Делойт» чи в іншій компанії «Великої четвірки», але і як недоліки аудиторської професії загалом, адже період від наявності даних про результати діяльності компанії до необхідності звітувати про них досить короткий, це і спричиняє надмірне навантаження. Проте, у відповідності із концепцією КСВ, прямий обов'язок компанії як хорошого корпоративного громадянина мінімізувати подібні негативні впливи та докласти якнайбільше зусиль для створення сприятливого середовища роботи. У 2019 році компанія запровадила новий підхід до управління ефективністю співробітників, який є частиною системи Reinvented Performance Management (RPM). Система RPM складається з п'яти основних елементів, поданих на рисунку 2.2.3.

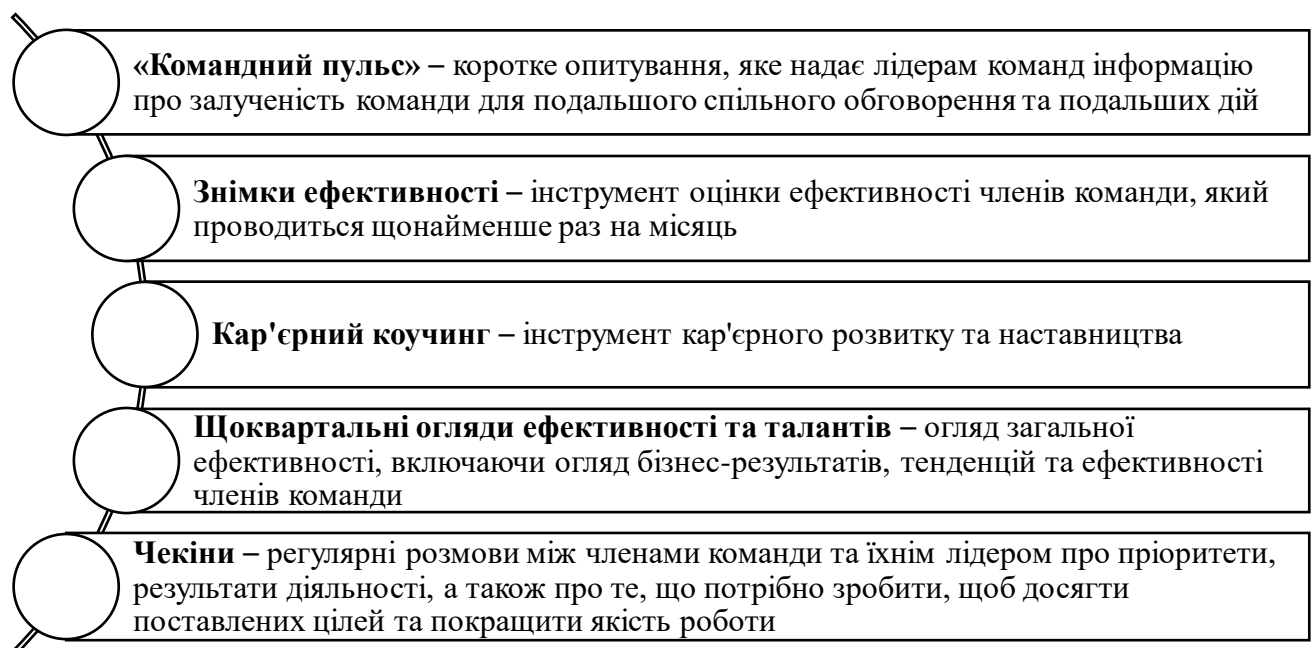


Рис. 2.2.3. Система Reinvented Performance Management (RPM) у компанії «Делойт»\*

\*розроблено автором

Необхідно зауважити, що подібні заходи спрямовані на те, щоб визначити оцінку працівника щодо роботи в команді, і, навпаки, оцінку команди щодо роботи працівника, у цілях управління кар'єрою. Проте питання задоволеності роботою, з якою доводиться стикатися команді на проєкті, залишається ігнорованим системою. Наприклад, у опитуванні «Командний пульс» буде міститися питання «Чи турбувався лідер команди про Ваш баланс роботи та життя?», однак опитування, в якому могло би бути питання «Чи була можливість турбуватися про баланс роботи та життя в умовах даного проєкту?» у компанії відсутні.

У частині, де аналізувалися фінансові показники діяльності компанії було знайдено обернено пропорційну залежність між чистим доходом компанії та кількістю співробітників, що вказує на ризик заниження потреб у персоналі при розрахунку з метою отримання більшого доходу. Доцільним є розкрити процес планування потреб у персоналі.

У визначенні необхідної кількості працівників на проєкт основним інструментом компанії є досвід фактично затраченого часу працівників, який наразі фіксується у програмі Kantata. Зайнятість працівників із розрахунком кількості годин, яка буде відпрацьована на проєкті, а також періодами незайнятості у зв'язку із відсутністю проєктів або необхідністю пройти навчання та здати іспити на підвищення професійної кваліфікації відображується у Excel-файлі, заповнюваному вручну та доступному кожному працівнику відповідного департаменту компанії.

За такої системи виникає ризик фіксування часу, відмінного від фактичного: так як результати тижня переглядає менеджер, працівник може бути занепокоєний тим, що його вважатимуть недостатньо продуктивним, із занадто повільним темпом роботи, адже це враховується при розгляданні питань підвищення та визначення річного бонусу.

Компанія усвідомлює серйозність проблеми перепрацювань і прагне надати працівникам можливість відновлюватися після них. Так, розроблена програма «50+», за якої за кожен годину після 50 робочих годин за тиждень

працівнику нараховується віртуальна сума, яку він може використати у будь-якому готелі на території України. При цьому дані кошти можна використати лише в межах кварталу. Так як «зайнятий сезон», під час якого відбувається найбільше перепрацювань триває довше за квартал, і під час нього можливості відпочити у працівників немає, встигнути використати ці кошти рідко є реалістичною задачею.

Виявлені проблеми бізнес-стратегії компанії у частині ставлення до персоналу є критичними.

Працівники беззаперечно є основним активом організації. Саме їхня залученість, уважність і відданість своїй справі здатні утримувати «Делойт» у лідерських позиціях на світовій арені.

По-перше, помилки компаніям такого масштабу не пробачаються, достатньо лише взяти до уваги те, що ще у 2001 році існувала «Велика п'ятірка», доки компанія Arthur Andersen не зазнала краху через те, що не виявила наближення краху свого клієнта – американської енергетичної компанії Enron. Така відповідальна та напружена діяльність потребує хорошого фізичного та ментального здоров'я з боку працівників, щирого бажання працювати на благо організації та виконувати роботу якісно. Адже відповідальність за аудиторський висновок може бути загрозливою лише для партнера, але не для колег усіх інших, нижчих рівнів.

По-друге, в основі бізнес-процесу навчання працівників закладений обмін досвіду між колегами. Так, працівники першого рівня – аналітика аудиту, звісно проходять навчання основним принципам роботи упродовж місяця на розробленому курсі-симуляції, однак справжній досвід починають здобувати потрапляючи на реальний проєкт, і цими знаннями щоденно діляться саме старші колеги, як і зазначалося у першій частині розділу за аналізу схеми кар'єрної драбини та обов'язків на кожній її сходинці.

По-третє, у аудиторській справі надважливим є багаторічний досвід працівника, адже під час проєкту неоднозначні та сумнівні ситуації трапляються повсякчас. Висока плинність персоналу через незадоволеність умовами роботи

суттєво перешкоджає наявності достатньої кількості досвідчених працівників, що знову ж таки створює умови для підвищення навантаження на персонал.

Описаній проблемі із персоналом належить місце на етичному рівні у моделі Керола, так як вона стосується обов'язків бізнесу, більших від передбачених законом, і фактично третина описаної раніше «моделі потрійного результату», яка називається «Люди». Таким чином, пошук шляхів покращення взаємодії з персоналом є необхідним для компанії у реалізації КСВ як із суто теоретичного, так і із суто практичного поглядів.

У підсумку, було охарактеризовано 5 видів соціальної відповідальності компанії «Делойт» в Україні: економічного, правового, етичного, екологічного та філантропічного. Автором здійснена класифікація та характеристика інструментів КСВ досліджуваної організації, а саме інструментів впровадження, діагностики та звітування.

Під час дослідження було здійснено оцінювання реалізації корпоративної соціальної відповідальності компанією «Делойт» за допомогою методу обрахунку індексів прозорості та підзвітності Центру «Розвиток КСВ»; методу якісної оцінки соціальних інвестицій та кількісної оцінки якості соціальних інвестицій із подальшим аналізом їхньої динаміки.

Результати проведеного аналізу засвідчують високий рівень інтеграції цілей корпоративної соціальної відповідальності у загальну стратегію компанії, а також наповненість та багатоаспектність видів КСВ.

Попри одержані позитивні результати, як основну проблему «Делойт» у реалізації соціальної відповідальності було виділено взаємодію із персоналом, про яку сигналізують високі показники плинності кадрів та відгуки працівників у відкритих джерелах.

### РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ДЕЛОЙТ ЕНД ТУШ ЮСК»

#### 3.1. Рекомендації з удосконалення управління соціальною відповідальністю для компанії «Делойт»

У другому розділі роботи було виявлено проблеми у відносинах організації із персоналом, на що вказують високі показники плинності та скарги працівників у відкритих джерелах. Встановлено, що даний аспект є ключовим за моделлю рівнів корпоративної соціальної відповідальності А. Керолла та моделлю «потрійного результату» Дж. Елкінгтона, а специфіка бізнес-процесів компанії за функціонування на ринку професійних послуг також вказує на критичність виявленої проблеми. З урахуванням того, що необхідність періодичного перенавантаження є особливістю робочого середовища в умовах коротких дедлайнів і завищених вимог клієнтів, що є лідерами ринку, доцільною є розробка системи розподілу трудових ресурсів, тобто автоматизація призначення робочого навантаження між працівниками за допомогою імплементації спеціального програмного забезпечення у процеси компанії. Бізнес-процес визначення потреби в персоналі на конкретний проєкт та створення команди схематично поданий на рисунку 3.1.1 з метою формування пропозицій щодо його удосконалення.

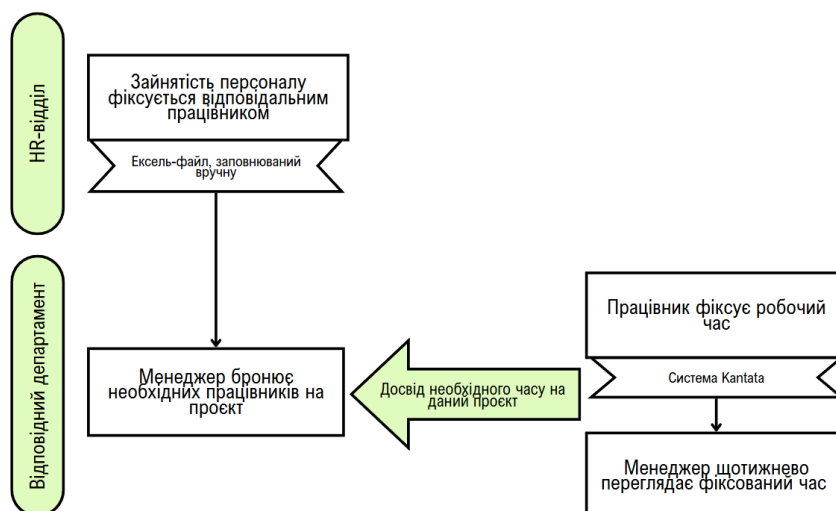


Рис. 3.1.1 Процес формування команди на проєкт у компанії «Делойт»\*  
\*розроблено автором

Першою точкою змін визначено фіксування робочого часу: наразі воно відбувається в системі Kantata, і результати переглядаються менеджером, що допомагає йому сформувати уявлення про час, необхідний для реалізації проекту. По-перше, пропонується фіксувати час із уточненням суті виконаних робіт. Так як операції із аудиту, наприклад, є стандартизованими, доцільно поділити їх на типи, присвоївши кожному рівень низький, середній або високий за двома критеріями: інтенсивності залученості та емоційної напруженості. Адже деякі завдання за суттю є рутинними (такими, що потребують внесення інформації за зразком, передбачають опис процесів, пошук інформації тощо), інші ж потребують аналітики та підвищеної уваги до деталей (перевірка інформації, здійснення розрахунків, підбір правильного підходу). Так само, частина завдань передбачає вищий рівень відповідальності, ніж інші, що провокує напруження: комунікація з клієнтом щодо виявлених проблем, створення вибірок для подальшого тестування, зустрічі з партнером проекту, а також термінові перевірки, висновки яких впливають на рішення щодо подальшого ходу процедур. Пропонована матриця поділу стандартизованих робіт на 9 типів за рівнями інтенсивності залученості та емоційної напруженості представлена у таблиці 3.1.1.

Система розподілу навантаження обмежуватиме кількість завдань типів 6–9 на одного працівника одночасно. Відповідно до внесеного працівниками часу, система визначатиме нормативи для кожного типу завдань, що враховуватиметься при плануванні команди. Так як вхід у систему передбачатиме авторизацію, доцільне врахування і посади працівника, адже на певні типи завдань працівники різного рівня компетентності витратимуть різну кількість часу.

Таблиця 3.1.1

Матриця типів робіт компанії «Делойт» зі шкалами рівнів інтенсивності залученості та емоційної напруженості\*

Інтенсивність залученості / Емоційна напруженість	Низька	Середня	Висока
Низька	Тип 1. Рутинні, шаблонні Опис процесів, заповнення форм, копіювання даних за зразком	Тип 2. Інформаційний пошук Пошук документів, звірка підписів, перевірка повноти файлів	Тип 3. Стандартна комунікація Написання уточнюючих листів, відповіді на типові запити від клієнта
Середня	Тип 4. Аналітична рутинна Формальні розрахунки, перевірка арифметики, тестування контролів	Тип 5. Аналітика з відповідальністю Формування вибірок, визначення розміру аудиторських процедур	Тип 6. Комунікаційна складність Обговорення знайдених невідповідностей з клієнтом, формування попередніх висновків
Висока	Тип 7. Складні розрахунки Оцінка резервів, аналіз податкових наслідків, нестандартні кейси	Тип 8. Термінові завдання Аудит у стислий термін, робота у ніч перед дедлайном	Тип 9. Критично відповідальні завдання Зустріч з партнером, подання фінального висновку, оцінка впливу на рішення клієнта

\*розроблено автором

За теперішньою системою, перед початком проєкту менеджер, урахувавши наявний досвід роботи на проєкті, бронює необхідну кількість працівників і таким чином формує команду. Однак у середовищі із типовою плінністю кадрів більше 40% створюється ризик відсутності релевантного досвіду у менеджера на проєкті із певною галузевою специфікою, яка може впливати та хід процедур і ступінь складності проєкту в цілому. Окрім цього, менеджер зацікавлений у тому, щоб обрати найбільш старанного та надійного на його погляд фахівця, що підвищує імовірність того, що зі складного проєкту працівник знову потрапить на інший складний проєкт. Або ж, навпаки, менеджер, який очолює проєкти із легшою галузевою специфікою обирає команду своїх знайомих, і працівники, які були залучені на більш легкі проєкти опиняться на них знову. На противагу цьому, запропонована система складатиме комбінацію

працівників на проєкт в залежності від обсягу роботи та напруженості працівника на попередньому проєкті, аби чергувати навантаження та уникати менеджерського суб'єктивізму. Менеджер же має, відповідно до укладеного з клієнтом контракту, внести у систему обсяг робіт, поділивши його на стандартизовані операції.

Через проєкту організацію роботи потреба у персоналі в компанії не є сталою. Наразі працівники, не залучені на проєкт, є доступними у спільному файлі формату ексель, який заповнюється вручну. У відповідності до цінностей компанії незалучені працівники самостійно мають проявляти ініціативу, щодня надсилаючи електронні листи на всіх осіб свого департаменту із пропозиціями допомоги. Однак контролю над цим процесом не встановлено, а менеджер проєкту залучає допоміжних працівників лише у критичних ситуаціях. Розроблена система даватиме можливість визначати наявність незалучених ресурсів автоматично, і пропонуватиме їх у допомогу працівникам, зайнятим завданнями підвищеної залученості та напруженості.

Важлива зміна передбачена і для контролю над коректним внесенням робочого часу працівником. Наразі він належить менеджеру, що може стимулювати працівника до нечесного фіксування часу, адже менеджери безпосередньо впливають на питання підвищення, тож занижити оцінку часу може бути вигідно, як результат – вхідні дані для оцінки навантаження на проєкті внесено некоректно. Натомість пропонується передати дану функцію старшому консультанту, який більше контактує з працівниками у процесі виконання завдань, тому здатний краще оцінити справедливість внесеного часу, і при цьому має значно менший вплив на просування кар'єрною драбиною. Менеджер підтверджуватиме час старшого консультанта, а інформацію щодо інших працівників отримуватиме агрегованою. Система також створюватиме попередній розподіл завдань на проєкті між членами команди, який у процесі роботи можливо буде коректувати.

Пропонується також за можливості враховувати побажання працівника щодо сфери діяльності клієнта, набору завдань та співпраці з іншими фахівцями.

Збір такої інформації можна здійснити через анонімне опитування. Опитування щодо побажань включатиме запитання щодо бажаних сфер діяльності компанії-клієнта, а також співпрацю із конкретними працівниками різних посад.

Процес визначення потреби в персоналі та формування команди для проекту схематично представлений на рисунку 3.1.2 Позначення «1» відповідає уточненню, що старший консультант підтверджує зафіксований час на щотижневій основі. Позначення «2» означає, що обсяг робіт вноситься менеджером відповідно до контракту з клієнтом.

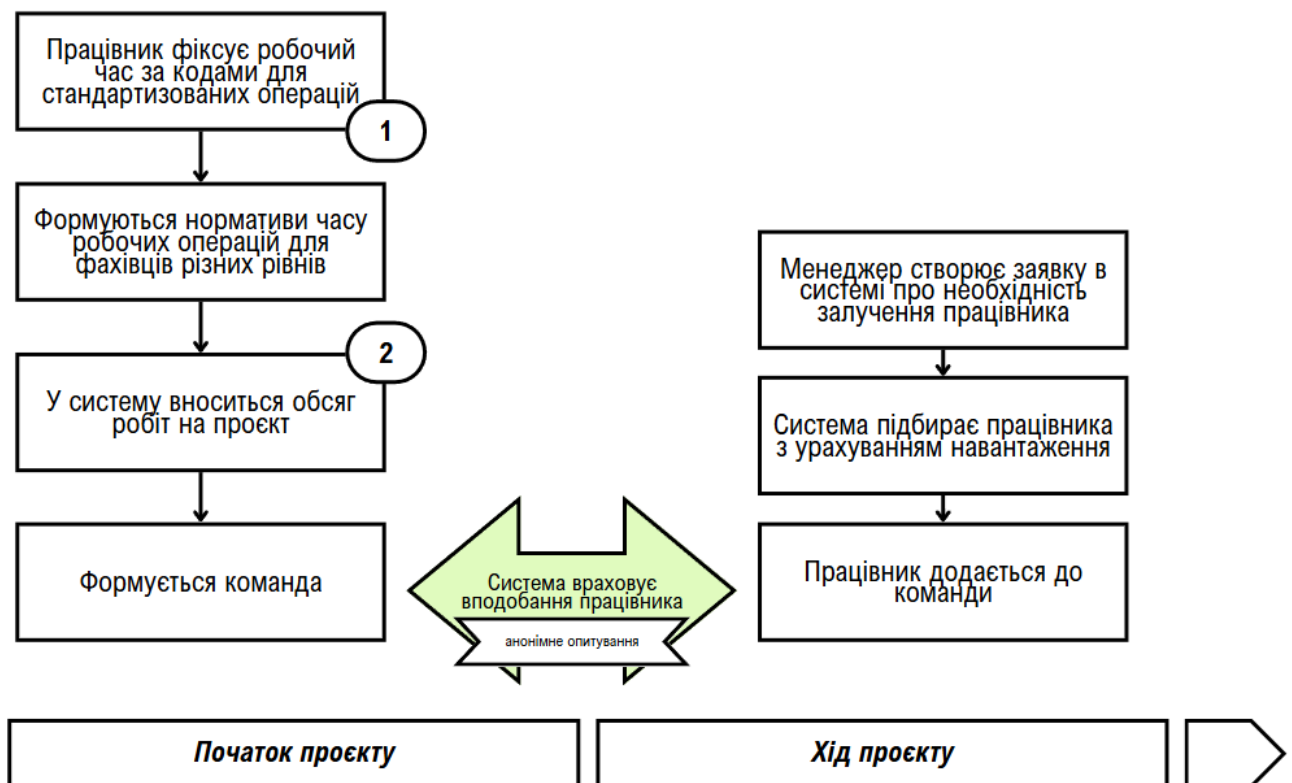


Рис. 3.1.2 Пропонована система формування команди на проєкт у компанії «Делойт»\*

\*розроблено автором

Доцільно розробити і точкові пропозиції як відповіді на розкриті у другому розділі проблеми, перш за все із компенсаційною програмою та опитуваннями, які не враховують психологічний стан працівника у зв'язку з проєктом.

По-перше, мінімальними зусиллями компанії могла би бути здійснена зміна у системі «50+» так, щоб віртуальні кошти на готель на території України

не мали квартального строку використання, що давало б працівникам можливість дійсно використовувати їх. Доцільно було б надати працівникам можливість зберігати ці кошти до відпустки. При цьому, так як необхідність скористатися готельними послугами виникає у працівників, як правило, не декілька разів на рік, а перенавантажуються вони стільки і значно більше, можливо було б розширити перелік послуг для оплати нарахованими за перепрацювання коштами. Так, пропонованим є такий перелік альтернативних шляхів витрачання:

- абонементи у клуби та фітнес-центри
- діагностичні візити до лікарів
- сеанси психолога
- кіно, театр, розважальні заходи
- майстер-класи та хобі

У формуванні переліку фокус має здійснюватися саме на заходи, пов'язані із відпочинком і відновленням, з метою стимулювання працівників планувати ініціативи на покращення здоров'я після виснажливого періоду.

По-друге, доцільним є створити опитування, метою якого було б не дослідження взаємодії та продуктивності в команді, як у таких, що вже існують у компанії, а ментальний стан працівника та його зміна із перебуванням на різних проектах. Пропоновані питання та основна мета кожного із них представлені на рисунку 3.1.3.

**Оцініть загальну інтенсивність робочого навантаження протягом проєкту.**

- визначити, чи було навантаження на проєкті збалансованим. Допомагає HR-команді виявити проєкти з критичним рівнем навантаження, що може призводити до вигорання.

**Наскільки часто Ви відчували емоційне чи фізичне виснаження під час роботи над проєктом?**

- виявити рівень виснаження, як ключовий симптом вигорання. Дає змогу реагувати на небезпечні емоційні стани у працівників.

**Наскільки ефективною була підтримка з боку керівника та команди під час проєкту?**

- зрозуміти, чи відчував працівник себе «не один» у складних ситуаціях. Висока підтримка знижує ризик емоційного вигорання навіть у складних проєктах.

**Наскільки Вам вдалось зберігати баланс між роботою та особистим життям у межах проєкту?**

- виміряти вплив проєкту на work-life balance. Збереження балансу є профілактикою хронічного стресу та зниження залученості.

**Наскільки Ви відчуваєте потребу у відновленні після завершення крайньої частини проєкту?**

- оцінити постнавантажувальний стан працівника. Якщо більшість працівників після проєкту потребують тривалого відновлення, це свідчить про потенційну проблему з проєктним плануванням або ресурсним забезпеченням.

Рис. 3.1.3 Зміст анкети, запропонованої для моніторингу ментального стану працівників у контексті проєктної роботи\*

\*розроблено автором

Анкету пропонується зробити анонімною, але з фіксуванням проєкту, на якому у крайній період часу (рекомендується місяць) залучені респонденти. Результати опитування агреговано представлятимуться відповідальному працівнику HR-відділу. Щомісяця він аналізуватиме відповіді опитувальника і призначатиме зустріч із менеджером проєкту, на яких представлятиме аналіз ходу проєкту, супроводжуваний практичними рекомендаціями на основі сучасних практик HR-менеджменту, зокрема людиноцентричного підходу.

Розкриті пропозиції мають на меті нівелювати «больові точки» робочого середовища, характеризуваного короткими дедлайнами, підвищеною відповідальністю, постійною необхідністю проявляти гнучкість, пильність та активне мислення. Пропоноване програмне забезпечення має автоматизувати процес розподілу навантаження між працівниками, вивільнюючи зайнятий цим час менеджерів і працівників HR-відділу, а головне – прибрати з процесу формування команд і призначення робіт хаотичність, забезпечити врахування навантаження різних типів робіт і проєктів, виключити негативні впливи людського суб'єктивізму та нечесності.

### 3.2 Оцінка вартості впровадження, а також економічних і соціальних результатів наданих рекомендацій

Оцінимо вартість реалізації запропонованого програмного забезпечення у 2025 році, дослідивши ринок ІТ-послуг в Україні. Аналіз пропозицій ринку буде здійснений на основі даних щодо етапів і вартості розробки ІТ-проєкту з сайтів «ІТ-рейтинг України» [11] та «Софтпроєкт» [79], а також за цінами проведених тендерів за ІТ-послугами на сайтах Prozorro [19] та Clarity Project [20].

Таблиця 3.2.1

Розрахунок витрат на впровадження системи розподілу трудових ресурсів\*

Етап впровадження	Обсяг робіт (години)	Середня ставка (грн/год)	Орієнтовна вартість (грн)	Джерело визначення ціни
Аналіз та планування	100–150	1000	100,000 – 150,000	Вартість роботи фахівця рівня senior-консультантів (бізнес-аналітика)
Розробка технічного ТЗ	80–120	1000	80,000 – 120,000	Вартість роботи бізнес-аналітиків middle–senior рівня
UI/UX дизайн	100–150	800	80,000 – 120,000	Середня ціна за графічний та інтерфейсний дизайн для B2B-систем
Розробка (front та back)	800–1200	1000	800,000 – 1,200,000	Згідно з аналітикою ІТ-компаній (за даними «ІТ-рейтинг України»)
Тестування і впровадження	150–200	800	120,000 – 160,000	Вартість роботи QA-фахівців middle рівня
Навчання персоналу	40–60	—	—	Практика компанії передбачає викладання з боку працівників, які першими опановують нововведення, без зменшення їхнього залучення на проєкт.
Підтримка	12 (місяців)	≈ 55,000/міс	600,000 – 840,000	За аналогами супроводу корпоративного ПЗ (за даними з Prozorro)
Загалом	52 – 78 дні впровадження та 12 міс. підтримки	—	1,780,000-2,590,000	—

\*розроблено автором

Відповідно до «ІТ-рейтинг України», стандартні етапи впровадження програмного забезпечення такі: аналіз і планування, розробка технічного

завдання, UI/UX дизайн, front- та back-розробка, тестування й впровадження, навчання персоналу та підтримка на початку функціонування. Ураховуючи час, потрібний для виконання кожного етапу, а також відповідного фахівця та ринкову вартість його роботи, можна здійснити розрахунок витрат на пропоноване програмне забезпечення, що представлено у таблиці 3.2.1.

Оцінимо корисність від впровадження пропонованої системи як потенційну економію витрат, спричинених наявністю проблем із персоналом. Висока плинність кадрів у зв'язку з виснажливістю роботи провокує необхідність щорічно залучати 30-40 стажерів, з них близько 50% (орієнтовно 17 осіб) не затримуються у компанії довго, звільняючись одразу після оплачуваного навчання, яке триває місяць. Навчання забезпечується спеціалістами, старшими колегами, які витрачають на викладання проєктний час, так, у день залучаються близько 2-3 працівників. Обрахуємо втрати від частини стажерів  $B_{заг.}$ , які не принесли користі компанії, як суму витрат на заробітну плату  $B_{з.п.}$  (ставка дорівнює 22 тис. гривень для посади найнижчого рівня), витрат за проєктним часом старших колег  $B_{п.ч.}$  (орієнтовна вартість дня роботи яких – 1300 гривень), з урахуванням місячної тривалості навчання:

$$B_{з.п.} = 22000 * 17 = 374000 \text{ (грн.)},$$

$$B_{п.ч.} = 30 * 2.5 * 1300 * 17 = 1657500 \text{ (грн.)},$$

$$B_{заг.} = 374000 + 1657500 = 2031500 \text{ (грн.)}.$$

Таким чином, обрахуємо коефіцієнт віддачі від інвестиції в програмне забезпечення, як відношення потенційної економії до мінімальних і максимальних витрат:

$$ROI_{max} = 2031500 / 1780000 = 1.14,$$

$$ROI_{min} = 2031500 / 2590000 = 0.78.$$

Бачимо, що рентабельність інвестицій становитиме від 0.78 до 1.14, що свідчить про ризик збитковості. При цьому варто враховувати, що потенційна корисність оцінювалася лише в аспекті залучення кадрів з розрахунком на перший рік роботи, однак система також здійснить позитивний вклад у оптимізацію робочих процесів, економію часу працівників на ведення файлів і

розрахунки зайнятості працівників мануально, знизить репутаційні ризики та напруження в суспільстві щодо умов роботи у «Великій четвірці», покращить імідж роботодавця, а головне – принесе суспільну користь, вклад компанії у сьогодення та майбутнє. Оцінимо соціальну корисність, використовуючи індекс соціальних інвестицій SROI.

Методика вимірювання соціальних інвестицій SROI (англ. – social return on investment) призначена для оцінки рівня ефективності інвестицій, вкладених у соціальну сферу, через вимірювання неекономічного (соціального, екологічного) внеску від реалізації компанією соціальних проєктів. В основі оцінки соціальної ефективності інвестицій лежить аналіз витрат і вигод (cost-benefit analysis).

Розрізняють два основних типи SROI: ретроспективний (оцінний) та прогностичний. Ретроспективний аналіз базується на вже отриманих кількісних показниках, тоді як прогностичний аналіз, який буде застосований у роботі, спрямований на визначення потенційної соціальної цінності, що може бути створена в результаті реалізації запланованої програми соціального розвитку.

Вибір методу оцінки обґрунтовується його простотою, логічністю та універсальністю. Для компанії такий підхід може бути корисним тим, що він дозволяє інтерпретувати результати як у внутрішніх звітах, так і у зовнішніх комунікаціях через засоби масової інформації та нефінансові звіти (звіти з корпоративної соціальної відповідальності, сталого розвитку тощо) [15,74].

Процес використання методики передбачає визначення зацікавлених сторін, виділення позитивних та негативних результатів інвестицій, визначення вартості кожного результату (наприклад, зважаючи на ринкові ціни або опитування людей щодо того, скільки вони готові заплатити за ті чи інші вигоди).

У досліджуваному випадку найважливішою зацікавленою стороною виступає безпосередньо персонал компанії, тож розглянемо потенційно отримувані ним вигоди. У статті, представленій у 2024 році Араш Некоєй, Йозеф Сігурдссон і Домінік Вер, наведено статистику, згідно якої річний дохід людини, що стикнулася із професійним вигоранням, зазнає зменшення на 15% [7].

Розрахувавши середній дохід працівника українського офісу «Делойт» за даними сайту Glassdoor, отримуємо 625,333 грн. на рік [9]. Дізнавшись, що 51% працівників Великої четвірки думали звільнитися через шкоду ментальному здоров'ю [63], вважатимемо, що близько половини працівників компанії у зоні ризику вигорання, що станом на 2024 рік становить 217 осіб. Розрахуємо втрати річного доходу цієї кількості працівників у зв'язку з вигоранням *В р. д.*:

$$В р. д. = 625,333 * 0.15 * 217 = 20,354,589 \text{ грн}$$

Розрахунок індексу SROI показує, скільки соціальної та екологічної цінності створюється на кожну витрачену грошову одиницю [74]:

(3.2.1)

$$SROI = K/B * 100\%,$$

де *K* – створена соціальна та екологічна корисність;

*B* – інвестиційні витрати.

Маємо:

$$SROI_{max} = 20,354,589 / 1,780,000 = 11,44$$

$$SROI_{min} = 20,354,589 / 2,590,000 = 7,86$$

За результатами розрахунків, у соціальному аспекті така інвестиція з боку компанії була б надвигідною: 1 гривня інвестицій здатна принести від 7.86 до 11.44 гривень соціальної корисності. Бачимо, що в контексті соціальних проєктів економічні вигоди дійсно виявляються слабшими за вигоди соціальні, все ж якісні зрушення соціального характеру здатні приносити організаціям економію або прибуток. Основні зміни у плануванні потреби в персоналі на проєкт та їхні результуючі ефекти для компанії представлені у таблиці 3.2.2.

Для більш комплексної оцінки впливу запропонованої системи скористаємося методом аналізу SWOT. Із викладеного вище, основними сильними сторонами проєкту є потенційне зменшення плинності кадрів, високий рівень інтегрованості в HR-процеси з об'єктивністю та системністю аналізу навантаження персоналу, підвищення ефективності проєктного планування, зменшення ризиків трудових конфліктів, масштабованість і повторюваність для

впровадження в інших департаментах компанії, технологічна простота у використанні системи.

Таблиця 3.2.2

Зміни у формуванні проєктної команди за рекомендованою системою та очікувані результуючі ефекти\*

До впровадження	Після впровадження	Результат
Працівники фіксують кількість робочих годин на день	Працівники уточнюють витрачений час відповідно до типу завдань	Менеджер забезпечений більш детальним звітом щодо трудомісткості видів робіт
Кількість часу, необхідна на виконання завдання, визначається менеджером	Кількість годин, необхідних на виконання завдання, визначена системою у нормативах з урахуванням грейду	Формування плану роботи на тиждень автоматизоване, відповідно план є чіткішим і реалістичнішим
Завдання розподіляють між працівниками базуючись лише на необхідних витратах часу	Завдання розподіляються на основі розробленої матриці робіт за шкалою інтенсивності залученості та шкалою емоційної напруженості	Психологічне навантаження враховується при плануванні, розподіляються рівномірно між працівниками
Формування команди здійснює менеджер, обираючи працівників на проєкт на основі власного досвіду та бачення	Формування команди здійснює система, враховуючи попередню та потенційну завантаженість працівників і обсяг робіт відповідно до контракту	Для працівників чергуються легкі та важкі проєкти, оцінка необхідної кількості працівників позбавлена суб'єктивізму менеджера
Роботи розподіляються менеджером та фіксуються у файлі, який ведеться вручну	Система формує чернетку найбільш оптимального розподілу робіт відповідно до нормативів часу, рівнів інтенсивності залученості та емоційної напруженості	Розподіл завдань збалансований, уникається перевантаження працівників
Працівники не впливають на розподіл за проєктами	Працівники заповнюють анонімне опитування щодо бажаної галузі та команди, їх думка автоматизовано враховується за наявності можливостей	Збільшується шанс задоволеності проєктом із боку працівника

Продовження таблиці 3.2.2

Незалучені на проєкт працівники мають надсилати електронні листи на співробітників свого департаменту з пропозиціями допомоги, які менеджер може побачити у потрібний момент	Коли працівник звільняється з проєкту, система автоматично пропонує його в допомогу найбільш завантаженим співробітникам	Розподіл ресурсів збалансований
Фіксований час переглядає менеджер, який впливає на питання підвищення	Фіксований час детально бачить старший консультант, який не впливає на підвищення, натомість тісніше контактує з командою. Менеджеру інформація представляється агреговано.	Створюються більш сприятливі умови для внесення коректного часу, затраченого на проєктні роботи.
HR-департамент не залучений у питання клімату проєктної команди	HR-департамент отримує результати анонімного опитування в межах команди, аналізує їх та призначає зустріч із менеджером для обговорення рекомендацій	Розробляються рекомендації, які предметно підвищують кваліфікованість менеджера та покращують умови роботи на проєкті

\*розроблено автором

Слабкими сторонами виступають типові перешкоди впровадження організаційних змін або нюанси, не деталізовані загальним, дещо ідеалізованим планом упровадження. По-перше, для повноцінної роботи системи знадобиться період функціонування у пілотному режимі. Так, для визначення нормативів часу для стандартизованих операцій знадобиться певна кількість фіксувань часу працівниками, доки вихідну інформацію можна буде вважати достатньою, а обраховані системою значення – валідними. Далі, не всі стандартні операції можливо визначити одразу при внесенні обсягу робіт менеджером відповідно до контракту з клієнтом. Для виявлення достатньої більшості стандартизованих робіт також необхідний досвід у реалізації проєкту при використанні системи.

По-друге, для впровадження системи знадобиться певна культурна трансформація, адже, незважаючи на технологічну простоту, ефективність системи значною мірою залежить від готовності менеджменту довіряти HR-аналітиці та змінювати принципи розподілу навантаження. При цьому для

працівників необхідність фіксувати та звітувати про витрачений час більш деталізовано також може викликати певні труднощі. Негативним фактором впливу на ситуацію буде перший виділений недолік, адже при введенні системи у роботу, працівникам, у тому числі управлінцям, доведеться витратити зусилля на пристосування без видимої користі, що здатне посилювати реакцію супротиву.

Можливості, які відкриються для компанії із впровадженням пропонованої системи, такі. По-перше, позиціонування на ринку роботодавців як соціально відповідальної компанії стане суттєвою перевагою в умовах кадрового голоду, особливо через зростаючі тенденції серед кандидатів до пріоритизації власного добробуту замість кар'єрних переваг. По-друге, існує можливість подальшої трансформації практики у консалтинговий продукт. Рішення, створене для внутрішніх цілей, має потенціал бути перетвореним на послугу для зовнішніх клієнтів (наприклад, аудит емоційного клімату в компаніях, інтеграція індикаторів навантаження в системи управління персоналом). Це відкриває перспективу диверсифікації бізнесу в межах ESG-консалтингу. Наостанок, проекти з цифровізацією та автоматизацією у наш час відкривають можливість впровадження штучного інтелекту. Наявність структурованих даних дозволяє у наступні роки інтегрувати інструменти штучного інтелекту для прогнозування вигорання, побудови моделей навантаження або внутрішнього коучингу.

Стосовно загроз, першою із них є супротив працівників такого масштабу, який призведе до неправильного та безвідповідального внесення даних у систему, наслідком чого стане її практична незастосовність. Далі, небажаним можливим ефектом є імітаційне впровадження без реального використання даних. Система не матиме очікуваної ефективності у разі, якщо результати опитувань та облік інтенсивності завдань будуть використовуватись формально, без подальшого аналізу та рішень із боку лінійного менеджменту. Щоб адресувати ці ризики, рекомендується проводити зустрічі із топ-менеджментом, на яких доноситиметься необхідність суттєвих змін у організації роботи і переваги, отримувані у майбутньому. Важливо одразу позиціонувати проєкт як

соціальну ініціативу, спрямовану на покращення умов робочого середовища. Компанія також практикує методику, за якої один, два або більше працівників першими вивчають нову інформацію або принципи роботи нової системи, і далі навчають цьому інших працівників у групах, що у даному випадку також доцільно. Надаючи персоналу необхідну кількість пояснень і інструкцій, а також мотивуючи потенційно отримуваними вигодами, можливо полегшити супротив і запобігти негативній реакції з боку працівників. Результати здійсненого SWOT-аналізу представлено у таблиці 3.2.3.

Таблиця 3.2.3

## SWOT-аналіз рекомендованої системи автоматизованого розподілу ресурсів\*

Сильні сторони	Потенційне зменшення плинності кадрів, високий рівень інтегрованості в HR-процеси з об'єктивністю та системністю аналізу навантаження персоналу, підвищення ефективності проєктного планування, зменшення ризиків трудових конфліктів, масштабованість і повторюваність для впровадження в інших департаментах компанії, технологічна простота у використанні системи.
Слабкі сторони	Необхідність функціонування у пілотному режимі для досягнення валідності обрахованих системою нормативів і значень, ризик економічної некупності, необхідність подолання супротиву працівників.
Можливості	Позиціонування на ринку роботодавців як соціально відповідальної компанії, подальша трансформація практики у консалтинговий продукт, інтеграція інструментів штучного інтелекту для прогнозування вигорання, побудови моделей навантаження або внутрішнього коучингу.
Загрози	Практична незастосовність системи через некоректне внесення даних як реакція супротиву на організаційні зміни, імітаційне впровадження без реального використання даних.

\*розроблено автором

Таким чином, було запропоновано автоматизовану систему розподілу трудових ресурсів. У цілях формування механізму роботи системи було запропоновано поділ стандартизованих операцій за рівнями залученості та емоційної напруженості, що включає розробку матриці поділу задач на 9 типів, найбільш важкими з яких вважаються завдання від шостого типу до дев'ятого. Запропоноване рішення враховує як об'єктивні показники навантаження, так і побажання персоналу з метою сприяти підвищенню рівня задоволеності працею. Економічним аналізом було доведено, що за песимістичного сценарію інвестиції

здатні окупити себе із показником  $ROI_{\min}$  78%, а за оптимістичного сценарію вкладення принесе компанії прибуток, що виражене показником  $ROI_{\max}$  114%. Водночас оцінка соціального ефекту через індекс SROI підтвердила значну соціальну вигоду: кожна вкладена гривня здатна принести від 7.86 до 11.44 гривень соціальної цінності. Також обґрунтовано низку точкових ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності компенсаційної системи та формування культури сприятливого робочого середовища. З метою послаблення реакції супротиву працівників на організаційні зміни рекомендується здійснювати роз'яснювально-мотиваційні зустрічі із топ-менеджментом, проводити навчання та тренінги. Запропоновані заходи є не лише відповіддю на виявлені проблеми, а й стратегічним кроком у напрямку формування сталого, етичного та ефективного бізнесу.

## ВИСНОВКИ

Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності складається із низки відповідей громадськості на негативні суспільні явища, пов'язані з діяльністю бізнесів. При цьому ідея такої діяльності компанії, яка безпосередньо не спрямована на отримання економічних вигод, тривалий час випробовувалась публікою, зародившись у 1950-х роках і отримавши суспільне прийняття лише до початку 2000-х.

На думку автора, як самостійні та повноцінні теорії, що чинять найбільший вплив на концепцію КСВ у інформаційному просторі, варто виділяти стейкхолдерський підхід і теорію фідучіарного капіталізму. Узагальнюючи, з погляду науки основним рушієм в управлінні соціальною відповідальністю для компанії є прагнення залишатися стійкою та конкурентною, турбування про власне середовище виживання в теперішньому та майбутньому.

Як види соціальної відповідальності найчастіше визначають економічну, етичну, екологічну, правову і філантропічну соціальну відповідальність. М. Портером і М. Креймером виділено реагуючий і стратегічний типи соціальної відповідальності компаній, а С. В. Філіппова пропонує поділяти корпоративну соціальну відповідальність за стратегічним, тактичним і оперативним рівнем – відповідно до рівнів стратегічного управління.

Сучасний розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) характеризується такими ключовими тенденціями, як прагнення балансу між економічними та соціальними результатами діяльності, розглядом соціально відповідальних ініціатив із позиції стратегічного підходу, пошуком можливостей отримувати користь при поєднанні інтересів компанії та стейкхолдерів.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності охоплюють етичну поведінку, прозорість, підзвітність, повагу до прав людини, інтересів стейкхолдерів і дотримання міжнародних норм, ефективне управління ресурсами, екологічну відповідальність, орієнтацію на суспільне благо. У сучасних умовах акцент належить принципам багаторівневого розвитку, комплексності та варіативності інструментарію управління КСВ.

Інструменти управління корпоративною соціальною відповідальністю узагальнено можна поділити на три групи: інструменти реалізації, інструменти діагностики та інструменти звітування. Інструменти реалізації варто розділяти за спрямованістю відносно стейкхолдерів (зовнішні, внутрішні, спільні) та за рівнем управління (стратегічні, тактичні, оперативні). Інструменти діагностики бувають якісними та кількісними, із відповідними якісними та кількісними показниками оцінювання. Інструменти звітування поділяють на три групи: звіти, стандарти, рейтинги та індекси.

Як компанія сфери послуг, на цій стадії «Делойт» має достатньо ресурсів для стратегічного впровадження корпоративної соціальної відповідальності. При цьому визначні характеристики сфери послуг, такі як залежність від довіри клієнтів та якості комунікації, підкреслюють важливість корпоративної соціальної відповідальності як конкурентної переваги.

Було охарактеризовано 5 видів соціальної відповідальності компанії «Делойт» в Україні: економічного, правового, етичного, екологічного та філантропічного. Автором здійснена класифікація та характеристика інструментів КСВ досліджуваної організації, а саме інструментів впровадження, діагностики та звітування.

Під час дослідження було здійснено оцінювання реалізації корпоративної соціальної відповідальності компанією «Делойт» за допомогою методу обрахунку індексів прозорості та підзвітності Центру «Розвиток КСВ»; методу якісної оцінки соціальних інвестицій та кількісної оцінки якості соціальних інвестицій із подальшим аналізом їхньої динаміки.

Результати проведеного аналізу засвідчують високий рівень інтеграції цілей корпоративної соціальної відповідальності у загальну стратегію компанії, а також наповненість та багатоаспектність видів КСВ.

Попри одержані позитивні результати, як основну проблему «Делойт» у реалізації соціальної відповідальності було виділено взаємодію із персоналом, про яку сигналізують високі показники плинності кадрів та відгуки працівників у відкритих джерелах.

Автором було запропоновано автоматизовану систему розподілу трудових ресурсів. У цілях формування механізму роботи системи було запропоновано поділ стандартизованих операцій за рівнями залученості та емоційної напруженості, що включає розробку матриці поділу задач на 9 типів, найбільш важкими з яких вважаються завдання від шостого типу до дев'ятого. Запропоноване рішення враховує як об'єктивні показники навантаження, так і побажання персоналу з метою сприяти підвищенню рівня задоволеності працею. Економічним аналізом було доведено, що за песимістичного сценарію інвестиції здатні окупити себе із показником  $ROI_{\min}$  78%, а за оптимістичного сценарію вкладення принесе компанії прибуток, що виражене показником  $ROI_{\max}$  114%. Водночас оцінка соціального ефекту через індекс SROI підтвердила значну соціальну вигоду: кожна вкладена гривня здатна принести від 7.86 до 11.44 гривень соціальної цінності. У результаті здійсненого SWOT-аналізу було виявлено необхідність послаблення реакції супротиву працівників на організаційні зміни за допомогою роз'яснювально-мотиваційних зустрічей із топ-менеджментом, проведення навчань та тренінгів. Також обґрунтовано низку точкових ініціатив, спрямованих на підвищення ефективності компенсаційної системи та формування культури сприятливого робочого середовища. Запропоновані заходи є не лише відповіддю на виявлені проблеми, а й стратегічним кроком у напрямку формування сталого, етичного та ефективного бізнесу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» №2258-VIII від 21 грудня 2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
2. Кодекс професійної етики аудиторів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073230-98#Text>
3. Балабанюк Ж. М.. Аналіз показників руху персоналу організації. Електронний журнал «Ефективна економіка» № 8, 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>
4. Березіна О.Ю. Соціальна відповідальність корпорацій в системі соціально-трудових відносин [Електронний ресурс]: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / О.Ю. Березіна.- Харківський національний економічний університет. - Х., 2011. - 23 с. : іл. - Бібліогр.: с. 16-18. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/7224/1/%d0%91%d0%b5%d1%80%d0%b5%d0%b7%d0%b8%d0%bd%d0%b0%20%d0%9e.%d0%ae..pdf>
5. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / Воробей В. // Києво-Могилянська Бізнес Студія. -- 2005. -- №10. -- С. 25-36
6. Грицина, Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством [Текст] : автореферат... канд. економ. наук, спец.: 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (машинобудування) / Грицина Л. А. – Хмельницький : МОН Укр. Хмельницький нац. ун-т, 2009. – 20 с. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/items/fde6efef-e5d0-4d29-8551-d87bfc7c96ce>
7. Економіка вигорання. Араш Некоей, Йозеф Сігурдссон і Домінік Вер, 2024 р. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/economics-burnout>

8. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники // В.А. Євтушенко / Вісник НТУ «ХП». – 2013. – №46. – С. 53–63. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/eee4ee63-30bd-4a45-bd7a-4a4621d198db/content>
9. Зарплата працівників «Делойт» у Києві. URL: [https://www.glassdoor.com/Salary/Deloitte-Kyiv-Salaries-EI\\_IE2763.0,8\\_IL.9,13\\_IM1186.htm](https://www.glassdoor.com/Salary/Deloitte-Kyiv-Salaries-EI_IE2763.0,8_IL.9,13_IM1186.htm)
10. Звіт про вплив Deloitte Ukraine 2023–2024. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/governance/impact-report.html>
11. ІТ-рейтинг України. Вартість розробки сайту або ціна створення та розробки сайтів (2024). URL: [https://it-rating.ua/vartist-rozrobki-saytu-abo-tsina-stvorennya-ta-rozrobki-saytiv-2024?utm\\_source](https://it-rating.ua/vartist-rozrobki-saytu-abo-tsina-stvorennya-ta-rozrobki-saytiv-2024?utm_source)
12. Колот, А. М., О. А. Грішнова та О. Г. Брінцева. «Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку». КНЕУ, Київ, Україна (2012). URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f56a65eb-d7ab-4bcb-bba7-f3b545671744/content>
13. Кричевський Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність / Н. А. Кричевський, С. Ф. Гончаров. — 2-ге вид. — 2008. — 216 с.
14. Новікова О. Ф., Дейч М. Є., Панькова О. В. та ін. (2013). Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія. Донецьк. 296 с.
15. О. О. Балюн, канд. іст. наук, доц., А. О. Беліменко, магістр, КПІ ім. Ігоря Сікорського, Київ, Україна. Еволюція розвитку інструментів корпоративної соціальної відповідальності. URL: [https://ttdruk.vpi.kpi.ua/article/view/202001/pdf\\_111](https://ttdruk.vpi.kpi.ua/article/view/202001/pdf_111)
16. Офіційний сайт компанії Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/story/about-deloitte-ukraine.html>
17. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний

- інститут». – 2015. –180 с. URL: <https://ied.kpi.ua/wp-content/uploads/2015/10/Socialna-vidpovidalnist.pdf>
18. Оцінка роботодавця: Deloitte. URL: <https://ua.indeed.com/cmp/Deloitte/reviews>
19. Послуги з розробки програмного забезпечення. URL: [https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2025-01-30-001888-a?utm\\_source](https://prozorro.gov.ua/tender/UA-2025-01-30-001888-a?utm_source)
20. Послуги на ліцензійне супроводження програмного забезпечення особистої розробки " 5 С Бюджет" , " Розрахунок заробітної плати", " Тарифікація", " АРМ бухгалтера", " АРМ Казначей". URL: [https://clarity-project.info/tender/5be79d3c58a848378272de63c3a90573?utm\\_source.com](https://clarity-project.info/tender/5be79d3c58a848378272de63c3a90573?utm_source.com)
21. Рівень та інструменти корпоративної соціальної відповідальності в євроінтеграційному полі. Кирилюк Н.В. (2015) URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/3\\_2015/32.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/3_2015/32.pdf)
22. Річний звіт про прозорість за 2019 рік. Про нас. Сайт ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК». 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/transparency-report.html>
23. Річний звіт про прозорість за 2020 рік. Про нас. Сайт ТОВ «Делойт енд Туш ЮСК». 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/transparency-report.html>
24. Річний звіт про управління компанії ТОВ «Делойт і Туш» за 2021 рік. URL: Річний звіт про управління компанії «Делойт» в Україні | Deloitte Ukraine <https://mind.ua/publications/20183712-pokazovij-krah-yak-istoriya-amerikanskoyi-enron-perekroyila-korporativne-pravove-pole-svitu>
25. Розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності: еволюція та сучасні тенденції. Е. В. Камишнікова. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/61.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/61.pdf)
26. Ровенська Вікторія. Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності та проблеми їх застосування в Україні. URL: [https://journals.uran.ua/ves\\_pstu/article/view/134403](https://journals.uran.ua/ves_pstu/article/view/134403)

- 27.«Сімдесят один відсоток аудиторів «Великої четвірки» схвилювані своїм психічним здоров'ям. URL»: <https://www.cfo.com/news/71-of-big-4-auditors-worry-about-mental-health/712063/>
- 28.Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Кузьмін О. Є., Станасюк Н. С., Уголькова О. З., 2021 URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2021/nov/25482/nzmene-d-56-64.pdf>
29. Соціальна відповідальність : навч. посіб. А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін. ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с..
- 30.Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму [Електронний ресурс] / С. В. Філіппова // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – № 2 (30). – С. 5-17. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/5.pdf>
- 31.Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. В. П. Мазуренко, О.Ю. Засенко. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1199>
- 32.Софія Старк, Світлана Некрасова. (2024). Що таке CSR та навіщо вона бізнесу. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/shho-take-csr-ta-navishho-vona-biznesu/>
- 33.Тетяна ПІХНЯК. Аналіз показників плинності персоналу виробничого підприємства. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/70/57/157>.
- 34.Товариство з обмеженою відповідальністю «Делойт енд Туш ЮСК». Аудиторська палата України. 2022. URL: <https://www.apu.com.ua/company/%>
- 35."About us". ROBESCO SAM sustainability-indices. URL: <https://www.robeco.com/en-int/themes/indices>

36. Angelakoglou, K., & Gaidajis, G. (2015). A review of methods contributing to the assessment of the environmental sustainability of industrial systems. *Journal of Cleaner Production*, 108, 725-747.
37. Asiaei, Kaveh & Bontis, Nick. (2019). Using a balanced scorecard to manage corporate social responsibility. *Knowledge and Process Management*. 26. 10.1002/kpm.1616. URL: [https://www.researchgate.net/publication/336750647\\_Using\\_a\\_balanced\\_score\\_card\\_to\\_manage\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/336750647_Using_a_balanced_score_card_to_manage_corporate_social_responsibility)
38. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Row, 1953. 284 p. URL: [https://books.google.com.ua/books/about/Social\\_Responsibilities\\_of\\_the\\_Businessman.html?hl=ru&id=ALIPAwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ua/books/about/Social_Responsibilities_of_the_Businessman.html?hl=ru&id=ALIPAwAAQBAJ&redir_esc=y)
39. Business Social Responsibility Forum of Ukraine (2006), “Social Responsibility: Reporting Principles and Recommendations (Draft)”, Kyiv, Ukraine.
40. Carroll A. B. *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders // Business Horizons*. 1991. Vol. 34. N 4. P. 39-48. URL: <https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-000768139190005G/first-page-pdf>
41. Collett, P. & Fenton, W. (2011). *The Sponsorship Handbook: Essential Tools, Tips and Techniques for Sponsors*. San Francisco: Jossey-Bass, 264 p. [in English]. URL: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5827/87/L-G-0000582787-0002383904.pdf>
42. Chukwuma, O. & Agbim, C. W. (2020). Imperative of corporate social responsibility in developing the Understanding Corporate Social Responsibility By Ezekiel S. Asemah Niger Delta Region of Nigeria. *SAU Journal of Management and Social Sciences*, 5(2), 99-110.

43. CSI (Customer Satisfaction Index) – the complete guide. URL: <https://www.questback.com/guides/csi-customer-satisfaction-index-the-complete-guide/>
44. Cuganesan, Suresh & Ward, Leanne & Guthrie, James. (2009). Legitimacy Theory: A Story of Reporting Social and Environmental Matters within the Australian Food and Beverage Industry. ERPN: Social Responsibility, Sustainability & Environmental Policy (Sub-Topic).
45. Davis K. The case for and against business assumption of social responsibilities. Academy of Management Journal. 1973. Vol. 16, No. 2. P. 312–322. URL: <http://57ef850e78feaed47e42-3eada556f2c82b951c467be415f62411.r9.cf2.rackcdn.com/Davis-1973-ForAnd%20Against.pdf>
46. Dontigney, E. (2012). Four types of corporate social responsibility. URL: <http://yourbusiness.azcentral.com/four-types-corporate-social-responsibility-1455.html>
47. Deegan, C. (2002). The legitimising effect of social and environmental disclosures: A theoretical foundation. Account Audit Accountability Journal, 15 (3), 282-311.
48. Deloitte's Organizational Structure. URL: <https://www.organimi.com/organizational-structures-2/deloitte/>
49. Epstein, M. J., and Buhovac, A. (2014). Making sustainability work, Berrett-Koehler Publishers, 2nd ed.
50. Epstein, M.J. (2008) Introduction: Improving Social and Financial Performance in Global Corporations. In: Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts, Taylor & Francis Group, Philadelphia, PA, 19-32.
51. European Commission (2008), “Communication from the commission on the European competitiveness report 2008”, Commission of the European Communities, Brussels, available at: <http://aei.pitt.edu/45439/>

52. Friedman, M. Capitalism and freedom / Milton Friedman; with the assistance of Rose D. Friedman; with a new preface by the author 40th anniversary ed. Carroll A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. Academy of Management Review. 1979. Vol. 4, No. 4. P. 497–505. URL: [https://ctheory.siteshost.iu.edu/resources/fall2020/Friedman\\_Capitalism\\_and\\_Freedom.pdf](https://ctheory.siteshost.iu.edu/resources/fall2020/Friedman_Capitalism_and_Freedom.pdf)
53. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. The New York Times Magazine. 1970. September, 13. P. 122–126. URL: [https://www.researchgate.net/publication/226350304\\_The\\_Social\\_Responsibility\\_of\\_Business\\_Is\\_To\\_Increase\\_Its\\_Profits](https://www.researchgate.net/publication/226350304_The_Social_Responsibility_of_Business_Is_To_Increase_Its_Profits)
54. Frederick, W. C. (1986), “Toward CSR-3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs”, California Management Review, vol. 18, no. 2, pp. 126–141. URL: <https://dokumen.pub/the-oxford-handbook-of-corporate-social-responsibility-9780191576997.html>
55. FTSE4Good Index Series. URL: <https://www.lseg.com/en/ftse-russell/indices/ftse4good>
56. Gingerich, E. (2010). Engaging Multidisciplinary University Students in "Triple Bottom Line" Reporting: Using Global Reporting Initiative Metrics Inside the Classroom. International Journal of Interdisciplinary Social Sciences, 5(7).
57. How the Employee Satisfaction Index (ESI) works and how to use it. URL: <https://www.netigate.net/articles/human-resources/how-the-employee-satisfaction-index-esi-works-and-how-to-use-it/>
58. ISO 26000:2010, “Guidance on social responsibility”. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
59. INTERNATIONAL STANDARD. ISO 26000. Guidance on social responsibility. First edition 2010-11-01. URL: [https://documentation.lastradainternational.org/lisidocs/3078-ISO%2026000\\_2010.pdf](https://documentation.lastradainternational.org/lisidocs/3078-ISO%2026000_2010.pdf)

60. Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Boston: Harvard Business School Press. Study Guide by Chris Hourigan, Master of Accountancy Program, University of South Florida, Fall 2002. URL: <https://maaw.info/ArticleSummaries/ArtSumKaplanNorton1996Book.htm>.
61. Kostin, A. E. (2012-2013). Corporate social responsibility as an integral part of corporate governance. *Business and Society*, 72-77, 21-24.
62. Kotler, F. (2005). *Corporate Social Responsibility. How to do as much good as possible for your company and society.* (S. Yarynich, Trans). K.: Standard.
63. Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18 (7), 595-632.
64. Lee, M. (2008), "A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead", *International Journal of Management Reviews*, vol. 10, no. 1, pp. 53–73. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227738340\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Theories\\_of\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Its\\_Evolutionary\\_Path\\_and\\_the\\_Road\\_Ahead](https://www.researchgate.net/publication/227738340_A_Review_of_the_Theories_of_Corporate_Social_Responsibility_Its_Evolutionary_Path_and_the_Road_Ahead)
65. Linneberg, M. S., & Thorup-Jensen, L. (2014). Towards strategic CSR in multinational corporations. *Danish Journal of Management and Business*, 78(2). URL: [https://www.researchgate.net/profile/Mai-Linneberg/publication/274067680\\_Towards\\_strategic\\_CSR\\_in\\_the\\_multinational\\_corporations/links/603e18f492851c077f0ee21a/Towards-strategic-CSR-in-the-multinational-corporations.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Mai-Linneberg/publication/274067680_Towards_strategic_CSR_in_the_multinational_corporations/links/603e18f492851c077f0ee21a/Towards-strategic-CSR-in-the-multinational-corporations.pdf)
66. Lock, I., & Seele, P. (2015). Analyzing sector-specific CSR reporting: Social and environmental disclosure to investors in the chemicals and banking and insurance industry. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(2), 113-128.
67. Lydenberg, S.D. (2005). *Corporations and the Public Interest: Guiding the Invisible Hand*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler. URL:

<https://www.researchgate.net/publication/260401340> An excerpt from *Corporations and the Public Interest Guiding the Invisible Hand*

68. Nafi Jannatun. Different Types of Corporate Social Responsibility (CSR), 2018. URL: <https://www.transparenthands.org/different-types-of-corporate-social-responsibility-csr/>
69. Olanipekun, AO and Omotayo, T (2021) Review of the Use of Corporate Social Responsibility (CSR) Tools. *Sustainable Production and Consumption*, 27. pp. 425-435. ISSN 2352-5509 DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.11.012>
70. Porter, M., and Kramer, M. (2011), “The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth”, *Harvard business review*, vol. 89, no. 1-2, pp. 62–77.
71. Siew, R. (2015a). A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs). *Journal of environmental management*, 164, 180-195.
72. Smith, M (n. d). Four types of corporate social responsibility. URL: <http://smallbusiness.chron.com/four-types-corporate-social-responsibility-54662.html>
73. Social Return on Investment (SROI) – New Approach. URL: <https://www.sopact.com/guides/social-return-on-investment-sroi>
74. The Triple Bottom Line: Sustainability and Ethics in Business Education. URL: <https://businessstories.sandiego.edu/the-triple-bottom-line-sustainability-and-ethics-in-business-education>
75. Tschopp, D., & Nastanski, M. (2014). The harmonization and convergence of corporate social responsibility reporting standards. *Journal of business ethics*, 125(1), 147-162. URL: <https://www.researchgate.net/publication/271922245> *The Harmonization and Convergence of Corporate Social Responsibility Reporting Standards*
76. Understanding Corporate Social Responsibility By Ezekiel S. Asemah. URL: [https://www.researchgate.net/profile/EzekielAsemah/publication/361880240/Understanding\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility/links/62c9e2f600d0b4511045069f/Understanding-Corporate-Social-Responsibility.pdf](https://www.researchgate.net/profile/EzekielAsemah/publication/361880240/Understanding_Corporate_Social_Responsibility/links/62c9e2f600d0b4511045069f/Understanding-Corporate-Social-Responsibility.pdf)

77. Vigneau, L., Humphreys, M., & Moon, J. (2015). How do firms comply with international sustainability standards? Processes and consequences of adopting the global reporting initiative. *Journal of business ethics*, 131(2), 469-486.
78. Wallich, H. C., and McGowan, J. J. (1970), Stockholder interest and the corporation's role in social policy, *A New Rationale for Corporate Social Policy*, Ed. Baumol, W.J., CED, New York, USA. [Online]. URL: <https://www.ced.org/pdf/A-New-Rationale-for-Corporate-Social-Policy.pdf> (Accessed 12 March 2020).
79. Wawan Rudi Berlianto, D. A. Lasse, Sarinah Sihombing (2022). Corporate Social Responsibility Performance Based on Balanced Scorecard Analysis. *East African Scholars J Econ Bus Manag*, 5(10), 310-316. URL: <https://www.easpublisher.com/get-articles/3129>

## ДОДАТКИ

### ДОДАТОК А

Розрахунки для аналізу конкурентоспроможності досліджуваного підприємства  
за методом TOPSIS

#### 1. Значення та вагові коефіцієнти критеріїв

Критерій	Дохід, млн. дол.	Приріст доходу, %	Кількість сертифікованих аудиторів	Частка ринку, %
Вага критерію	0,25	0,35	0,1	0,3
Ernst & Young	747	23	21	15,4
PwC	538	8	17	11,4
KPMG	479	33	20	9,6
Deloitte	625	40	19	14,3
BDO	97	28	28	2,6
Baker Tilly	190	46	25	2

#### 2. Нормалізація матриці рішення

Вага критерію	0,25	0,35	0,1	0,3
Ernst & Young	558009,0	529,0	441,0	237,2
PwC	289444,0	64,0	289,0	130,0
KPMG	229441,0	1089,0	400,0	92,2
Deloitte	390625,0	1600,0	361,0	204,5
BDO	9409,0	784,0	784,0	6,8
Baker Tilly	390625,0	1600,0	361,0	204,5
Сума значень критерію	1366,6	75,3	51,3	29,6

#### 3. Обчислення нормалізованої матриці

Вага критерію	0,25	0,35	0,1	0,3
Ernst & Young	0,55	0,31	0,41	0,52
PwC	0,39	0,11	0,33	0,39
KPMG	0,35	0,44	0,39	0,32
Deloitte	0,46	0,53	0,37	0,48
BDO	0,07	0,37	0,55	0,09
Baker Tilly	0,14	0,61	0,49	0,07

#### 4. Побудова зваженої нормалізованої матриці рішення

Вага критерію	0,25	0,35	0,1	0,3
Ernst & Young	0,14	0,11	0,04	0,16
PwC	0,10	0,04	0,03	0,12
KPMG	0,09	0,15	0,04	0,10
Deloitte	0,11	0,19	0,04	0,15
BDO	0,02	0,13	0,05	0,03
Baker Tilly	0,03	0,21	0,05	0,02

#### 5. Обчислення ідеального позитивного та ідеального негативного рішень

A+	0,14	0,21	0,05	0,16
A-	0,02	0,04	0,03	0,02

#### 6. Обчислення ступеня близькості та безпосередньо відносної близькості до ідеального рішення

Альтернатива	Si+	Si-	Ci	Ранг
Ernst & Young	0,4877	0,1840	0,2739	4
PwC	0,4869	0,2408	0,3309	3
KPMG	0,1189	0,1336	0,5291	2
Deloitte	0,1019	0,1961	0,6581	1
BDO	0,1367	0,0177	0,1149	5
Baker Tilly	0,1367	0,0177	0,1149	5

## ДОДАТОК Б

## Середня кількість годин навчання співробітників компанії

у розрізі категорій працівників:	2022	2023	2024
інтерни-консультанти	65	70	80
старші консультанти	39	20	62
керівництво	34	28	95

## ДОДАТОК В

## Інвестиції Deloitte у громади протягом 2020-2022 р. р. \*

	2020	2021	2022
Виплати в державні та місцеві бюджети	2,082	1,853	2,371
Інвестиції у громади:	123	75	658
фінансові інвестиції	39	13	179
інвестиція часу співробітників у грошовому еквіваленті	84	62	479

\* створена та розподілена пряма економічна вартість, тис. доларів США

## ДОДАТОК Г

## Сфери охоплення, використані в аналізі впливу компанії на навколишнє середовище

Номер сфери охоплення	Роз'яснення
Сфера охоплення 1	Прямі викиди парникових газів від використання автопарку компанії
Сфера охоплення 2	Непрямі викиди парникових газів від споживання електроенергії та теплової енергії в офісних приміщеннях
Сфера охоплення 3	Викиди від бізнес-поїздок працівників (включно з авіа, залізницею, таксі)

## ДОДАТОК Д

## Благодійні проекти та ініціативи компанії «Делойт» у 2023-2024 р. р.

Благодійний проект або ініціатива	Опис наданої допомоги
Співпраця з БФ «Діти Героїв»	Фонд надає допомогу дітям, які втратили одного чи обох батьків внаслідок війни. Ця організація супроводжує дітей

	<p>до досягнення повноліття та сприяє їхній освіченості й активному життю. Deloitte підтримує фонд у різних форматах, зокрема компанія і співробітники долучаються до оплати додаткових занять з репетиторами, аби допомогти дітям надолужити освітні втрати та покращити їхні академічні результати. Крім цього, два роки поспіль соціальною складовою Форуму «Диригенти змін» компанією обиралася фінансова підтримка освітніх програм фонду.</p>
Участь у благодійних зборах	<p>Компанія не залишається осторонь під час надзвичайних подій – наприклад, делойтівці підтримали терміновий збір і передали 1 413 000 грн на допомогу постраждалим унаслідок підриву Каховської ГЕС. Майже до всіх соціальних ініціатив, які реалізує компанія, долучаються співробітники як через прямі фінансові внески, так і шляхом пожертви частини своєї заробітної плати. У звітному періоді внесок співробітників становив 32% від загальної суми благодійних коштів, зібраних Deloitte.</p> <p>Окрім фінансової участі у благодійних заходах, компанія організовує регулярні власні благодійні акції – наприклад, збір різдвяних подарунків для підопічних БФ «Діти Героїв» – у 2024 році працівники здійснили бажання 100 дітей.</p>
UNITED24	<p>Компанія підтримує проєкт UNITED24 та на безоплатній основі раз на пів року перевіряє зведену фінансову звітність міністерств, які відповідають за ефективне використання пожертв у двох напрямках, таких як: оборона та розмінування, гуманітарна й медична допомога.</p>
Автомобіль швидкої допомоги для України	<p>У звітному періоді Deloitte придбав і передав в Україну новий автомобіль швидкої допомоги. Це стало можливим за участі команд Deloitte CE, Deloitte Poland, Deloitte Global, Deloitte US, а також завдяки індивідуальним фінансовим внескам співробітників Deloitte з різних країн. Автомобіль швидкої допомоги було виготовлено на замовлення Deloitte на заводі в Польщі. В Україні «швидку» укомплектували необхідним обладнанням: дефібрилятором-монітором, аспіратором, капнографом, електрокардіографом, інфузійним пристроєм, вакуумним матрацом тощо. Автомобіль уже виконує свої завдання в одній із лікарень у Дніпрі.</p>
Дні донорства крові з Deloitte	<p>У 2022 році співробітники здавали кров, не збираючись одночасно в одному місці, але компанія надала для цього індивідуальний трансфер до пунктів донації і у зворотному напрямку. Уже у 2023 році «Делойт» вдалося відновити традицію регулярних офісних заходів «Здай кров – подаруй життя!». Частина зібраної крові направляється до прифронтових лікарень.</p>
«Дивись українське!»	<p>Вже восьмий рік поспіль Deloitte Ukraine підтримує Асоціацію «Сприяння розвитку кінематографа в Україні – дивись українське!». Асоціація реалізує багато важливих проєктів, як-от Національний тур «Кіно заради Перемоги!». На момент підготовки Звіту за підтримки Deloitte відбулося</p>

	відкриття кінопростору в медичному закладі на Київщині, де проходять реабілітацію українські захисники. Кінопростір дозволить військовослужбовцям переглядати українські стрічки з високоякісним зображенням і звуком на постійній основі.
Ініціативи для студентства	Опис ініціативи
Tax Your Brains	Щорічне кейс-змагання, яке сприяє розвитку практичних навичок у сфері податкового, корпоративного і міжнародного права.
The Big Audit Theory	Школа аудиту, яка знайомить студентів з основами аудиту та занурює в практичні аспекти професії. За роки існування The Big Audit Theory близько 400 студентів стали учасниками школи, а 100 студентів отримали запрошення стати частиною команди «Делойт».
«Бізнес очима власника: від стартапу до IPO»	Спецкурс, що дозволяє учасникам отримати унікальні знання щодо різних сфер управління бізнесом, як-от фінанси, аудит, податки і право, кібербезпека, операційне управління та ін.
CFA Institute Research Challenge	Підтримка міжнародного конкурсу з інвестиційного аналізу, спрямованого на розвиток аналітичних навичок та підвищення професійної підготовки учасників.
«Агрокебети», «Агрогенерація 2023»	Мета цих ініціатив полягає в популяризації кар'єри в агропромисловому комплексі та підготовці висококваліфікованих фахівців для роботи в цій галузі.