

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Факультет психології

Кафедра соціальної роботи

**ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ**

Кваліфікаційна робота

231 Соціальна робота

Освітньо-наукова програма «Соціальна робота»

здобувача освіти 2 курсу,

денної форми навчання

ОС «Магістр»

Вікторії ЗІНЧЕНКО

Науковий керівник:

канд. соціол. наук, доцент

Леся ЛЮТА

Допущено до захисту на ЕК №6

Протокол засідання кафедри №

Від _____ травня 2024 року

завідувачка кафедри соціальної роботи

канд. соціол. наук, доцент

_____ Леся ЛЮТА

КИЇВ – 2024

Зміст

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ 6	
1.1 Сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності .	6
1.2 Характеристика корпоративної соціальної відповідальності.....	17
1.3 Зовнішня та внутрішня складові корпоративної соціальної відповідальності 25	
1.4 Висновок до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЯМИ	33
2.1 Методологія дослідження реалізації КСВ бізнес-організаціями	33
2.2 Аналіз результатів проведеного дослідження.....	39
2.3 Висновок до розділу 2	49
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	51
3.1 Основні виклики бізнес-організацій в умовах війни та роль фахівця соціальної роботи в їх вирішенні.....	51
3.2 Технології з розробки програми корпоративної соціальної відповідальності та її впровадження в бізнес-організаціі.....	55
3.3 Програма корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни на прикладі окремої компанії.....	61
3.4 Висновок до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	77
ДОДАТКИ.....	83

ВСТУП

Активна індустріалізація виробництва та урбанізація стали визначальними тенденціями суспільного розвитку впродовж ХХ ст. З того часу споживання та потреби людства набули безмежного характеру, а з ними відповідно зростає й виробництво, навколишнє середовище зазнає все більшого антропогенного впливу, збільшуються державні витрати, виникають війни, поступово виснажуються усі види природних ресурсів, що призводить до незворотних змін в екологічній системі, і як наслідок, це впливає на якість життя усього суспільства.

Тому, актуалізується потреба у формуванні соціально-відповідальних суб'єктів для оперативного вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем, а також пошуку універсальних інструментів та механізмів взаємодії держави, бізнес-організацій та суспільства в цілому. Ситуація, що складатиметься впродовж наступних років залежить від того, який підхід до вирішення соціально-економічних питань буде обрано. Державні механізми не завжди оперативно можуть регулювати та забезпечувати потреби суспільства. Тому ефективне включення бізнес-організацій до розв'язання нагальних питань, що виникають та подальша інституціалізація механізмів на державному рівні є вирішальною для забезпечення стійкого розвитку навіть в кризових умовах. Важливим механізмом, що використовується підприємствами, задля покращення не тільки фінансових показників, а і створення соціальних благ, слугує концепція корпоративної соціальної відповідальності. Дана концепція тісно пов'язана з методами соціальної роботи, тому роль компетентного фахівця, що допоможе у вирішенні соціальних проблем, що виникають, в тому числі і в бізнес-середовищі є значною.

В складних умовах війни, важливо дослідити, як та якою мірою проявляється соціальна відповідальність у різних бізнес-організаціях, чи готові

вони добровільно докладати зусиль для підтримання постраждалих працівників, ВПО, ветеранів, військовослужбовців, при цьому піклуватись про навколишнє середовище, реалізовувати зовнішні соціальні проекти для громад та діяти ефективно попри кризовий стан. Внаслідок повномасштабного вторгнення російських військ на територію України значна частина бізнес процесів була тимчасово трансформована, що зумовило еволюційні зміни певних практичних напрямів реалізації КСВ в екстремальних умовах. До того ж, важливим є з'ясування чи впровадження КСВ та вирішення соціальних проблем бізнес-організаціями є ознакою альтруїзму або ж насамперед пріоритетними є економічні вигоди.

Об'єкт – корпоративна соціальна відповідальність українських компаній.

Предмет – трансформація корпоративної соціальної відповідальності бізнес-організацій в умовах війни

Мета – розробка та реалізація програми соціальної відповідальності для демобілізованих працівників організації.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд завдань:

- визначити сутність корпоративної соціальної відповідальності та її вплив на бізнес-організацію;
- дослідити досвід реалізації КСВ українськими підприємствами та здійснити порівняльний аналіз змін в умовах війни;
- розробити шляхи впровадження та підтримки корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-організаціях;
- запропонувати механізми для забезпечення потреб працівників підприємств, зокрема для ветеранів, ВПО, тих хто постраждав внаслідок війни;

За допомогою методу синтезу було проаналізовано внутрішні кадрові політики бізнес-організацій, офіційні веб-ресурси, нефінансові звіти, стратегії та статuti компаній, а також проведене опитування фахівців, що займаються розробкою соціальних проектів в організаціях з різних сфер бізнес-діяльності для висвітлення досвіду кожної компанії. Здійснено збір емпіричних даних, проведено опитування та інтерв'ю керівників, працівників HR-відділів та інших відділів бізнес-організацій України в різних сферах діяльності. Після чого, було здійснено оброблення результатів дослідження, порівняння, структурування інформації та формування висновків.

Кваліфікаційна робота складається з 3 розділів, перший розділ присвячено теоретичним основам корпоративної соціальної відповідальності та історії її розвитку. В другому розділі розглядається обґрунтування емпіричного дослідження та подано загальні результати аналізу практик КСВ. Третій розділ містить співвідношення результатів з теоретичною основою дослідження, шляхом створення програми корпоративної соціальної відповідальності, розгляду технологій розробки та ефективності в її впровадженні.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1 Сутність та еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

В основі концепції соціально відповідального управління організацією лежить поняття «корпоративної соціальної відповідальності» (далі – КСВ). Відображення сутності концепції КСВ ускладнюється безліччю наукових поглядів, що мають різногалузевий характер та стосуються: соціології, економіки, соціальної роботи, менеджменту, психології та ін. Відсутність однозначного трактування цього поняття, послідовності у його використанні зумовлює дослідження еволюційного розвитку КСВ для формулювання єдиної концепції.

Важливі напрацювання для дослідження теоретичних аспектів концепції корпоративної соціальної відповідальності представлені визначними науковцями: Г. Боуен, А. Керолл, Карнегі Е., Котлер Ф., П. Друкер, М. Фрідман, Р. Фрімен тощо. Також, дослідження були проведені й вітчизняними науковцями, такими як: Колот А. М, Чепульченко Т.О, Марущак Н., Супрун Н. А. та інші. Незважаючи на численні дослідження, досі тривають дебати щодо формування концепції КСВ, її сутності та необхідності впровадження бізнес-організаціями.

Соціальна відповідальність є невід'ємним елементом в концепції КСВ, тому першочергово, необхідно дослідити сутність відповідальності, похідної від неї соціальної відповідальності та її проявів в контексті різних суб'єктів соціально-економічних відносин, а саме, окремого індивіда, організації, держави та суспільства.

Розглядаючи становлення соціальної відповідальності на рівні окремої людини, варто зосередитись на аспекті моральної відповідальності. Це явище досить багатозначне та є певною інтегральною якістю людини, необхідною передумовою якого є усвідомлення та прийняття нею певних цінностей та суспільних норм, що обумовлені конкретними умовами. Неможливо встановити, коли людина зрозуміла та відчула потребу у свідомому контролі та обмеженні своїх дій задля задоволення суспільних потреб. Проте, «основи відповідальності як соціального явища було закладено вже в моральних нормах первісного ладу» [22].

Проблема відповідальності розглядалась багатьма філософами та науковцями впродовж століть. Однак, у філософських вченнях поняття «відповідальність» та «соціальна відповідальність» розглядались опосередковано та концептуально перетиналось з низкою понять, таких як мораль, емпатія, альтруїзм, справедливість, свобода, просоціальні цінності.

Так, в античній філософії, відповідальність визначається Демокритом, з точки зору внутрішньої властивості, що притаманна людині, «людина повинна оцінювати свої вчинки не лише з погляду оточуючих, але й з позицій власної моралі» [3]. У софістів, на той час, ідея доброчинності як вищого і абсолютного блага, що робить людину щасливою та становить мету людського життя, стала морально-етичним ідеалом. Арістотель, якого вважають батьком етики, відповідальність розглядає через призму поняття «свободи». Відповідальність за арістотелівською етичною традицією полягає в тому, що людина відповідальна за своє життя і перш за все перед собою [16]. Людина розглядається як істота політична та маючи свободу вибору, обирає слідувати загальноприйнятим нормам поведінки, що є суспільно корисними для держави, гармонійність в якій може бути досягнута завдяки доброчесності і щастю усіх громадян [15].

Соціальна відповідальність виникла разом з появою загальноприйнятих соціальних норм та цінностей у суспільстві. Для німецького філософа І. Канта вищими цінностями і вічно дивними речами були «зоряне небо над головою і моральний закон у мені». Філософ, одним з перших використав категорію «відповідальність», слідуючи принципу, що моральні вчинки людини визначені внутрішньою поведінкою, що є примусовими для волі людини та називається велінням розуму, а формула веління - імперативом. «Всі імперативи виражені через обов'язок і цим визначають відношення об'єктивного закону розуму до такої волі, яка за своїм суб'єктивним характером не визначається цим з необхідністю (примусом)». Саме обов'язок є основою моральних вчинків, однак він не протиставляється волі людини, а навпаки, моральним є той, вчинок, у якому людина вільно обрала дотримуватись обов'язку [16], [15], [21]. Вже з ХІХ століття, категорія «відповідальність» досліджується та знаходить теоретичне обґрунтування в роботах Л.Феєрбаха, Ф. Ніцше, М. Вебера.

З часом, розвиток норм поведінки у різних сферах діяльності призвів до визначення та поділу відповідальності залежно від обраного об'єкта дослідження, зокрема на політичну, юридичну, медичну та інші види відповідальності. Якщо ж виділяти соціальну відповідальність, можна стверджувати, що будь-яка відповідальність, в широкому розумінні, вважається соціальною, адже є відповідальністю перед людьми та суспільством в цілому.

Для визначення соціальної відповідальності саме з позиції бізнес-організації, необхідним є відстеження історичного становлення КСВ в глобальному вимірі. Загалом, історію виникнення корпоративної відповідальності відстежити складно, адже її ознаки зародились ще з виникнення бізнес-діяльності як такої. Ще близько 1700 року до н.е, відомі згадки про царя Стародавньої Месопотамії Хаммурапі, що запровадив кодекс, згідно з яким будівельників, корчмарів чи фермерів страчували, якщо їхня

недбалість призводила до загибелі інших людей або спричиняла значні незручності для місцевих жителів [34]. Сама ж концепція КСВ зародилась в період індустріалізації та формування сучасного уявлення про підприємництво. Меценатство було своєрідним втіленням корпоративної соціальної відповідальності XVIII століття. Власники підприємств діяли з особистих етичних, моральних та релігійних поглядів, обмежуючись доброчинністю, що наразі є одним з найбільш поширених та відносно простим, але не менш важливим видом КСВ-ініціатив [9].

Однією з визначних робіт, що повпливала на розвиток наукових праць в сфері корпоративної соціальної відповідальності, більшість науковців вважають книгу Говарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (англ. *Social Responsibility of the Businessman*) [24]. Він сформулював доктрину соціальної відповідальності як зобов'язання бізнесменів здійснювати щоденну ділову практику з дотриманням цілей та цінностей суспільства [13].

Активний процес становлення та реалізації практики соціальної відповідальності припадає приблизно на XX століття. Починаючи з 70-х років, внаслідок трансформації капіталізму від економіки попиту до економіки пропозиції, розвитку корпорацій, перекладення на них відповідальності за реалізацію базових послуг, що раніше вважалися виключною відповідальністю держави, витоки КСВ ставали все більш поширеною практикою в багатьох країнах. Адже, компанії оцінювалися з точки зору того, чи їхня діяльність не порушує права людини, що є невід'ємною частиною демократичного суспільства [27]. Крім того, громадянське суспільство, що ставало свідками жахливих екологічних катастроф, неконтрольованих забруднень води, повітря та ґрунтів, масових звільнень працівників без належного відшкодування, відсутності соціального забезпечення після виробничих травм, виявляло все більше занепокоєння щодо проблеми відповідального ведення бізнесу.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності простежується в роботах А. Карнегі, що сформулював два принципи капіталізму. Перший – принцип милосердя, за яким «більш успішні» мають допомагати безробітним, особам з інвалідністю, хворим та іншим «менш успішним». Другий – принцип управління, визначає, що багаті верстви населення є розпорядниками «довіреної власності» для решти суспільства. Зберігаючи частину капіталу для суспільства, вони можуть використовувати її для будь-яких цілей, які саме суспільство вважає законними. Однак, він також стверджував, що функція бізнесу полягає в тому, щоб примножувати багатство суспільства за рахунок збільшення власного багатства шляхом розумного інвестування ресурсів, якими він опікується [34].

Вже в другій половині ХХ століття, поняття «корпоративна соціальна відповідальність» викликає бурхливу дискусію серед науковців. Так одні вважають, що це не стосується підприємств взагалі, інші розуміють її необхідність, однак стверджують, що така модель не є притаманною для бізнес-організацій, адже вирішенням соціальних проблем та визначенням їх пріоритетності для підтримки мають займатись державні структури. Так, Мілтон Фрідман, в опублікованій статті 1970 року, визначає соціальну відповідальність саме через обов'язок керівника компанії, стверджуючи, що бізнес-організація не може мати обов'язків в цілому. Автор також визначає соціально відповідального керівника як такого, що «має діяти в певний спосіб, що не відповідає інтересам корпорації..., здійснювати витрати на зменшення забруднення навколишнього середовища на понад суму, яка визначена законом, для того щоб зробити внесок у соціальну мету та покращити стан довкілля. Або за рахунок прибутків компанії найняти безробітних, замість більш кваліфікованих працівників» [23]. Він наголошує на суперечливості сутності «соціальної відповідальності» для приватної компанії та ототожнює керівника з «державним службовцем», що має визначати своєрідний податок, що стягується з акціонерів, клієнтів та працівників компанії для реалізації соціальних цілей.

Тому, консервативне визначення Фрідмана, полягає в тому, що бізнес вже є соціально відповідальним, адже займаючись своєю діяльністю, виробляючи товари та послуги, генерує прибутки і таким чином допомагає суспільству. Однак, попри такі суперечливі погляди, КСВ продовжувала поширюватись в бізнес-середовищі не тільки як суто філантропічна діяльність, а й набувала характеру обов'язковості для застосування організаціями.

П. Друкер знайшов компроміс, висловивши своє бачення щодо корпоративної соціальної відповідальності. Друкер зазначав: «Зараз немає жодної розвиненої країни - чи то з ознаками вільного підприємництва, чи то комуністичним спрямуванням - в якій люди все ще очікують успіху від державних програм». Він навів низку причин, чому уряд дедалі менше бере на себе відповідальність за соціальні проблеми і не може досягти гідних результатів. Пітер Друкер вважав, що лідери в кожній окремій установі та в кожному окремому секторі мають два обов'язки. Вони несуть відповідальність і підзвітність за результати діяльності своїх організацій, а це вимагає від них і їхніх організацій концентрації, зосередженості, обмеженості. Однак вони також несуть відповідальність за суспільство в цілому [31]. Друкер визнавав, що хоча неурядові організації повинні брати на себе відповідальність за вирішення соціальних проблем, вони, перш за все, не повинні робити нічого, що могло б зашкодити їхній власній здатності виконувати свої зобов'язання, які є сенсом існування організації. Він дійшов висновку, що турбота про працівників в організації та поза нею є обов'язком корпоративного лідера так само, як і отримання прибутку, функціонування та зростання організації [38].

Пізніше, проблема корпоративної соціальної відповідальності починає розглядатися з позиції формування репутації підприємства та створення сприятливих умов для його майбутнього розвитку. При цьому підприємство у своїй діяльності починає орієнтуватися не на забезпечення високого рівня

прибутку у короткостроковій перспективі, а на створення необхідних умов для забезпечення довгострокового сталого розвитку та зростання, яке базується на врахуванні інтересів всіх зацікавлених сторін.

Корпоративна соціальна відповідальність поступово почала набувати правозахисного та обов'язкового характеру, що закріплювався в законодавчих актах. У XXI столітті більшість країн Європи націлюються на радикальні соціально-економічні перетворення, спрямовані на створення та структурування економічної парадигми, в основі якої лежать поняття суспільства та суспільних явищ. Зростаючий попит на дотримання бізнесом принципів і стандартів відповідальної поведінки пов'язують також з діяльністю Міжнародної організації праці на початку XX століття, а також прийняттям Організацією Об'єднаних Націй у 1948 році Загальної декларації прав людини, що стало ще однією знаковою подією. За нею слідувала поступова розробка стандартів, що стосуються багатьох сфер відповідального ведення бізнесу.

Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) зробила важливий внесок у цей процес, розробивши стандарти, що охоплюють такі сфери, як навколишнє середовище, боротьба з корупцією, інтереси споживачів, корпоративне управління, наука, технології та інновації, а також оподаткування. У 1976 році організація опублікувала міжнародно визнаний набір принципів відповідального ведення бізнесу - Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) [35]. Востаннє оновлені у 2023 році, Керівні принципи не містять конкретного визначення КСВ. Однак у них зазначено, що відповідальні компанії повинні «сприяти економічному, екологічному та соціальному прогресу з метою досягнення сталого розвитку, включаючи рішення для боротьби зі зміною клімату». Таким чином, для ОЕСР корпоративна соціальна відповідальність пов'язана з внеском компанії у сталий розвиток.

Європейська Комісія визначає соціально відповідальні компанії загалом як «компанії, що беруть на себе відповідальність за свій вплив на суспільство»[30]. У стратегії ЄС 2011-2014 року щодо корпоративної соціальної відповідальності, визначено, що КСВ щонайменше охоплює права людини, практику зайнятості (наприклад, навчання, різноманітність, гендерну рівність, здоров'я та благополуччя працівників), екологічні питання (наприклад, біорізноманіття, зміну клімату, ефективність використання ресурсів, оцінку життєвого циклу та запобігання забрудненню), а також боротьбу з корупцією, залучення та розвиток громад, інтеграція людей з інвалідністю та ін [25]. Просування соціальної та екологічної відповідальності через бізнес-діяльність і розкриття нефінансової інформації визнані важливими наскрізними питаннями. Щоб максимізувати створення спільної цінності, підприємствам рекомендується прийняти довгостроковий, стратегічний підхід до КСВ, а також вивчити можливості для розробки інноваційних продуктів, послуг і бізнес-моделей, які сприяють суспільному добробуту і ведуть до створення більш якісних і продуктивних робочих місць. Усім організаціям, включаючи організації громадянського суспільства та органи державної влади, рекомендується вжити заходів для покращення розкриття інформації про свої соціальні та екологічні показники. Таким чином, для Європейської Комісії, КСВ означає поєднання етичних, соціальних, екологічних та інших аспектів у цілісному підході до впливу компанії на суспільство.

У 2010 році ISO випустила стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» - це набір рекомендацій для корпорацій та інших організацій, які прагнуть впроваджувати стратегії КСВ. ISO 26000 визначає КСВ як «відповідальність компанії за вплив її рішень та діяльності включаючи її продукцію, послуги та процеси на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка:

- сприяє сталому розвитку, в тому числі здоров'ю та добробуту суспільства
- враховує очікування зацікавлених сторін
- відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами поведінки
- інтегрована в рамках всієї організації та практикується у взаємовідносинах з нею [17].

Таким чином, згідно концепції соціальної відповідальності обов'язки організацій в цій сфері виходять за межі встановлених законом обов'язків дотримання законодавства і передбачають добровільність реалізації додаткових заходів для підвищення якості життя населення, а також місцевої спільноти та суспільства в цілому. Метою корпоративної соціальної відповідальності вважається сприйняття стійкому розвитку суспільства, країни та суб'єктів бізнесу.

В Європі концепція соціальної відповідальності офіційно була сформована наприкінці ХХ століття та знайшла своє відображення в документі Європейської комісії «Зелена книга» (2001 р.) [36]. Згідно Зеленої книги корпоративна соціальна відповідальність визначається як концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою господарську діяльність та взаємодіють із зацікавленими сторонами на добровільних засадах.

У 2005 році в Україні було проведене соціологічне дослідження, ініційоване ООН «Соціальна відповідальність українського бізнесу» [6]. Опитування досліджувало ставлення підприємців до різних сфер, пов'язаних із корпоративною соціальною відповідальністю. Це опитування стало наріжним каменем у розумінні українського бізнес-середовища. Однак, попри широку обізнаність, бізнес-організації приховували або не хотіли висвітлювати свої ініціативи. Зокрема, 65% бізнес-організацій вважали, що підвищення іміджу

компанії за рахунок оприлюднення інформації про проведення соціально відповідальних заходів є неприпустимим, 21% підприємств зазначили, що така неpubлічність є частиною політики компанії. До 2008 року компанії фокусувались на внутрішню складову КСВ (покращення умов праці та піклування про здоров'я працівників), а соціальні проекти стосувались здебільшого благодійництва. Еволюційний шлях КСВ значно прискорився після початку війни з росією ще в 2014 році, але ще до цього спостерігалася помітна тенденція до зростання витрат бізнес-організацій на розробку КСВ. Однак, найбільш помітним є трансформація практик КСВ після повномасштабного вторгнення. Адже, наразі, практично кожна бізнес-організація, яка продовжувала функціонувати попри постійні обстріли та руйнування логістичних шляхів несвідомо починала діяти соціально відповідально аби стабілізувати процеси та вибудувати ефективні рішення для оперативного вирішення проблем.

Вплив корпоративної соціальної відповідальності на різні аспекти суспільства стає все більш помітним, особливо в міжнародному контексті. Проте, не дивлячись на це, деякі чинники ускладнюють її впровадження через відсутність довіри з боку громадськості. Для розв'язання цієї проблеми розроблено різні інструменти, такі як кодекси поведінки або етики. Вони спрямовані на зменшення причин недовіри шляхом поліпшення правил та етичних стандартів, що застосовуються до бізнес-діяльності організацій. Такі інструменти виникають внаслідок саморегулювання галузі і скоріше доповнюють існуючі ефективні правові норми, аніж змінюють їх.

Поступово впровадження корпоративної соціальної відповідальності набуває стандартизованості та обов'язкового характеру, що закріплюється в законодавчих актах. Така тенденція спостерігається і в Україні. Наприклад, при звітуванні щодо корпоративної соціальної відповідальності, українські компанії

вже використовують міжнародні стандарти такі як GRI Standard, SASB, ISO 26000. Одним із найважливіших світових орієнтирів у розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності є Глобальний договір ООН, дію якого спрямовано на залучення корпорацій до розв'язання глобальних проблем цивілізації. На сьогоднішній день до Глобального договору приєдналося більш ніж 8000 учасників з близько 130 країн світу. В Україні Глобальний договір започаткований у 2006 році, принципи якого торкаються дотримання прав людини, трудових відносин, протидії корупції, корпоративної етики тощо. З цього моменту кількість його українських підписантів постійно росте та станом на січень 2024 року налічує 118 компаній [12]. Міжнародна ініціатива ООН ґрунтується на 10 універсальних принципах, які стосуються втілення практик соціально відповідального бізнесу у сферах прав людини, стандартів праці, екологічної відповідальності та боротьби із корупцією. Глобальний договір базується виключно на добровільних ініціативах бізнесу щодо підтримки принципів сталого розвитку, прозорості діяльності, публічної звітності, втілення принципів Глобального договору в ділову стратегію, корпоративну культуру та повсякденну ділову практику.

Розкриття інформації з корпоративної соціальної відповідальності передбачає добровільне звітування про екологічні, соціальні та управлінські показники компанії перед зацікавленими сторонами, такими як інвестори, працівники, клієнти та громади. Глобальна ініціатива зі звітності (GRI) та КСВ є тісно пов'язаними поняттями, оскільки GRI забезпечує широко використовувану структуру для компаній для структурування їхньої звітності з КСВ. Цей стандарт заохочує компанії звітувати з широкого кола питань сталого розвитку, включаючи управління навколишнім середовищем, права людини, трудові практики, управління ланцюгами поставок і взаємодію з громадою. Такий комплексний підхід гарантує, що звіти з КСВ дають цілісне уявлення про результати діяльності компанії у сфері сталого розвитку.

В 2020 році, розпорядженням Кабінету Міністрів України було схвалено «Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року» [14], що визначає основні показники, які стосуються корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, частка роботодавців, які забезпечили належне виконання статей 19 і 20 Закону України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» має досягти 100% до 2030 року, а частка об'єктів громадського та цивільного призначення, благоустрою, транспортної інфраструктури, дорожнього сервісу, облаштованих з урахуванням потреб осіб з інвалідністю має становити вже 70% в 2025 році.

Виконання цих показників та їх дотримання, потребує тісної співпраці держави з українськими підприємствами та громадянським суспільством. Тому впровадження КСВ є важливою ініціативою для ефективного включення бізнес-організацій до розв'язання нагальних проблем, що виникають, а подальша інституціалізація механізмів на державному рівні є вирішальною для забезпечення стійкого розвитку в умовах кризового стану.

1.2 Характеристика корпоративної соціальної відповідальності

Корпоративна соціальна відповідальність - це концепція, у відповідності з якою організації враховують інтереси суспільства, відповідають за вплив власної діяльності на постачальників, працівників, акціонерів та інших зацікавлених сторін - стейкхолдерів. Її основою є соціальна відповідальність. Соціальна відповідальність є виявленням суспільних цінностей, що трансформувалися впродовж століть. Явище соціалізації все більше набуває всеохоплюючого характеру, поширюючись на усі аспекти суспільного життя, в тому числі на громадські організації, бізнес-організації, органів влади різних

рівнів, що спрямовують свою діяльність відповідно орієнтуючись на запити та потреби людей [7].

Соціальна відповідальність стала добровільною ініціативою та внеском бізнесу в розвиток суспільства, що закарбована в цінностях бізнес-організації. Адже, в теперішніх умовах перспективи розвитку компанії та її стан на ринку залежить не тільки від економічних показників, а й соціальних та екологічних, що закладені в концепції КСВ. Як стверджує Колот: «визнання та прийняття соціальної відповідальності є для організації добровільними і пов'язані з її бажанням внести свою децицю у розвиток суспільства, до чого її не зобов'язують ні економічні мотиви, ні юридичні закони» [7].

Розуміння важливості корпоративної соціальної відповідальності для бізнес-організацій нерідко відображається у потенційних перевагах, які вони можуть одержати від її імплементації. Серед таких переваг виділяються поліпшення управління шляхом планування стратегії для усунення ризиків, покращення репутації, збільшення обсягів продажів, стимулювання та утримання персоналу, оптимізація операційних процесів і витрат, залучення додаткових фінансових ресурсів та підвищення лояльності інвесторів. Проте, слід відзначити, що стратегічне спрямування управління лише на переваги КСВ у контексті створення конкурентної переваги та підтримки позитивного іміджу суперечить сутності соціальної відповідальності, зводячи її до суто маркетингового інструменту. Корпоративна соціальна відповідальність є різновидом суспільної. Це дії та вчинки, які не несуть обов'язкового характеру і водночас не надають відчутної корисності в отриманні прибутку. Тобто, переваги від впровадження корпоративної соціальної відповідальності є лише додатковим ефектом, однак не можуть розглядатися як безпосереднє спрямування та ціль корпоративної соціальної відповідальності.

Відповідальність передбачає відчуття підзвітності за свої рішення та дії, надійності та довіри до інших, а також зобов'язує діяти у питаннях, які знаходяться в межах власного контролю. Таким чином, соціальна відповідальність є явищем, що спонукає діяти на моральних і просоціальних засадах. Наразі, в суспільстві домінує спрощене уявлення про відповідальність з точки зору обов'язку або необхідності перед іншим суб'єктом дотримуватись певних правил та норм поведінки. Необхідним є дослідження цього феномену як форми усвідомлення суб'єктом його суспільної сутності та відповідної щодо цього діяльності (з позиції організації чи держави) та вчинків (з позиції окремої особистості).

Для характеристики соціальної відповідальності необхідно першочергово, виокремити суб'єкт та об'єкт. До суб'єктів соціальної відповідальності можна віднести окремого індивіда, спільноту, організацію, суспільство, що функціонують та вибудовують відносини для забезпечення задоволення своїх потреб. За приналежністю їх можна розподілити на зовнішніх: споживачі, постачальники, органи державної влади, інвестори та внутрішніх: керівники, власники, рада директорів тощо.

Соціальна відповідальність є багаторівневою структурою, яку можна розподілити на такі рівні:

- **Особистісний рівень** – цей рівень обумовлює реалізацію соціальної відповідальності на всіх рівнях через дію окремих людей та включає особистісну відповідальність окремого індивіда. Наприклад, відповідальність громадянина захищати свою територію, дбати про стан навколишнього середовища, брати участь в громадських ініціативах для вирішення соціальних проблем;
- **Корпоративний рівень** – що, характеризує корпоративну соціальну відповідальність організацій перед іншими суб'єктами, на які

вона має як прямий, так і опосередкований вплив, наприклад перед споживачами, працівниками, інвесторами, окремими громадами тощо;

- **Інституційний рівень** – характеризується відповідальністю держави перед громадянами, організаціями та суспільством за створення суспільної корисності, за допомогою оцінювання, управління, контролю та регулювання діяльності інших суб'єктів, заохочення до відповідальної поведінки, або в разі порушення соціальних норм - застосування санкцій, штрафів, інших методів притягнення до відповідальності. Наприклад, держава несе відповідальність перед окремим громадянином, гарантує права і свободи особи та захищає її від беззаконня та свавілля;

- **Глобальний рівень** – макро-рівень, що охоплює відповідальність суспільства в цілому, побудова взаємовідносин на принципах рівності, безпеки та справедливості для всіх членів, а також створення стійких соціальних норм задля забезпечення довгострокового розвитку та задоволення потреб майбутніх поколінь, що є основою концепції сталого розвитку.

Об'єкт соціальної відповідальності уособлює в собі те, за що саме покладається (чи береться добровільно) відповідальність на суб'єкта соціальної дії. У випадку, корпоративної соціальної відповідальності об'єктом може виступати добробут працівників організації.

Якщо розглядати потреби людини як об'єкт саме корпоративної соціальної відповідальності, то відповідальність можна розглядати у різних напрямках, залежно від того, яка роль людини враховується – як працівника або споживача:

- 1) Відповідальність щодо людини як потенційного або фактичного працівника - у цьому контексті соціальна відповідальність бізнес-організацій проявляється у дотриманні трудового законодавства,

забезпеченні страхування, встановленні гідної заробітної плати та безпечних умов праці, а також у турботі про екологію, наявності оздоровчих центрів для задоволення потреб працівника та інших. Якщо це відповідальність перед працівником іншого підприємства – КСВ відображається у своєчасній сплаті податків та відповідності законодавству щодо оподаткування, в утриманні робочих місць, а також в збереженні економічної стабільності для сприяння розвитку громади;

- 2) Відповідальність щодо людини як споживача виявляється у виробництві якісної продукції та послуг, безпечного її використання, передбачення утилізації та переробки для незавдання шкоди навколишньому середовищу, раціональному використанні природних ресурсів з застосуванням екологічних технологій виробництва.

З огляду на загальну характеристику можна виокремити такі ознаки соціальної відповідальності:

- Соціальне явище, що визначається певною поведінкою, спрямованою на безпеку, розвиток та узгодження інтересів сторін відносин;
- Містить ініціативний характер;
- Свідоме здійснення діяльності, що має прямий або опосередкований вплив на суспільство;
- Визначає компроміс між потребами та цінностями суспільства та індивідуальними інтересами та цілями;
- Передбачає певний рівень осуду з боку зацікавлених сторін та загалом суспільства за недотримання обов'язку;
- Наявність прямого і зворотнього зв'язку між суб'єктом та об'єктом соціальної відповідальності;

- Визначає взаємозалежність між поведінкою суб'єкта та очікуваннями й позицією суспільства щодо тої чи іншої діяльності;
- Вищим орієнтиром є ведення такої діяльності та прийняття таких рішень, які не завдають шкоди навколишньому середовищу, окремим індивідам та суспільству загалом;
- У процесі формування стійкого розвитку відносин між членами суспільства встановлюються певні права та обов'язки.

Для повної характеристики КСВ, доцільно також розглянути моделі корпоративної соціальної відповідальності. Аналізуючи різні наукові джерела, було визначено певну неоднорідність в розподілі моделей корпоративної соціальної відповідальності. Більшість науковців виділяють три основні моделі: європейську, американську та азійську, в свою чергу розподіляючи кожен модель на окремі категорії. Наприклад, Жуковська А., та Велічко К. подають розширений розподіл, досліджуючи моделі країн Центральної та Східної Європи, Латиноамериканську, Африканську, Ісламську та модель країн БРІКС, що дає більш детальне розуміння моделей в багатоманітному та складному бізнес-середовищі. Адже кожна модель корпоративної соціальної відповідальності може різнитись не тільки залежно від особливостей соціальної політики країни, рівня державно регулювання та добровільності прийняття політики КСВ, а і характеру взаємовідносин бізнесу із зовнішніми і внутрішніми стейкхолдерами, а інколи навіть специфіки менталітету окремого регіону.

Американська модель

- Філантропічний підхід, що не пов'язується з основною діяльністю та не передбачає включення в загальну стратегію в компанії;
- Легке впровадження на практиці, може швидко коригуватись залежно від економічної ситуації і політики компанії;

- У разі грамотного її втілення, знаходить найбільший відгук з боку населення та громадських організацій, оскільки дозволяє цим групам сприймати компанію як таку, що піклується про потреби мешканців міста, району або регіону [10];

- Частіше впроваджується малими компаніями, в яких недоцільно впроваджувати комплексну політику КСВ на рівні стратегії;

- Характеризується мінімальним втручанням держави, ліберальність, заснована на добровільності компаній;

- Для компаній, що роблять значний внесок у КСВ, застосовуються пільгові умови оподаткування;

- Вузьке коло стейкхолдерів, з якими взаємодіє компанія.

Європейська модель має розгалужений розподіл, зокрема виділяють окремо британську, шведську (скандинавську), загальноєвропейську, південноєвропейську, континентальну та інші. Проте, для загального порівняння можна виокремити, що вона значно відрізняється від американської передусім роллю держави в системі взаємовідносин із бізнесом [19]. Адже така модель передбачає регулювання нормами, стандартами і законами у сфері корпоративної соціальної відповідальності. В цій моделі яскраво виражена ініціативність самого бізнесу в створенні проектів у сфері КСВ, що, по суті, повністю узгоджується з принципом добровільності. Окрім того, соціальні програми компаній тісно вбудовані в корпоративну стратегію та спрямовані на досягнення бізнес-цілей, що є протилежним до американської моделі. Спільним є надання податкових пільг для таких компаній та адресне спрямування, проте воно більш характерне для скандинавської моделі, де країни, як правило невеликі як за територією, так і за чисельністю.

Скандинавська модель

Скандинавська модель характеризується значним державним регулюванням, що має риси загальноєвропейської моделі, де соціальний захист виступає законодавчою нормою. Дана модель заснована на партнерстві між державою та бізнесом. Організації працюють чесно та прозоро, в рамках діючого законодавства і регулярно сплачують податки у державний бюджет, а держава, у свою чергу, забезпечує населення робочими місцями, попереджує безробіття, направляє грошові потоки у різні галузі економіки, забезпечуючи населення соціальними гарантіями [5].

Так, як європейська модель була описана загально, можна виокремити з неї ще одну – **модель Центральної та Східної Європи**, яка притаманна для України. Тут соціальну відповідальність розвивають здебільшого міжнародні або великі національні компанії. Така модель відрізняється від загальноєвропейської регуляторним середовищем та причинами запровадження політик та ініціатив корпоративної соціальної відповідальності. Адже, зобов'язання запровадження ініціатив КСВ є низьким з боку держави, тому компанії приймають корпоративну соціальну відповідальність як чинник запобігання ризикам для менеджменту, інструмент виходу на європейський ринок або стимул для інновацій бізнесу, але не як частина вбудованої філософії компанії [5].

Азійська модель

Дана модель має спільні риси з європейською, де держава відіграє активну роль та впливає на всі процеси що пов'язані із соціальною відповідальністю, однак як і в американській мінімально керується конкретними стандартами. Вона має і свої особливості, адже ініціативи КСВ визначаються традиціями, а не державою. Адже, соціально відповідальна поведінка, повага до людей і природи закладені в традиціях японської культури. Тому, для неї характерним є сприйняття підприємства як «виробничої сім'ї»

[10] та своєрідного «довічного найму» [8] з орієнтацією на внутрішнє середовище, де кожен працівник, в разі потреби, має бути забезпеченим житлом, оплатою навчання дітей, послуг охорони здоров'я та пенсійного забезпечення. Азійська модель також зорієнтована на забезпечення соціально-побутових благ на колективній основі та заохочення розвитку сімейних професійних династій [5].

Отже, соціальна відповідальність відображає систему взаємин між особою чи організацією та суспільством. Ця система ґрунтується на вільному волевиявленні та соціальних нормах, що визначаються певною поведінкою, спрямованою на безпеку, розвиток та узгодження інтересів сторін. Сутність соціальної відповідальності полягає в обов'язку суб'єкта виконувати вимоги, що висуває до нього суспільство, держава чи індивіди, з метою забезпечення впорядкованості та стабільності соціальних відносин у різних сферах життєдіяльності.

В контексті сучасних викликів і потреб суспільства, розуміння та практика корпоративної соціальної відповідальності стає дедалі важливішою. Відповідальність людини, підприємства, держави та суспільства в цілому є вирішальним фактором у досягненні гармонії в цих взаємовідносинах. Взаємодія та співпраця між цими сторонами може сприяти покращенню якості життя та соціального розвитку, а також сприяти збалансованому економічному зростанню.

1.3 Зовнішня та внутрішня складові корпоративної соціальної відповідальності

За напрямками КСВ вирізняють зовнішню та внутрішню складові корпоративної соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність з точки зору зовнішньої складової, часто розглядається як

частина стратегії сталого розвитку організації. Хоча ці поняття мають спільні риси та переплітаються між собою, однак кожен з них має свої особливості, які також варто дослідити.

Поняття «сталий розвиток» немає загальноприйнятого визначення, адже саме слово «sustainable» має безліч трактувань. Якщо звернутись до англо-українських словників, то найкраще відображення змісту цього слова є «відновлювальний», «безперервний». Експерти Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку ООН (комісія Brundtland 1987 р.) одними з перших запропонували таке визначення: «сталий розвиток – це такий розвиток, що задовольняє потреби нинішніх поколінь, але не ставить під загрозу спроможність майбутніх поколінь задовольнити свої особисті потреби» [37]. В усіх визначеннях поняття «сталий розвиток», що пропонуються науковцями та міжнародними об'єднаннями, спільним є взаємопов'язаність економічної, екологічної та соціальної складової.

Якщо в країні процвітає безробіття, від цього страждає й психічне здоров'я людини та змінюється її соціальний статус. Певна відсутність економічної та соціальної складової, призводить до погіршення екологічної компоненти. Так як людина все більше завдає шкоди довкіллю, аби вижити, наприклад, вирубуючи дерева на дрова, щоб готувати собі їжу та обігрівати свій будинок. Якщо з часом, життєво важливі мінерали будуть втрачені з ґрунту, мешканці будуть позбавлені харчових поживних речовин, необхідних для підтримки інтелектуальної діяльності. А це в свою чергу призводить до стагнації продуктивності, і цикл продовжується – частка безробітних зростає, й екологічні та соціальні показники знижуються.

«КСВ» в даному контексті виступає як елемент сталого розвитку, це довгострокове зобов'язання організацій щодо етичного ведення бізнесу та сприяння сталому розвитку суспільства в цілому.

Зі сталим розвитком також асоціюють ESG (Environmental, Social, Governance), що використовується як інструмент оцінки для визначення стійкості та довгострокового успіху організації з урахуванням трьох аспектів: екологічні, соціальні та управлінські практики організації. Основний акцент робиться на оцінці того, наскільки організація враховує екологічні та соціальні аспекти у своїй діяльності, а також якість управління компанією. В рамках екологічних факторів ESG враховує вплив діяльності компанії на довкілля, зокрема рівень викидів вуглецевого газу, використання земельних та водних ресурсів, вплив на біорізноманіття тощо. У соціальній сфері ключовими питаннями ESG є умови праці, захист прав людини на робочому місці, рівні можливості для кар'єрного зростання, взаємодія з місцевими спільнотами тощо. Щодо управлінських аспектів, ESG визначає ділову репутацію, ефективність управління та прозорість діяльності компанії.

Розглядаючи КСВ з точки зору внутрішньої складової, її можна охарактеризувати як основу корпоративної культури в цілому. Вперше словосполучення «корпоративна культура» було використано в XIX столітті у військовій термінології німецьким фельдмаршалом Мольтке, який охарактеризував цим поняттям відносини в офіцерському середовищі. А на початку 30-х років XX ст. група американських вчених провела Хоуторнський експеримент у компанії «Western Electric» під керівництвом Е. Мейо. Метою дослідження було вивчення впливу робочого середовища на продуктивність праці, виявлення факторів, що можуть підвищити задоволення працівників. Під час експерименту були випробувані різні умови праці, такі як тривалість робочого дня, перерви, освітлення та інші фактори. Однак особливу увагу здобув елемент неочікуваності: під час досліджень було помічено, що незалежно від того, які зміни вводилися, продуктивність завжди зростала. Цей ефект став відомий як «ефект Мейо». Головний висновок полягав в тому, що ефективність працівника залежить не лише від технічних та фізичних умов

праці, а і від соціальних та психологічних факторів (взаємодії в колективі, приналежність до загальної групи і т.ін). Було визначено, що чітке розділення і нормування праці не завжди приводять до підвищення продуктивності, а роль керівника не лише обумовлюється посадовими інструкціями, а і має враховувати особисті якості, такі як вміння вислухати, переконувати, враховувати потреби та проблеми співробітників.

У своїх працях вчений вказував на вдосконалення соціальної організації підприємства, яка розповсюджується на етичні норми та психологію працівників [18]. Адже, раніше ефективність праці обґрунтовувалась залежністю від технічних особливостей механізмів та машин, а люди були на другому плані. Тому, цей експеримент змінив уявлення про мотиви поведінки працівника в організації та став поштовхом до зміни організаційної поведінки в цілому.

Е. Мейо сформулював низку принципів, які можуть бути корисними і використовуватися в управлінні будь-якою організацією:

- Індивідууми мають унікальні потреби, цілі і мотиви;
- Позитивна мотивація вимагає, щоб з працівником поводитися як з особистістю;
- Людські проблеми не можуть бути простими;
- Особисті або сімейні проблеми працівника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці [2].

Ф. Котлер визначав поняття «організаційна культура» як поведінку працівників. Культура охоплює бачення, цінності, норми, системи, символи, мову, припущення, вірування та звички організації. Це також модель колективної поведінки та припущення, які навчають нових членів організації, як сприймати, думати та відчувати [26]. Т. Олійник визначає корпоративну

культуру, що є сукупністю норм, правил, традицій, які поділяє керівництво та працівники організації, що виражаються у заявлених організацією цінностях та заданих персоналу орієнтирах поведінки і дій [11]. Федотова І. В розглядає культуру організації як певну форму - «субстанцію, яка створюється в результаті ділової чи соціальної активності (пасивності) суб'єкта і впливає на інших суб'єктів, що не вступають у безпосередній контакт з ним...». Тож, можна стверджувати, що корпоративна культура переплітається з філософією та місією організації, що в тому числі простежується в її закладених принципах та етичних стандартах [20].

Сутність корпоративної культури полягає в сукупності компонентів, які формуються у взаємозв'язку з філософією та принципами організації, що слугують орієнтирами для всіх її співробітників та є основоположними при розробці стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Культура охоплює бачення організації, цінності, норми, системи, символи, мову, припущення, вірування та звички.

Тож, до зовнішніх відносять ті напрямки, на яких прямо або опосередковано має вплив діяльність організації зовні, зокрема це стосується запровадження корпоративної філантропії у формі підтримки соціально значущих подій, просвітницька діяльність, благодійність, взаємодія з місцевими громадами та владою, турбота про навколишнє середовище, економне споживання природних та енергоресурсів, використання та утилізація відходів, прозоре ведення бізнесу та ін. А внутрішня складова спрямована в більшій мірі на відповідальність перед працівниками та стосується діяльності бізнес-організації, що також частково поєднується з зовнішньою складовою, але націлена саме на працівників організації (табл.1).

Оскільки в сучасних реаліях ринкових відносин аналізу чотирьох груп факторів (соціальних, технологічних, економічних, політичних) не достатньо

для задоволення інтересів всіх груп впливу, додають ще екологічні аспекти та законодавство, аналіз яких став необхідним для соціально відповідальних компаній та дає можливість у ході аналізу з'ясувати вплив факторів, які довгий час навіть не бралися до уваги безліччю компаній.

Таблиця 1 Характеристика складових корпоративної соціальної відповідальності

Складові зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності	Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
Довгострокові соціальні інвестиції	Створення умов для відпочинку та дозвілля
Благодійність	Благодійність з залученням працівників
Фінансова і матеріальна допомога дитячим будинкам, безпритульним, людям що перебувають в складних життєвих обставинах	Наукові і практичні розробки
Стипендіальні програми	Освітні заходи з еко-свідомості для працівників
Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами	Прийняття етичного кодексу та забезпечення його дотримання
Турбота про навколишнє середовище (висадка дерев, зменшення викидів вуглекислого газу)	Кар'єрний ріст персоналу
Партнерські проекти з владою, навчальними установами	Участь працівників у прийнятті управлінських рішень
Волонтерська діяльність	Стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації)
Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально значущих подій	Соціальні пакети, медичне страхування, психологічні консультації для працівників
Освітні заходи (стажування для	Курси перекваліфікації для

Складові зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності	Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
студентів, курси перекваліфікації для ВПО, ветеранів)	працівників
Прозорість, сплата податків	Прозорість та конкретність у наданні звітності

Варто зазначити, що на практиці, даний розподіл є умовним та може бути інтерпретованим бізнес-організаціями по-різному, що потребує додаткового дослідження.

1.4 Висновок до розділу 1

Різноманітність існуючих теоретичних та практичних підходів дозволяє зробити висновок про відсутність однозначного трактування сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність. Однак можна стверджувати, що соціальна відповідальність стає невід’ємною цінністю бізнес-організацій в наш час. Адже під час війни відбуваються суттєві трансформації в суспільстві, що так чи інакше вимагає реакції усіх суб’єктів господарювання для підтримки сталого розвитку. В даному розділі було досліджено історію виникнення КСВ, виокремлено сутність суміжних понять «сталий розвиток», «корпоративна культура», «ESG», та надано загальну характеристику корпоративної соціальної відповідальності та її моделей.

До ХХ століття основний акцент у впровадженні стратегій корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ставився на меценатстві та благодійності. Проте наприкінці цього століття пріоритетними напрямками стали довгострокові соціальні проекти, які вважаються основою сталого суспільного розвитку. Окрім того, з урахуванням загострення проблеми екологічного забруднення, яке стало однією з ключових глобальних проблем соціально-економічного розвитку, одним із стратегічних пріоритетів КСВ стало врахування впливу бізнесу на навколишнє середовище.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що соціальна відповідальність як явище лежить в основі корпоративної соціальної відповідальності, загальною метою якої є забезпечення балансу в економічній, соціальній та екологічній сфері, шляхом спільної взаємодії її суб'єктів. Соціальна відповідальність виникає лише у випадку готовності суб'єкта до виконання своїх морально-духовних обов'язків в цих сферах, що в свою чергу обумовлює вихід за межі встановлених законом обов'язків дотримання законодавства і передбачають добровільність бізнес-організацій у реалізації додаткових заходів для підвищення якості життя населення, а також місцевої спільноти та суспільства в цілому. Оскільки , бізнес-середовище - це спосіб організації суспільних зусиль задля ефективного виробництва та розподілу товарів і послуг, суспільство повинно постійно думати про те, як максимізувати цю ефективність.

Тому, дослідження поточного стану практик КСВ в умовах війни потребує окремого аналізу задля відслідкування змін та встановлення пріоритетних напрямків для побудови відносно стабільного середовища для суспільного розвитку та вибудови стратегії оперативного реагування на виклики сьогодення. На сьогодні відкритим залишається питання організації та підтримки вже сформованої інфраструктури в бізнес-середовищі та розробки стратегії та плану дій після перемоги.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯМИ

2.1 Методологія дослідження реалізації КСВ бізнес-організаціями

Для дослідження практик реалізації КСВ внаслідок достатньо вузької експертизи та специфічності сфери для українського бізнес-середовища було обрано метод інтерв'ю та проведено опитування працівників та керівників, що займаються розробкою та управлінням соціальними проектами та КСВ-проектами в бізнес-організаціях.

Емпіричний аналіз корпоративної соціальної відповідальності передбачав збір даних безпосередньо від компаній для оцінки їхньої діяльності, політики та впливу корпоративної соціальної відповідальності. Метою дослідження було виявити основні особливості розробки та реалізації корпоративної соціальної відповідальності та визначити відмінності між практиками до та після повномасштабного вторгнення.

Проведена діагностика КСВ мала вибірковий характер, що накладає відповідні обмеження на надійність оцінок та аналізу. Тому дослідження ґрунтувалось на інформації, наданій або повідомленій усно в ході інтерв'ю з представниками керівництва компаній, менеджерами та відповідальними особами з впровадження КСВ. Відповідальність за дійсність та повноту таких даних та інформації несе виключно керівництво. Дослідження проходило в 6 етапів, за результатами якого було розроблено окрему програму корпоративної соціальної відповідальності для підприємства в галузі агропромисловості.

На першому етапі необхідним було проаналізувати загальний стан бізнес-організацій та наявні практики з управління КСВ в публічному доступі. Для цього було здійснено аналіз офіційних сторінок компаній, публікацій, новин та звітів про сталий розвиток впродовж останнього року.

Деякі українські компанії дотримуються міжнародно визнаних стандартів, таких як Глобальна ініціатива зі звітності, щоб спрямовувати свої зусилля у сфері КСВ і забезпечувати послідовність, порівнюваність та прозорість звітності. Тому, під час діагностики орієнтиром були міжнародні стандарти у сфері КСВ, зокрема ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» та GRI (Глобальна ініціатива звітності). Метою цього етапу було визначити сферу охоплення респондентів, а саме встановити вибірку компаній та цільову аудиторію для проведення інтерв'ю.

Для забезпечення репрезентативності вибірки було обрано 10 компаній з різних галузей економічної діяльності (детальніше в Додатку Б), зокрема:

- Агропромисловість та сільське господарство - 1 компанія
- Торгівля – 2 компанії
- ІТ-сектор - 1 компанія
- Реклама товарів та послуг в інтернеті - 1 компанія
- Телекомунікації – 1 компанія
- Автомобільний сектор – 1 компанія
- Промисловість та виробництво - 2 компанії
- Консалтинг та фінансові послуги – 1 компанія

Другий етап передбачав розробку питань для інтерв'ю. Опитування містило 28 питань та складалося з трьох блоків. В ході проведення інтерв'ю деякі питання були скореговані, проте загальна структура була збережена. Перший блок (питання №1-7) містив питання загального характеру для ознайомлення та визначення основного виду діяльності організації, встановлення відповідальних осіб за впровадження КСВ в компанії. Питання №2 щодо середньої кількості працівників дало можливість підтвердити гіпотезу щодо кореляції між масштабами організації та наявністю стратегії КСВ в бізнес-організації. Даний блок також містив питання, що стосуються розподілу

проектів на внутрішні та зовнішні для перевірки гіпотези щодо розподілу реалізації КСВ та виявлення загально підходу організацій до розробки КСВ-проектів.

Другий блок питань спрямований на порівняння реалізації практик КСВ до 24 лютого 2022 року та під час війни. Питання визначали поточні пріоритетні напрямки компаній, такі як допомога працівникам, армії, сім'ям працівників тощо. Окрім того, питання №4 та №5 цього блоку були включені для розподілу цільової аудиторії реалізації проектів та розмежування внутрішніх проектів, що стосуються безпосередньо працівників компанії та зовнішніх ініціатив щодо підтримки ЗСУ в цілому.

Третій блок сфокусований на визначення підходу бізнес-організацій у розробці програм та моделей КСВ. Він містив 10 питань, що стосувались таких аспектів проектування соціальних проектів:

- Залученість зацікавлених сторін до розробки КСВ-проектів (питання №2, №7 та №10 блоку 3)
- Процес прийняття рішень (питання №1, №3 та №4)
- Встановлення цільового спрямування при розробці та впровадженні КСВ (питання №5)
- Наявність регламентованого порядку та формального характеру при впровадженні КСВ (питання №9)
- Відслідковування результативності проекту та показників ефективності (питання №6 та №8)

Питання №5 було включене для перевірки гіпотези щодо характеру прийняття та впровадження КСВ в організації, зокрема чи впроваджуються такі проекти на добровільних засадах чи це лише переслідування бізнес-цілей, таких як покращення іміджу компанії, пізнаванності бренду та інше.

Оскільки КСВ охоплює всі аспекти діяльності бізнес-організації, було розглянуто управління КСВ в усіх функціональних напрямках: основна діяльність, управління персоналом, фінанси, податки, розробка продукції, постачання та закупівлі, маркетинг та комунікації, інформаційні технології та інше. Детальніша інформація щодо орієнтованого списку питань для опитування розміщена в Додатку 1.

На третьому етапі було проведене інтерв'ю з менеджерами з КСВ, відповідальними особами за сталий розвиток, HR-менеджерами або іншим відповідними працівниками, які мають відношення до розробки КСВ-проектів. Для цього були використані комунікаційні онлайн-платформи: ZOOM та Teams. Середня тривалість опитування становила 30-40 хвилин.

На четвертому етапі було зібрано дані та структуровано для подальшого аналізу. Дані було проаналізовано для того, аби виявити закономірності, тенденції та взаємозв'язки, пов'язані з діяльністю у сфері КСВ. Дані були детально вивчені для перевірки гіпотези щодо видозміни практик КСВ під час війни та необхідності в залученні фахівців соціальної роботи до розробки таких проектів.

Для діагностики використовувався статистичний метод описової статистики. Так, для визначення актуальності того чи іншого напрямку КСВ було здійснено двовимірний розподіл та встановлено частки. Було визначено шкалу за рівнем актуальності від 1 до 4, де:

- 1 – відсутні проекти в цій сфері за весь період існування бізнес-організації;
- 2- найбільший фокус в тій чи іншій сфері був до повномасштабного вторгнення, але наразі напрямок неактуальний;

- 3 – найбільш актуальний напрямок, за яким почали реалізовувати КСВ-проекти після повномасштабного вторгнення;
- 4 – актуальний напрямок, проводяться на постійній основі з року в рік.

Загальні питання були структуровані за допомогою одновимірного розподілу, з встановленням відповідальних осіб, середньої кількості працівників, та організації процесів в умовах війни. Також було здійснено агрегування напрямків підтримки та сфери фокусування КСВ. До прикладу, такі заходи були згруповані в одну категорію КСВ - волонтерство:

- Організація Дня волонтера, було зазначено організацію надсилання спеціальних боксів для партнерів бізнес-організації, що допомагають в зборі коштів;
- Організація Дня Миколая (здійснили 151 дитячу мрію разом з фондом «Діти героїв»);
- Організація 1-го вересня (зібрали 3000 наборів канцтоварів для дітей загиблих героїв);
- День донора, здача донорської крові;
- Залучення працівників до волонтерства.

Варто зазначити, що з-поміж волонтерства було виокремлено окрему категорію - Допомога армії. Було висунуто припущення, що саме цей напрямок є важливим та має найбільший пріоритет під час війни. Зокрема, до цієї категорії було віднесено такі заходи:

- Передача дитячих малюнків для військових;
- Плетіння маскувальних сіток та пошив речей;
- Готування смаколиків для ЗСУ;
- Логістика позашляховиків для ЗСУ;

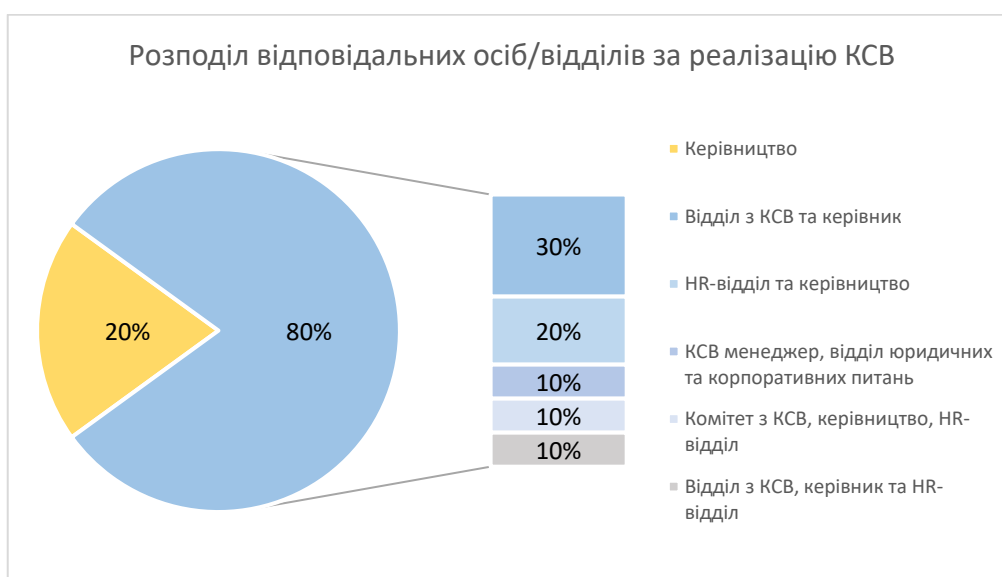
- Випікання хліба в інклюзивній пекарні для військових, тощо

Наступним етапом був порівняльний аналіз та оцінка загального стану бізнес-організацій: здійснено порівняння практик КСВ різних компаній у межах вибірки та за періодами: до повномасштабного вторгнення та поточний стан. Це надало загальне уявлення про трансформацію бізнес-організацій в умовах війни та вплив певних факторів на показники КСВ. Окрім того, при діагностиці основних викликів бізнес-організації було використано посібник зі SWOT-аналізу сталого розвитку (sSWOT) запропонований Інститутом світових ресурсів [29]. Він розроблений для того, щоб допомогти бізнес-організаціям стимулювати дії та співпрацю у вирішенні екологічних проблем. Оскільки сталий розвиток охоплює не лише екологічні питання, запропонований аналіз також не виключає розгляд соціальних проблем.

Завершальним етапом дослідження було формування висновків та інтерпретація результатів. Результати проведеного аналізу було інтерпретовано відповідно до існуючих теорій, концепцій корпоративної соціальної відповідальності. Було визначено ступінь залучення компаній до практик КСВ, основні проблеми, з якими зіштовхнулись бізнес-організації в умовах війни та наслідки для зацікавлених сторін і суспільства. Дане дослідження посприяло встановленню закономірностей між масштабами бізнес-організації та процесами, що відбуваються як всередині самої організації, так і зовні, що стосується відповідальності таких організацій в умовах війни. Завдяки опитуванню було визначено основний вектор трансформацій практик КСВ та впливу бізнес-організацій на суспільство. Проаналізовані результати дослідження стали основою для покращення загального добробуту працівників в компанії та зменшення ризиків для стабільного функціонування організацій під час війни та поступової адаптації в післявоєнний період.

2.2 Аналіз результатів проведеного дослідження

Згідно з результатами проведеного дослідження було встановлено відповідальних осіб, що займаються реалізацією КСВ-проектів. Зокрема, найбільша частка, а саме 80%, припадає на різні відділи, що реалізують КСВ-проекти спільно з керівництвом. З них, відділ корпоративної соціальної відповідальності та керівництво становить 30%, що є позитивною тенденцією (мал.1). Адже реалізація проектів вимагає додаткового часу та відповідних навичок, що як правило не притаманні суто керівникам організації або іншим спеціалістам в сфері управління персоналом. Також існує взаємозв'язок між масштабом організації та відповідальними особами за координацію КСВ. Так, організації в яких працює понад 250 працівників, здебільшого мають окремі відділи, що реалізують КСВ спільно з керівництвом, а в малих або середніх підприємствах цими питаннями займається лише керівництво (20%). Також, варто відзначити, що координацією проектів в деяких компаніях займається HR-відділ спільно з керівництвом (20%) та КСВ менеджер разом з відділом з юридичних питань та корпоративного управління (10%).



Малюнок 1 Розподіл відповідальних осіб за реалізацію КСВ-проектів в організації

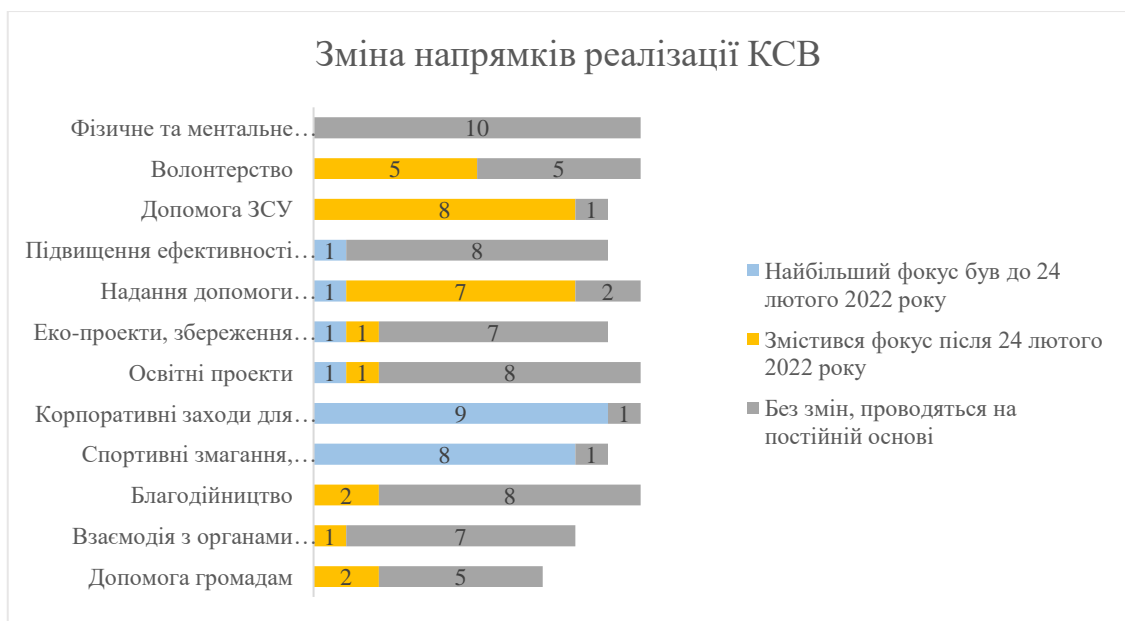
Завдяки питанням №3, №4 та №6 було встановлено, що на практиці, в більшості бізнес-організаціях розподіл щодо зовнішніх та внутрішніх складових КСВ здійснюється відповідно до відповідального відділу чи особи, що реалізує той чи інший проект. Більшість проектів спрямовані одразу на дві складових, а проекти реалізуються або суто керівництвом або керівником спільно з КСВ-відділом чи HR-відділом. Наприклад, екологічні проекти вирішують як зовнішні - забруднення оточуючого середовища, так і внутрішні проблеми в організації - економію ресурсів і витрат компанії. Або ж соціальний проект щодо перерахування заробітної плати одного дня на підтримку ЗСУ. По-перше, зібрані кошти спрямовуються на купівлю необхідного спорядження для працівників, друзів та родичів працівників, що є внутрішньою складовою. По-друге, зібрані кошти подвоюються організацією. Таким чином, зовнішня складова також присутня, адже компанія, в такому разі є соціально-відповідальною і вносить свій вклад в перемогу, надаючи фінансову та матеріальну підтримку війську. Внутрішні ініціативи організовуються HR-відділом спільно з керівництвом, а зовнішня складова здебільшого припадає на обов'язки КСВ-менеджерів.

Згідно блоку 2, було встановлено, що найбільше зміна напрямків реалізації КСВ-проектів після повномасштабного вторгнення спостерігається в таких сферах:

- Допомога ЗСУ
- Надання допомоги працівникам та їх сім'ям
- Волонтерство

Варто відзначити, що напрямок «Підтримка фізичного та ментального здоров'я» залишилась без змін на рівні усіх бізнес-організацій (мал.2). Найбільше скорочення припадає на напрямки «Корпоративні заходи для працівників» та «Спортивні змагання, залучення працівників до бігових

марафонів». Так, в ході інтерв'ю було встановлено, що одна з компаній відмовилась від святкування Дня компанії, а всі кошти спрямувала для підтримки постраждалих від підриву Каховської ГЕС. Інша компанія, у 2022 році, замість проведення конкурсу дитячої творчості, запустила акцію з передачі дитячих малюнків для мобілізованих працівників. Це говорить про переорієнтацію бізнес-організацій на інші важливі сфери для підтримки ЗСУ та працівників в умовах війни та невизначеності. Бізнес-організації здійснюють свій внесок у спільну перемогу України, а тому докладають зусиль для того, щоб допомогти як працівникам, так і усім хто постраждав внаслідок війни.



Малюнок 2 Дослідження зміни напрямків КСВ до повномасштабного вторгнення та теперішній стан

Питання №2 дало змогу проаналізувати наскільки компанії є відповідальними в період невизначеності та екстремальних умов. Більшість організацій зазначили такі напрямки, що допомогли оперативно стабілізувати всі процеси в перші тижні повномасштабного вторгнення:

- релокація підприємств
- евакуація працівників, дітей та їх сімей

- матеріальна допомога працівникам
- виплата заробітної плати наперед
- закриття потреб усіх мобілізованих співробітників
- психологічні консультації за рахунок організації
- компенсація працівникам за ремонт пошкоджених домівок

Згідно результатів питання №9, оскільки активи однієї з досліджуваних бізнес-організацій знаходились на заході України, потреби в релокації не було. Проте, як соціально відповідальна компанія, вони організували консультаційний штаб, допомагали ВПО, надавали житло, координували гуманітарну допомогу, що надходила від органів місцевої влади. Загалом, окремої політики для релокації в більшості бізнес-організації не передбачено (90% опитаних). Проте, організації діяли оперативно, так, у 2022 році співробітникам та їх родинам однієї з компаній було запропоновано можливість централізованої евакуації у країни Європи. Менеджер КСВ в ІТ-компанії зазначила, що попередній досвід релокації працівників з офісу, що знаходився на території Луганська у 2014 році, допоміг оперативно зреагувати та перемістити всіх співробітників у безпечне місце. Від початку новин про зростання військового напруження на кордонах України, було створено команду швидкого реагування, до якої було залучено все керівництво компанії. Також, одна з компаній зазначила про наявність кризового комітету, який регулює порядок дій на випадок настання кризових ситуацій.

Цікавим є досвід бізнес-організації у сфері промисловості, що встановила захисні споруди та укриття від артилерійських чи ракетних обстрілів на всіх підрозділах, що знаходились близько до лінії фронту. До того ж, всі підрозділи компанії наразі забезпечені всім необхідним: теплим одягом, питною водою, генераторами на випадок відключення електроенергії та розроблені спеціальні заходи щодо безпечної підтримки виробничих процесів під час воєнного стану.

Щодо питання №3, яке визначало організацію робочих процесів під час війни, найбільш поширені відповіді стосувались безпеки на робочому місці, зокрема переведення на дистанційний формат роботи (90% опитаних), проведення інструктажу з домедичної допомоги (80%) та надання психологічних консультацій (70%). Важливою ініціативою, що становила 20% від опитаних, є надання додаткової допомоги від компанії, націленої на облаштування робочих місць вдома відповідно до нових викликів, пов'язаних з можливою відсутністю електропостачання та зв'язку.



Малюнок 3. Організація робочих процесів бізнес-організаціями під час війни

Бізнес-організації також активно співпрацюють з благодійними фондами та громадськими організаціями. Так, одна з компаній встановила партнерство з фондом «Діти героїв», який опікується сім'ями загиблих воїнів. Було розроблено комплексну освітню програму для дітей, з профорієнтацією та підготовкою до вступу до вищого навчального закладу. Також компанія залучила співробітників до цієї ініціативи, зокрема для проведення онлайн уроків англійської та допомогою з вибором професії. Кожен з співробітників,

що має експертизу в окремій галузі, зміг долучитися та провести профорієнтаційне заняття для дітей та відповісти на всі запитання.

Проаналізувавши відповіді на питання №7 було визначено, що волонтерські заходи також трансформувались та спрямовані здебільшого на підтримку людей, що постраждали внаслідок війни. Зокрема, в бізнес-організаціях проводяться такі заходи:

- День Миколая (здійснили 151 дитячу мрію разом з фондом «Діти героїв»)
- 1 вересня (зібрали 3000 наборів канцтоварів для дітей загиблих героїв)
- День донора
- Тиждень відповідального споживання
- Збір продуктових наборів для вразливих верств населення (що проживають на деокупованих територіях, постраждали внаслідок війни)
- Онлайн забіги на марафонах із збору коштів для лікування дітей
- Випікання хліба в інклюзивній пекарні для населення деокупованих територій та військових
- Візит до онкохворих дітей

Також, деякі компанії зазначили про організацію Дня волонтера для відзначення позитивного внеску та надання подарункових боксів для партнерів організації (благодійних фондів та громадських організацій).

На запитання №8 «Як компанія турбується про здоров'я працівників?», всі опитані респоденти зазначили про медичне страхування. З них, 70% виокремлювало проведення тренінгів з стресостійкості та зменшення

тривожності, що говорить про піклування бізнес-організацій про ментальний стан працівників в умовах війни.

Питання №10 характеризує рівень інклюзивності та дотримання рівності, що є також одним з принципів КСВ. Популяризація теми різноманіття та інклюзивності стала все більш вагомим у 2022 році. Ті, компанії, які вже впроваджували таку тему в компанії – здійснили перегляд та оновили тренінги акцентуючи увагу на досвід війни. Можна стверджувати, що більшість великих компаній опікуються питаннями інклюзії та різноманіття. Варто відзначити, що після повномасштабного вторгнення питання інклюзії та різноманіття стало ще більш актуальним, наразі такими ініціативами є:

- Спонсорство олімпійської команди з паратриатлону
- Тренінг, який охоплює принципи етичної поведінки на роботі, в тому числі щодо різноманіття та інклюзії
- Робота з ветеранами та їх реінтеграцією до робочого середовища
- Запрошення спікерів - ветеранів з інвалідністю для проведення тренінгів
- Проведення лекції з інклюзивного спілкування, рекрутингу та взаємодії з ветераном
- Проведення оцінки архітектурної доступності приміщень і проектування плану з перебудови
- Тренінг щодо знайомлення з етикою взаємодії з людьми з інвалідністю

Позитивна тенденція спостерігається щодо реінтеграції ветеранів до робочого середовища, це було з'ясовано завдяки питанням №4-5 та №11 блоку 2. Зокрема, 60% організацій вже планують або впроваджують механізми з адаптації, розробляють внутрішні посібники для ветерана та менеджера, проводять лекції з інклюзивного спілкування, рекрутингу та взаємодії з

ветераном, запроваджують додаткові пільги. Однак, 40% опитаних зазначили, що не мають окремих політик щодо повернення демобілізованих працівників на робоче місце, але планують розробити в майбутньому.

Щодо питання №11, було з'ясовано позитивну тенденцію щодо готовності організацій до працевлаштування працівників з інвалідністю, що ставатиме ще більш актуальним в післявоєнний період. Одна з компаній зазначила, що в березні 2024 вже проведено перевірку офісу на рівень інклюзивності, а працівники з інвалідністю користуються такими ж пільгами від компанії, як і всі інші. Проте 30% опитаних відповіли, що наразі не мають розроблених заходів для працевлаштування працівників з інвалідністю.



Малюнок 4 Результати дослідження питання №11 щодо допомоги працівникам з інвалідністю

В ході дослідження було визначено, що компанії реалізують КСВ-проекти з спрямуванням на свою діяльність. Згідно з відповідями питання №3 блоку 3 щодо критеріїв, за якими визначається пріоритетність того чи іншого соціального проекту, найбільш поширеним є критерій «Сфера, що релевантна до діяльності організації». КСВ-проекти пріоритизуються відповідно від стратегічних напрямків, які підтримує компанія. Наприклад, бізнес-організація, що функціонує в автомобільній галузі ремонтує пошкоджені військові

автомобілі та передає вживані позашляховики військовим підрозділам завдяки внутрішньому благодійному фонду. Додатково здійснюється розгляд запитів від громад, де функціонує організація та мешкають співробітники.

Основними цілями реалізації КСВ визначено «Задоволення потреб та покращення життя громади, працівників та інших зацікавлених сторін»- 90% та «Підтримка партнерств» - 70%. Водночас лише 50% зазначило бізнес-цілі та залучення висококваліфікованих спеціалістів (мал.5). Це підтверджує гіпотезу про добровільність впровадження КСВ та сприяння у вирішенні соціальних проблем бізнес-організаціями, а не лише підвищення репутації. Одна з організацій зазначила про те, що «КСВ - у цінностях компанії. Коротко, якщо Бог допомагає тобі заробляти, ти маєш допомагати».

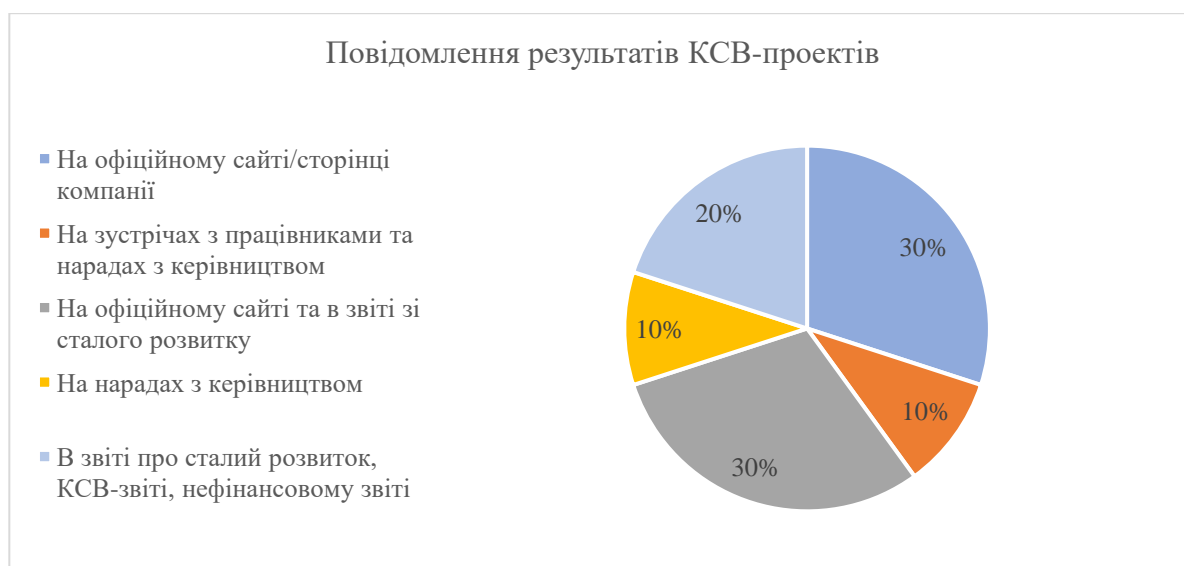


Малюнок 5 Цілі реалізації КСВ бізнес-організаціями

Окрім того, 40% зазначило також про відповідність міжнародним зобов'язанням та стандартам, це говорить про певну стандартизацію КСВ та прагненню організацій наслідувати приклад міжнародних компаній та впорядковувати підходи до управління соціальними питаннями відповідно до уніфікованих правил та норм.

Розробка КСВ-проектів вимагає встановлення показників ефективності та періоду для їх виконання. Зокрема, найбільше використовуються такі показники як рівень задоволеності працівників (50%) та рівень задоволеності громади (60%), що свідчить про наявність структурованої оцінки КСВ-проектів та відслідковуванню відповідності стратегічних планів організації. Так, 70% бізнес-організацій зазначили, що відповідно переглядають план з реалізації КСВ кожного року. Однак, 30% не мають окремої програми та розробляють проекти за потреби. До того ж, деякі зазначили, що до повномасштабного вторгнення розроблявся план по КСВ та відслідковувались показники ефективності. Однак, під час війни, перегляд проектів залежить від безпекової ситуації, бюджету та наявності запитів від ЗСУ або потреб працівників.

Більшість компаній повідомляють про результати реалізованих проектів в звітах з КСВ або звітах про сталий розвиток, а також на офіційних сайтах (мал.7). Це свідчить про дотримання принципу прозорості та підзвітності перед зацікавленими сторонами, що також є основоположним аспектом корпоративної соціальної відповідальності.



Малюнок 6 Результати відповіді на питання №9 щодо звітування організацій про КСВ-ініціативи

Відповідно до проведеного дослідження було визначено, що співробітники активно долучаються до розробки та реалізації КСВ-ідей, підтримують ініціативи та виступають волонтерами. Це також переформатувало комунікації всередині бізнес-організацій та сприяло ще більшому залученню вищого керівництва. Одним з пріоритетів бізнес-організації залишається забезпечення добробуту суспільства в цілому та піклування про співробітників. Більшість КСВ-ініціатив видозмінилось з орієнтацією на виклики війни, проте організації все ще підлаштовують всі процеси до нових реалій. Це потребує додаткових ресурсів, часу та кваліфікованих фахівців. Тому, важливим є створення таких механізмів, що допоможуть бізнес-організаціям стабільно функціонувати попри виклики сьогодення.

2.3 Висновок до розділу 2

Проведене дослідження сприяло отриманню цінної інформації про стан впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності, а також її вплив на стійкість бізнесу. Завдяки статистичним методам обробки інформації було встановлено основні

Це в свою чергу, дало змогу інтерпретувати дані для подальшого визначення результатів та надання рекомендацій у вирішенні основних проблем бізнес-організацій. Здійснивши опрацювання вихідних результатів, можна конкретизувати гіпотези емпіричного дослідження щодо трансформації КСВ-практик бізнес-організацій в умовах війни, а саме:

1. Встановлено взаємозв'язок між розмірами організації та її практиками впровадженням КСВ-практик. Бізнес-організації, що мають понад 250 працівників мають стратегію або план по впровадженню КСВ-проектів, коли ж організації, в яких чисельність працівників менше – не мають такого плану та розробляють проекти за наявності потреби;

2. Розподіл на внутрішню та зовнішню складову КСВ більшістю організацій не здійснюється, так як КСВ-проект передбачає охоплення двох складових в цілому. Це потребує залучення не лише відділу управління персоналом, а і інших відділів: юридичного, КСВ-відділу та керівництва. У зв'язку з цим, такий розподіл може спостерігатись лише в межах відповідальності та функціональних обов'язках того чи іншого відділу.
3. Найбільш пріоритетним напрямком КСВ після повномасштабного вторгнення є підтримка ЗСУ та працівників, що опинились в складних життєвих обставинах.
4. Пріоритетність того чи іншого проекту здебільшого залежить від стратегічних напрямків КСВ, які підтримує організація та наявності запитів від громади, працівників та усіх зацікавлених сторін.
5. Наявність обов'язкового характеру впровадження КСВ-практик та відповідність стандартам не є основним критерієм для реалізації проектів. Більшість соціальних проектів та ініціатив є добровільними, а корпоративна соціальна відповідальність вбудована в цінності компанії;
6. Такі переваги як зниження плинності кадрів, бізнес-цілі, покращення іміджу компанії, впізнаваності бренду є додатковим ефектом для впровадження КСВ-проектів.
7. Існує необхідність у застосуванні нових підходів до розробки КСВ, політики найму та адаптації персоналу, зокрема щодо ветеранів та людей, що постраждали внаслідок війни.

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЛЯ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

3.1 Основні виклики бізнес-організацій в умовах війни та роль фахівця соціальної роботи в їх вирішенні

За результатами проведеного дослідження практик корпоративної соціальної відповідальності було виявлено основні виклики, з якими зіштовхнулися українські підприємства в масштабних обсягах після повномасштабного вторгнення. Проблеми продуктивності праці, реінтеграції працівників, що постраждали під час війни, демобілізованих працівників, ефективності в управлінні ризиками у сфері охорони праці стають все більш комплексними, а в післявоєнний період стануть ще більш масштабними.

Все більш важливими для бізнес-організацій стають розуміння та реагування на соціальні й екологічні зміни. Уваги тільки до фінансових результатів вже недостатньо для середньо- та довгострокового планування. Необхідність у підтримці працівників, вирішення питань з евакуацією з окупованих територій, матеріальна та грошова допомога – всі ці та інші питання потребували оперативного вирішення для продовження функціонування не лише самого підприємства, а і загалом для стабілізації економічного та соціального стану в Україні. Окрім того, в теперішніх умовах, враховуючи кількість громадян, що служать в ЗСУ та водночас кількість мобілізованих працівників, досвід України є унікальним, адже жодна з країн не має досвіду адаптації ветеранів та ветеранок в такому масштабі. Тому основні проблеми, з якими зіштовхнулись компанії:

- Потреба в адаптації працівників, що повертаються до цивільного життя після служби в ЗСУ

- Потреба суспільства у сталих бізнес-моделях для задоволення потреб сталого розвитку та побудова механізмів оперативного реагування на виклики
- Швидко зростаючі очікування та вимоги зацікавлених сторін щодо ризиків, впливу та результативності ESG
- Зростання вразливості бізнесу до ризиків і впливів, пов'язаних зі сталим розвитком та війною, у всіх сферах діяльності
- Необхідність враховувати екологічні та соціальні фактори у плануванні та прийнятті рішень

В ході дослідження, було з'ясовано, що наразі спостерігається тенденція, що керівники бізнес-організацій розуміють необхідність у перебудові процесів, створенні окремих політик щодо демобілізованих працівників, працівників, які постраждали внаслідок війни, внутрішньо-переміщених осіб тощо. Однак, не завжди керівництво розуміє до кого звертатись за допомогою з таким запитом, адже це має бути багатофункціональний спеціаліст, а не лише фахівець з управління персоналом.

Наразі концепція корпоративної соціальної відповідальності відображає суть трансформації взаємовідносин між державою, глобальним ринком послуг та громадянським суспільством та є основним орієнтиром для бізнес-організацій у майбутньому [32]. Згідно звіту «Глобальні тенденції розвитку людського капіталу» за 2018 рік, «корпоративне громадянство є бізнес-стратегією на рівні генерального директора, яка визначає саму ідентичність організації». Керівники, які взяли участь в опитуванні, погоджуються з цим твердженням, зазначаючи, що ініціативи, спрямовані на соціальний вплив, повинні реалізовуватися на найвищому рівні. Зокрема, 46% респондентів зазначили, що керівники та топ-менеджери відіграють найважливішу роль у забезпеченні впливу на суспільство та є головними ініціаторами в впровадженні

ініціатив корпоративної соціальної відповідальності в їхніх організаціях. Проте, керівництво, що є рушійною силою для впровадження КСВ, не завжди означає, що такі програми будуть дійсно втілюватись на практиці на тому ж рівні. Тому, інше дослідження показало, що саме розробники програм корпоративної соціальної відповідальності або фахівці з управління персоналом впроваджують та керують більшістю таких програм [28].

Соціальні працівники є компетентними і здатними реагувати на соціальні потреби, що виникають в результаті будь-якої надзвичайної ситуації, професіоналами, які можуть допомогти створити соціальну згуртованість і стійкість. Внаслідок повномасштабного вторгнення кількість запитів зростає, що доводить необхідність у залученні більшої кваліфікованих фахівців, а саме в соціальній сфері.

Тому, залучення фахівців соціальної роботи до консультування та вирішення проблем, що виникли внаслідок війни є вкрай необхідним для бізнес-організацій. Такі фахівці можуть привнести необхідні навички, що стосуються як розуміння соціальної політики, трудового законодавства, так і розуміння основ психології, технологій соціальної роботи для надання юридичних консультацій, розробки соціального пакету, проведення соціологічних досліджень та загалом вирішення проблем, з якими зіштовхуються організації в умовах війни. Важливим в процесі надання консультацій в бізнес-організаціях є розгляд 9 етичних принципів професії соціального працівника, які мають безпосередній зв'язок із методами вирішення етичних питань і проблем працівників підприємства, що викладені в «Глобальній декларації етичних принципів соціальної роботи», що була схвалена Міжнародною федерацією соціальних працівників (МФСП) [33].

Соціальне проектування стає ключовим інструментом для реалізації соціальних ініціатив та проектів корпоративної соціальної відповідальності на

різних рівнях - державному, регіональному та локальному. Дана технологія передбачає систематичне планування, аналіз потреб та можливостей, розробку стратегій та тактик дії, а також ефективний моніторинг і оцінку результатів. Саме володіння навичками проектування, прогнозування та моделювання є невід'ємною складовою професійної діяльності соціального працівника в бізнес-організаціях.

Фахівець соціальної роботи повинен бути готовим до взаємодії з різними соціальними інституціями, участі в грантових заявках, запитах на фінансування. Це вимагає вміння формулювати конкретні цілі та завдання, аргументовано пояснювати свої ідеї та дії, а також відобразити їх у проектних заявах та інших документах. В ході інтерв'ювання, було визначено загальний уніфікований механізм в побудові програми корпоративної соціальної відповідальності. Детальний план описаний в розділі 3.2 Технології з розробки програми корпоративної соціальної відповідальності та її впровадження в бізнес-організації.

Отже, фахівець соціальної роботи в бізнес-організаціях виступає як посередник між соціальними потребами спільноти та можливостями бізнес-структур. Це фахівець, залучення якого є вкрай необхідним для стабілізації усіх процесів на підприємстві, що стосуються надання соціальних послуг та соціального проектування. Він не лише розуміє соціальні виклики, але й здатний пропонувати та реалізовувати конкретні заходи для їх вирішення, маючи відповідні навички та інструменти для успішної реалізації соціальних проектів.

3.2 Технології з розробки програми корпоративної соціальної відповідальності та її впровадження в бізнес-організації

З метою розробки ефективної програми з корпоративної соціальної відповідальності необхідним є врахування поточного невизначеного середовища в Україні, що є наслідком постійних обстрілів, відключень електроенергії та загалом загрози з боку ворогів. Тому, доцільним є використання технологій соціальної роботи, а саме соціального проектування при впровадженні та подальшому управлінні КСВ в бізнес-організаціях. Адже навіть визначення соціального проектування характеризує його як прийняття рішень в умовах невизначеності.

Тому для надання змістовних рекомендацій для втілення програми КСВ в бізнес-організацію, основою для розробки КСВ-проектів було взято схему «життєвого циклу проекту» запропоновану Безпалько О.В. За визначенням Безпалько О.В. соціальний проект є «сукупністю технологічних, управлінських та організаційних рішень, спрямованих на вирішення соціальних проблем, поліпшення соціокультурних умов життєдіяльності особистості, проведення необхідних соціальних змін» [1]. Етапи технології розробки програми КСВ, що були сформульовані на основі емпіричного дослідження та технології соціального проектування наведені на малюнку 7 нижче.



Малюнок 7 Технологія розробки програми КСВ

Перший етап розробки соціального проекту розпочинається з аналізу середовища в глобальному вимірі та соціальної діагностики, яка спрямована на виявлення та розуміння соціального впливу факторів у різних сферах суспільного життя. Таким чином, проводяться спостереження, інтерв'ю, анкетування, аналізуються стратегічні плани в різних сферах для визначення майбутніх проблем, які потребуватимуть фокусування бізнес-організаціями. Наприклад, якщо є загальне бачення щодо того, що міжнародні партнери та організації фокусуються більше на гуманітарну складову та обережно ставляться до підтримки Збройних Сил України, то для бізнес-організації це означає виникнення необхідності у матеріальній та грошовій допомозі саме цієї категорії.

Тому, наступний етап передбачає створення концепції проекту на основі тих стратегічних планів та аналізу проблем, які були визначені за результатами соціальної діагностики. Створення концепції включає в себе визначення основних принципів та цілей, що є основоположними для проекту, а також можливих шляхів їх досягнення. У концепції проекту ретельно

обґрунтовуються його актуальність, мета і завдання, зміст можливої діяльності, правові, економічні, організаційні принципи, а також можливі ризики та очікувані результати.

При розробленні та формуванні програми КСВ та впровадження її в принципи та основи функціонування організації необхідно враховувати взаємозв'язок між самою організацією, суспільством і зацікавленими сторонами (мал.8). Адже, так чи інакше взаємодія проявляється у взаємному впливі усіх елементів один на одного. Бізнес-організація здійснює прямий вплив на зацікавлених сторін, задовольняючи їх потреби та тим самим опосередковано впливає на суспільство в цілому. Суспільство формує певні очікування щодо діяльності організації, встановлює умовні критерії, за якими оцінюється чи є відповідальною діяльність організації, що водночас задає загальний вектор для функціонування організації в бізнес-середовищі.



Малюнок 8 Схема взаємодії між бізнес-організацією, зацікавленими сторонами та суспільством

Актуальність проекту визначається його значущістю для цільових груп, які потребують вирішення проблеми. Тому важливо чітко визначити:

- хто є цільовою аудиторією;

- масштаби проблеми;
- ризики, пов'язані з відсутністю оперативного розв'язання

Після того, як визначено основні сфери фокусування (проблеми, які потребують вирішення), необхідно чітко сформулювати мету та завдання, адже нерозуміння мети може призвести до небажаних результатів впровадження того чи іншого проекту та його неефективності.

Деякі з компаній зазначили про класифікацію пріоритетних напрямків корпоративної соціальної відповідальності відповідно до цілей сталого розвитку ООН [12], що варто включити як третій етап розробки КСВ-проектів. Наприклад, одна з компаній класифікувала свої пріоритетні напрямки на 2024 рік та відповідно зазначила такі цілі:

- Покращення якості життя, психологічна підтримка працівників, допомога ВПО та малозабезпеченим сім'ям - Ціль 3. Міцне здоров'я та благополуччя та Ціль 8. Гідна праця та економічне зростання
- Освітні заходи, партнерство з університетами - Ціль 4. Якісна освіта;
- Різноманіття – Ціль 5. Гендерна рівність, Ціль 10. Скорочення нерівності;
- Турбота про навколишнє середовище, зменшення споживання електроенергії та води в офісах, висадка дерев – Ціль 12. Відповідальне споживання та виробництво, Ціль 15. Захист екосистем суші;
- Мир та стабільність, підтримка ЗСУ, допомога та подарунки для дітей, що постраждали від війни, співпраця з благодійними фондами – Ціль 16. Мир, справедливість та сильні інститути, Ціль 17. Партнерство заради сталого розвитку

Наступний етап передбачає розробку тактики та визначення необхідності в залученні партнерів за кожним з напрямків. Наприклад, в межах напрямку «Мир та стабільність» для виконання проекту підтримки жінок, що служать в лавах ЗСУ доцільною є співпраця з організацією «Землячки» або іншими партнерами в цій сфері. Визначення партнерів для співпраці потребує детального аналізу з встановленими критеріями для оцінки. Зокрема, такими критеріями можуть бути:

1. Наявність звітності в соціальних мережах на офіційних сайтах організації для забезпечення достовірності та підтвердження витрат;
2. Активність партнера-організації, наявність фото-звітності проведених проектів;
3. Попередній позитивний досвід співпраці з організацією;
4. Наявність гнучкої та сучасної системи для збору коштів.

Шостий етап включає процес встановлення бюджету. Необхідно прорахувати вартість реалізації проекту, затрат часу працівників, покриття орендної плати, обладнання необхідного для виконання завдань проекту публікації матеріалів або проведенням тренінгів. Як з'ясувалось в ході інтерв'ю, в тих компаній, де функціонує відділ КСВ, всі підрозділи організації створюють своєрідну чернетку річного плану, на основі якого відділ корпоративної соціальної відповідальності або відповідальна особа за розробку проекту розраховує необхідний бюджет на рік.

Важливим є встановлення показників ефективності для відстеження та контролю того наскільки ефективним є проект та чи варто продовжувати його реалізацію. Показники ефективності соціального проекту включають у себе різноманітні аспекти, що визначаються як результати та вплив проекту на соціальні питання. Прикладами таких показників можуть бути:

- рівень задоволеності працівників

- загальне покращення атмосфери в компанії
- рівень задоволеності громади, зацікавлених сторін
- зниження плинності кадрів
- відповідність запланованого бюджету

Важливо також враховувати, що значущість результатів проекту визначається як вигода, отримана всіма зацікавленими сторонами від його реалізації. При цьому вимагається гармонізація цінностей як з боку стратегічних цілей організації, що реалізує КСВ-проект, так і з поглядами та потребами всіх зацікавлених осіб. В разі прийняття рішення про доцільність вкладення коштів в реалізацію КСВ-проекту організації можуть здійснити аналіз соціальної ефективності інвестицій за методом SROI - Social Return on Investment. Завдяки цьому методу можна розрахувати витрати на створення соціальної цінності та вирішення проблеми [4].

Завершальним етапом є реалізація проекту та подальший моніторинг показників ефективності. Моніторинг є важливим процесом, що супроводжує всі етапи від створення ідеї до кінцевого етапу реалізації проекту. Завдяки моніторингу можна чітко відслідковувати виконання показників ефективності шляхом систематичного збору та аналізу даних. Такий процес також дозволяє уникнути додаткових витрат та вчасно внести корективи, змінити стратегію в разі необхідності.

3.3 Програма корпоративної соціальної відповідальності в умовах війни на прикладі окремої компанії

Завдяки проведеному дослідженню було встановлено, що умови війни та умови мобілізації змінилися після 24 лютого 2022 року, тому не можна прямолінійно застосовувати досвід по роботі з працівниками, який було набуто до 2022 року. Впровадження КСВ-практик та перебудова політики з управління персоналом є необхідною для вирішення проблем сьогодення. Зокрема, побудова нових підходів, втілення практик успішного повернення мобілізованих працівників на попередні робочі місця підприємства та забезпечення інтеграції ветеранів є пріоритетним напрямком для керівництва бізнес-організацій.

У цьому розділі представлені напрямки розвитку КСВ організації в аграрному секторі із переліком завдань, що їх потрібно виконати для досягнення поставлених цілей, мінімізації ризиків та реалізації можливостей в умовах війни. Необхідність розширення масштабів діяльності у сфері КСВ ставить перед організацією завдання з оцінки можливостей приєднання до міжнародних і українських ініціатив у сфері КСВ.

У процесі аналізу було виділено області ризиків, слабкі та сильні сторони компанії у сфері КСВ, визначення яких наведено нижче. Результати по кожному напрямку роботи зведено далі у таблиці SWOT-аналізу.

Ризики. Сфери КСВ, пов'язані з істотним ризиком і у зв'язку з цим, потребують першочергової уваги. Неefективність управління КСВ в таких сферах може призвести до операційних ризиків (наприклад, у зв'язку з неефективним витрачанням коштів, плинності кадрів, необхідністю зупинки або зменшення об'ємів виробництва та ін.), ризиків невідповідності, а також негативного впливу на репутацію при настанні таких ризиків.

Слабкі сторони та можливості. Сфери, що не несуть істотних ризиків для організації, але є важливими з точки зору розвитку управління і практики КСВ в середньостроковій або стратегічній перспективі. В цих областях компанія вже досягла певних успіхів, але ще є суттєві можливості для покращення.

Сильні сторони та можливості. Сфери, в яких організація досягла суттєвих успіхів. Ці управлінські рішення або приклади існуючих практик та ініціатив складають основу ефективного управління та практик КСВ у компанії.

Таблиця 2 SWOT-аналіз організації

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівництво Компанії розуміє важливість КСВ для ведення бізнесу 2. Соціальна відповідальність згадується серед цінностей компанії 3. В компанії проводиться дослідження задоволеності співробітників 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутня функціональна структура управління КСВ та формалізована стратегія у сфері КСВ, а також деякі підтримуючі політики щодо повернення ветеранів до робочого середовища. 2. Відсутність відповідальної особи за розробку та реалізацію програм КСВ 3. Не розвинена система обміну інформацією між певними департаментами 4. Відсутність тренінгів щодо впровадження інклюзії та різноманіття та підвищення обізнаності працівників з тем

	взаємодії з людьми з інвалідністю
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Активна участь компанії в українських та міжнародних ініціативах у сфері КСВ сприятиме обміну досвідом у вирішенні нагальних проблем під час війни 2. Розширення бізнесу відкриває для компанії нові можливості у сфері КСВ та збільшує спектр потенційних соціальних ініціатив. 3. Випуск звітів із КСВ є одним із найбільш дієвих інструментів комунікації із зацікавленими сторонами та підвищення прозорості в діяльності компанії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Невизначеність щодо стану бізнес-середовища може перешкоджати стабільному функціонуванню компанії 2. Наразі компанія не має окремих політик чи підходів, що стосуються включення людей з інвалідністю у робоче середовище 3. При побудові бізнесу на міжнародних ринках, компанія може стикнутися із певними очікуваннями та переліком вимог у сфері КСВ з боку іноземних регуляторних органів та споживачів. 4. Політика щодо найму та підбору персоналу не є адаптованою до сучасних реалій для працевлаштування демобілізованих працівників, працівників, що постраждали внаслідок війни 5. Компанія, як роботодавець, може стати менш привабливою

	в очах потенційних співробітників.
--	------------------------------------

В провідних світових компаніях управління питаннями КСВ, як правило, здійснюється на рівні віце-президентів цих компаній та спеціалізованих комітетів з КСВ. Як показали результати дослідження, частою практикою також є наявність менеджерів з КСВ або структурних підрозділів, які відповідають за розвиток даного напрямку і координацію діяльності інших підрозділів, пов'язаних із КСВ. Тому, компанії рекомендовано переглянути залучення таких фахівців, зокрема тих, що спеціалізуються на розробці соціальних проектів та орієнтуються в трудовому законодавстві й загалом в сфері реалізації соціальної політики.

В організації відсутній єдиний офіційний документ, який би встановлював всі процеси щодо адаптації ветеранів та надання пільг співробітникам, які постраждали внаслідок війни. Кількість працівників, що служать в лавах ЗСУ даної організації становила близько 2000 осіб. Тому було виявлено необхідність в створенні механізмів та подальших кроків для адаптації вже демобілізованих працівників на робочому місці. Для цього було проведено 5 зустрічей з сформованими фокус-групами з керівниками, працівниками та психологом щодо обговорення проблем, які вже виникли та визначення подальших кроків для вирішення та мінімізації виникнення таких проблем в майбутньому.

Компанія має розроблений опитувальник для проведення інтерв'ю (включно з інтерв'ю за компетенціями). Однак, частина питань може не бути застосованою для ветеранів та людей з інвалідністю. Наприклад, питання про попередній досвід роботи може бути конфіденційним або нерелевантним. В такому разі, було рекомендовано створити альтернативний список запитань.

Наприклад, питання про попередні посадові обов'язки можна замінити на питання про навички, які кандидат використовував в роботі та зможе застосувати у майбутньому. Дане завдання було передано до HR-відділу організації.

Оскільки в компанії є підрозділи, що знаходяться на територіях близько бойових дій, необхідним є: надання матеріальної допомоги працівникам у випадку повної та часткової втрати працездатності у наслідок бойових дій та родичам у разі, якщо співробітник зник безвісти у наслідок бойових дій. Також необхідним є створення гарячої лінії для реального зв'язку з захисниками та їх родинами. Таким чином через номер колеги-військовослужбовці та їхні близькі можуть звертатися за будь-якою допомогою та підтримкою.

Загалом, основні завдання, які необхідно виконати для впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності в політику організації наведені в таблиці 3 нижче. По кожному з напрямків роботи бізнес-організації у сфері КСВ рекомендується щорічно визначати цільові результати, яких необхідно досягнути. За результатами дослідження до таких показників можна віднести:

- рівень задоволеності громади (в разі зовнішніх ініціатив та проведення заходів)
- рівень соціального впливу, де можливо виміряти, рівень охоплення проекту
- зниження плинності кадрів
- рівень задоволеності працівників
- кількість залучених працівників до волонтерських ініціатив
- кількість звернень та скарг з приводу неетичного ставлення від працівників

- порівняння загальної кількості запитів від демобілізованих працівників та кількістю задоволених запитів

Окремо розроблено шлях адаптації ветерана до робочого середовища, що вже втілено та практикується компанією.

Перший етап. Спілкування з керівником ветерана, представниками ветеранської спілки, соціальним працівником для з'ясування планів ветерана, його нових навичок. Вкрай необхідним на цьому етапі є залучення фахівця соціальної роботи, що визначить внутрішні і зовнішні дії з адаптації ветерана, а саме: необхідні медичні послуги, юридичний супровід, необхідні реєстраційні дії, комунікації з керівником в разі необхідності.

Другий етап. На основі висновку лікаря – визначення основних потреб у змінах на робочому місці. За необхідності, забезпечення доступу до послуг вузькопрофільних фахівців, застосування добровільного медичного страхування, психологів, реабілітація за вузьким напрямком за рахунок компанії. Внесення змін у трудовий договір за потреби періодичного медичного догляду (наприклад, додаткова відпустка).

Третій етап. Юридичне оформлення ветерана. Це включатиме тестування схильності до ризиків ветеранів та нових працівників. Комплексна оцінка ризиків небезпечної поведінки та поведінкової моделі при нещасних випадках. Формування середовища – відкритий процес адаптації робочого середовища, в тому числі:

- Адаптація робочого місця – за рішенням комісії
- Адаптація корпоративної культури організації – увага питанням залучення ветеранів з боку вищого керівництва
- Підготовка бригади до ресоціалізації

- Застосування навичок ветеранів в поточній діяльності (інструктажі з тактичної медицини, з безпеки, використання дронів, тощо)
- Кар'єрний коучинг для ветеранів
- Управління конфліктами
- Безпечна інтеграція в робочий процес, за потреби організація для ветеранів послуг психолога

Четвертий етап. Оцінка результатів. Перевірка взаємодії компанії і ветеранів на відповідність взаємним очікуванням в процесі трудових відносин. Результати мають бути оцінені та зафіксовані фахівцем соціальної роботи. До показників можна віднести: самооцінку, оцінку колег, оцінку керівника.

П'ятий етап. Подальші кроки. Пошук нових можливостей для залучення у трудовий процес ветеранів. За необхідності, залучення психолога для оцінки стресостійкості, наявності ПТСР.

Таблиця 3 Реалізація КСВ-програми в організації та її статус виконання

Захід	Термін виконання завдання	Бюджет	Статус виконання
Створити окрему позицію КСВ – менеджера.	До грудня 2023 року	Залежно від рівня заробітної плати на ринку праці	Виконано, створено окремий відділ з КСВ, до якого входить 5 осіб. Окремо HR-відділом прописана процедура щодо взаємодії КСВ-менеджера з працівниками інших відділів та керівництвом, виокремлено посадові обов'язки та функції.
Розробити відповідні політики та процедури щодо забезпечення роботи КСВ-менеджера, зокрема щодо взаємодії КСВ-менеджера з іншими підрозділами компанії.		Не потребує додаткового залучення коштів	
Залучення не менше 2 фахівців, зокрема тих, що спеціалізуються на розробці соціальних проектів та орієнтуються в трудовому законодавстві й в сфері реалізації соціальної політики: соціальні працівники, менеджери КСВ		Залежно від рівня заробітної плати на ринку праці	
Опрацювати разом з керівництвом, задокументувати та надати на розгляд можливі варіанти вдосконалення організаційної структури щодо питань управління персоналом	До грудня 2023 року	Не потребує додаткового залучення коштів	Виконано, надані рекомендації наведені нижче.
Створення гарячої лінії для реального зв'язку з захисниками та їх родинами	До грудня 2023 року	Не потребує додаткового залучення коштів	Виконано
Покращити систему найму та адаптації персоналу. Переглянути бланк інтерв'ю. Розглянути можливість	До червня 2024	Не потребує додаткового залучення коштів	На етапі реалізації

Захід	Термін виконання завдання	Бюджет	Статус виконання
адаптації під потреби/особливості ветеранів та людей з інвалідністю			
Провести навчання для рекрутерів (щодо особливості проведення співбесід з ветеранами та людьми з інвалідністю, цінності ветеранів для компанії)	До червня 2024 року (з щорічним переглядом)	Залежно від рівня заробітної плати фахівців соціальної роботи, менеджерів з КСВ та тих, хто буде займатись розробкою тренінгу	На етапі реалізації
Активно комунікувати про можливості навчання/перенавчання для демобілізованих	Кожного місяця з вересня 2023 року	Не потребує додаткового залучення коштів	На етапі реалізації
Організувати систему подачі ідей від працівників. У якості каналів збору інформації повинні використовуватись бокси, що мають стояти у будь-якому виробничому цеху та за допомогою електронної пошти. Серед робітників повинна бути проведена інформаційна компанія стосовно того, як ця система працює, хто переглядає їхні зауваження та подальші кроки.	До лютого 2024	Не потребує додаткового залучення коштів	Виконано
Розглянути можливість пропонувати демобілізованих співробітників, які бажають змінити роботу, на внутрішні посади з урахуванням їх навичок, набутих під час військової служби	-	Не потребує додаткового залучення коштів	На етапі реалізації

Захід	Термін виконання завдання	Бюджет	Статус виконання
Розглянути можливість впровадження Дня волонтера	До травня 2024	Від 60 тис. грн	На етапі реалізації
Розглянути можливість додати додаткові види допомоги співробітникам, які постраждали під час повномасштабної війни та/або тим, хто працює на прифронтовій території.	-	Відповідно до рішення керівництва щодо встановленого відсотка від обсягів прибутку в звітному періоді	На етапі реалізації
Переглянути тренінг з інклюзії та різноманіття, включити теми взаємодії з людьми з інвалідністю та ветеранами	До квітня 2024	Залежно від рівня заробітної плати фахівців соціальної роботи, менеджерів з КСВ та тих, хто буде займатись розробкою тренінгу	Виконано
Залучення зовнішніх спікерів (ветеранів або працівників, що служать в лавах ЗСУ) до обговорення проблем з керівництвом та проведення тренінгів	До травня 2024	Відповідно до рішення керівництва щодо встановленого відсотка від обсягів прибутку в звітному періоді	Виконано
По кожному з напрямків роботи компанії у сфері КСВ щорічно визначати цільові результати, яких необхідно досягнути.	щорічно	Не потребує додаткового залучення коштів	На етапі реалізації

Найбільш ефективним при впровадженні нової програми в бізнес-організації виявилось залучення військових, що служать в лавах ЗСУ для проведення консультацій з керівництвом. Керівники мали змогу задати питання, що допомогло зрозуміти очікування ветеранів, вибудувати підходи в комунікації та максимально залучити в робочих процес. Тому проведення подібних заходів є надзвичайно цінним досвідом для інших організацій в теперішніх умовах. Протягом місяця також активно обговорювались питання інклюзії та різноманіття щодо етики взаємодії з людьми. Оскільки HR-відділ організації вже мав досвід в проведенні таких заходів, такі освітні тренінги були доповнені додатковими темами, що стосувались: основ взаємодії з людьми з інвалідністю, термінології щодо таких слів як «крісло колісне», «люди з інвалідністю», «люди з порушенням зору та слуху» та надано поради з толерантної комунікації.

3.4 Висновок до розділу 3

Наявність формалізованої стратегії та політики у сфері КСВ, а також внутрішніх стандартів, регламентів та процедур з окремих напрямків КСВ підвищить стійкість бізнес-організації в умовах невизначеності. Для цього було розроблено програму КСВ, впровадження якої на рівні всієї організації допомогло бізнес-організації встановити загальний вектор руху та використати комплексний підхід до вирішення питань, що стосуються соціальних, економічних та екологічних аспектів в цілому.

Отже, відповідно до реалізованої програми було визначено основні рекомендації для покращення політики компанії щодо управління персоналом, зокрема підтримка та шлях адаптації демобілізованих працівників до робочого середовища. В результаті, завдяки дослідженню було констатовано характерні особливості, сильні сторони, потреби та болі ветеранів, їх колег та керівництва організації. Основними сферами, на які необхідно сфокусуватись були визначені: підвищені емоційні реакції, самотність і замкнутість. Тож, встановлена необхідність щодо перегляду процесу найму для ветеранів та ветеранок війни, підготовки рекрутерів, HR-менеджерів та керівництва щодо особливостей проведення співбесіди, розробки програм навчання щодо особливостей взаємодії з ветеранами, встановлено метрики для моніторингу процесу адаптації ветерана на етапах найму, навчання, кар'єрного зростання та визнання й винагороди. Такі заходи є вкрай актуальними та необхідними для впровадження в інших українських організаціях.

Організаціям необхідно бути готовими в разі якщо працівники повернуться не тільки з фізичними травмами, а і психологічними. Кожен окремий випадок вимагатиме часу та значних зусиль для бізнес-організації для того аби переобладнати функціонал робочого середовища, перекваліфікувати працівників в разі необхідності, створити інклюзивне та безпечне середовище

для всіх працівників. Побудова толерантного та рівноправного ставлення як до працівників компанії, так і до ветеранів, що потенційно є клієнтами організації потребуватиме як побудови нових механізмів в корпоративній культурі, так і залучення фахівців соціальної роботи.

ВИСНОВКИ

В умовах кризових явищ, корпоративна соціальна відповідальність стрімко розвивається та вбудовується в цінності бізнес-організацій. В Україні, спостерігається тенденція трансформації бізнес-середовища та практик КСВ після повномасштабного вторгнення. Це підтверджує сутність КСВ, адже зі зміною обставини та запитів суспільства, стає все більш очевидним, що допомога в задоволенні потреб суспільства та вирішення соціальних проблем стає ключовим аспектом КСВ для бізнесу.

Згідно поглядів науковців, КСВ має більшою мірою ознаки добровільності, ніж дотримання міжнародних стандартів та правил. З початку XXI століття, в Європі поняття КСВ асоціюється з інтеграцією турботи про соціальний та економічний аспекти ведення бізнесу із турботою про добробут працівників, громади на яку організація здійснює найбільший вплив. Ця концепція реалізується в результаті формування та укріплення ділової репутації; раціонального використання природних ресурсів; управління розвитком персоналу та забезпеченням його здоров'я, безпеки та охорони праці; взаємодії з місцевими органами влади, державними структурами та суспільними організаціями для вирішення спільних соціальних проблем, соціальних аспектів взаємодії з постачальниками та споживачами. Тож, обов'язки організацій в цій сфері виходять за межі встановлених законом обов'язків дотримання законодавства і передбачають добровільність реалізації додаткових заходів для підвищення якості життя населення, а також місцевої спільноти та суспільства в цілому.

Завдяки проведеному дослідженню було встановлено: орієнтація бізнесу лише на використання соціальної відповідальності для досягнення конкурентних переваг, підвищення репутації, залучення клієнтів та талановитих співробітників суперечить сутності корпоративної соціальної відповідальності.

По-перше, КСВ не має встановленого проміжку часу - проект може мати часові рамки, проте загальна концепція немає тимчасового характеру для виконання встановленої цілі. Адже ціль корпоративної соціальної відповідальності не є співмірною та полягає в створенні значного позитивного впливу на суспільство через дієві заходи у екологічній, соціальній та економічній сфері.

По-друге, впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності націлене на вирішення соціальних проблем та може існувати без створення комунікаційних заходів, що відповідає складовій маркетингового підходу. Тому підвищення репутації та впізнаваності компанії є лише наслідком такої діяльності. Адже, за результатами дослідження 90% респондентів вважають «Задоволення потреб та покращення життя громади, працівників та інших зацікавлених сторін» однією з основних цілей реалізації КСВ. Помилковим є твердження, що корпоративна соціальна відповідальність є маркетинговою діяльністю для збільшення прибутків, адже в умовах невизначеності та кризових явищ, КСВ виступає інтегрованим інструментом для управління ризиками та підвищення стабільності організації, втому числі сприяння добробуту працівників.

По-третє, КСВ має широку сферу охоплення, це не тільки клієнти бізнес-організації, а і співробітники, громадські організації, органи державної влади та суспільство в цілому. Тож, кожна бізнес-організація має свої особливості та напрямки реалізації КСВ. В період війни відбулися значні зміни в реалізації КСВ-проектів. Найбільший фокус охоплюють такі сфери як: допомога ЗСУ (80%), надання допомоги працівникам та їх сім'ям (70%) та волонтерські заходи (50%).

Можна стверджувати, що внутрішня складова КСВ, що була вибудована впродовж років в українських компаніях стала основою для стабілізації та

оперативної перебудови робочих процесів в бізнес-організаціях. Однак, попри значну залученість та обізнаність бізнесу, залишається низка питань, що потребують дій не тільки з боку бізнес-організацій, а і держави.

Тож, в більшості компаній концепція корпоративної соціальної відповідальності є вбудованою на рівні цінностей, що допомагає турбуватись про співробітників, здійснювати позитивний вплив на громади та сприяти сталому розвитку в усіх сферах діяльності. Без активної та спільної взаємодії усіх зацікавлених сторін, вирішення проблем, що стосуються адаптації демобілізованих працівників, їх сімей, працівників, що постраждали внаслідок війни, внутрішньо-переміщених осіб, не буде ефективним. Соціальне проектування є необхідною технологією для розвитку концепції КСВ в Україні. Досвід впровадження заходів програми КСВ для компанії в галузі агропромисловості показав ефективність та необхідність для реалізації подібних програм і для інших бізнес-організацій.

В результаті дослідження та розробленої КСВ-програми для бізнес-організації була встановлена необхідність у залученні фахівців соціальної роботи для консультування та вирішення проблем, що виникли внаслідок війни. Завдяки залученню таких фахівців та послідовному перегляду всіх процесів в організації, які потребують окремої уваги, всі виклики, які постають перед керівництвом під час війни можуть бути нівельовані, а проблеми оперативно вирішені. Тому, для реалізації проектів, ініціатив, партнерств та волонтерських програм в рамках КСВ та загалом для задоволення потреб суспільства необхідним є об'єднання зусиль усіх сторін, що допоможуть в досягненні глобальних цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безпалько О. В. Соціальне проектування : навч. посіб. / О. В. Безпалько; Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, Ін-т психології та соц. педагогіки. - К., 2010. - 127 с. - укр.
2. Бельська Т. В. Конспект лекцій з дисципліни «Теорія організації» (для студентів магістратури спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова ; уклад. Т. В. Бельська. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 78 с. – URL: <https://eprints.kname.edu.ua/50037/1/2017%20210%D0%9B0.pdf>
3. Богуцька Н. М. Методологія осмислення соціальної відповідальності / Н. М. Богуцька // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Юридичні науки, 2015. - № 824. - С. 208-217. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnulpurn_2015_824_34.
4. Грабовенко Н.В. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни «Проектування соціальних технологій» (для бакалаврів). – К.: МАУП, 2017. – 37 с.
5. Жуковська А., Велічко К. Сучасні моделі соціальної відповідальності бізнесу: класифікація та порівняльна характеристика. Економіка. 4(205), 2019. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/archives/9083>
6. Коваленко Є.В. «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні». Глобальні та національні проблеми економіки, 2016. С. 1-4. <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/28.pdf>
7. Колот А. М. Соціальна відповідальність як суспільна цінність та складова збалансованого розвитку / А. М. Колот // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки,

2017. - № 5. - С. 249-263. - URL::
http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2017_5_32

8. Ляшук, К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. ВІСНИК, 2019, 1103. URL:
[http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N6_%D0%A21_\(276\).pdf#page=103](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2019/VKNU-ES-2019-N6_%D0%A21_(276).pdf#page=103)

9. Марущак Н. Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності / Н. Марущак // Актуальні проблеми міжнародних відносин, 2012. - Вип. 105(2). - С. 215-217. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2012_105%282%29_40

10. Мозговий Я. І. Моделі корпоративної соціальної відповідальності в банках. Я. І. Мозговий. Ефективна економіка., 2011. - № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_9_27

11. Олійник Т.І., Кривицька Н.В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. Інвестиції: практика та досвід, 2018. No 22. С. 66–69.

12. Офіційний сайт Глобальний договір ООН в Україні. Учасники – [Електронний ресурс]– URL: <https://globalcompact.org.ua/members/>

13. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. С.180.

14. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 24.01.2020 № 66-р. «Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року», 2020. С.6, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>

15. Романинець М.Р. Генеза ідеї відповідальності в праві: філософсько-правовий вимір: дис. кандидата юридичних наук: філософія

права / - Львів, 2012. – 195. - URL: [ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ \(lvduvs.edu.ua\)](http://lvduvs.edu.ua)

16. Соціальна відповідальність : навч. посіб. [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колода. — К. : КНЕУ, 2015. - С. 519.

17. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії "Europe-2020"). Н. А. Супрун. Український соціум. - 2013. - № 2. - С. 163-176. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2013_2_14.

18. Тарнавська Н.П. Менеджмент: теорія та практика: Підручник / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 2005. – С. 486.

19. Урусова, З.П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності підприємств та доцільність їх використання в умовах змінного середовища. Підприємництво та інновації. – 2019. - С. 94-99. 10.37320/2415-3583/10.14. URL:

https://www.researchgate.net/publication/340903771_MODELI_KORPORATIVNOI_SOCIALNOI_VIDPOVIDALNOSTI_PIDPRIEMSTV_TA_DOCILNI_ST_IH_VIKORISTANNA_V_UMOVAN_ZMINNOGO_SEREDOVISA

20. Федотова І.В. Обґрунтування корпоративної культури як польового утворення в соціальному просторі підприємства / І.В. Федотова // Економіка транспортного комплексу, 2019. - Вип. 34. - С. 23-39. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2019_34_4.

21. Філософія: підручник / В.С. Бліхар, М.М. Цимбалюк, Н.В. Гайворонюк, В.В. Левкулич, Б.Б. Шандра, В.Ю. Свищо. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2021. - С.440. - URL: [53158 \(uzhnu.edu.ua\)](http://53158.uzhnu.edu.ua)

22. Чепульченко Т.О. Соціальна відповідальність : поняття та суть [Електронний ресурс]. Т.О. Чепульченко. Вісник Національного

технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Політологія. Соціологія. Право : зб. наук. праць. – Київ : ІВЦ «Політехніка», 2010. –№ 1 (5). – С. 142. – URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/vkpi/Soc/2010_1/Chepylchenko.pdf

23. A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, 1970. URL: [A Friedman doctrine-- The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits - The New York Times \(nytimes.com\)](http://www.nytimes.com)

24. Carroll, A. B. A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. The Academy of Management Review, 4 (4), 1979- P. 497–505. URL: <https://doi.org/10.2307/257850>

25. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility /* COM/2011/0681 final */, 2011. – P 15. URL: [EUR-Lex - 52011DC0681 - EN - EUR-Lex \(europa.eu\)](http://eur-lex.europa.eu)

26. Corporate Culture of the Enterprise: Essence, Models, Types [Електронний ресурс]. D. Chernukh. Економічний вісник Донбасу, 2022. - № 4. - С. 93-104. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_4_17

27. De Regil, Álvaro. Framing the Social Responsibility of Business The Role of Pressure Groups – Paradigmatic Feuds, 2010. - P.20. URL: [Framing the Social Responsibility of Business The Role of Pressure Groups – Paradigmatic Feuds \(researchgate.net\)](https://www.researchgate.net)

28. Deloitte. The rise of the socially responsible business Deloitte Global societal impact survey 2019. - P. 15. URL: [Deloitte Global societal impact survey | Deloitte](https://www.deloitte.com)

29. Eliot Metzger, Samantha Putt del Pino, Sally Prowitt, Jenna Goodward, Alexander Perera. The World Resource Institute. User's guide. sSWOT: A Sustainability SWOT, 2012. - P. 24 URL: http://pdf.wri.org/sustainability_swot_user_guide.pdf
30. European Commission. What is Corporate Social Responsibility? URL: [Corporate sustainability and responsibility \(europa.eu\)](http://corporate.sustainability.europa.eu).
31. Frances Hesselbein. How Did Peter Drucker See Corporate Responsibility?, 2010. URL: [How Did Peter Drucker See Corporate Responsibility? \(hbr.org\)](http://hbr.org)
32. Gjølborg, M. The origin of corporate social responsibility: Global forces or national legacies? *Socio-Economic Review* 7, 2009. - P. 605–637. URL: <https://doi.org/10.1093/ser/mwp017>
33. Global Social Work Statement of Ethical Principles – International Federation of Social Workers. International Federation of Social Workers – Global Online conference., 2018. URL: <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles>
34. J.J. Asongu: The History of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business and Public Policy*, v.1. №2, 2007. - P.18. URL: [The History of Corporate Social Responsibility | JJ Asongu - Academia.edu](http://www.academia.edu)
35. OECD (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris, 2023. P. 79. URL: <https://doi.org/10.1787/81f92357-en> .
36. Promoting a European framework for corporate social responsibility. Green Paper European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit EMPL/D.1., 2001. - P.35. URL: [industrial relation and industrial change \(jussemp.eu\)](http://www.jussemp.eu)
37. United Nations. Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future, (36-37). 1987. - P. 247. URL:

https://www.are.admin.ch/dam/are/en/dokumente/nachhaltige_entwicklung/dokumente/bericht/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf.download.pdf/our_common_futurebrundtlandreport1987.pdf

38. William A. Cohen. What Drucker taught us about social responsibility, 2009 (51)- P. 29-34. URL: [What Drucker taught us about social responsibility | Request PDF \(researchgate.net\)](#)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Питання для дослідження практик КСВ

Блок питань №1. Загальні питання

1. Вкажіть до якої галузі входить Ваша компанія?
 - Виробництво/промисловість
 - Будівництво
 - FMCG/Торгівля
 - Харчова промисловість
 - IT та телекомунікації
 - Освіта
 - Сільське господарство/агропромисловість
 - Охорона здоров'я/Медицина
 - Банківська сфера/Фінанси/Інвестиції
2. Вкажіть середню кількість працівників Вашої компанії.
3. Чи реалізуються в Вашій компанії проекти щодо відповідального ведення бізнесу, соціальні або екологічні проекти? Якщо так, чи існує розподіл проектів на внутрішні та зовнішні?
4. Коротко опишіть, як здійснюється розподіл на зовнішні та внутрішні соціальні КСВ-проекти/заходи, що реалізуються в компанії? Це відбувається на етапі розробки проектів чи вже після їх реалізації?
5. Якщо таких проектів не було, вкажіть причину та чи планується впровадження КСВ в компанії?
6. Чи створено окремий відділ або є окрема відповідальна особа, що займається внутрішніми та окремо зовнішніми КСВ-проектами?
7. Чи є в Вашій компанії особа або окремий відділ, що координує проекти з корпоративної соціальної відповідальності? Вкажіть хто відповідальний за реалізацію таких проектів?

Блок питань №2. Реалізація практик КСВ під час війни.

1. Чи змінилися сфери реалізації КСВ-проектів компанії після 24 лютого 2022 року? На які сфери КСВ найбільше фокусувалась ваша компанія до повномасштабного вторгнення та що змінилось після?

За кожною сферою оцініть рівень актуальності від 1 до 4, де 1 – відсутні проекти в цій сфері за весь період існування компанії, 2- найбільший фокус був до війни, наразі неактуальні, 3 – найбільш актуально, почали реалізовувати після повномасштабного вторгнення, 4 – актуально, проводяться на постійній основі з року в рік

Таблиця А.1 Реалізація практик КСВ під час війни

Заходи	1	2	3	4
Допомога громадам				
Взаємодія з органами місцевого самоврядування				
Благодійництво				
Спортивні змагання, залучення працівників до бігових марафонів				
Корпоративні заходи для працівників				
Освітні проекти				
Еко-проекти, збереження навколишнього середовища (сортування сміття, висадка дерев і т. ін)				
Надання допомоги працівникам та їх сім'ям в складних життєвих обставинах				
Підвищення ефективності найму та адаптації персоналу				
Допомога армії				
Волонтерство				
Фізичне та ментальне здоров'я працівників				

Інше (напишіть свій варіант)				
------------------------------	--	--	--	--

2. Коротко опишіть як компанія допомагала працівникам в перші дні повномасштабного вторгнення, за можливості наведіть приклади з якими проблемами зіштовхнулась компанія. Як їх вирішували?
3. Як компанія організовує робочі процеси під час війни (повітряних тривоги/відключень світла/обстрілів)?
4. Чи впроваджені в Вашій компанії механізми щодо працівників, які служать в лавах ЗСУ? В якій формі надається підтримка?
5. Чи реалізує компанія окремі зовнішні проекти для підтримки ЗСУ (тобто не тільки для мобілізованих працівників)? Коротко опишіть, в якій формі надається підтримка. Наведіть приклади, реалізованих проектів за останній рік, за наявності.
6. Коротко опишіть освітні проекти компанії, які були реалізовані за останній рік (тренінги для працівників, навчання для студентів, дітей, стажування)?
7. Коротко опишіть волонтерські заходи, що були реалізовані компанією або проекти до яких були залучені працівники компанії за останній рік, за наявності.
8. Як компанія турбується про здоров'я працівників. Коротко опишіть, що саме пропонує компанія?
9. Чи існує в компанії політика щодо релокації працівників? Опишіть механізми, за наявності, які впроваджені в компанії щодо релокації працівників, яким чином збираються запити, хто відповідальний за релокацію?
10. Чи проводяться окремі тренінги з керівниками та співробітниками щодо інклюзії та усунення упереджень? Наведіть приклади, можливо тренінги щодо взаємодії з особами з інвалідністю, ветеранами?

11. Чи надавала компанія допомогу працівникам з інвалідністю? Наведіть приклади за наявності.

Блок питань №3. Розробка КСВ-проектів

1. Коротко опишіть як визначається необхідність у проведенні того чи іншого проекту?
2. Яким чином враховуються думки зацікавлених сторін на етапі розробки КСВ-проектів або ж соціальних проектів? Чи займається розробкою лише окремих відділ компанії або особа, що відповідальна за розробку таких проектів. Чи може працівник особисто звернутись з запитом чи ідеєю до керівництва або особи, що відповідальна за розробку КСВ-проектів
3. Чи встановлені в компанії критерії, за якими визначається пріоритетність того чи іншого соціального проекту?
4. На основі чого визначається період протягом якого буде реалізовано КСВ-проект? Що найбільше може впливати на рішення про призупинення або повне припинення реалізації проекту?
5. Яка основна ціль реалізації соціальних проектів в компанії?
6. Чи проводиться оцінка ефективності КСВ-проекту? Коротко опишіть процес оцінювання.
7. Які методи використовує компанія для збору запитів/скарг від зацікавлених сторін? Наприклад:
 - Гаряча лінія
 - Електронна-пошта для скарг та відгуків
 - Усне/письмове звернення до керівництва
 - Обговорення на нарадах
 - Немає
8. Опишіть показники ефективності, які враховуються при оцінці КСВ-проектів.

9. Чи існує в Вашій компанії окремий план або стратегія по реалізації соціальних або КСВ-проектів?

10. Чи повідомляє компанія про результати КСВ-проектів?

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 Реалізація практик КСВ під час війни
Перелік досліджуваних компаній

Компанія	Галузь
ТОВ ФІРМА «АСТАРТА-КИЇВ»	Агропромисловість та сільське господарство
ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	Роздрібна та оптова торгівля товарами широкого вжитку
ПРАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС УКРАЇНА»	Виробництво пива, торгівля алкогольними напоями
ТОВ «ВОДАФОН ЕНТЕРПРАЙЗ ЮКРЕЙН»	Послуги телекомунікаційного зв'язку
ТОВ «ІНФОПУЛЬС УКРАЇНА»	Розробка програмного забезпечення, послуги аутсорсингу бізнес-процесів, розробки мобільних додатків, ІТ-консалтингу
ТОВ «ЛІКА КОМФОРТ»	Торгівля системами кондиціонування
ТОВ «ВІННЕР АВТОМОТІВ»	Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами
ТОВ «ІНТЕРПАЙП УКРАЇНА»	Промисловість та виробництво
ТОВ «ЕРНСТ ЕНД ЯНГ»	Консалтинг та фінансові послуги
ТОВ «АРБІТРАЖ»	Реклама товарів та послуг в інтернеті