

**Київський національний університет
імені Тараса Шевченка**

Навчально-науковий Інститут міжнародних відносин

О.В. ШЕВЧЕНКО

**КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
В PR**

КИЇВ 2023

УДК 32.019.5
ББК 66.4 (0)
ІІ 37

Рекомендовано до друку Вченою Радою Навчально-наукового
інституту міжнародних відносин Київського національного університету
імені Тараса Шевченка
(Протокол № 8 від 28 лютого 2023 р.)

Рецензенти:

Даниленко С.І., доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних медіакомунікацій і комунікативних технологій Навчально-наукового Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Оксамитна С.М. доктор соціологічних наук, декан факультету соціальних наук і соціальних технологій Національного університету «Києво-Могилянська академія»

ІІ 37 Шевченко О.В. Корпоративна соціальна відповідальність в PR. - К., ІМВ, 2023. – 255 с.

У посібнику систематизовано викладено найбільш важливі проблеми спеціального курсу «Корпоративна соціальна відповідальність в PR», зокрема акцент зроблено на комунікативній складовій корпоративної соціальної відповідальності. Розглядаються базові теоретичні аспекти комунікативного супроводу КСВ-кампаній, питання зв'язку та взаємовпливу КСВ та стійкого розвитку організації, класичні та сучасні теорії КСВ, специфіка внутрішніх і зовнішніх КСВ-комунікацій, специфіку комунікаційної взаємодії із стейкхолдерами організації, особливості комунікаційної підтримки окремих специфічних видів КСВ-діяльності. Також на прикладах з національної та міжнародної практики розглядаються особливості сучасних напрямів КСВ-комунікацій, питання оцінки ефективності КСВ-комунікацій та репутаційних наслідків для організації, а також способи взаємодії із традиційними і новітніми медіа при реалізації КСВ-проектів.

Видання розраховане на студентів спеціальності «міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», освітньої програми «міжнародні комунікації».

ББК 66.4 (0)

© Шевченко О.В., 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
ТЕМА 1. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
§1. Історичні етапи та причини розвитку КСВ в світі	9
§2. Класичні та сучасні теорії КСВ. Піраміда Арчі Керролла	17
§3. Підходи до визначення КСВ.	21
§4. Напрями КСВ	22
ТЕМА 2. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ.....	24
§1. КСВ та концепція стійкого розвитку. Фактори стійкого розвитку ...	24
§2. КСВ та стійкий розвиток організації. Триєдиний підсумок	26
§3. КСВ як інструмент реалізації концепції стійкого розвитку. Система міжнародних і національних стандартів КСВ	27
§4. Переваги КСВ для організації	39
ТЕМА 3. НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК PR-ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	42
§1. Нефінансова звітність як інструмент розвитку соціальної відповідальності підприємства.....	42
§2. Формати підготовки нефінансового звіту	45
§3. Процес підготовки звіту, етапи підготовки	49
§4. Види і структура нефінансової звітності	55
§5. Цільові аудиторії нефінансової звітності та їх інформаційні потреби	56
ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	59
§1. Поняття та класифікація стейкхолдерів організації.....	59
§2. Нефінансові ризики організації.....	60
§3. Основні інтереси та ризики від діяльності стейкхолдерів організації	61
§4. Модель КСВ взаємодії учасників соціальних відносин	66
§5. Форми та інструменти комунікативної взаємодії із зацікавленими сторонами	70

ТЕМА 5. ВНУТРІШНІ КСВ КОМУНІКАЦІЇ	72
§1. Напрями та форми внутрішніх КСВ-проектів.....	72
§2. КСВ-програми з розвитку людського потенціалу, соціальне інвестування, соціальний пакет.....	74
§3. Соціальний пакет: підходи і принципи формування	80
§4. Соціальна гарантії держави у реалізації внутрішньої КСВ	84
§5. Внутрішній PR як елемент соціального діалогу соціально-відповідальної організації.....	88
ТЕМА 6. ЗОВНІШНІ КСВ КОМУНІКАЦІЇ.....	91
§1. Принципи зовнішніх КСВ-проектів. Обов’язкова та добровільна КСВ. Критерії вибору КСВ-проектів.....	91
§2. Напрями зовнішніх КСВ-проектів.....	93
§3. Інструменти зовнішніх КСВ-проектів.....	95
ТЕМА 7. СПОНСОРСТВО І БЛАГОДІЙНИЦТВО ЯК ВИД PR-КОМУНІКАЦІЙ.....	99
§1. Спонсорство: визначення, причини, сфери застосування. PR-ефект спонсорства	99
§2. Спонсорський пакет	103
§3. Благодійність: поняття, види і інструменти реалізації	106
§4. Відмінності КСВ та благодійництва.....	111
ТЕМА 8. PR-СУПРОВІД СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ	113
§1. Соціальні інвестиції та соціально-відповідальне інвестування: ознаки, спільне і відмінне	113
§2. Соціально-відповідальне інвестування: поняття, характеристики, різновиди	115
§3. Учасники ринку соціально відповідального інвестування	117
§4. Критерії відбору об’єктів соціально-відповідального інвестування	121
§5. Розвиток соціального інвестування в світі	125
ТЕМА 9. КОМУНІКАТИВНИЙ СУПРОВІД ЕКОЛОГІЧНИХ КСВ-ПРОЕКТІВ.....	127
§1. Поняття, функції, критерії екологічної відповідальності організації	127

§2. Стратегія екологічних комунікацій	130
§3. Еко-лейбли як комунікативний елемент екологічної відповідальності	135
§4. Концепція «зеленого офісу» та її PR-складова.....	136
ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕПУТАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ КСВ-ДІЯЛЬНОСТІ.....	141
§1. Складові ефективності КСВ	141
§2. Інструменти оцінки КСВ-ефективності: якісні і кількісні показники оцінки ефективності КСВ	143
§3. Вплив фондових і нефондових індексів КСВ на діловий і фінансовий імідж організації	149
§4. Комунікативні технології у підвищенні ефективності КСВ	157
КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ.....	161
ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ.....	168
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА	170
ДОДАТКИ	175

ВСТУП

Сьогодні поняття «корпоративне управління» і «корпоративна соціальна відповідальність» міцно увійшли в наш лексикон і вживаються не тільки в академічному чи діловому спілкуванні, але й у повсякденному житті. Доведено зв'язок між відповідальними діловими практиками по відношенню до клієнтів, співробітників і навколишнього середовища і фінансовими і репутаційними показниками діяльності організації. Великі корпоративні скандали початку цього століття актуалізували інтерес до практик відповідального управління, відкритості і прозорості. Іншою причиною актуалізації проектів корпоративної соціальної відповідальності є проблема зміни клімату, причиною якої, зокрема, є діяльність організації, викиди парникових газів, тощо. Сьогодні часто можна побачити ситуацію, коли люди знають і обговорюють розмір свого вуглецевого сліду, тоді як ще кілька років тому взагалі не знали, що таке вуглецевий слід.

Інший аспект корпоративного управління, якому сьогодні приділяється багато уваги, – взаємовідносини із партнерами і ланцюги постачання. Громадськість, наприклад, все більше хвилює питання експлуатації людей та дитяча праця у країнах, що розвиваються, використання в рамках виробництва шкідливих для здоров'я робітників речовин та експлуататорське управління загалом. Сьогодні переважна більшість організацій (і не лише виробників) на своїх офіційних ресурсах заявляють про свою відданість і турботу про споживачів, клієнтів, партнерів, навколишнє середовище, і, що найголовніше, такі ж умови висуваються до партнерів. Тобто декларація однією організацією свого відповідального ставлення до навколишнього середовища є водночас критерієм вибору партнерів, які дотримуються таких само принципів в своїй діяльності. Іншими словами, компанії більше не байдужі до умов, в

яких працюють їх постачальники, це тепер додаткова складова їх відповідальності. Сьогодні громадськістю схвалюється, коли організація знаходить в собі мужність публічно заявити «*mea culpa*» («моя провина») і виправитись. Практика свідчить, що від подібного публічного покаяння репутація організації покращується, оскільки це свідчить про мужність визнати проблему та силу виправити її.

Можна стверджувати, що останніми роками змінився світогляд як на рівні керівництва організацій, так і громадськості. Підтвердженням цього є зменшення так званого «зеленого загравання» – удаваною соціально відповідальної поведінки організації, коли корпорації-забруднювачі навколишнього середовища або виробники шкідливої для здоров'я людини продукції через «добрі справи» намагаються відбілити свою репутацію. Сьогодні організації набагато серйозніше ставляться до КСВ не лише тому, що вони розуміють, що це стратегічна перевага, а й тому, що керівництво та працівники цих організацій дійсно вірять в правильність своїх дій. Тобто, КСВ-практики стали, зокрема, реагуванням з боку організацій на зовнішній тиск громадськості.

Важливою складовою КСВ є стійкість. Переважна більшість організацій декларує дотримання принципів сталого розвитку в своїй діловій практиці. Сьогодні ми бачимо приклади довгострокових проєктів компаній, пов'язаних з вирішенням проблем сталого розвитку. Бізнес по своїй суті є прагматичним, але існують переконливі докази того, що соціально відповідальна поведінка корисна для бізнесу не лише з етичної (репутаційної) точки зору, а й з фінансової, при чому як для самого бізнесу, так і для всіх його зацікавлених сторін. Доведено прямий зв'язок між етичною поведінкою та турботою про людей та навколишнє середовище та стратегічними результатами діяльності компанії.

Про глобальну актуальність КСВ свідчить той факт, що поняття, норми і практики корпоративної соціальної відповідальності закріплено в

документах і рішеннях керівних інституцій Європейського Союзу. Так, Європейська комісія визначила, що КСВ – це добровільна діяльність, яка демонструє турботу про зацікавлених сторін, в тому числі співробітників, споживачів, навколишнє середовище. Це означає, що корпоративна соціальна відповідальність є комплексним явищем і має бути логічно інтегрована в стратегічне планування і управління організації.

Цей навчальний посібник розроблено відповідно до програми навчальної дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність в PR» для студентів спеціальності 291 міжнародні відносини, суспільні комунікацій та регіональні студії. Він висвітлює різні аспекти корпоративної соціальної відповідальності, акцент робиться на її комунікативній складовій. В рамках навчальної дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність в PR» розглядаються базові теоретичні аспекти комунікативного супроводу КСВ-кампаній, питання зв'язку та взаємовпливу КСВ та стійкого розвитку організації, класичні та сучасні теорії КСВ, специфіка внутрішніх і зовнішніх КСВ-комунікацій, специфіку комунікаційної взаємодії із стейкхолдерами організації, особливості комунікаційної підтримки окремих специфічних видів КСВ-діяльності. Також на прикладах з національної та міжнародної практики розглядаються особливості сучасних напрямів КСВ-комунікацій, питання оцінки ефективності КСВ-комунікацій та репутаційних наслідків для організації, а також способи взаємодії із традиційними і новітніми медіа при реалізації КСВ-проектів.

ТЕМА 1. ІСТОРИЧНІ ПЕРЕДУМОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

- §1. Історичні етапи та причини розвитку КСВ в світі
 - §2. Класичні та сучасні теорії КСВ. Піраміда Арчі Керролла
 - §3. Підходи до визначення КСВ
 - §4. Напрями корпоративної соціальної відповідальності
-

§1. Історичні етапи та причини розвитку КСВ в світі

Етап 1. XVIII-XIX ст. Індустріальна революція

Індустріальна епоха змінила ставлення людини до праці – від рутинного виконання своїх функцій до нарощування продуктивності. Вперше системно вирішувати соціальні проблеми спробував англійський соціаліст-утопіст *Роберт Оуен*. Керуючи з 1800 р. прядильним підприємством у Нью-Ланарці (Шотландія), він прагнув підвищити продуктивність праці та прибутковість підприємства за рахунок суттєвого покращення умов роботи і способу життя робітників. Ним було здійснено такі заходи, як наведення у фабричних приміщеннях чистоти та зразкового порядку, скорочення робочого дня та обмеження дитячої праці, покращення житлових умов сімей робітників, відкриття магазинів з доступними цінами на товари першої необхідності, створення у прифабричному селищі школи, можливостей для відпочинку та корисного дозвілля.

На початку XX ст. *Фредерік Тейлор* створив основи наукової організації праці (НОП). Він встановив найважливіший принцип НОП: прагнення людини до матеріальної вигоди має забезпечити максимальний прибуток для організацій.

Американський інженер з ефективності та теоретик бізнесу *Гаррінгтон Емерсон*, у свою чергу, вважав, що з метою підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва адміністрація підприємства має піклуватися про робітників. На його думку, заробітна плата – це лише частина винагороди за продуктивну працю; необхідно, щоб робота приносила також і задоволення, а не сприймалася як тягар, а оплата має бути заснована на принципі справедливості.

Генрі Форд, видатний бізнесмен та винахідник конвеєра, одним з перших встановив на своїх заводах високий розмір змінного заробітку та 8-годинний робочий день, створив у своїй автомобільній компанії соціологічний відділ, що досліджував як умови праці, житлове облаштування та домашній побут робітників, так і їх запити та матеріальне становище, форми проведення дозвілля. Отримані соціологічні висновки використовувалися при прийнятті управлінських рішень компанією.

Американський сталепромисловець, філантроп *Ендрю Карнегі* до початку XX ст. заснував у США понад дві тисячі публічних бібліотек і по праву вважається засновником доктрини «капіталістичної благодійності», яка стверджувала, що прибуткові та успішні організації повинні жертвувати частину своїх коштів на благо суспільства.

Варто особливо відзначити внесок у розвиток теорії КСВ *К. Маркса та Ф. Енгельса*, які у працях не тільки розкрили існуючі протиріччя в суспільстві в історичній ретроспективі, а й вивели на новий рівень питання класової боротьби та ролі робітників у формуванні політичної та економічної систем. Полеміка, що розгорілася, навколо їх вчення стала теоретичним базисом у визначенні ролі та вкладу приватного бізнесу і великого капіталу в розвиток суспільства.

Етап 2. 30-ті роки XX ст. – Друга світова війна

Формування нової парадигми в управлінні персоналом пов'язане з результатами *Хоторнського експерименту*, поставленого Елтоном Мейо та

його колегами, що вплинуло на виникнення концепції людських відносин. Експеримент був проведений в американській компанії «Вестерн електрик компанії». Вивчаючи протягом 1927-1932рр. вплив різних факторів (умови та організація праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Е. Мейо прийшов до відкриття ролі людського та групового факторів. Основу концепції «людських відносин» становлять такі положення:

- людина – це «соціальна істота», орієнтована та включена в контекст групової поведінки;
- жорстка субординація та бюрократична організація не сумісні з природою людини та її свободою;
- керівники підприємств повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію, що забезпечує соціальну стійкість організації та задоволеність індивіда своєю роботою.

Поворотним моментом щодо бізнесу та суспільства стали Велика депресія 1930-х років. у США та криза економік країн Європи, спустошених Другою світовою війною, що породили шквал законопроектів, спрямованих на посилення захисту суспільних інтересів та гарантій прав робітників. В результаті стало зрозуміло, що класичні уявлення Адама Сміта про ринкову економіку як самодостатню систему зазнали невдачі, а провали державного управління того часу породили необхідність розвитку механізмів громадського контролю та перетворення теоретичних уявлень про баланс ринкової економіки та державного управління.

Етап 3. 50-60 рр. XX ст. Перша хвиля НТР

З 50-х років XX ст. з'являється серія концепцій, пов'язаних із проблемою відповідальності бізнесу та самих підприємців. Термін корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) було запроваджено в

1953р. американським вченим *Говардом Боуеном*. Він вважав, що соціальна відповідальність бізнесмена полягає у «реалізації такої політики, прийняття таких рішень чи дотримання такої лінії поведінки, які були б бажаними для цілей та цінностей суспільства».

У 60-ті роки ідея корпоративної соціальної відповідальності отримала подальший розвиток та збільшила свою популярність здебільшого завдяки поширеним на той час рухам на захист громадянських прав, прав жінок та споживачів, а також на захист довкілля. У Західній Європі, під тиском громадськості та неурядових організацій, уряди багатьох країн ухвалили більш суворі стандарти трудового законодавства та охорони природи.

Вже на початку 1970-х років стало зрозуміло, що запропонована на той час концепція КСВ дозволяє відповісти на питання, що саме варто розуміти під КСВ і якими є її джерела, але не розглядає питання, яким є конкретний зміст цієї відповідальності, і не дає конкретних методів, за допомогою яких ця відповідальність може бути реалізована.

Новий напрямок формувався навколо категорії «корпоративне соціальне реагування» (corporate social responsiveness), під якою розуміли здатність компанії сприймати і реагувати на громадське очікування. Корпоративне соціальне реагування трактувалася, в цілому, як альтернатива корпоративній соціальній відповідальності. Автори критикували сам термін «соціальна відповідальність» як такий, що викликає асоціації із зобов'язаннями і зосереджується не стільки на самій діяльності, скільки на мотивації.

Етап 4. 70-80 рр. Друга хвиля НТР. Епоха знань

У другій половині XX ст. світ вступив у новий етап науково-технічної революції - століття електроніки, яка здійснила переворот у всіх галузях суспільного відтворення. Ці зміни спричинили не лише колосальний розвиток та ускладнення виробничих відносин та суспільного устрою, а й

викликали перегляд підходів до визначення ключових факторів конкурентоспроможності. Підприємства стали розглядати *працівників як джерело генерування ідей та інновацій*.

У цей же період відбувається низка скандалів, пов'язаних з відповідальністю бізнесу. Як наслідок під тиском громадськості у країнах Західної Європи та США посилюється трудове та екологічне законодавство, з'являються спеціалізовані міжнародні організації та формуються державні установи з контролю соціальних аспектів діяльності компаній, таких як охорона праці, права людини, екологія тощо.

Для того, щоб адаптуватися до умов навколишнього середовища, що змінюються, компанії стали застосовувати концепцію *КСВ як інструмент управління ризиками*, обмежуючи розуміння її суті реакцією на зовнішні впливи. Компанії розробляють різні стандарти, правила, регламенти та документи, які стають частиною управлінської системи. Формуються механізми запобігання можливим ризикам, пов'язаним з їх діяльністю. Ці заходи сприяли зародженню нових форм взаємодії бізнесу, суспільства та держави.

Особливу роль розвитку концепції КСВ зіграла робота *Римського клубу*. Цією організацією було покладено низку досліджень із широкого кола питань (енергетика, світова демографія, міжнародна політика, екологія, ресурсозабезпечення, світова економіка, охорона здоров'я тощо). Рекомендації, розроблені Римським клубом, лягли основою як розвитку деяких держав, а також стали стратегічними пріоритетами окремих галузей, корпорацій і компаній. У 1970-ті роки діяльність Римського клубу сприяла виникненню нової концепції управління, що дістала назву «*сталий розвиток*». Її передумовою став прогноз розвитку людства, який передрікав, що за збереження існуючих тенденцій науково-технічного прогресу, масштабного та непомірного використання природних ресурсів, зростання чисельності населення планети та економічного розвитку

людство неминує очікує катастрофа у першій половині ХХІ ст. Концепція сталого розвитку передбачає турботу про довкілля та справедливий розподіл ресурсів, а також турботу про добробут та гарні можливості життя майбутніх поколінь. Такий розвиток покладається на відновлювані ресурси та ретельно керує ресурсами та потоком речовини.

Наприкінці 70-х років ХХ ст. провідні компанії США та Великобританії почали усвідомлювати необхідність об'єднати розрізнені елементи корпоративної політики, що визначають взаємовідносини компанії із зовнішнім середовищем, та виробити цілісні підходи до взаємодії із суспільством. Важливо було ув'язати філософію компанії, її маркетингову стратегію з очікуваннями суспільства. Це, в свою чергу, потребувало перегляду принципів стратегічного управління з урахуванням КСВ. Виходячи з цього, концепцію КСВ включили в структуру менеджменту компаній як елемент стратегічного управління.

Друга хвиля науково-технічного прогресу, що розпочалась в розвинутих країнах наприкінці 70-х — на початку 80-х років ХХ століття, ознаменувала нову еру в економіці — *епоху знань*. Знання та інформація стали основними стратегічними ресурсами економічної діяльності, оскільки конкурентоспроможність бізнесу безпосередньо стала залежати від здібностей, освіти, навичок та здоров'я працівників. У сучасному світі саме інтелектуалоемність дає бізнесу перспективу розвитку.

Етап 5. ХХІ ст. Глобалізація

Розвиток концепції людського капіталу зміцнив вплив КСВ як частини корпоративної цінності та елемента культури компанії. Соціальна та екологічна відповідальність стали розглядатися не тільки як ключовий фактор конкурентоспроможності компанії, але і як додатковий *інструмент внутрішньофірмового управління і, особливо, мотивації персоналу*.

Результати різних досліджень, які встановили позитивний вплив КСВ на імідж компанії, попит на її товари та послуги, а також її ринкову вартість підвищили інтерес до концепції КСВ.

Особливу цікавість ідеї КСВ становили для фінансового сектора, який відреагував на них появою практики соціально відповідального фінансування. Тепер у процесі прийняття рішень щодо виділення фінансування поряд з економічною рентабельністю враховувалися екологічні та соціальні ефекти.

Однак багато хто вважає, що насправді поворотним пунктом у поширенні принципів соціальної відповідальності став Саміт Землі, що відбувся у 1992р. Незважаючи на те, що основною темою Саміту була тема захисту навколишнього середовища, проблема розглядалася ширше — йшлося про пошук можливих шляхів урівноваження інтересів розвитку суспільства та бізнесу. Після цієї події компанії не могли повністю ігнорувати проблеми суспільства.

З 2000 р. КСВ стає одним із пріоритетів Європейського Союзу. У липні 2001 р. Європейська комісія опублікувала «Зелену книгу з корпоративної соціальної відповідальності», а 2005 рік був оголошений у ЄС роком соціальної відповідальності. Сьогодні КСВ стала важливим чинником формування політики провідних міжнародних та національних компаній у всьому світі.

Причини розвитку КСВ в світі

Зародженню інститутів корпоративної соціальної відповідальності сприяли такі чинники:

1. *Підвищені вимоги до корпорацій із боку громадських організацій, зростання громадянської активності.* Віхами у цьому процесі стали бомбардування Хіросіми та Нагасакі у 1945 р., вибух на АЕС Тримайл Айленд у 1979 (найбільша ядерна аварія у США), вибух на Чорнобильській

АЕС. Стали створюватися громадські рухи: у 60-х пацифістські (хіпі), які виступали за загальне роззброєння, пізніше у 70-х екологічні («Грінпіс», «Робін Вуд», «Друзі Землі», «Радикальні екологи» та ін.), на початку 90-х антиглобалістські («Глобальна дія», «Третя позиція» та ін.) Багато хто з них використовував агресивні методи боротьби проти корпорацій, мета яких була привернути увагу ЗМІ до діяльності підприємств, що завдають шкоди навколишньому середовищу, що негативно позначилося на репутації самих підприємств.

2. *Вимоги профспілок робітників та боротьба з конкурентами по бізнесу за висококваліфікованих співробітників – «війна за талант».* Одна з основних складових КСВ – захист прав працівників та забезпечення гідних умов життя та праці. Однією з причин зародження КСВ в США стала боротьба за висококваліфіковані кадри в період Великої Депресії, коли компанії почали боятися, що їхні співробітники почнуть переходити до конкурентів.

3. *Посилення механізмів державного регулювання, глобалізація та пов'язане з нею загострення конкуренції.* Перші соціальні звіти почали з'являтися в США у роки, коли держструктури почали вимагати, аби їм доповідали про дотримання норм трудових відносин. Це свідчення того, що корпоративна соціальна відповідальність та нефінансова звітність були вимушеними діями корпорацій. Саме з середини минулого століття КСВ починає активно впроваджуватися в практику компаній Західної Європи і США, а пізніше країн з економікою, що швидко розвивається. Одночасно відбувається посилення уваги до феномену КСВ з боку економістів, соціологів та інших представників наукової спільноти.

4. *Зростання розмірів та впливу підприємств; та зростаюча роль нематеріальних активів (репутації та брендів).* На початку XXI століття більшість великих міжнародних компаній сформували власні політики КСВ. Фінансовий сектор відреагував на посилення ролі КСВ появою

практики відповідального фінансування. Її особливістю є облік у процесі прийняття рішень про виділення фінансування не лише економічної рентабельності, а й екологічних та соціальних факторів. Для оцінки результативності компаній у галузі КСВ та сталого розвитку були розроблені фондові та нефондові індекси.

§2. Класичні та сучасні теорії КСВ. Піраміда Арчі Керролла

Класичні теорії КСВ

Теорія корпоративного егоїзму. Ще на початку 70-х років. XX ст. у країнах Заходу виникла теорія, яка пояснювала суть взаємовідносин бізнесу та суспільства. Її основним постулатом стала теза про те, що якщо компанія сплачує податки, встановлює прийнятний рівень заробітної плати, виконує умови безпеки праці та захисту навколишнього середовища, то вона веде сумлінну ділову практику, отже, є соціально відповідальною. Вперше основні положення цієї теорії, представив нобелівський лауреат *Мілтон Фрідман*, який писав у 1971 р. в *New York Times*: «Існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу: використовувати свої ресурси та енергію в діях, що ведуть до збільшення прибутку, поки це здійснюється у межах правил гри. Боротьба з бідністю – функція не приватного бізнесу. Це справа держави. Наша справа – заробляти гроші для акціонерів та клієнтів у рамках закону. Інших обов'язків ми не маємо. Ми платимо податки і більше нічого не повинні нікому, крім Бога та совісті».

Теорія корпоративного альтруїзму прямо протилежна теорії Мілтона Фрідмана. Основна ідея полягає в тому, що бізнес повинен піклуватися не тільки про зростання прибутку, але й робити максимальний внесок у вирішення суспільних проблем, підвищення якості життя громадян та спільноти, а також збереження навколишнього середовища. Компанії,

будучи відкритими системами, не мають права ігнорувати існуючі соціальні проблеми. Стверджувалося, що для бізнесу вигідніше мати як співробітників або клієнтів людей, більш освічених і таких, що живуть у кращих умовах, ніж бідних та неосвічених. Тому бізнес має взяти на себе «справедливу частку відповідальності» за соціальне покращення, щоб інтереси корпорації не опинилися в небезпеці.

Теорія «розумного егоїзму» будується у тому, що соціальна відповідальність бізнесу — це «хороший бізнес», оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку. Витрати на соціальні та благодійні програми скорочують поточний прибуток, але у довгостроковій перспективі створюють сприятливе соціальне оточення та, отже, стійкі прибутки. Теорія «розумного егоїзму» виходить з того, що бізнесу необхідно обмежувати свої поточні прибутки, створюючи передумови для успішного довгострокового розвитку, для сприятливого соціального середовища власного персоналу та території своєї присутності. При цьому витрати бізнесу на проведення соціальної активності розглядаються як довгострокові інвестиції, спрямовані на поліпшення умов бізнесу.

Сучасні теорії КСВ

Концепція зацікавлених сторін (stakeholders concept). Зацікавлена сторона — це людина чи організація, які здійснюють чи відчують на собі вплив діяльності організації, її продукції, послуг і пов'язаних із нею виробничих показників. Основоположник концепції американський філософ і професор ділового адміністрування Вірджинського університету *Едвард Фріман*. Відповідно до цієї теорії підприємство несе моральну відповідальність не перед громадськістю в цілому, а лише перед зацікавленими сторонами, до яких відносять: акціонерів, працівників підприємства, постачальників, споживачів та територіальні громади, де здійснює свою діяльність підприємство. Тобто КСВ не розглядаються по

відношенню до всього суспільства в цілому. Для будь-якої організації – суспільство – це система стейкхолдерів, які впливають на неї.

Корпоративне громадянство передбачає відповідальність компаній за те, що відбувається в країні та взаємну відповідальність держави та бізнесу перед суспільством. Відповідно до цієї концепції роль підприємства може бути розглянута у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні роль підприємства зводиться до філантропії, соціальних інвестицій та певних загальновизнаних обов'язків перед місцевою громадою. У широкому розумінні - підприємство має відповідати за ті сфери, в яких держава не здатна захистити своїх громадян. Підхід із погляду «корпоративного громадянства» забезпечує бізнесу можливість не лише відповідати на очікування влади та суспільства, а й з урахуванням покращення ділової репутації активно впливати на соціально-економічне оточення. Соціальне партнерство передбачає перегляд сфер відповідальності бізнесу, влади та суспільства у вирішенні суспільно значимих питань, а також створення механізмів громадського контролю над виконанням державою своїх соціальних зобов'язань. Соціальні інвестиції відображають перехід компаній від благодійності до фокусованих інвестицій на національному та регіональному рівнях, спрямованих на вирішення найактуальніших для країни проблем у сфері зайнятості, боротьби з бідністю, освіти, безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Корпоративне громадянство передбачає взаємну відповідальність бізнесу та влади перед суспільством, а також врахування інтересів підприємців в економічній та соціальній сферах.

Концепція корпоративної стійкості є наймолодшою концепцією у КСВ. Її засновник, британський бізнес-консультант Джон Елкінгтон, ввів поняття потрійного результату діяльності корпорації – «3Р» (People, Planet, Profits). Теорію «3Р» також називають «принципом триєдності» (triple bottom line). Цей принцип, який часто використовується як стандарт при

складанні корпоративної соціальної звітності, передбачає необхідність включення до корпоративного соціального звіту компанії економічних, екологічних та соціальних питань.

Сьогодні дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності – це свідома стратегія, яку використовують організації для досягнення конкурентної переваги. Ця перевага досягається за рахунок підвищення лояльності співробітників, управління репутацією та нефінансовими ризиками компанії.

Піраміда Арчі Керролла

Уявленням про КСВ як цілісну систему є модель, запропонована американським економістом Арчі Керроллом (Archie B. Carroll) (рис.1.1).



Рис.1.1.

Перший рівень – *економічна відповідальність* – базова функція будь-якої компанії – задовольняти потреби кінцевих споживачів у якісних товарах та послугах, що сприяє отриманню прибутку.

Другий рівень – *правова відповідальність* означає необхідність дотримання

бізнесом існуючого законодавства, відповідності стандартам безпеки та якості, виплата зарплатні не нижчої за мінімальну, сплата податків та ін.

В основі *етичної відповідальності* лежить відповідність суспільним очікуванням, які не знайшли свого закріплення в правових нормах, але, водночас, засновані на існуючих моральних нормах та цінностях суспільства. Етична відповідальність може бути визначена як дотримання етичних норм та правил бізнес-практики.

Філантропічна відповідальність виражається через добровільну участь бізнесу у реалізації різних соціальних програм, спрямованих на підтримку та розвиток місцевого співтовариства. Її основним інструментом вважається благодійність. На цьому рівні прибуток розглядається не як ціль, а як умова існування.

§3. Підходи до визначення КСВ.

Європейська комісія у своїх документах визначає *КСВ* як *концепцію, що відображає добровільне рішення компаній брати участь у покращенні життя суспільства та захисті довкілля.*

Історично поняття КСВ по-різному трактувалося дослідниками. Наприклад:

- КСВ – це зобов'язання бізнесменів дотримуватися такої політики, приймати такі рішення та дотримуватися таких ліній поведінки, які є найбільш бажаними з точки зору цілей та цінностей суспільства (Г. Боуен, 1953 р.)
- Існує лише одна соціально-економічна відповідальність бізнесу: використовувати свої ресурси та енергію в діях, що ведуть до збільшення прибутку, поки це здійснюється в межах правил гри (М. Фрідман, Ф. Хайєк, 1971)
- Кінцевою метою підприємства є створення суспільних благ. Чим більша і могутніша компанія, тим сильніший здійснюється нею соціальний вплив і тим вища необхідність в врахуванні соціального фактора. Вимога соціальної відповідальності є платою за успіх (П. Друкер)
- КСВ – це серйозна спроба вирішити соціальні проблеми, викликані повністю або частково діями корпорації (Гордон Х. Фітч).

Представлені погляди відбивають те що, що до тепер ще відсутній єдиний підхід до визначення КСВ. Різні дослідники чи компанії визначають соціальну відповідальність по-різному, виходячи зі свого бачення даного

явища. У той же час усі подані підходи єдині в одному: КСВ – це *відповідальність* компанії перед зацікавленими групами, з якими вона стикається у процесі діяльності та перед суспільством загалом, це зобов'язання бізнесу здійснювати *добровільний* внесок у розвиток суспільства, включаючи соціальну, економічну та екологічну сфери, прийняте компанією понад те, що вимагає закон та економічна ситуація.

§4. Напрями КСВ

Пріоритетними напрямками діяльності компанії в галузі КСВ є, зокрема:

- Відповідальні практики щодо персоналу (прозорі процедури прийому на роботу, підвищення на посади та оплати праці, а також припинення трудових відносин; програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу; додаткові соціальні пільги та гарантії; дотримання прав співробітників на свободу об'єднань та ведення колективних переговорів та пр.)
- Охорона навколишнього середовища (зниження всіх видів забруднень; розвиток інноваційних технологій, спрямованих на ефективне використання енергії, води та інших ресурсів; протидія зміні клімату та адаптації до нього; врахування екологічних факторів при організації роботи офісу та ін.)
- Добросовісні ділові практики (дотримання принципів сумлінної конкуренції, антимонопольної та антидемпінгової політики, боротьба з корупцією та ін.)
- Відповідальні практики щодо споживачів (надання якісних товарів та послуг; наявність процедур відшкодування збитків у разі надання товарів та послуг незадовільної якості)
- Розвиток місцевих спільнот (створення робочих місць та підвищення рівня підготовки кадрів у регіонах присутності; підтримка місцевих

постачальників та виробників; інвестиції у вирішення регіональних проблем у галузі освіти, культури, охорони здоров'я, житлового та комунального будівництва тощо)

- Благодійність та волонтерство (реалізація та підтримка соціально значущих програм та проектів, спрямованих на захист вразливих груп населення та формування сприятливого соціального та культурного середовища).

Деякі напрями КСВ однаково важливі практично всім організаціям. Наприклад, відповідальна поведінка стосовно своїх співробітників чи зниження негативних екологічних впливів, зокрема організація «зеленого офісу». Інші напрями КСВ можуть мати виняткове значення для одних організацій, але бути неактуальними для інших. Визначаючи пріоритетні напрями КСВ, компанії насамперед необхідно орієнтуватися на специфіку своєї діяльності.

ТЕМА 2. КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА СТІЙКИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

§1. КСВ та концепція стійкого розвитку. Фактори стійкого розвитку

§2. КСВ та стійкий розвиток організації. Триєдиний підсумок

§3. КСВ як інструмент реалізації концепції стійкого розвитку. Система міжнародних і національних стандартів КСВ

§4. Переваги КСВ для організації

§1. КСВ та концепція стійкого розвитку. Фактори стійкого розвитку

Становлення концепції сталого розвитку підприємств відбувалося паралельно з розвитком ідей корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, кожна з яких пройшла свої стадії формування та розвитку. Формування *концепції сталого розвитку* (Sustainable Development) пов'язують із погіршенням стану навколишнього середовища, причому таким, що викликало необхідність переосмислення сформованих тенденцій еколого-економічного розвитку. У доповіді «Всесвітня стратегія охорони природи» (1980), представлений Міжнародним союзом охорони природи та природних ресурсів, наголошувалося, що для того, щоб розвиток був стійким, слід враховувати не тільки його економічні аспекти, а й соціальні та екологічні фактори. При збільшенні масштабів споживання традиційна економіка не відповідає на питання – яка реальна ціна, яку сплачує людство, задовольняючи такий рівень споживання.

У 1987 р. у доповіді Комісії Брундтланд було вперше визначено поняття «сталого розвитку», яке розглядалося як «розвиток, що задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби».

Концепція сталого розвитку стала якісно новим підходом до вирішення багатьох соціальних проблем, яким раніше не приділялося такої пильної уваги, або ці проблеми не розглядалися з точки зору науки. Сучасний зміст концепції сталого розвитку базується на п'яти основних положеннях:

- людство потенційно може надати розвитку стійкий і довготривалий характер для того, щоб цей розвиток відповідав потребам людей, що нині живуть, не позбавляючи при цьому майбутні покоління можливості задовольняти свої потреби;
- обмеження, що виникли в процесі експлуатації природних ресурсів, відносні. Вони пов'язані з сучасним рівнем розвитку технологій та соціальної організації, а також із здатністю біосфери справлятися з наслідками людської діяльності;
- життєво важливо задовольнити елементарні потреби всіх людей і надати можливість реалізації благополучного життя. Без цього стійкий розвиток неможливий;
- необхідно узгоджувати діяльність суб'єктів економіки, пов'язану із споживанням ресурсів, з екологічними можливостями планети, зокрема у питаннях споживання енергії;
- зростання чисельності населення необхідно узгоджувати з виробничим потенціалом глобальної екосистеми Землі, що постійно змінюється.

Отже, концепція сталого розвитку виникла в результаті об'єднання трьох основних точок зору: економічної, соціальної та екологічної. За такого підходу організація сприймається як соціо-еколого-економічна система. Економічні цілі (прибуток, дохід) при такому підході стають вторинними по відношенню до мети збереження цілісності довкілля.

§2. КСВ та стійкий розвиток організації. Триєдиний підсумок

Під *стійким розвитком компанії* розуміють такий вид добровільного ведення бізнесу, який задовольняє не лише економічним критеріям, а й екологічним, соціальним і етичним.

Поняття корпоративної стійкості включає три аспекти потреб, відомих як «*триєдиний результат*» – економічне процвітання, соціальна справедливість і підвищення якості життя, збереження та відтворення природних ресурсів.

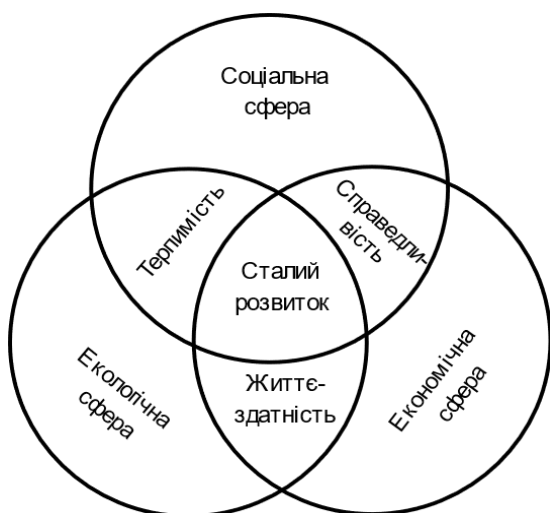


Рис. 2.1.

На рис. 2.1. показана структура моделі триєдиного результату, у якій виділено три основні аспекти (економічна, екологічна та соціальна сфера). Перетин цих областей у моделі утворює чотири нові складові – принципи:

- толерантності – гармонійний розвиток суспільства та навколишнього середовища;
- справедливості – гармонійний розвиток суспільства та економіки;
- життєздатності – гармонійний розвиток довкілля та економіки;
- стійкості – інтеграція та досягнення балансу між усіма областями.

Гармонійний розвиток трьох компонентів моделі (соціальна, економічна, екологічна) відповідно до цих принципів становить суть сталого розвитку. Організації у процесі здійснення діяльності важливо досягати цієї гармонії. Спираючись на модель триєдиного підсумку, Джон Елкінгтон (John Elkington) в 1997 р. розробив модель потрійної мети сталого розвитку для бізнесу, або модель «3Р»: Люди (People), Планета (Planet), Прибуток (Profit).

- люди – соціальна складова стійкості розвитку, яка орієнтована на людину і спрямована на збереження стабільності соціальних та культурних систем;
- планета – цілісність біологічних та фізичних природних систем, яким необхідно забезпечити сталий розвиток;
- прибуток – символізує економічний підхід до концепції сталого розвитку з погляду критерію максимізації сукупного доходу за умови збереження сукупного капіталу, який би цей дохід.

Ці компоненти моделі «ЗР» є стовпами сталого розвитку компанії. Між ними відбувається постійна взаємодія, руйнація однієї з них веде до втрати стійкості стану. Виходячи з цього компаніям необхідно приділяти однакову увагу підвищенню ефективності діяльності (прибутку), турботі про персонал, партнерів, клієнтів (людей), розробці заходів щодо зниження негативного впливу на довкілля (планета). Це завдання вирішується у межах корпоративної соціальної відповідальності, яка є інструментом досягнення цілей сталого розвитку.

§3. КСВ як інструмент реалізації концепції стійкого розвитку. Система міжнародних і національних стандартів КСВ

Сьогодні актуалізувалось питання необхідності визначення наслідків діяльності великих компаній, їх впливу як на соціальну сферу, так й на природне середовище. У зв'язку з цим компанії використовують різноманітні інструменти сталого розвитку своєї діяльності, до яких належать:

- *стандарти системи управління якістю*, засновані на методології моделі TQM (загальний менеджмент якості), що сприяє створенню дієвого механізму регулювання діяльності компаній з досягнення цілей сталого розвитку. Використовуються стандарти ISO серій: 9000 «Менеджмент якості», 14000 «Екологічний менеджмент», 26000 «Посібник із соціальної

відповідальності». Ведеться розробка серії 5000 «Енергетичний менеджмент».

- *нефінансова звітність*, яка дає компанії наступні переваги: підвищення якості управління, позитивний внесок у забезпечення сталого розвитку, зменшення ризиків, у тому числі нефінансових; покращення репутації, розвиток зв'язків із зацікавленими сторонами, обмін інформацією, забезпечення порівняльної результативності.
- *залучення інших підрозділів організації у цей процес*. Взаємодія підрозділів компанії у процесі діяльності, орієнтованої на сталий розвиток, дає переваги, що виражаються у покращенні репутації та іміджу, підвищенні стійкості за рахунок зниження ризиків, зростанні ефективності окремих бізнес-процесів, у покращенні інвестиційної привабливості за рахунок підвищення довіри до компанії та збільшенні її капіталізації, утримання кваліфікованих кадрів та багато інших чинників.
- у вересні 1999 р. для посилення ідей щодо «сталого розвитку» та всебічного впровадження КСВ з ініціативи бізнес-спільноти було запроваджено світовий фондовий індекс Доу-Джонса зі сталого розвитку (Dow Jones Sustainability Index – DJSI).

Стандартизація відносин КСВ

Стандарт у широкому розумінні – це певний еталон чи зразок, який є основою для порівняння з реально існуючими об'єктами. Під стандартизацією розуміється діяльність із встановлення загальних правил, принципів, характеристик, що передбачають їх багаторазове використання на добровільній основі. Мета стандартизації – досягнення певної міри упорядкованості у тій чи іншій області у вигляді постійного використання встановлених вимог, норм, принципів. Упорядкованість, своєю чергою, забезпечує вдосконалення продуктів, процесів, підвищує їх цінність та ефективність.

В Україні розробка та затвердження національних стандартів здійснюються Державним комітетом України зі стандартизації, метрології та сертифікації (Держстандарт України). Він є національним органом зі стандартизації, створює державну систему стандартизації в країні та керує всіма роботами зі стандартизації, метрології та сертифікації.

Система міжнародних стандартів КСВ

- Загальні стандарти та принципи КСВ (ISO 9004:2009, ISO 26000:2010, IC CSR 26000:2012)
- Стандарти нефінансової (соціальної) звітності (GRI, AA 1000, SA 8000)
- Стандарти в галузі управління якістю та охорони навколишнього середовища (EMAS, Eco-label, ISO 14001:2004)
- Стандарти трудових відносин (МОП, OHSAS 18001:2007, TQM)
- Стандарти галузевого спрямування (ISO 5000, ISO 22000)
- Глобальний договір ООН, Програма ООН із захисту довкілля
- Внутрішні стандарти компаній

Загальні стандарти та принципи КСВ

Базовим можна вважати стандарт *ISO 9004:2009 «Управління з метою досягнення сталого успіху організації. Підхід із погляду менеджменту якості»*. Особливістю даного стандарту є акцент на розумінні того, що стійкий успіх організації забезпечується її здатністю задовольняти потреби та очікування споживачів та інших зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі та з дотриманням відповідного балансу.

ISO 26000:2010 «Посібник із соціальної відповідальності» (Guidance on social responsibility) підготовлено з ініціативи Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) та опубліковано у 2010 р. У розробці стандарту брали участь близько 400 експертів у галузі КСВ з більш ніж 90 країн, включаючи

Україною. Стандарт призначений для використання не тільки компаніями, а й організаціями інших секторів, зокрема державного та некомерційного.

Стандарт ISO 26000 виділяє сім основних напрямів, які стосуються КСВ: 1. організаційне управління; 2. права людини; 3. трудові практики; 4. охорона довкілля; 5. сумлінні ділові практики; 6. проблеми, пов'язані зі споживачами; 7. участь у житті співтовариств та його розвиток.

Стандарт ISO 26000 визначає такі принципи соціальної відповідальності:

- підзвітність – організації слід бути підзвітною за її вплив на суспільство, економіку та довкілля;
- прозорість - організації слід бути прозорою в її рішеннях та діяльності, що впливають на суспільство та довкілля;
- етична поведінка - організації слід поводитися етично;
- повагу інтересів заінтересованих сторін - організації слід поважати, враховувати та реагувати на інтереси її заінтересованих сторін;
- верховенство закону – організації слід прийняти, що дотримання закону є обов'язковим;
- дотримання міжнародних норм поведінки - організації слід дотримуватись міжнародних норм поведінки, дотримуючись при цьому принципу верховенства закону;
- дотримання прав людини - організації слід дотримуватися прав людини та визнавати їх важливість та загальність.

IC CSR 26000: 2012 «Соціальна відповідальність організації. Вимоги» (Social responsibility of organization, requirements) розроблений Міжнародним Комітетом з Корпоративної соціальної відповідальності замість CSR/КСВ – 2008. Включає вимоги до діяльності організації з КСВ за напрямками: соціальні права персоналу; соціальні гарантії персоналу; якість продукції, послуг та робіт; задоволення інтересів споживачів;

охорона навколишнього середовища; економне витрачання ресурсів; підтримка місцевої спільноти; менеджмент соціальної відповідальності.

Стандарти нефінансової (соціальної) звітності

GRI (Global Reporting Initiative, globalreporting.org). «Керівництво зі звітності у сфері сталого розвитку» (Sustainability Reporting Guidelines). Міжнародний стандарт звітності для добровільного застосування організаціями, що звітують щодо сталого розвитку. У Керівництві запропоновано список конкретних показників для звітності щодо соціальної, екологічної та економічної діяльності підприємства.

Одна з основних відмінностей і переваг, декларованих самою GRI, полягає в тому, що це керівництво дозволяє організації, що звітує, використовувати рекомендації поетапно. Тобто компанія, яка тільки встає на шлях звітності щодо сталого розвитку, може спочатку використовувати лише загальні принципи документа. Також GRI передбачає можливість підготовки звіту лише за однією або декількома областями діяльності організації з поступовим поширенням на інші сфери.

Основна мета розробки нового покоління Керівництва GRI – забезпечити організаціям підтримку під час підготовки звітності, яка містить значну інформацію з найважливіших питань сталого розвитку та зробити підготовку такої звітності стандартною практикою.

В даний час близько 80% публічних нефінансових звітів у світі складаються з використанням GRI. На сьогоднішній день Глобальна Рада зі стандартів у галузі сталого розвитку (GSSB) випустила 4 покоління стандартів GRI — від G1 у 2000 році до G4 у 2013 році. Кожен новий рівень розроблявся з урахуванням помилок попередніх версій, відгуків компаній-користувачів та практичних напрацювань.

Серія стандартів AA1000 (AccountAbility), розроблена британським Інститутом соціальної та етичної звітності (Institute of Social and Ethical

Accountability – Account Ability accountability.org/) – Стандарт верифікації звітів. Націлений на підвищення якості нефінансової звітності, прозорості, підзвітності і стійкості бізнесу за допомогою максимального залучення груп зацікавлених сторін та врахуванням їх думок під час аналізу діяльності підприємства, тобто підготовки соціальних звітів на базі діалогу зі стейкхолдерами.

Серія стандартів AA1000 включає:

- Стандарт принципів підзвітності AA1000APS (The AA1000 AccountAbility Principles Standard) є основою для розпізнавання та виявлення компаніями найбільш важливих проблем у сфері сталого розвитку та реагування на них.
- Стандарт верифікації звітів AA1000AS (The AA1000 Assurance Standard) надає верифікуючим організаціям методологію для оцінки рівня відповідності базовим принципам стандарту AccountAbility, на якому знаходяться компанії, що звітують.
- Стандарт взаємодії із заінтересованими сторонами AA1000SES (The AA1000 Stakeholder Engagement Standard) задає орієнтири щодо організації процесу взаємодії із заінтересованими сторонами з метою досягнення керованих, прогнозованих та стійких результатів щодо підвищення ефективності в області КСВ.

Стандарт Social Accountability 8000 (SA 8000). Розроблено Social Accountability International (sa.intl.org). Цей стандарт обумовлює вимоги щодо соціальної відповідальності, щоб дозволити компанії сертифікуватися за SA 8000. Стандарт вважається міжнародним. Високий статус документа забезпечений тим, що його ідеологічну основу становлять Загальна декларація прав людини, Конвенція ООН з прав дітей, Конвенція ООН з ліквідації всіх форм дискримінації жінок, Конвенції та рекомендації Міжнародної організації з питань праці та інших служб захисту прав людини.

Стандарт SA 8000:2008 містить вимоги до таких елементів системи соціальної відповідальності організації: дитяча праця; примусова праця; охорона здоров'я та безпека праці; свобода об'єднань та право укладання колективних договорів; дискримінація; дисциплінарна практика; тривалість робочого дня; винагорода; система менеджменту.

Стандарти щодо управління якістю і охорони навколишнього середовища

EMAS розроблено Eco-Management and Audit Scheme. Інструмент для оцінки, представлення та покращення екологічних показників компаній.

Eco-label Розроблено EU Eco-label criteria. Система екологічної оцінки підприємств.

ISO 14001:2004 встановлює критерій для системи екологічного менеджменту, і за цим стандартом може бути проведена сертифікація. Використання *ISO 14001:2004* гарантує керівництву та співробітникам компанії, а також зовнішнім зацікавленим сторонам, що вплив на навколишнє середовище вимірюється та покращується.

Стандарти трудових відносин

Міжнародні трудові стандарти МОП (Міжнародна організація праці) – комплексна система інструментів з питань політики та соціальної роботи, призначена для вирішення різноманітних проблем на національному рівні на основі системи контролю. Включають: Конвенція МОП № 87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію», Конвенція МОП № 98 «Про право на організацію та ведення колективних переговорів», Конвенція МОП № 29 «Про примусову працю», Конвенція МОП № 105 «Скасування примусової праці», Конвенція МОП № 138 «Про мінімальний вік для прийому на роботу», Конвенція МОП № 182 «Про найгірші форми дитячої праці», Конвенція МОП № 100 «Про рівну винагороду», Конвенція МОП №

111 «Про дискримінацію (в галузі праці і занять)», а також Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств, Європейська соціальна хартія та ін.

Стандарт *OHSAS 18001:2007* «Системи менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці» (Occupational Health and Safety Management Systems). Розроблено ISO. Міжнародний стандарт із розробки систем управління охороною професійної безпеки та здоров'я персоналу. Стандарт передбачає встановлення та досягнення цілей у галузі промислової безпеки та здоров'я для кожної функціональної одиниці на кожному рівні організації. В українському варіанті цей стандарт може бути порівняний із положеннями закону «Про обов'язкове соціальне страхування від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань».

TQM (Total Quality Management) – «методологія загального менеджменту якості», що дозволяє оцінювати не тільки виробничу та фінансово-економічну діяльність підприємства, а й його науково-технічну, маркетингову та кадрову роботу.

Сьогодні *TQM* є одним з основних інструментів реалізації Концепції сталого розвитку. На основі *TQM* створені міжнародні стандарти, з яких найбільш відомі система менеджменту якості ISO 9001:2000 та система екологічного менеджменту ISO 14001:2004. Основні положення філософії Total Quality Management визначають ключову ролі якості продукції та послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб клієнтів. Одним із важливих компонентів *TQM* є те, що її застосування призводить до повного перерозподілу відповідальності щодо забезпечення якості у компанії. Принцип функціонального розподілу відповідальності, згідно з яким відділи контролю якості відповідають за якість, а виробничі підрозділи за виробництво – застарів, оскільки це призводить до розриву у забезпеченні якості. Тепер відповідальними за рівень якості стає, насамперед, рівень лінійного – передбачається запровадження контролю за

попередніми технологічними операціями, і робітник зобов'язаний самостійно стежити за якістю виконання всього, що надійшло до нього від попередніх технологічних операцій. Якщо виявляється дефект, він зупиняє конвеєр та повертає бракований виріб для виправлення винному у цьому браку. Прізвище винного, через якого зупинено конвеєр, висвічують на спеціальному табло. Рівень ефективності подібної процедури потужний - він навіть ефективніший, ніж матеріальне стимулювання. Основною проблемою для процедур TQM, що впроваджують, є людський фактор. Такі серйозні зміни, які тягне за собою впровадження TQM, обов'язково позначаються і на корпоративній культурі, і на процесах, що сформувалися десятиліттями. І більшість із цих змін торкнуться багатьох співробітників підприємства.

Стандарти галузевої спрямованості

ISO 22000 «Системи менеджменту безпеки харчової продукції» - Вимоги до організацій, що беруть участь у ланцюзі створення харчової продукції» (Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain) встановлює вимоги до системи менеджменту безпеки харчової продукції для того, щоб організація, що бере участь в ланцюзі створення харчової продукції, могла продемонструвати свою здатність керувати ризиками, що загрожують безпеці харчової продукції, з метою забезпечення безпеки харчової продукції в момент її вживання людиною в їжу.

ISO 50001:2011 «Системи енергетичного менеджменту. Вимоги та посібник із застосування» (Energy management systems – Requirements with guidance for use) дає можливість організаціям розробити системи та процеси, необхідні для покращення енергетичної результативності (ккд з енергії), його впровадження призведе до зменшення викидів в атмосферу парникових газів та інших впливів на навколишню середовище, а також

дозволить зменшити витрати на енергію у вигляді систематичного управління енергетичними ресурсами (стійкий розвиток).

Глобальний договір ООН (ГД ООН) – це ініціатива Організації Об'єднаних Націй, спрямована на впровадження у діяльність організацій по всьому світу 10 принципів соціальної відповідальності. Ідею Глобального договору було висунуто Генеральним секретарем Організації Об'єднаних Націй Кофі Аннаном на Всесвітньому економічному форумі в Давосі в 1999р.

Принципи ГД ООН охоплюють такі сфери: захист прав людини; трудові відносини; охорона навколишнього середовища; протидія корупції. Принципи є добровільними та універсальними, тобто розрахованими на всі типи організацій. Вступаючи в ГД ООН, організації зобов'язуються зробити його принципи невід'ємною частиною своїх бізнес-стратегій, організаційної культури та щоденної діяльності.

10 принципів Глобального договору ООН:

1. Ділові кола повинні підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини.

2. Ділові кола не повинні бути причетними до порушень прав людини.

3. Ділові кола повинні підтримувати свободу об'єднання та реальне визнання права на укладення колективних договорів.

4. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію всіх форм примусової та обов'язкової праці

5. Ділові кола повинні виступати за повне викорінення дитячої праці

6. Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості

7. Ділові кола повинні підтримувати підхід до екологічних питань, що ґрунтується на принципі обережності

8. Ділові кола повинні робити ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан довкілля

9. Ділові кола повинні сприяти розвитку та розповсюдженню екологічно безпечних технологій.

10. Ділові кола повинні протистояти всім формам корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

ГД ООН є найбільшою у світі ініціативою корпоративної соціальної відповідальності. Станом на лютий 2017 року до Глобального договору приєдналося понад 9200 компаній та організацій із 166 країн світу. ГД ООН має дві мети:

- Зробити свої десять принципів головними у підприємницькій діяльності у всьому світі;
- Активізувати дії на підтримку більш глобальних цілей ООН, таких як цілі розвитку тисячоліття та цілі сталого розвитку.

Для вступу до мережі ГД ООН необхідно скласти лист про наміри з підписом голови організації на ім'я Генерального секретаря ООН. У листі слід зазначити, що організація підтримує Глобальний договір ООН та його 10 принципів, повідомити про намір співпрацювати у сфері просування цілей ООН та заявити про готовність подавати звіти про результати виконаної роботи на щорічній основі.

Фінансова ініціатива Програми ООН з довкілля (ФІ ЮНЕП) створена Програмою ООН з довкілля (ЮНЕП) та світовим співтовариством фінансових інститутів для просування принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку серед організацій фінансового сектора. Ці принципи зафіксовані у заяві про наміри, яку підписує організація, яка бажає приєднатися до цієї ініціативи. У 1991 р. група комерційних банків, включаючи Deutsche Bank, HSBC Holdings, Natwest, Royal Bank of Canada та Westpac, приєдналася до Програми ООН з навколишнього середовища (ЮНЕП) з метою підвищення рівня інформованості банківського сектора про екологічні проблеми та активізувати його природоохоронну діяльність. У травні 1992р.,

напередодні Саміту Землі в Ріо-де-Жанейро, у Нью-Йорку було створено Банківську ініціативу ЮНЕП за участю банків, які підписали спеціально розроблену заяву про наміри сприяти екологічному та сталому розвитку. Пізніше до ініціативи почали приєднуватися не лише банки, а й інші організації сектору фінансових послуг, тому її було перейменовано в Ініціативу фінансових інститутів ЮНЕП. 2003 р. ІФІ об'єдналася з Ініціативою страхової індустрії, що призвело до появи Фінансової ініціативи ЮНЕП.

Національне законодавство

Національне законодавство, що регулює стандарти трудових відносин, корпоративну соціальну відповідальність та якість включають: Конституцію України, Кодекс законів про працю України, Закон України «Про зайнятість населення», ЗУ «Про колективні договори та угоди», ЗУ «Про професійні спілки України, їх права та гарантії діяльності», ЗУ «Про оплату праці», ЗУ «Про охорону праці», ЗУ «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування», ЗУ «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування на випадок безробіття», ЗУ «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності», ЗУ «Про недержавне пенсійне забезпечення», ЗУ «Про екологічний аудит», ЗУ «Про якість та безпеку харчових продуктів та продовольчої сировини»; ЗУ «Про благодійництво та благодійні організації», ЗУ «Про захист прав споживачів», ЗУ «Про охорону навколишнього природного середовища» тощо.

Внутрішні стандарти КСВ

До внутрішніх стандартів КСВ відносяться різні кодекси, регламенти, стандарти, аж до регламентів корпоративного самоменеджменту. У деяких

компаніях розроблено спеціальний Кодекс корпоративної соціальної відповідальності. Ці кодекси можна назвати кодексами поведінки.

У кодекс корпоративної соціальної відповідальності середньостатистичної компанії закладено кілька ключових блоків питань: політика компанії щодо акціонерів, вирішення конфлікту інтересів між акціонерами та топ менеджментом, між акціонерами та партнерами. Особливе місце приділяється визначенню взаємовідносин із працівниками підприємства, соціальній відповідальності підприємства перед стейкхолдерами і суспільством загалом, дотримання техніки безпеки, охорони навколишнього середовища, тобто всім «темам» КСВ у термінології стандарту ISO 26000. З точки зору інформаційної безпеки організації доцільно розробити стандарти проходження потоків інформації в організації та положення про нерозголошення конфіденційної інформації. У частині безпосередньо виконуваної роботи можна виділити повторювані види діяльності, які доцільно регламентувати внутрішніми стандартами: планування роботи; контроль проміжних результатів; робота у надзвичайних обставинах; якість роботи; оформлення робочого місця; поведінка на робочому місці; закінчення трудового дня; стан робочого місця. Жорстких вимог щодо змісту корпоративних кодексів немає.

§4. Переваги КСВ для організації

Реалізація КСВ-політики сприяє формуванню конкурентних переваг організації. Серед них:

- *залучення та утримання професійних кадрів, зростання продуктивності праці у компанії.* Розвиток власного персоналу дозволяє не лише уникнути плинності кадрів, а й залучати найкращих спеціалістів на ринку.
- *залучення нових споживачів та підвищення їх лояльності.* Досить багато досліджень присвячено впливу ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності на лояльність споживачів. Проте споживачі своєю

поведінкою можуть нашкодити компанії, якщо знайдуть їхні соціальні ініціативи нещирими.

- *стратегічна співпраця з діловими партнерами.* Наявність міцних зв'язків та відносин між організаціями на основі соціально відповідальної поведінки сприяє довгостроковому розвитку цих організацій. Дотримання етичних норм передбачає як застосування цих норм в самій компанії, а також висувати подібні вимоги до своїх ділових партнерів дотримуватися аналогічних етичних норм.
- *створення стійких відносин з органами влади та неурядовими організаціями.* Соціально відповідальним компаніям набагато простіше вести переговори з представниками влади, вони мають більше шансів на відміну існуючого законодавчого регулювання та запобігання введенню нового регулювання.
- *створення стійких відносин із місцевою спільнотою.* Інвестуючи у розвиток місцевих спільнот, компанії формують певні цінності у суспільстві.
- *зниження операційних витрат.* Інвестиції в екологічно ефективні технології нерідко призводять до значного скорочення витрат.

А також:

- зниження нефінансових та фінансових ризиків
- зміцнення репутації та покращення іміджу компанії
- формування позитивної думки інвесторів
- реклама товару чи послуги, додаткове висвітлення діяльності у ЗМІ
- стабільність та стійкість розвитку компанії у довгостроковій перспективі
- збереження соціальної стабільності у суспільстві в цілому
- податкові пільги.

Організації, які послідовно і систематично реалізують принципи соціальної відповідальності, орієнтовані на довгостроковий успішний розвиток. Їм важливе залучення всього колективу до заходів соціального та

благодійного характеру: від вищих менеджерів до обслуговуючого персоналу. Стійкий розвиток організації — це не лише звітність, а й нова управлінська філософія, коли будь-яке управлінське рішення приймається з урахуванням економічного, екологічного та соціального ефекту.

ТЕМА 3. НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК PR-ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ

§1. Нефінансова звітність як інструмент розвитку соціальної відповідальності підприємства

§2. Формати підготовки нефінансового звіту

§3. Процес підготовки звіту, етапи підготовки.

§4. Види і структура нефінансової звітності

§5. Цільові аудиторії нефінансової звітності та їх інформаційні потреби

§1. Нефінансова звітність як інструмент розвитку соціальної відповідальності підприємства

Одним з інструментів відкритості, підзвітності та покращення діяльності організації у контексті соціальної відповідальності є підготовка нефінансового звіту.

Соціальна або нефінансова звітність – це звіти компаній, що містять не тільки інформацію про результати економічної діяльності, а й соціальні та екологічні показники. Вона є публічною і розглядається як інструмент інформування стейкхолдерів компанії (акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і суспільства) про те як і якими темпами компанія реалізує закладені у своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної сталості, соціального добробуту та екологічної стабільності.

Як і будь який інший інструмент управління, нефінансова звітність повинна нести вигоди для компанії. Важливо розуміти, що вигоди від нефінансової звітності тісно пов'язані з вигодами від ведення бізнесу в соціально відповідальний спосіб та від бізнес процесів, вибудованих навколо нефінансової звітності. *До вигід нефінансової звітності* для компаній можна віднести:

- сприяння у розбудові процесу управління - під час підготовки звіту компанія отримує можливість проаналізувати власну стратегію, провести об'єктивну оцінку нефінансових ризиків, залучити менеджерів, відповідальних за функціональні напрямки, визначити роль та оцінити вплив компанії на суспільство;
- побудова довіри до компанії з боку різних груп впливу - для працівників компанії соціальна звітність є значним стимулом, роз'яснюючи соціальну роль їх роботи;
- підвищення прозорості компанії - нефінансова звітність поряд із фінансовою дозволяє зацікавленим особам отримувати інформацію про соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії в комплексі з інформацією про економічні результати;
- зміцнення ділових відносин - ефективна комунікація з бізнес-партнерами дозволяє компанії отримати репутаційні вигоди як прозорої і відкритої до співпраці через встановлення чітких вимог до контрагентів та відкритості щодо принципів своєї роботи;
- підвищення готовності компанії до роботи на інших ринках - нефінансова звітність є сигналом про її зрілість, що у багатьох випадках стає у нагоді під час виходу на ринки інших країн, наприклад, в деяких країнах ЄС нефінансова звітність є обов'язковою (Франція, Данія та ін.), а групи впливу (неурядові організації, інвестори, ЗМІ) активно відслідковують нефінансові аспекти діяльності компаній.

Нефінансова звітність, водночас, продукує певні *ризики*:

- можлива критика - нефінансова звітність готується для діалогу із освіченою аудиторією, яка вимагає як позитивну, так і негативну інформацію про діяльність компанії;
- ресурсозатратність - підготовка повноцінного звіту про соціальну відповідальність вимагає висококваліфікованих людських ресурсів,

внутрішньо корпоративних систем (часом додаткових), налагодження нового бізнес процесу всередині компанії тощо;

- достовірність даних - кожна цифра та твердження у нефінансовій звітності мають відповідати дійсності, оскільки некоректні дані можуть бути виявлені та перевірені;
- «відсутність запасного виходу» - оприлюднений звіт назавжди стає надбанням громадськості, його неможливо видалити, приховати або позбутися.

Рівень усвідомлення ризиків, пов'язаних із нефінансовою звітністю, безпосередньо впливає на формат звітності та її період. При цьому ризики нефінансової звітності не повинні ставати непереборною перепорою для початку процесу звітування.

Табл. 3.1. Порівняння фінансової та нефінансової звітності

Критерій	Фінансова звітність	Нефінансова звітність
Форма подання	Чітко регламентована (згідно існуючих стандартів)	Вільна або згідно з однією з систем стандартів
Фокус	Орієнтир на результати минулих періодів, дослідження фінансових ризиків	Орієнтир на майбутнє із врахуванням довгострокової стратегії компанії
Стандартизованість	Обов'язкове дотримання	Добровільне дотримання
Часові перспективи	Короткострокові	Коротко -, середньо - та довгострокові
Законодавче регулювання/ його рівень	У більшості країн/ національний	Частково у декількох країнах (Бельгія, Франція, Італія,

		Велика Британія, Данія, Швеція та ін.)/ міжнародний
Капітал(и)	Виключно фінансовий	Фінансовий, кадровий, соціальний, природний, інтелектуальний тощо
Відкритість інформації	Обмежена	Повна
Джерела складання	Дані фінансового обліку	Дані щодо соціальної та екологічної діяльності компаній, фінансового та управлінського обліку
Періодичність	Чітко визначена: чотири/два/один раз(и) на рік	Чітко не визначена: раз на рік чи два роки або за потребою

§2. Формати підготовки нефінансового звіту

Інформація про проекти та програми у сфері соціальної відповідальності бізнесу може бути розміщена на веб-сторінці компанії, але лише окремий звіт дозволяє споживати таку інформацію у зведеному вигляді, зіставляти інформацію з іншими компаніями та аналізувати внутрішню динаміку. Визначаючи формат нефінансової звітності, підприємство орієнтується на власні потреби і етап розвитку моделі соціальної відповідальності.

У світі найбільш поширеними форматами є :

- Звіт про Прогрес реалізації принципів Глобального договору ООН (COP – Communication on Progress);
- Звіт зі сталого розвитку, сформований відповідно до вимог системи GRI (Глобальної ініціативи зі звітності);

- Довільний соціальний звіт - за довільною структурою і самостійно обраними показниками.

Звіт про прогрес

«Звіт про Прогрес реалізації принципів Глобального договору (ГД) ООН» (далі – Звіт про Прогрес) є обов’язковим для компаній підписантів Глобального договору ООН. Це одна з найпростіших форм нефінансової звітності, найбільш зручна для малого і середнього бізнесу.

Доцільно, щоб Звіт про прогрес був інтегрованою частиною річних звітів або Звітів зі сталого розвитку, оскільки при інформуванні про підсумки реалізації десяти загальних принципів Глобального Договору організації, як правило, оперують фінансовими документами та іншими формами публічної звітності. Загальний обсяг звітності наразі не має принципового значення, він може укладатися в 2-3 сторінки.

Протягом перших 5 років у Звіті можна за вибором розкривати прогрес в реалізації мінімум 2 з 4 блоків принципів Глобального Договору (права людини, трудові відносини, екологія, протидія корупції). По закінченні п’ятирічного членства, в Звіті про Прогрес повинні відображатися всі блоки принципів Глобального договору. У разі, якщо компанія не подає Звіт у зазначений річний термін, вона вважатиметься «пасивною» і неспроможною вчасно інформувати про свій прогрес. У такому випадку вона буде відповідно позначена в базі даних учасників ініціативи ГД на офіційній веб сторінці Глобального договору. З часом така компанія буде відрахована з Ініціативи.

Основні етапи процесу підготовки і публікації Звіту про прогрес:

1. Підготовка повідомлення про досягнутий прогрес. Не існує єдино визначеної структури Звіту про прогрес, але він повинен містити такі основні елементи:

- заяву про підтримку Глобального договору за підписом вищої керівної особи в компанії;
- опис практичних дій для реалізації принципів Глобального договору та партнерських проектів для досягнення Цілей розвитку тисячоліття з моменту приєднання до Ініціативи або з моменту опублікування останнього Звіту про прогрес;
- результати, оцінені, наскільки це можливо, із використанням показників GRI.

2. Поширення Звіту про прогрес серед груп впливу. Звіт про прогрес – це також засіб, за допомогою якого компанія повідомляє про досягнутий поступ у реалізації десяти принципів Глобального договору безпосередньо своїм групам впливу. Тому важливо використовувати всі існуючі канали комунікації компанії. Повідомлення про публікацію звіту може знайти своє відображення на вебсторінці компанії, у прес релізі чи офіційній заяві компанії.

3. Опублікування Звіту про прогрес на веб-сайті Глобального договору www.unglobalcompact.org.

Звіт зі сталого розвитку відповідно до вимог системи GRI

Одним з найпоширеніших форматів нефінансової звітності є Звіт зі сталого розвитку, сформований відповідно до системи Глобальної ініціативи зі звітності (GRI). Йому відведена роль стандарту рамкових критеріїв підготовки нефінансової звітності. Система звітності GRI застосовується підприємствами та організаціями як основа розкриття інформації про результати забезпечення сталого розвитку. Вона постійно удосконалюється і розширюється в міру накопичення досвіду зі звітності та зміни як потреб організацій, що звітують, так і аудиторії адресатів.

На основі Керівництва G4 рекомендується формувати звіти всім компаніям незалежно від їх масштабу, галузі, місця розташування або

досвіду. При цьому звітність може приймати різні форми: публікацію в Інтернет або на паперовому носії, окрему публікацію, включення в річні або фінансові звіти.

Керівництво GRI містить Принципи, що визначають зміст звіту і забезпечують якість наданої інформації. До нього також входять Стандартні елементи звітності, що складаються з «Показників результативності» й інших характеристик, а також рекомендації щодо конкретних технічних питань звітності. Для кожного з Показників результативності, включених в Керівництво, розроблені Протоколи щодо показників, які містять рекомендації зі збору та систематизації інформації, роботи з показниками, визначення ключових термінів, методики складання й інші технічні моменти, які допомагають укладачам звітів і забезпечують однакову інтерпретацію показників результативності.

Галузеві додатки, що акцентовані на специфічних для певних галузей питаннях (гірничодобувної промисловості, автомобілебудування, фінансів, державного сектора тощо), доповнюють Керівництво рекомендаціями з його застосування в контексті конкретних галузей, а також містять специфічні показники результативності. При цьому галузеві додатки використовуються як доповнення до Керівництва, а не замість нього.

Межі звітності, тобто рамки діяльності, якої стосується надана інформація, можуть бути: географічними, галузевими, процесними.

Таким чином, *основними елементами* звітності за системою GRI є:

- характеристика організації (опис бізнесу і стратегії);
- інформація про підходи до управління;
- показники результативності економічної, екологічної і соціальної діяльності.

Після завершення процесу підготовки звітності компанії зобов'язані вказати рівень застосування системи звітності GRI. Система GRI передбачає три рівні звітування, які відповідно отримали позначення С

(найнижчий – мін 10 критеріїв), В (мін – 20 критеріїв) і А (відповідь на кожен основний показник). Різниця в рівнях, насамперед, пов'язана з кількістю показників, за якими звітує компанія.

Кінцевою фазою процесу формування нефінансового звіту за системою GRI є його оприлюднення на корпоративному сайті та інформування офісу GRI.

Довільний соціальний звіт

Оскільки формат звітності не є загальнообов'язковим, команда, відповідальна за збір, систематизацію і аналіз інформації, може розробити власну форму Звіту про Прогрес, але при цьому інформація повинна відповідати встановленим вимогам і правилам. Нефінансові Звіти, підготовлені відповідно власних підходів, теж можуть вважатися Звітом про прогрес за умов, якщо вони *містять 3 основні елементи*: заяву про підтримку від вищого керівництва компанії, опис конкретних дій та показники результативності.

§3. Процес підготовки звіту, етапи підготовки

Процес формування нефінансового звіту є індивідуальним, проте він містить загальні для всіх суб'єктів підходи:

- формування міжфункціональної команди;
- залучення груп впливу;
- збір даних;
- безпосереднє формування звіту;
- верифікація і аудит.
- оприлюднення

Формування міжфункціональної команди

Залучення менеджерів основних профільних підрозділів значно полегшує роботу над нефінансовим звітом. Тому формування міжфункціональної команди є доречним. Створення міжфункціональної команди дозволяє, зокрема, спростити процес отримання даних для звіту, розширити залучення персоналу до впровадження КСВ-стратегії, отримувати інформацію щодо проблемних питань і внутрішніх пріоритетів безпосередньо від першоджерел, профільним департаментам і підрозділам впливати на зміст звіту і механізми поширювання, навчити профільні підрозділи і департаменти користуватися звітом при виконанні функціональних обов'язків.

До її складу доцільно включити представників відділів планування і стратегічного розвитку, маркетингу, комунікацій і управління персоналом, фінансового і виробничого відділів, а також відповідальних за зв'язок з інвесторами і органами влади (державними і місцевого самоврядування), за охорону праці й екологію.

Залучення груп впливу

Враховуючи, що адресатом звіту є певна аудиторія, доцільною є ідентифікація переваг цільових груп і залучення її до процесів. Спільна робота груп впливу і персоналу сприяє акцентуванню значущих сфер соціальної відповідальності бізнесу. Контактні аудиторії (внутрішні та зовнішні) повинні впізнавати компанію у звіті, а отже, у процесі його формування слід брати до уваги отримані рекламації і рекомендації.

Збір даних

Для наповнення нефінансового звіту першочерговим завданням є формування базової сукупності ключових показників (наприклад, згідно зі

стандартом GRI) і опрацювання методології їхнього розрахунку (користуючись рекомендаціями GRI або галузевих асоціацій).

Процес роботи з даними вимагає певної *послідовності*: формування базової сукупності ключових показників; визначення джерел інформації; систематизація даних; структурування даних; аналіз даних.

Формування базової сукупності ключових показників. Інформація у звіті повинна відображати аспекти про економічний екологічний соціальний вплив на зовнішнє та внутрішнє середовище.

Визначення джерел інформації. Інформація, необхідна для нефінансового звіту міститься у внутрішньо корпоративній документації. У деяких компаніях – в декількох інформаційних системах, що використовуються різними департаментами та відділами. У зв'язку з цим, доцільним є складання внутрішнього переліку всіх потенційних джерел даних, при цьому, в окремих випадках, єдиним можливим варіантом є проведення інтерв'ю з відповідальними особами.

Систематизація даних. Слід підкреслити необхідність аналізу кореспонденції даних внутрішніми аудиторами або зіставленням інформації з фінансовою документацією, сформованою для контролюючих органів або внутрішніх цілей. За наявності декількох центрів збору даних (розрізнені структурні підрозділи, департаменти тощо) актуальним є питання їх професійної систематизації.

Структурування даних. Дані з першоджерел можуть не відповідати встановленим показникам для формування звіту. У цих випадках проблемні питання необхідно виносити на обговорення міжфункціональної команди, порівнювати ситуацію з аналогічними компаніями, які стикалися з подібними обставинами, або шукати власний підхід до вирішення проблеми.

Аналіз даних. Важливе значення має чинна система збору і аналізу даних. Найбільш доцільним у цьому випадку є системна акумуляція даних,

з інформацією щодо джерел даних (хто і коли надав), аудиту (хто, коли і за якою методикою), методології розрахунку показників, механізму ухвалення і делегування (ким, коли і кому). При цьому слід враховувати, що формалізовані методики аналізу даних дозволять спростити процес звітності в наступному періоді.

Формування звіту

Враховуючи, що час є єдиним ресурсом, який не підлягає накопиченню і альтернативному використанню, при формуванні нефінансового звіту необхідно провести ретельний аналіз доцільності всіх процесів. Нефінансовий звіт слід позиціонувати як механізм реалізації комплексних цілей, наприклад, він може формуватися паралельно з оцінкою ефективності проектів КСВ або при щорічному перегляді стратегії КСВ. Систематизувати і аналізувати дані раціонально одночасно з формуванням фінансових звітів.

Верифікація і аудит

Поширювання нефінансової звітності, власне, як і фінансової, ініціює питання правдивості тез і реалістичності наданої інформації. Першочерговими адресатами звітності є зацікавлені групи, наприклад, працівники, бізнес-партнери, акціонери.

Верифікація (verification) — підтвердження через подання об'єктивних даних того, що встановлені вимоги були виконані. Верифікація є ознакою відповідності очікуванням груп впливу, оцінкою відображених в звіті соціальних аспектів. Предметом верифікації є повний нефінансовий звіт або ключові кількісні та якісні показники. Верифікації підлягають не тільки показники нефінансового звіту, але і методики їхнього розрахунку, систематизації і аналізу, що сприяє підтвердженню правдивості інформації та вдосконаленню системи управління соціальною відповідальністю

бізнесу. Верифікація і аудит нефінансової звітності є свідоцтвом фундаментальності соціальної відповідальності.

Аудит (перевірка) (audit) — систематичний, незалежний та документований процес отримання свідоцтва аудиту та об'єктивного їх оцінювання з метою встановлення ступеня виконання узгоджених критеріїв аудиту.

Аудит нефінансового звіту може проводитися:

- різними організаціями, зокрема компаніями, які надають послуги фінансового аудиту;
- зацікавленими групами впливу. Такий механізм верифікації сприяє активному залученню груп впливу до співпраці, але вимагає певних компетенцій і довіри.

Цінність верифікації полягає в ступені значущості нефінансового звіту, свідоцтві прозорості та відвертості бізнесу як такого. Аудиторський висновок примножує достовірність і фундаментальність інформації в соціальному звіті. Таким чином, як і у фінансовій звітності, аудит, перш за все, формує довіру. Найбільш відомими *міжнародними стандартами нефінансового аудиту* є стандарт ISAE 3000 (International Standard on Assurance Engagements) та стандарт AA1000AS (Assurance Standard).

Оприлюднення нефінансового звіту

Оприлюднення нефінансового звіту є кульмінацією процесу звітування і, відповідно, значною подією для компанії. Водночас оприлюднення — це також процес, який включає вибір форми та каналів публікації звіту, безпосередньо запуск звіту та опрацювання зворотного зв'язку.

Вибір форми та каналів публікації звіту. Публікація нефінансового звіту в паперовому вигляді є не єдиною можливою формою звіту. Переважна частина читачів нефінансової звітності використовує веб-сайт та соціальні

сторінки компаній. Компанії можуть надавати докладнішу інформацію на веб-сторінці порівняно з паперовими версіями звіту, наприклад, подавати розширену статистику або окремі розділи звіту окремими файлами. Деякі компанії створюють так звані конструктори нефінансового звіту, коли відвідувач може обрати ті розділи звіту, які його цікавлять та скласти з них свою версію для завантаження. Розумне поєднання паперової та онлайн версій звіту, зручний виклад інформації допоможе підвищити ефективність нефінансового звіту. Для іноземних груп впливу допоміжним є наявність англomовної версії звіту: чи то цілої версії, чи його стислого огляду.

Популярні способи поширення нефінансових звітів:

- презентація звіту як окремий захід чи представлення звіту на фаховій конференції;
- прес-реліз для ЗМІ;
- розсилка для бізнес-партнерів, зокрема ключових клієнтів, асоціацій;
- комунікація для працівників, наприклад, через інтранет, внутрішню розсилку, проведення презентації на зборах працівників;
- використання корпоративних систем зовнішньої комунікації;
- розміщення звіту на відповідних фахових веб-сайтах;
- розповсюдження серед акціонерів, зокрема на загальних зборах акціонерів;
- використання послуг фахових розсилок (безкоштовних та платних);
- розміщення інформації про оприлюднення звіту в ділових соціальних мережах (LinkedIn, XING).

Опрацювання зворотного зв'язку. На жаль, досі зворотний зв'язок залишається головним викликом нефінансової звітності. Рекомендованим способом для отримання зворотного зв'язку від груп впливу є проведення двосторонніх зустрічей щодо розісланого або прочитаного звіту.

§4. Види і структура нефінансової звітності

Виділяють наступні *види нефінансових звітів*:

- *з охорони праці та забезпечення безпеки*, який містить показники щодо дотримання законодавчих вимог у сфері охорони праці та забезпечення безпеки виробничих процесів;
- *про розвиток місцевого співтовариства*, коли інформація надається у вигляді опису реалізованих програм і заходів;
- *з вирішення певної суспільної проблеми*, що включає інформацію про боротьбу компанії з якою-небудь соціально значущою проблемою;
- *філантропічний*, в якому описується благодійна діяльність компанії;
- *екологічний*, що зачіпає діяльність компанії в області природоохоронних заходів;
- *соціальний*, що охоплює показники з охорони праці, забезпечення безпеки, медичного страхування, пенсійних відрахувань, розвитку людського капіталу та професійної компетенції, підвищенню добробуту персоналу і т.д.;
- *комбінований*, що представляє собою спрощений фінансовий звіт з описом різних витрат на соціальні чи екологічні заходи з їх коротким описом;
- *за триєдиним підсумком*, який містить публікує відомості про економічні результати, вклад організації в соціальний розвиток, характер і динаміці екологічних впливів;
- *про сталий розвиток*, що відображає показники заходів щодо захисту навколишнього середовища, справедливості розподілу ресурсів;
- *з корпоративної соціальної відповідальності*, що представляє собою комплексний звіт про діяльність компанії в галузі корпоративної соціальної відповідальності, а також містить короткий аналіз цієї діяльності.

У більшості звітів використовувалася наступна *структура*:

- титульний аркуш;
- зміст;
- звернення керівництва компанії;
- характеристика компанії;
- параметри звіту;
- показники виробничо-господарської та економічної діяльності;
- стратегічні цілі компанії в області КСВ;
- управління КСВ;
- показники діяльності в галузі КСВ по розділах;
- оцінка діяльності компанії в області КСВ;
- відповідність звіту міжнародним стандартам;
- незалежне аудиторський висновок;
- додатки, додаткова і довідкова інформація;
- Контактна інформація та зворотній зв'язок.

Варто зауважити, що структура нефінансової звітності чітко не визначена, тому компанії можуть підсилити позитивний ефект від публікації нефінансового звіту, використовуючи різноманітні підходи і засоби.

§5. Цільові аудиторії нефінансової звітності та їх інформаційні потреби

Нефінансовий звіт не може задовольнити інформаційні потреби всіх зацікавлених сторін. Водночас, при підготовці нефінансового звіту, необхідно враховувати інформаційні потреби його цільових аудиторій. Тобто різні цільові аудиторії будуть зацікавлені в різній інформації, яка є для них актуальною:

- *керівництво, акціонерів, інвесторів та кредиторів* цікавить виявлення та оцінка ризиків для бізнесу, пошук нових можливостей для його розвитку.

Відповідно для них нефінансовий звіт – це джерело інформації з усіх питань щодо факторів впливу на вартість бізнесу, його репутацію та інвестиційну привабливість, зокрема про задоволеність персоналу, продуктивність праці, лояльність клієнтів, дотримання законодавчих тренувань;

- *співробітникам та представникам профспілок* нефінансовий звіт буде корисний для визначення подальших перспектив роботи в організації та відстоювання своїх прав та кращих умов праці, їм важливо знати інформацію про дії або плани керівництва з реструктуризації бізнесу, охорони праці та техніки безпеки, побуту на виробництві, винагороди та заохочення та соціальні програми;
- *представникам державних органів* інформація зі звіту потрібна для розробки, впровадження та оцінки державних та муніципальних політик, тому їм важливо мати інформацію з усіх питань, що впливають на соціально економічну стабільність та раціональне використання навколишнього середовища;
- *бізнес-партнерів* цікавить інформація з усіх питань, що впливають на репутацію організації, виконання нею зобов'язань та дотримання етичних принципів. Вони будуть використовувати такий звіт для визначення подальших перспектив роботи з організацією;
- *споживачів* при прийнятті рішення про купівлю товарів та послуг цікавить інформація про якість товарів та послуг, особливості виробництва;
- *конкурентам* важливо мати інформацію з усіх питань, що впливають на вартість бізнесу, його репутацію та інвестиційну привабливість;
- *місцеві спільноти* цікавить інформація про вигоди або проблеми, пов'язані з присутністю організації в регіоні, зокрема, створення робочих місць, реструктуризація бізнесу, збереження природних ресурсів, підтримка місцевої культури, освіти, збереження способу життя населення;

- *некомерційним організаціям та ЗМІ* важливо мати доступ до інформації з широкого кола питань у сфері сталого розвитку та впливу організації на соціальні групи та довкілля.

Для додаткової комунікації із зацікавленими сторонами організації можуть використовувати не лише інтернет-сайт, внутрішню мережу, корпоративні видання, публікації у ЗМІ, а також проводити офф-лайн та он-лайн заходи, включаючи круглі столи, громадські слухання, форуми, презентації та конференції.

ТЕМА 4. КОМУНІКАЦІЇ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

§1. Поняття та класифікація стейкхолдерів організації

§2. Нефінансові ризики організації

§3. Основні інтереси та ризики від діяльності стейкхолдерів організації

§4. Модель КСВ взаємодії учасників соціальних відносин

§5. Форми та інструменти комунікативної взаємодії в КСВ

§1. Поняття та класифікація стейкхолдерів організації

Реалізація КСВ-кампаній неможлива без дотримання організацією етичних правил поведінки зі стейкхолдерами – як внутрішніми, так і зовнішніми. *Стейкхолдери* – це особи та сторони, які відчують на собі вплив діяльності компанії чи самі можуть впливати на роботу компанії. Різні стейкхолдери можуть мати різні цінності та цілі, і вони можуть не збігатися з цілями та цінностями організації. Тому організація має чітко визначити свої цілі та цінності та порівняти їх з інтересами зацікавлених сторін.

Класифікація стейкхолдерів

- за характером інституційної форми: фізичні особи, юридичні особи, фінансово-кредитні установи, органи державної влади та державного управління, органи місцевого самоврядування, некомерційні організації;
- за характером взаємодії з підприємством: акціонери, співробітники, менеджмент, кредитори, споживачі, місцева спільнота, органи державної влади та управління;
- за ступенем впливу соціальної діяльності підприємства: близькі та далекі зацікавлені особи;

- за ступенем впливу на соціальну діяльність компанії: основні та другорядні;
- залежно від ступеня особистої участі у соціальній діяльності компанії: активні та пасивні;
- в залежності від приналежності до компанії: внутрішні та зовнішні;
- залежно від виконуваних функцій під час реалізації соціально відповідального поведінки підприємства: фінансують соціальну діяльність, організують чи що у організації КСВ (наприклад, працівники підприємства, покупці, постачальники).

§2. Нефінансові ризики організації

У сучасному світі компанії відчують на собі постійний вплив широкого кола зацікавлених сторін, дії та рішення яких значною мірою позначаються на успішності їхнього бізнесу. В результаті організації стикаються з низкою нефінансових ризиків. Мірою шкоди чи вигоди у такому разі служить як прямий вплив на прибуток/витрати і вартість акцій, а також й вплив на репутацію та розвиток людського капіталу як основні нематеріальні активи компанії, і навіть на загальну соціально-політичну ситуацію на територіях її присутності та країни загалом.

Найбільш поширеними *нефінансовими ризиками* є:

- соціально-трудові ризики – зниження ефективності бізнесу внаслідок відтоку кваліфікованого персоналу, а також наростання соціальної напруги у регіонах присутності компанії внаслідок непопулярних рішень щодо персоналу та об'єктів соціальної інфраструктури;
- екологічні ризики – негативні наслідки для бізнесу внаслідок заподіяння шкоди навколишньому середовищу, створення загрози життю та здоров'ю населення;

- репутаційні ризики – зниження доходів внаслідок негативної громадської думки та зниження довіри до компанії;
- ризики корпоративного управління – загроза зниження вартості компанії внаслідок низької якості роботи органів управління, відсутності чітких процедур взаємовідносин акціонерів та менеджменту, прозорості у розкритті інформації;
- ризики правового регулювання – зміна вимог щодо ведення господарської діяльності;
- політичні ризики – сукупність політичних, адміністративних, національних подій, здатних спричинити фінансові та інші втрати компанії.

Загроза виникнення нефінансових ризиків ставить перед компаніями завдання щодо їхнім управлінням та мінімізацією. У зв'язку з цим у компаній виникає необхідність взаємодії із зацікавленими сторонами.

§3. Основні інтереси та ризики від діяльності стейкхолдерів організації

Під час взаємодії із стейкхолдерами компанія отримує можливість виявити очікування зацікавлених сторін щодо того, як має реалізовуватись її соціальна відповідальність, а також незадоволення зацікавленими сторонами діями організації. Це стає основою для пошуку взаємовигідних рішень та врахування інтересів зацікавлених сторін під час планування подальшої діяльності компанії. Для зручності ми в таблиці представили стейкхолдерів та їх основні інтереси.

Стейкхолдери	Основні інтереси стейкхолдерів	Ризики, які можуть виникнути через дії стейкхолдерів
Акціонери	1. розмір річного дивіденду	1. Продаж значного пакету акцій

	2. підвищення вартості акцій 3. зростання вартості компанії та її прибуток 4. коливання цін на акції	2. Втручання в управління
Інституційні інвестори	1. обсяг інвестицій з високим рівнем ризику 2. очікування високого прибутку 3. збалансованість інвестиційного портфеля	1. Відкликання інвестицій 2. Зловживання правами акціонерів 3. поглинання більшим гравцем
Робітники	1. гарантії зайнятості 2. рівень реальної заробітної плати 3. умови найму (медичне, пенсійне страхування, дитячі садки, будинки відпочинку) 4. можливості просування по службі 5. моральний клімат у колективі 6. повага до особистості, підтримка освіти, творчих починань	1. Страйки, неналежне виконання своїх посадових обов'язків 2. Поширення негативної інформації про підприємство (зокрема, в інтернеті) 3. продаж інформації
Споживачі	1. бажані та якісні продукти 2. прийнятні ціни	1. Зниження споживання товару,

	3. різноманітність вибору 4. доступність товару	2. Бойкотування продуктів, 3. Претензії (у тому числі й у судовому порядку), скарги 4. протести (наприклад, при тестуванні на тваринах)
Дилери	1. післяпродажне обслуговування 2. своєчасність та надійність поставок 3. якість товару, що поставляється (послуги)	1. Відмова від співпраці 2. Співпраця з конкурентами 3. неякісна сировина 4. неякісна робота, махінації
Постачальники	1. стабільність замовлень 2. оплата у строк та за умовами договору	
Представники державної влади (законодавчої)	1. забезпечення зайнятості 2. виплата податків 3. відповідність діяльності вимогам закону 4. підтримка чи спільна реалізація проектів	1. Прийняття закону, що обмежує підприємницьку діяльність (реалізацію, рекламу та ін.) продукції. 2. Блокування законопроектів, що цікавлять корпорацію
Представники державної влади (виконавчої)	5. контроль соціальної ситуації у регіоні.	1. Корупція 2. Встановлення бар'єрів, що заважають

	6. Стимулювання вирішення соціальних проблем роботодавцями.	підприємницькій діяльності 3. непланові перевірки
Представники регіональної влади	1. внесок у економічне зростання регіону 2. вклад до місцевого бюджету 3. підтримка соціальної інфраструктури регіону 4. стимулювання привабливості регіону на ринку праці; закріплення працездатного населення регіоні. 5. заохочення діяльності адміністрації вищими органами влади 6. одержання позитивної оцінки діяльності адміністрації електоратом.	1. Корупція 2. Встановлення бар'єрів, що заважають підприємницькій діяльності 3. Організація протестів на рівні місцевої спільноти
Соціальні та громадські групи	1. турбота про довкілля 2. підтримка місцевої громадської діяльності 3. Використання КСВ (нефінансова звітність) 4. вимога прислухатися до груп впливу 5. благодійність	1. Організація публічних акцій (мітингів, пікетів та ін.), спрямованих проти діяльності корпорації, 2. Стимулювання негативного висвітлення у ЗМІ

		3. Створення негативного образу корпорації 4. Консолідація зусиль з органами державної влади та ЗМІ
ЗМІ	1. отримання правдивої та повної інформації про діяльність корпорації 2. доступ до перших осіб або їх представників для отримання коментарів	1. Бойкотування 2. Негативне висвітлення 3. Консолідація зусиль з органами державної влади та НКО

Ці показники можуть бути узагальнені в одну: *всі цільові групи хочуть бачити організацію як надійного та відповідального соціального партнера*. Ефективність соціальної складової діяльності бізнесу може і повинна оцінюватися в аспекті ефективності повномасштабних соціальних комунікацій. Йдеться не про маніпуляцію громадською думкою, це – саме соціально відповідальне партнерство, позиціонування бізнесу не тільки й не так у ринковому середовищі, як у суспільстві загалом: PR як «Public Relations» та «Public Responsibility».

З погляду закону ЄС (Green paper) усі зацікавлені сторони мають право бути почутими і зрозумілими, оскільки вони рівнозначні. Адже кожна зацікавлена сторона (державна влада, НДО, ЗМІ) – потенційне джерело ризику, можливий каталізатор ризикової ситуації.

§4. Модель КСВ взаємодії учасників соціальних відносин

Щоб бути стійким, бізнес має вибудовувати збалансовані стратегії розвитку. Тому КСВ передбачає реакцію на очікування широкого кола зацікавлених сторін. Суспільство створює бізнес, щоб отримувати від нього відповідні послуги, продукти, задовольняючи свої потреби, отже, бізнес, який у результаті своєї діяльності отримує прибуток, за визначенням, є соціально відповідальним. В розвинутих країнах прийнята концепція «міжсекторної взаємодії», в якій йдеться про взаємодію трьох основних секторів: державного (органи влади), приватного (бізнес) та громадянського суспільства (НДО). Тобто відбувається взаємодія певних структур. Суспільство як таке при цьому розуміється як великий «неформальний сектор», що грає найважливішу роль. Тобто суспільству відводиться роль фону взаємодії трьох зазначених вище гравців.

Широка громадськість може виступити і як досить активний учасник соціальних комунікацій. Тому точніше таке партнерство представляється взаємодією «Суспільство» - «Бізнес» - «Держава» - «НДО». *Взаємодія чотирьох складових соціальних відносин* (включаючи суспільство як учасника такої взаємодії) може бути представлена таким чином:

- комунікації всередині бізнес-середовища (відносини з партнерами, конкурентами, інвесторами, консультантами, власним персоналом);
- комунікації рівня «бізнес – держава» (участь у виборчих кампаніях, допомога органам виконавчої влади та бюджетної сфери, лобістська діяльність, приватне державне партнерство);
- комунікації рівня «бізнес – НДО» (відносини з профспілками, політичними партіями, релігійними організаціями, творчими спілками, фондами, асоціаціями, спілками);
- комунікації рівня «бізнес – суспільство» (населення) (соціальні акції бізнесу);

- комунікації рівня «бізнес – держава – НДО»;
- комунікації рівня «бізнес – держава – суспільство (населення)»;
- комунікації рівня «бізнес – населення – НДО»;
- комунікації рівня «бізнес – держава – населення – НДО».

Частина відносин між корпорацією та вищезгаданими групами закріплені та регламентуються юридичними документами, договорами, законами країни присутності корпорації, а також міжнародними документами (наприклад, Загальною декларацією прав людини, Міжнародним пактом про економічні, соціальні та культурні права людини, Конвенціями міжнародної організації праці (МОП)) та ін.) Це стосується сфери юридичної відповідальності корпорації.

До сфери соціальної відповідальності належить коло проблем взаємовідносин працівників, бізнесу, влади та суспільства в цілому, вирішення яких є вкрай важливим для гармонійних відносин у суспільстві. Кожен учасник соціальних відносин (працівники, роботодавці, влада), маючи власні та водночас пов'язанні із іншими учасниками інтереси, зобов'язаний робити свій внесок у розвиток соціальної відповідальності.

Розглянемо модель взаємодії учасників соціальних відносин, що складається з двох рівнів: взаємодії «роботодавець – працівник» та взаємодії «роботодавець – суспільство/регіональна влада».

Взаємодія «роботодавець – працівник».

Принципи взаємовідносин між роботодавцем та працівником достатньо регулюються у класичній моделі КСВ (моделі двосторонніх відносин). В основі відносин лежать принципи, які декларуються в стандартах КСВ (SA 8000, ISO 26000). Роботодавець має право прийняти за основу будь-який з них.

Регламент відбору та реалізації пріоритетних внутрішніх соціальних програм підприємства є важливою частиною соціальної стратегії підприємства. *Стратегія КСВ підприємства:*

- Декларує прихильність роботодавця до принципів КСВ.
- Визначає цілі роботодавця у сфері КСВ.
- Описує соціальні програми, які реалізує роботодавець.

Якщо відносини між працівником та роботодавцем упорядковуються шляхом запровадження того чи іншого стандарту КСВ, працівники мають право знати, яким чином відбувається на підприємстві встановлення соціальних пріоритетів, як і ким приймаються відповідні рішення, а також бути впевненими, що прийняті рішення будуть виконані.

Взаємодія «роботодавець - влада»

Слід визнати, що ця сфера взаємодій описана в літературі значно меншою мірою, ніж відносини між роботодавцями та працівниками. Насамперед, підприємства (роботодавці) беруть участь у реалізації соціальних програм регіону. Ці програми розробляються регіональними адміністраціями з урахуванням федеральних програм, результатів аналізу соціально-економічної обстановки у регіоні, думок та пропозицій роботодавців. Програми реалізуються у межах стратегії соціального розвитку регіону. Звичайно, підприємства, формуючи свої соціальні програми, повинні брати до уваги програми регіонального рівня.

Стратегія соціального розвитку регіону:

- Декларує відданість регіону та адміністрації принципам соціальної відповідальності.
- Визначає цілі регіону та адміністрації у сфері соціальної відповідальності.
- Описує соціальні програми, що реалізуються у регіоні у сфері соціальної відповідальності.

Комунікації щодо впровадження програм корпоративної соціальної відповідальності є достатньо специфічним напрямом зв'язків з громадськістю. Часто медіа упереджено ставляться до поширення відомостей про КСВ-практику, аргументуючи це небажанням «рекламувати» компанію. Але інформаційним приводом для медіа про ксв-

діяльність може бути дотримання компанією вимог до нефінансової звітності та процедур її підтвердження (аудиту). Найбільш поширеними є стандарти GRI, AA 1000.

Оскільки регіональні адміністрації зацікавлені у створенні позитивного іміджу підприємств, які працюють у регіоні, то підтримкою суспільства (в особі влади) соціально відповідальної поведінки роботодавців можуть бути як фінансові, так і нефінансові засоби, серед яких:

- регіональні конкурси та премії у сфері соціальної відповідальності;
- інформаційна підтримка заходів компаній, що реалізуються у рамках соціальних програм регіону та самих компаній.
- субсидування фінансування запровадження процедур та заходів, спрямованих на підвищення соціальної відповідальності регіональних компаній;
- фінансування та організаційна підтримка семінарів з обміну досвідом;
- методична допомога компаніям у вдосконаленні взаємодій «роботодавець – працівник»;
- фінансування підготовки спеціалістів, тощо.

Взаємодія «роботодавець — суспільство»

Серед форм КСВ-участі у вирішенні компанією проблем місцевого співтовариства можна виділити, зокрема, грошові гранти, благодійні пожертвування та спонсорська допомога, соціально значимий маркетинг, еквівалентне фінансування, соціальні інвестиції, делегування співробітників компанії, власний соціальний бюджет компанії тощо.

Мета зв'язків із громадськістю – побудувати з усіма групами стейкхолдерів гармонійні відносини, що ґрунтуються на принципах відкритості, прозорості та взаємного інтересу. КСВ – один із інструментів, який може сприяти цьому. У ході такої взаємодії компанія отримує можливість виявити очікування зацікавлених сторін щодо того, як має

реалізовуватися її соціальна відповідальність, а також незадоволеність її діями з боку зацікавлених сторін. Це стає основою для пошуку взаємовигідних рішень та врахування інтересів зацікавлених сторін під час планування подальшої діяльності компанії.

§5. Форми та інструменти комунікативної взаємодії із зацікавленими сторонами

Механізми взаємодії з зацікавленими сторонами можна охарактеризувати через визначення форм та інструментів комунікативної взаємодії (див. Табл. 4.1.)

Таблиця 4.1. Форми і інструменти комунікативної взаємодії із зацікавленими сторонами.

Форми взаємодії	Інструменти взаємодії
Регулярне інформування	Прес-релізи, звіти, розділи корпоративного сайту, інформаційні листи тощо, соціальна реклама
Обмін думками (діалог)	Переговори, консультації, громадські слухання, круглі столи
Виявлення думок і інтересів зацікавлених сторін	Опитування, анкетування, фокус-групи, інтернет-блоги і інші інтерактивні сервіси, відповіді на запитання
Участь в заходах, що проводяться зацікавленими сторонами	Доповіді, участь в дискусіях
Експертні обговорення	Консультативні і експертні комітети, робочі групи

Спільна діяльність	Спільні програми, проекти, акції, заходи, напрацювання спільних позицій з істотних питань, гранти
--------------------	---

Взаємодія із зацікавленими сторонами дозволяє компанії *виявити їх думки про те:*

- у яких галузях насамперед має реалізовуватися соціальна відповідальність підприємства;
- які конкретні дії компанія має робити для задоволення потреб та інтересів зацікавлених сторін;
- які важливі напрямки КСВ компанія залишає поза увагою;
- які дії та рішення компанії викликають невдоволення зацікавлених сторін та чому;
- чи достатньо компанія відкрита: чи є такі аспекти її діяльності, за якими зацікавлені сторони хотіли б, але не можуть отримати інформацію.

Компаніям важливо розуміти, що взаємодія із заінтересованими сторонами не повинна зводитися до їх інформування про досягнуті успіхи. Під взаємодією слід розуміти регулярний послідовний процес, заснований на побудові діалогу між компанією та її зацікавленими сторонами. Центральними етапами цього процесу є: виявлення думки та очікувань зацікавлених сторін щодо необхідних кроків щодо підвищення соціальної відповідальності компанії; інтеграція очікувань зацікавлених сторін у діяльність компанії; оцінка ефективності вжитих заходів та інформування про них зацікавлених сторін; перехід до наступного циклу взаємодії із заінтересованими сторонами.

У міжнародній практиці впроваджено Керівництва та Стандарти, що регламентують різні аспекти та типи взаємодії із зацікавленими сторонами.

ТЕМА 5. ВНУТРІШНІ КСВ КОМУНІКАЦІЇ

§1. Напрями та форми внутрішніх КСВ-проектів

§2. КСВ-програми з розвитку людського потенціалу, соціальне інвестування, соціальний пакет

§3. Соціальний пакет: підходи і принципи формування

§4. Соціальна гарантії держави у реалізації внутрішньої КСВ

§5. Внутрішній PR як елемент соціального діалогу відповідальної організації

§1. Напрями та форми внутрішніх КСВ-проектів

Соціальна відповідальність між сторонами соціально-трудових відносин проявляється: з боку роботодавця – у дотриманні прав громадян, Кодексу законів про працю та інших нормативно-правових документів з питань ведення бізнесу; з боку працівника – у відповідальному, добро совісному ставленню до праці, виконання поставлених завдань та функцій.

До заходів внутрішньої соціальної відповідальності бізнесу можна віднести діяльність організації, що здійснюється у таких напрямках:

- 1) заходи соціального захисту працівників організації;
- 2) розвиток людського капіталу організації;
- 3) виявлення та облік інтересів працівників організації при прийнятті важливих управлінських рішень;
- 4) проведення соціально відповідальної реструктуризації.

До першого напрямку - заходів соціального захисту співробітників організації - можна віднести такі конкретні її види:

- ліквідацію всілякої дискримінації при наймі на роботу, оплаті роботи, кар'єрному просуванні;

- заходи щодо забезпечення захисту життя та здоров'я працівників, а також надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях. При цьому слід зазначити, що до розробки концепції КСВ питання розглядалося більш вузько, йшлося лише про безпеку праці. Наразі питання розглядається набагато ширше і заходи щодо забезпечення захисту життя та здоров'я працівників вважаються необхідними у КСВ. Вчені, що досліджують ключові тенденції останнього часу в галузі управління людським капіталом з урахуванням концепції КСВ, наголошують на наступній закономірності: ті можливості організації, які використовуються для мотивації співробітників, дозволяють послабити різні негативні наслідки навантаження, що призводять до погіршення здоров'я;
- Підтримка гідної заробітної плати - стабільної і при цьому соціально значущої.

Другий напрямок – розвиток людського капіталу організації – відбувається через навчальні програми та програми підготовки та підвищення кваліфікації, що підвищує конкурентоспроможність працівників, знижує залежність від одного роботодавця, зменшує навантаження на державний бюджет у разі втрати працівником свого місця. Розвиток людського капіталу проводиться у рамках стратегії розвитку персоналу з метою залучення та утримання талановитих співробітників. Крім навчання та професійного розвитку, розвиток людського потенціалу може включати також застосування мотиваційних схем оплати праці, підтримку внутрішніх комунікацій в організації.

Третій напрямок КСВ – система взаємодії з працівниками як з основними стейкхолдерами компанії, включає виявлення та врахування інтересів співробітників при прийнятті важливих управлінських рішень. Подібний підхід відображає одну з ключових тенденцій

останнього часу — відповідальне ставлення до співробітників та ефективне управління персоналом передбачають їхнє всебічне залучення у процес розвитку організації.

Четвертий напрямок — соціально відповідальна реструктуризація. Це напрямок соціальних програм компанії, який покликаний забезпечити проведення реструктуризації соціально відповідальним чином.

Цей перелік не є вичерпним, реальна практична діяльність компаній у галузі КСВ постійно його доповнює. Захист здоров'я працівників у сучасних умовах пов'язана не лише зі створенням сприятливих умов праці, а й зі стимулюванням зацікавленості співробітників у досягненні цілей організації. Різні способи мотивації співробітників дозволяють послабити багато негативних наслідків навантаження, що призводять до психосоматичних захворювань, емоційного вигорання, а також депресивних станів. Отже, різні мотиваційні програми, що впроваджуються в організаціях, також є одним із видів внутрішньої КСВ.

Отже, *сутність внутрішніх КСВ* у контексті відносин роботодавців та працівників полягає, насамперед, у дотриманні трудових і соціально-економічних прав працівників та врахування їхніх інтересів, встановлення додаткових соціальних пільг та гарантій.

§2. КСВ-програми з розвитку людського потенціалу, соціальне інвестування, соціальний пакет

Одним із найважливіших напрямів соціальної політики корпорації є розвиток людського капіталу. Поняття «людський капітал» стало активно використовуватися після появи наукових праць американських економістів Т. Шульца, Г. Беккера та І. Фішера — визнаних класиків теорії людського капіталу, удостоєних Нобелівських премій з економіки.

Людський капітал, що розглядається в рамках окремої компанії, відрізняється від фізичного капіталу такими *особливостями*:

- Людський капітал не може бути власністю підприємця, він належить працівнику - його носію;

- інвестування в людський капітал вимагає набагато тривалішого періоду часу, ніж це допускає підприємець-роботодавець, і це обумовлює необхідність об'єднання зусиль держави, корпорації та самого носія капіталу з метою його якісного формування та постійного вдосконалення.

У зв'язку з цим важливо зважати на такі *джерела інвестування* в розвиток людського капіталу:

- 1) вкладання в загальний людський капітал повинні здійснюватися державою та мати довготривалий характер; вони відображають напрями державної соціальної та бюджетної політики, націленої на розвиток людського потенціалу (наприклад, пріоритетні національні проекти «Освіта» та «Охорона здоров'я», державні цільові програми та ін.);

- 2) вкладання в специфічний людський капітал, що виражає професійні особливості та характер конкретного виробництва, носять, як правило, короткостроковий характер і є відповідальністю корпорації (підприємця), яка розраховує на додатковий ефект від працівника. Ослаблення специфічного людського капіталу (професіоналізму кадрів) призведе до зниження продуктивності праці, зменшення прибутку та погіршення якості продукції, що випускається.

- 3) оскільки людський капітал завжди є індивідуальним (не відірваним від його носія), то інвестування як у загальний, так і в специфічний людський капітал може також здійснюватися за ініціативою та за рахунок власних коштів суб'єктів — сім'ї та самого працівника — з метою отримання додаткових конкурентних переваг ринку праці.

Бізнес, який реалізує принципи КСВ, об'єктивно зацікавлений у нарощуванні людського капіталу як у рамках корпорації, так і в суспільстві

загалом. Г. Беккер зазначає: «Один із способів інвестування в людський капітал – покращення фізичного та емоційного стану людини». Соціальне інвестування обов'язково має враховувати цю обставину.

У сучасних умовах багато компаній переходять до системи управління «через задоволення» (що ще раз підтверджує логіку піраміди Маслоу, де однією з найвищих потреб є самореалізація). Для цього компанії:

- підбирають співробітників, мотивованих на якісне виконання роботи, яких не потрібно примушувати;

- використовують з метою мотивації тонші та емоційно забарвлені позитивні (що приносять радість) методи підвищення ефективності діяльності. Це особливо важливо для перспективних співробітників — носіїв конкретних знань, які мають багатий досвід та креативні здібності.

Задоволеність роботою та можливість самореалізації персоналу для компанії має й економічне значення. Наприклад, у США розроблено модель, що описує зв'язок між прибутковістю і безліччю факторів, що відносяться до неї, у вигляді ланцюжка взаємозалежностей:

- прибуток і зростання фірми пов'язані з прихильністю споживачів;
- прихильність споживачів пов'язана із споживчою задоволеністю;
- споживча задоволеність - з цінністю послуги;
- цінність послуги - з продуктивністю співробітників;
- продуктивність співробітників - з їхньою прихильністю;
- прихильність співробітника - з його задоволеністю;
- задоволеність співробітників - з внутрішньою якістю трудового життя.

Задоволеність співробітників корпорації помітно впливає на їхню лояльність, відданість іміджу організації. Розвиток лояльності працівників відповідає економічним принципам КСВ, оскільки сприяє розвитку базової функції підприємства над ринком як виробника якісних товарів та послуг.

У русі до «економіки знань» першорядне значення набуває інтелектуальний капітал - щось на кшталт «колективного мозку», що

акумулює наукові знання співробітників, інтелектуальну (промислову) власність (винаходи, патенти, ноу-хау, торгову марку) та накопичений досвід фірми. Усі елементи інтелектуального капіталу можна розглядати як чинники, яких у тому чи іншою мірою залежить створення багатства сучасного суспільства; всі вони породжені людським інтелектом та забезпечують об'єктивні умови застосування знань з метою підвищення конкурентоспроможності фірми.

У сучасному розумінні «людський капітал» набуває нових відтінків і розкривається ще повніше за рахунок включення до нього наступних *складових*:

- системний (логічний) капітал, основу якого становить культура мислення, навички організації емпіричного спостереження, необхідні моделювання навколишньої дійсності, вміння логічно викладати думки та інших.;
- емоційний капітал, який відбиває можливості усвідомлювати свій внутрішній емоційний світ і керувати ним, мати пасіонарністю, тобто. здатністю до натхнення, енергетичної підзарядки, зосередження на головному;
- креативний капітал, який поєднує у собі логічні, емоційні і творчі здібності, що спирається на гнучкість мислення та поведінки, наявність уяви та спроможності до знаходження нових підходів до вирішення проблем в умовах невизначеності;
- соціальний капітал, заснований на усвідомленні людиною свого соціального статусу та призначення, здатності до спілкування та взаємодії з іншими людьми; вміння керувати конфліктами та коригувати свою соціальну поведінку; до соціального капіталу включаються напрацьовані часом зв'язки та відносини з іншими людьми, їх повага та визнання;
- підприємницький капітал, до якого включаються здібності людини до цілепокладання, нестандартного мислення, новаторського поєднання

факторів виробництва, схильність до обґрунтованого ризику, воля та вміння добиватися запланованого результату найкращим способом;

- творчий капітал, що відображає здатність до винахідництва, раціоналізації, вирішення проблем, що мають справжню новизну, орієнтовану на пошук інноваційних підходів, ініціативність, креативність, комунікабельність, відповідальність;
- організаційний капітал, що виражається в організаторському таланті, вмінні забезпечити надійність функціонування системи, створити та підтримувати виробничу дисципліну, діловодство, чіткість внутрішнього регламенту та зовнішніх контактів;
- споживчий (клієнтський) капітал, що означає здатність створювати стійкі зв'язки зі споживачами; формувати зворотні зв'язки (обговорення, рекламації, пропозиції) за результатами споживання (експлуатації) продукту.

Якісний людський капітал створює сприятливі умови для активної соціальної політики і цим стимулює економічне зростання. Таким чином, соціальна політика разом із людським капіталом може розглядатися, з одного боку, як умова, а з іншого — як результат реалізації соціальної політики держави чи конкретної організації.

Фінансовою основою корпоративної соціальної політики у аспекті формування людського капіталу є *соціальні інвестиції*. Зазвичай соціальні інвестиції підприємств поділяються на великі групи: внутрішні (орієнтовані підтримку свого персоналу) і зовнішні (пов'язані з недостатнім розвитком місцевих співтовариств і захистом навколишнього природного середовища).

Внутрішні соціальні інвестиції бізнесу охоплюють такі напрямки:

- розвиток персоналу - інвестування, покликане забезпечити досягнення якісних та кількісних змін у кадровому складі організації (залучення кваліфікованих фахівців та талановитої молоді; адаптація нових

співробітників; підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників; оцінка та атестація персоналу; формування кадрового резерву; розвиток організаційної культури та розвиток організаційної культури; внутрішніх комунікацій);

- охорона праці — інвестування, пов'язане із забезпеченням безпечних для життя та здоров'я працівників умов праці (моніторинг та атестація робочих місць; придбання засобів індивідуального та колективного захисту, спецодягу та інвентарю; проведення санітарно-гігієнічних заходів; забезпечення протипожежної безпеки; благоустрій робочих місць; навчання працівників вимогам у галузі охорони праці);

- розвиток соціальної інфраструктури - напрям інвестицій на будівництво та утримання соціальних об'єктів, діяльність яких безпосередньо не пов'язана з виробництвом продукції (наданням послуг та виконанням робіт): на утримання та розвиток об'єктів фізкультурно-оздоровчого призначення, громадського харчування, освіти та охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, санаторно-курортного та клубного типу та ін;

- соціальний пакет — напрям соціальних інвестицій підприємства про надання персоналу деякої сукупності благ з допомогою власні кошти організації, які є обов'язковими, тобто. законодавчо регламентованими (медичне обстеження, лікування та санаторно-курортне оздоровлення працівників та членів їх сімей; компенсація транспортних витрат; матеріальна допомога; внески на добровільне медичне та пенсійне страхування персоналу; надання оплачуваних додаткових відпусток; надбавки до пенсій працюючих на підприємстві пенсійних заходів; за участю персоналу).

Таким чином, внутрішня соціальна політика адресована працівникам своєї компанії. Вона ґрунтується на необхідності забезпечувати високу

якість соціально-трудових відносин та дотримання вимог Кодексу законів про працю України.

§3. Соціальний пакет: підходи і принципи формування

Держава як регулятор соціальних відносин зацікавлена частково перекласти тягар соціальної відповідальності на бізнес. Враховуючи наявні обмеження прав працівників, зокрема, за умовами оплати часу непрацездатності, доплати за роботу у нічний час, отримання заборгованості із заробітної плати при банкрутстві підприємства, багато організацій понад законодавчо покладених преференцій створюють власну додаткову систему мотивації персоналу – так званого компенсаційного чи соціального пакета.

В оголошеннях про відкриті вакансії, поряд з інформацією про заробітну плату, все частіше можна побачити приписку: плюс соціальний пакет. Останнім часом соціальний пакет стає невід'ємною частиною іміджу роботодавців, співпрацювати із якими престижно. Однак наповнення пакета в різних компаніях може бути різним.

Соціальний пакет — це винагорода за працю, яку отримує працівник компанії, крім зарплати. Вартість соціального пакета може становити від третини до половини заробітної плати. При цьому кожна компанія пропонує свій список компенсацій: одні обмежуються виконанням положень трудового законодавства, оплачуючи працівникам лікарняні та відпустки; інші – включають у пакет безкоштовні обіди, медичні страховки, транспортні витрати, путівки на курорт, заняття у спортивних клубах; треті – надають у користування автомобіль, пільгові кредити, квартири, пенсійне забезпечення тощо.

До принципів складання соціального пакета можна віднести, зокрема,

- Взаємовигідне співробітництво. Пільгові компенсації мають бути вигідні як співробітнику, і роботодавцю.
- Заохочення надається не у грошовій формі, а у вигляді безготівкової оплати товарів та послуг чи різних знижок і пільг.
- Диверсифікація видів компенсацій від безкоштовних обідів до пільгових кредитів, субсидій та відомчого житла.
- Диференціація одержувачів компенсацій: молоді спеціалісти, пенсіонери, жінки, які мають дітей тощо.
- Справедливість та прозорість отримання пільг.

Актуальність такої компенсаційної форми внутрішньої соціальної відповідальності підприємства стосовно персоналу можна пояснити такими причинами:

- активне впровадження у сучасну кадрову політику підприємств поняття «людський капітал», яке характеризується мірою втілених у людині здібностей та бажання приносити своїй фірмі дохід. Дане поняття передбачає і низку соціально-психологічних аспектів, сформувати які лише за допомогою заробітної плати неможливо;
- зростання конкуренції. Чим гостріша конкуренція, тим важливіша для фірми лояльність співробітників та їх мотивація;
- необхідність залучення до компанії висококваліфікованих спеціалістів;
- соціальний пакет є гнучким інструментом заохочення, оскільки формується повністю роботодавцем з урахуванням побажань працівників, що змінюються; соціальний пакет можна розширювати, наповнювати новим змістом, стимулюючи підвищення продуктивність праці та оптимізуючи витрати на управління персоналом;
- різноманітність компенсацій має більший мотивуючий ефект, оскільки змінна частина оплати праці, зазвичай, стимулює творчу активність працівника;

- безготівкова форма компенсацій відіграє роль морального стимулу, що є особливо ефективним у мотивації сучасного висококваліфікованого інтелектуального працівника.

Таким чином, соціальний пакет є додатковим важелем адміністративного впливу на працівників. Цей досвід принесли до нашої країни західні фірми. Наприклад, компанія Procter & Gamble пропонує своїм співробітникам наступний компенсаційний пакет: медичне страхування; страхування життя та непрацездатності; безкоштовні обіди; різдвяні подарунки; можливість купувати продукцію фірми зі знижкою. Окрім цього популярні такі додаткові пільги, як видача кредитів співробітникам, створення умов для навчання та професійного розвитку, а також оплата послуг мобільного зв'язку та надання службового автомобіля. А також забезпечення працівників додатковою медичною страховкою та оплачуване харчування (обіди). Програми, спрямовані на збереження здоров'я працівників та членів їх сімей, сприяють також розвитку ринку страхових послуг та регіональних медичних центрів.

До додаткового соціального пакету можна віднести подарунки, які підприємство дарує дітям співробітників на Новий рік, а також працівникам на певні календарні свята, на день народження, весілля, народження дитини тощо. Квитки до театру та кіно теж можуть стати мотивацією співробітника. Є такий варіант як доплата за стаж роботи.

Однією з основних проблем у сучасних організаціях, яка негативно впливає на ефективний трудовий процес, є куріння, оскільки саме співробітник, що палить, приносить своєму підприємству фінансові втрати, пов'язані з перериванням виробничого процесу протягом дня, а також через частіші «лікарняні». КСВ-практика багатьох світових корпорацій свідчить про боротьбу на рівні компанії за здоровий спосіб життя, наприклад, проведення спортивних змагань, що проводяться в компанії між командами працівників, що не палять і курять; заборона на куріння в офісі та на

прилеглий території у робочий час; утримання невеликої частини заробітної плати чи премії в тих працівників, хто курить; додаток до річного бонусу кожному співробітнику, хто не курить; запрошення фахівців, які допомагають людям кинути палити – професійні медики та психологи; відмова в прийомі на роботу спеціалісту, що курить.

Соціальний пакет розробляється відділом з управління персоналом та узгоджується з керівництвом компанії. Можна виділити кілька підходів, які використовуються визначення змісту компенсаційного пакета для співробітників (Див.Табл. 5.1)

Таблиця 5.1. Підходи до формування соціального пакету для працівників організації

Підхід	Характеристика
Ранжування працівників	Працівники компанії поділяються на посадові категорії, за якими закріплюється певний пакет пільг. У міру просування службовими сходами цей пакет доповнюється
Лімітування	Пільгові компенсації обмежуються певним лімітом за обсягом надання послуг та за часом, наприклад, здійснення добровільного медичного страхування на пайовій основі з працівниками та на певний термін. Це економить кошти підприємства на соціальні програми і одночасно стимулює відповідальне ставлення працівників до пільг, що надаються
Вибірковий підхід	Керівництво вирішує питання про надання пільг окремим співробітникам вже за їхню відповідальність, наприклад, за відповідальне виконання важливого завдання, або за відповідальне ставлення до свого здоров'я (встановлення пільгових

	компенсацій працівникам, що не палять) тощо
Ранжування пільг	Пільги поділяються на основні та додаткові. Основні одержують усі співробітники компанії, а додаткові надаються індивідуально за шкалою перевиконання виробничих завдань
Бальна оцінка	Кожен працівник щорічно проходить атестацію, за результатами якої отримує певну кількість балів. У межах набраної суми балів працівник самостійно обирає зі списку пільги, які найбільш важливі для нього цього року
Комбінований підхід	Використовуються різні комбінації вищезазначених підходів

Юридично додаткові компенсаційні пільги закріплюються у колективному договорі, який укладається між профспілковим органом та роботодавцем, а конкретний перелік пільг – в індивідуальному контракті з кожним працівником.

§4. Соціальна гарантії держави у реалізації внутрішньої КСВ

Інструменти внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності поділяються на обов'язкові та добровільні. Усі гарантії у соціальній сфері є основою соціальної політики держави. Соціальні гарантії працівникам можна розглянути у двох основних аспектах:

- державні гарантії встановлені національним законодавством для всіх працівників;
- галузеві гарантії встановлені нормативно-правовими актами відповідно до особливостей праці галузі.

Роботодавець належить конкретній галузі або регіону та зобов'язаний надати ті соціальні гарантії, які є обов'язковими для цієї галузі, регіону та держави. За власним бажанням він може розширити ці гарантії для своїх працівників, тоді ці гарантії можна вважати додатковими. Найбільша кількість соціальних гарантій працівникам містить Кодекс законів про працю України. Частину з них виділено у спеціальний розділ, іншу включено безпосередньо у тексти тих глав, до теми яких гарантії відносяться. Окремі розділи: колективний договір, трудовий договір, забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників, робоча година, година відпочинку, нормування праці, оплата праці, гарантії та компенсації, гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству, установі, організації, трудова дисципліна, охорона праці, робота жінок, робота молоді, пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням, індивідуальні трудові спори, професійні спілки. участь працівників в управлінні підприємствами, установами, організаціями, трудовий колектив, загальнообов'язкове державне соціальне страхування та пенсійне забезпечення, нагляд та контроль за дотриманням законодавства про працю.

Відповідно до загальноприйнятих правил, надання додаткових соціальних гарантій здійснюється за домовленістю між працівником та роботодавцем. Ця домовленість закріплюється документом – колективним договором. Такий договір може бути прийнятий для галузі, для груп працівників та роботодавців, окремих відокремлених філій однієї організації (підприємства), а не лише для одного роботодавця та одного трудового колективу.

Кодекс законів про працю, надаючи сторонам можливість самостійно визначити форму, склад та зміст колективного договору, окреслює коло питань, які можуть бути включені до нього. У колективному договорі можуть бути прописані гарантії, які надаються молодим фахівцям,

ветеранам праці або пенсіонерам, які вийшли на пенсію, від роботодавця, який підписав цей договір.

Відносини, що ґрунтуються на принципах солідарності та загальності, що стосуються захисту інтересів фізичних осіб від соціальних ризиків, що з'являються, за рахунок сплачених страхових внесків грошових фондів та інших джерел страховиків, називаються обов'язковим соціальним страхуванням. Обов'язкові страхові внески працівника, роботодавця та держави є основою обов'язкового соціального страхування. Ця основа допомагає здійснювати фінансові виплати, які є мінімальними для підтримки доходу та соціального становища працівника.

Відповідно до чинного законодавства, обов'язкове соціальне страхування можна поділити на три основні види:

1. обов'язкове пенсійне страхування.
2. обов'язкове медичне страхування.
3. обов'язкове соціальне страхування.

Державне соціальне страхування – відносини, засновані на інтересі держави у збереженні життя, здоров'я, працездатності, доходів, соціального становища осіб, які перебувають у державній службі чи виконують суспільно важливі функції. До видів державного соціального страхування відносяться всі види соціального страхування державних службовців, яке здійснюється за рахунок коштів бюджетів, забезпечення при досягненні пенсійного віку, допомога у підвищенні соціального рівня державного службовця.

Положення про соціальну підтримку населення формується адміністрацією населеного пункту, а основними джерелами фінансування цієї системи можуть бути такі формування, наприклад, бюджет держави; бюджет місцевих структур; страхові фонди; фонд медичного страхування; державні та недержавні пенсійні фонди. Бюджети вищезазначених та інших соціально-страхових фондів поповнюються від обов'язкових платежів, що

надходять у вигляді єдиного соціального податку, дотацій, страхових внесків, коштів федерального бюджету та інших бюджетів, передбачених законом, пені та штрафи; відшкодовані страхувальником гроші у разі висунутих вимог через шкоду застрахованій особі; прибуток від розміщення тимчасово звільнених коштів обов'язкового соцстрахування; обов'язковий платіж як соціальну підтримку персоналу від осіб, які добровільно приєдналися до системи забезпечення обов'язкового соцстрахування; інші надходження, що відповідають трудовому праву та законодавству.

Все те, чого немає в законі, це і є додаткові соціальні гарантії. До таких гарантій можна зарахувати добровільне соціальне страхування. Воно має на увазі відносини, що ґрунтуються на договорі з добровільного страхування соціальних ризиків всього колективу. Добровільне соціальне страхування виступає як ризикове або ощадне страхування, є доповненням до обов'язкових гарантій або самостійним видом соціального захисту. Прикладом можна вважати настання страхового випадку через хворобу, страхування у відрядженні тощо.

Міжнародна практика нормативно-правового регулювання корпоративної соціальної відповідальності представлена так званим «м'яким правом», котре включає міжнародні конвенції, декларації, принципи та рекомендації, що складають основу для напрацювання законодавчих актів на національних рівнях. До основних міжнародних документів, що регулюють КСВ є, зокрема, Декларації Міжнародної Організації Праці (Декларація фундаментальних обов'язків та прав на роботі, Трьохстороння Декларація принципів щодо транснаціональних компаній та соціальної політики, Кодекс поведінки стосовно безпеки та охорони здоров'я, Кодекс поведінки стосовно ВІЛ/СНІД), Стандарти Міжнародної Організації Стандартизації (ISO) (ISO14000), Глобальна

Ініціатива Звітування (GRI), Стандарт SA8000 «Соціальна Відповідальність» (Social Accountability International), тощо.

§5. Внутрішній PR як елемент соціального діалогу соціально-відповідальної організації

Серед важливих завдань, що стоять перед роботодавцем, можна відзначити поширення ідей корпоративної відповідальності серед співробітників та залучення персоналу до її реалізації на практиці. Стаючи елементом корпоративної культури та системи внутрішніх комунікацій, ця концепція створює передумови для успішного вирішення загальних стратегічних питань.

Внутрішньокорпоративний PR – це діяльність з формування та розвитку корпоративної культури, заснована на ідеях, поглядах та цінностях, які поділяють усі працівники компанії. Основне завдання - це організація цільового та інформаційного впливу на внутрішнє середовище організації.

Завдання служб PR полягає в тому, щоб контролювати внутрішню громадськість, що дозволить ефективніше керувати людськими ресурсами, оскільки сучасні технології та надскладна техніка неефективні без знань та професіоналізму людини. Ефективність діяльності цих служб залежить від глибини розуміння соціально-психологічних характеристик персоналу, що розглядається як сукупність особистостей.

Ефективні інформаційні зв'язки між працівниками ведуть до більш високої продуктивності праці та задоволеності роботою, кращого досягнення цілей компанії, більш досконалих відносин зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами.

У свою чергу ефективність комунікації визначається хорошим організаційним кліматом. У цьому випадку робота PR-служби полягає в

тому, щоб краще інформувати працівників про справи організації та допомогти їм довести свою думку до керівництва.

Робота зі співробітниками має будуватися на основі двосторонньої комунікації партнерів. Усі працівники повинні бути добре поінформовані та мати можливість висловлювати свою думку щодо організаційних питань. Якщо компанії немає розвиненої комунікаційної політики, то організації будуть поширюватися чутки.

Розглядаючи питання внутрішньокорпоративного PR, слід зазначити таке поняття, як «внутрішня громадськість». До неї належать трудові колективи, співробітники підприємств, апарат влади компанії. Усі вищезгадані складові, як правило, об'єднані службовими та професійними відносинами.

Завданнями внутрішньокорпоративного PR є:

- збереження балансу відносин між організацією та внутрішнім суспільством, які базуються на дотриманні основних принципів організаційної культури;
- здійснення спланованої, продуманої та ґрунтовної PR-програми як складової процесу управління компанією. Вона має бути спрямована на створення високої ділової репутації компанії у працівників, щоб посилити мотивацію організаційної поведінки;
- коригування та контроль стану внутрішнього організаційного середовища, а саме: рівня поінформованості, думок, настроїв, поведінки працівників компанії та психологічного клімату всередині неї;
- проведення аналізу організаційної культури, управління, дій, спрямованих на внутрішню громадськість та внутрішню корпоративну відповідальність;
- корекція такої політики, процедур та дій, які вступають у конфлікт із громадськими інтересами персоналу та таять у собі загрозу життєздатності компанії;
- встановлення та підтримка двостороннього спілкування між організацією

та її внутрішньою громадськістю, формальними та неформальними організаційними структурами, офіційними та субкультурними групами для вирішення проблеми внутрішньої інтеграції.

Серед інформаційних інструментів внутрішнього PR можна виділити: внутрішню газету, інтранет, стенди, листівки, повідомлення, корпоративні заходи тощо. Вони використовуються для підвищення поінформованості працівників про цілі компанії, стратегічне бачення та подальший шлях розвитку, тактичні рішення і поточні зміни, досягнення. Використання цих інструментів є особливо актуальним і важливим для компанії з дочірніми підприємствами, а також для розгалуженої мережі філій по країні.

Масштаби подібних компаній часто досягають такого розміру, що комунікації всередині компанії не справляються з інформацією, що надходить, з усіма негативними наслідками. Крім того, віддаленість від головного офісу супроводжується більшою відсутністю інформації, а також зумовлює певну свободу дочірнім підприємствам. Від них залежить вирішення проблеми створення спільного інформаційного середовища.

Постійним провідником корпоративної соціальної відповідальності та корпоративної культури є корпоративні видання. Внутрішні друковані видання, зокрема газета, інформують працівників про події в компанії на високому корпоративному та локальному рівнях. Вони часто висвітлюють новини про роботу ринку, про досягнення працівників, про роботу підрозділів.

В Додатку А та Б наведено кейси із світової та національної КСВ-практики.

ТЕМА 6. ЗОВНІШНІ КСВ КОМУНІКАЦІЇ

§1. Принципи зовнішніх КСВ-проектів. Обов'язкова та добровільна КСВ. Критерії відбору КСВ-проектів

§2. Напрями зовнішніх КСВ-проектів

§3. Інструменти зовнішніх КСВ-проектів

§1. Принципи зовнішніх КСВ-проектів. Обов'язкова та добровільна КСВ. Критерії вибору КСВ-проектів

Реалізація зовнішніх соціальних програм відбувається на основі низки *принципів*:

- компанія добровільно здійснює партнерські програми та проекти розвитку місцевих спільнот, на територіях яких знаходяться її підприємства;
- зовнішні соціальні програми реалізуються строго відповідно до вимог законодавства та внутрішніх нормативних актів у галузі благодійності, спонсорства та соціального партнерства;
- управління витратами на зовнішні соціальні програми здійснюється на основі бюджетного контролю та відповідно до соціальних пріоритетів у конкретному регіоні;
- після закінчення звітного періоду компанія оцінює ефективність реалізованих зовнішніх соціальних програм у регіоні на основі аналізу трьох основних складових: витрати — результати — наявність довгострокового позитивного впливу;
- керівництво компанії щорічно аналізує та у разі потреби переглядає пріоритети соціальної політики в конкретному регіоні.

Існують *аспекти* у зовнішній корпоративній соціальній відповідальності, які є обов'язковими:

1. Нести *відповідальність* перед споживачами, клієнтами за якість послуг - надання товарів та послуг високої якості, споживання яких не є небезпечним для життя; своєчасне інформування про особливості продукту та послуги; відшкодування збитків у разі надання неякісних послуг; збереження даних про споживача у таємниці; стимулювання послуг та товарів соціальними та екологічними перевагами. Нести відповідальність за шкоду, заподіяну через товари та послуги неналежної якості. Нести відповідальність за шкоду, завдану навколишньому середовищу чи дією, чи бездіяльністю організації (підприємством).

2. *Добросовісні* ділові практики. Відповідальність компаній щодо партнерів по бізнесу. Великі компанії є бізнес-партнерами для менших підприємств, що виступають у ролі клієнтів, постачальників, субпідрядників, конкурентів. Це не характерно для великих компаній, які частину своєї діяльності передають зовнішнім підрядним організаціям і таким чином можуть нести додаткову відповідальність щодо цих постачальників та їх персоналу. Прикладами таких практик є, зокрема, програми наставництва, впроваджувані великими компаніями для новостворених малих підприємств та місцевого малого та середнього бізнесу; соціального звітування та інформування про заходи у сфері соціальної відповідальності бізнесу.

Обов'язкова складова зовнішньої КСВ як правило пов'язується із сумлінними діловими практиками, що включають підтримання принципів чесної конкуренції, антимонопольної та антидемпінгової політики; протидію доходам, які були отримані незаконним шляхом, та спонсоруванням тероризму; боротьбу з корупцією; визначення додаткових мотивів залучення принципів корпоративної соціальної

відповідальності у роботу постачальників та інших партнерів по бізнесу; розвиток принципів корпоративної соціальної відповідальності у бізнесі (підготовка та виступ на конференціях, видання матеріалів та видань з цієї тематики), тощо.

До *добровільної* зовнішньої соціальної відповідальності як правило відносять: участь у благодійних, спонсорських заходах, участь у заходах захисту навколишнього середовища (якщо це не стосується діяльності самої організації); надання допомоги населенню у разі кризи чи надзвичайної ситуації.

Критеріями відбору соціальних проектів, є:

- оригінальність та новизна способів вирішення соціальних проблем;
- соціальна ефективність реалізації проекту (цільова група, кількість людей, які отримують підтримку внаслідок реалізації проекту);
- якість опрацювання проекту;
- економічна ефективність реалізації проекту;
- організаційна та економічна спроможність учасника конкурсу, наявність у нього досвіду роботи у цій сфері діяльності;
- залучення учасником конкурсу додаткових коштів (зокрема власних).

§2. Напрями зовнішніх КСВ-проектів

Зовнішня соціальна відповідальність традиційно включає такі напрямки як підтримка культури, спорту, науки і освіти, охорона здоров'я, охорона навколишнього середовища, взаємодія з місцевою спільнотою та органами влади.

КСВ-проекти з підтримки культури як правило реалізуються через спеціальні фонди. Спонсорство є одним з основних інструментів підтримки спортивних заходів. Гранти і кошти спецфондів виділяються на впровадження наукових і освітніх проектів. Корпоративна соціальна

політика організації у сфері охорони здоров'я як елемент системи зовнішніх КСВ може бути представлена різними складовими, наприклад, наданням безкоштовної медичної допомоги або медичними заходами, спрямованими на охорону та відновлення здоров'я населення, продовження працездатності та професійного довголіття.

Здоровий спосіб життя є передумовою для розвитку різних сторін життєдіяльності людини, досягнення нею активного довголіття та повноцінного виконання соціальних функцій, для активної участі у трудовій, громадській, сімейно-побутовій, дозвільній формах життєдіяльності. Актуальність здорового способу життя викликана зростанням та зміною характеру навантажень на організм людини у зв'язку з ускладненням суспільного життя, збільшенням ризиків техногенного, екологічного, психологічного, політичного та військового характеру, що провокують негативні зрушення у стані здоров'я. Всесвітня організація охорони здоров'я приділяє особливу увагу оцінці негативного впливу на економічні показники таких поведінкових факторів ризику, як куріння, нездорове харчування, низька фізична активність, надмірна маса тіла та ін.

Проекти з охорони навколишнього середовища як правило передбачають зниження рівня споживання невідновлюваних ресурсів, рівня забруднення екології, підтримання біорізноманіття та природних систем, опір змінам клімату та адаптація до нього, скорочення викидів парникових газів тощо.

КСВ-проекти із взаємодії з місцевою спільнотою та органами влади включають збільшення кількості робочих місць та підвищення рівня підготовки кадрів у регіонах, де розташовані філії організації; підтримку вітчизняного виробника та постачальників; інвестиційні вкладення у розширення діяльності організації, диверсифікація бізнесу, просування інформаційних технологій; інвестиційні вкладення у розширення проблем регіону; реалізація місцевих ініціатив тощо.

Державно-приватне партнерство — це сукупність форм середньо- та довгострокової взаємодії держави та бізнесу для вирішення суспільно значущих завдань на взаємовигідних умовах. У широкому значенні до основних форм державно-приватного партнерства можна віднести: будь-які взаємовигідні форми взаємодії держави та бізнесу; державні контракти; орендні відносини; фінансову оренду (лізинг, угоди про розподіл продукції); концесійні угоди. Державно-приватне партнерство сьогодні реалізується не дуже часто через нерозвиненість законодавчої бази та інших обмежень.

§3. Інструменти зовнішніх КСВ-проектів

Класичними інструментами реалізації зовнішніх КСВ-проектів організації є спонсорство, благодійництво, гранти, корпоративне волонтерство, соціальний маркетинг та соціальне підприємництво. Коротко охарактеризуємо ці інструменти.

Найпопулярнішими інструментами та формами прояву соціальної відповідальності бізнесу прийнято вважати благодійну та спонсорську діяльність.

Спонсорство — це передача організацією коштів на спорудження об'єктів, організації громадських заходів, з метою реклами своєї продукції чи послуг. Спонсорство дає можливість організації підвищити пізнаваність, створити привабливий імідж, розширити коло споживачів. Якщо така спонсорська допомога є стабільною та постійною, то це називається патронат. Прикладом патронату можна назвати створення опікунських рад.

Відповідно до закону «Про благодійну діяльність та благодійні організації», *благодійна діяльність* — це добровільна діяльність громадян та юридичних осіб з безкорисливої передачі громадян та юридичним особам майна, у тому числі грошових коштів, безкорисливе виконання робіт тощо.

Гранти – це грошові виплати (або інші матеріальні кошти), що виділяються на реалізацію конкретних проектів з обов'язковою подальшою звітністю у встановлені терміни. Гранти виділяються на конкурсній основі. Широкому поширенню грантів як інструменту підтримки науково-освітньої та соціально-культурної сфери сприяє їх адресність, цільовий характер, що підвищує прозорість витрачання коштів та полегшує перевірку ефективності їх використання.

У сучасному суспільстві гранти набувають все більшого значення і як елемент налагодження міжсекторного соціального партнерства у сфері підтримки науково-освітньої та соціально-культурної сфери. Історично грантові схеми фінансування почали використовувати як інструмент діяльності приватних та корпоративних благодійних фондів. Найбільшого розвитку система таких фондів здобула у США, які і зараз є лідером у сфері недержавної підтримки освіти, науки, культури та соціальної сфери. Як приклад можна навести такі організації, як фонд Форда, Карнегі, Мак-Артуров, Ч. С. Мотта, Міжнародна рада з наукових обмінів (IREX) та ін. На сьогодні в США існує понад 50 тис. благодійних фондів, причому за останні 20 років їхня кількість подвоїлася.

На сьогодні в освітній сфері більшості країн світу утвердився (або затверджується) принцип змішаного фінансування та співробітництва різних соціальних партнерів. Важливим об'єктом фінансування у межах грантових програм є підтримка учнів, особливо вищої школи. Так, у США існує розвинена система грантів та пільгових (низьковідсоткових) позик, що виділяються Міністерством освіти незаможним студентам. Гранти Пелла (Pell grants) виплачуються студентам (до рівня бакалавра), які перебувають у тяжкому матеріальному становищі. Розмір гранту вираховується на підставі спеціального індексу, що враховує фінансові можливості самого студента, доходи його сім'ї та університету чи коледжу.

Корпоративне волонтерство – це залучення організацією працівників у соціальні програми на добровільній та безоплатній основі. Цей вид діяльності здійснюється за підтримки самої організації. Волонтерство – це праця, спрямована на принесення користі суспільству, яку вважають елементом організаційної культури.

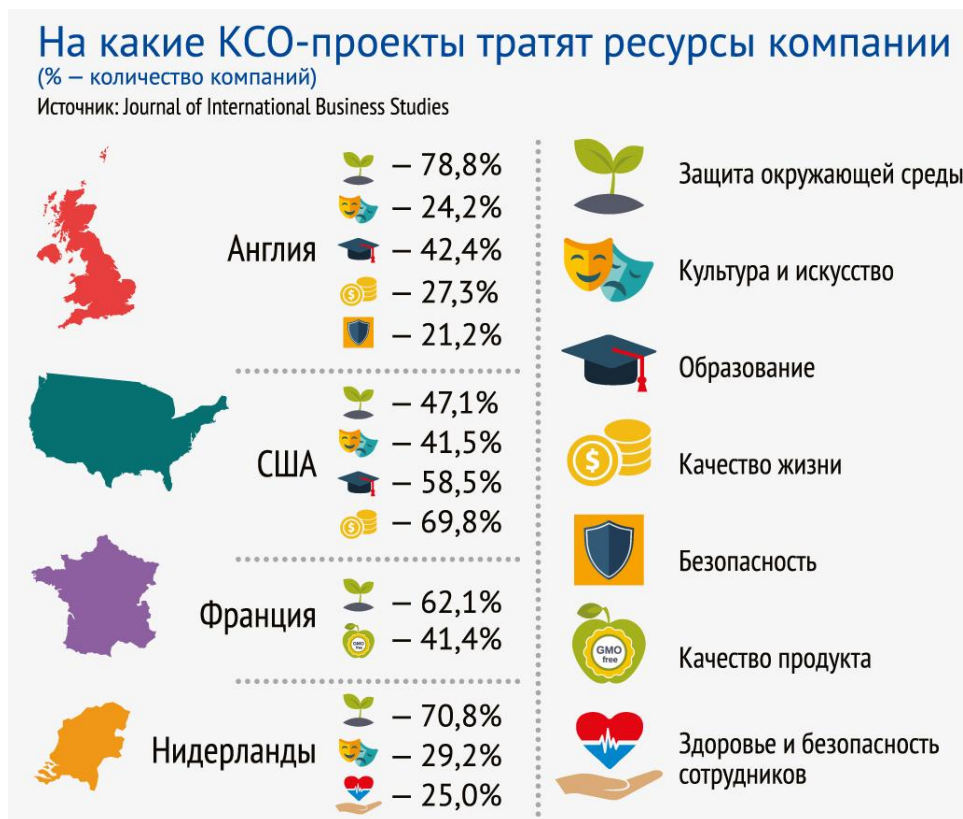
Соціальний маркетинг – це розробка та здійснення програм, які підвищують рівень сприйняття проблем соціального характеру, щоб покращити суспільне здоров'я та стимулювати зростання рівня безпеки, а також охорону навколишнього середовища. Концепція соціального маркетингу, зокрема, передбачає, що:

- клієнти хочуть отримати товар, який виробляє організація, яка дбає про суспільство;
- інтереси суспільства враховуються поряд з інтересами клієнтів, які усвідомлюються та приймаються клієнтами;
- на підставі ставлення організації до інтересів суспільства формується громадська думка, яка впливає на успішність організації.

Прикладом соціального маркетингу комерційних організацій є програми із стимулювання збуту. Деякі вчені називають соціальним маркетингом цінностей. При здійсненні такого виду маркетингу у центрі перебуває цінність товару чи послуги. Цей вид маркетингу вважатимуться механізмом вибудовування соціальних та економічних взаємин майбутнього. Особливо поширена форма соціального, зокрема й благодійного маркетингу, у секторі b2c, у якому сучасний бізнес пропонує споживачеві не лише свій товар чи послугу, а й допомогу у соціальних громадських процесах. Суть соціального маркетингу можна пояснити як виявлення підприємством потреб та інтереси цільових ринків та забезпечення вищої споживчої цінності такими способами, що підтримують (або навіть покращують) добробут клієнта та суспільства.

Соціальне підприємництво, як і благодійність, ґрунтується на емпатії — здатності співпереживати іншим людям. Соціальний підприємець діє за законами бізнесу, але основною метою ставить не отримання прибутку, а вирішення або принаймні пом'якшення проблем, до яких у держави через ті чи інші причини не завжди «доходять руки». Це бізнес із соціальною місією, яка може бути реалізована шляхом створення соціально значущої послуги чи товару, допомоги людям з обмеженими можливостями тощо. Соціальне підприємництво — це діяльність, змістом якої є вирішення чи пом'якшення соціальних проблем суспільства на умовах самоокупності, інноваційності та стійкості. Воно знаходиться на стику традиційного підприємництва та благодійності, бере від бізнесу підприємницький підхід, а від благодійності — соціальну спрямованість діяльності.

Більш детально інструменти зовнішніх КСВ будуть розглянуті в наступних розділах. В Додатку А та Б наведено кейси із світової та національної КСВ-практики.



ТЕМА 7. СПОНСОРСТВО І БЛАГОДІЙНИЦТВО ЯК ВИД PR-КОМУНІКАЦІЙ

§1. Спонсорство: визначення, причини, сфери застосування. Відмінності від реклами

§2. Спонсорський пакет: складові, спонсорські градації, показники результативності спонсорства

§3. Благодійність: поняття, форми і інструменти реалізації

§4. Відмінності корпоративної соціальної відповідальності від благодійності.

§1. Спонсорство: визначення, причини, сфери застосування. PR-ефект спонсорства

Закон України «Про рекламу» (1996р.) визначає *спонсорство* як добровільну матеріальну, фінансову, організаційну та іншу підтримку фізичними та юридичними особами будь-якої діяльності з метою популяризації виключно свого імені, найменування, свого знаку для товарів та послуг. Спонсорство (з лат. *spondeo* «ручаюся», «гарантую») — це насамперед добровільна підтримка (допомога), для того, щоб прозвучало найменування спонсора та його товарний знак. При цьому спонсорами не можуть бути особи, які виробляють або розповсюджують товари, реклама яких заборонена законом, та особи, які виробляють або розповсюджують товари, виробництво та/або обіг яких заборонено законом.

Відповідно до Закону, програма, передача, підготовлені за підтримки спонсора, мають бути позначені за допомогою титрів або дикторського тексту на початку та/або наприкінці програми передачі. Спонсор не має права впливати на зміст та час виходу в ефір програми, передачі чи зміст

матеріалів видання, які він спонсорує. Спонсорство програм та передач новин забороняється.

Спонсорство є синтетичним видом корпоративних комунікацій, оскільки при цьому використовуються різні засоби маркетингової комунікації: реклама (логотип фірми на плакатах, програмах заходів), стимулювання збуту (концерти спеціально запрошених виконавців), паблік рілейшнз (під час проведення з'їздів, конгресів), персональний продаж (під час проведення заходів, що спонсуються фірмою, переговорів про продаж товарів) тощо.

Серед *причин спонсорства* слід виділити:

- широке висвітлення в ЗМІ, і спонсори мають право розраховувати на публікацію назви компанії та її продукції.
- сприяння маркетинговій політиці, що відбувається в тому випадку, коли спонсор надає фінансову підтримку чомусь, що цікавить потенційних споживачів та компанію чи продукт.
- продемонструвати свою КСВ – спонсорство університетських грантів, стипендій, медичних досліджень, бібліотек та театрів, фестивалів та надають підтримку оркестрам.
- формування позитивного іміджу.
- збільшує кількість інформаційних приводів.
- інформування аудиторії не шляхом прямої реклами, а шляхом акцентування уваги на єдності пристрастей та інтересів публіки та спонсора заходу.
- У ряді випадків спонсорство є єдиною рекламною можливістю для компаній, діяльність яких регламентована законодавчими заборонами на пряму рекламу.

Традиційними *сферами спонсорства* є:

1. *Спорт* - виключно сприятлива сфера спонсорування, оскільки спорт створює виняткові можливості для реклами та водночас пов'язаний з

одягом, взуттям, харчуванням, сучасними технологіями. Змагання широко висвітлюються у ЗМІ, а спортивні знаменитості мають високий рівень популярності.

2. *Сфера освіти* має свої привабливі риси для потенційних спонсорів. Це і особливо привабливий імідж піклування про підростаюче покоління, можливості ранньої професійної орієнтації, встановлення зв'язків із молодими перспективними фахівцями.

3. *Наука* – відкриває можливості для входження фірми у середу розробок нових технологій, матеріалів, перспективних теоретичних ідей. У фірми підвищуються шанси випередити конкурентів у науково-технічному прогресі.

4. *Сфера соціальної підтримки* (надання допомоги соціально незахищеним групам населення, незаможним, інвалідам, пенсіонерам, ветеранам тощо) також одна з найбільш традиційних сфер спонсорства.

5. *Media* привабливі насамперед можливостями реклами.

6. *Видавнича справа*. Спонсорування може полягати як у підтримці конкретних видавничих проектів (книг, серій, періодичних видань), так і фактично самостійному виданні фірмою спеціальних видань, тематика яких може бути навіть і не пов'язаною з основною діяльністю фірми.

7. *Охорона здоров'я, медицина, екологія* залучають спонсорів як шляхетним іміджем, так і перспективними формами співробітництва.

Спонсорська підтримка може здійснюватися і в інших сферах, які мають соціально значущий статус і потребують додаткової підтримки.

Спонсорування може здійснюватися у формі виділення фінансових коштів (субсидювання), оплати рахунків, поворотних або частково-поворотних платежів, закупівель обладнання, інструментів, інвентарю, заснування премій, стипендій, гонорарів, призів тощо. У будь-якому разі умови, на яких надається спонсорська підтримка, повинні бути оформлені

спеціальним договором та спеціальними протоколами, що додаються до нього.

Внаслідок здійснення спонсорської активності в рамках КСВ-діяльності організації підвищується рівень поінформованості, відомості організації, ставлення та утримання в пам'яті споживачів інформації про товари фірми внаслідок спонсорської підтримки подій; зростає кількість висвітлення події у засобах масової інформації; частота згадувань назви компанії.

Відмінності від реклами. Спонсор готовий брати участь у проекті за умови, що оголошуватиметься його ім'я або демонструватиметься товарний знак. Наприклад, у разі спонсорування програми/передачі про спонсора згадуватиметься у титрах або дикторському тексті на початку програми, передачі та/або в її кінці, оскільки згідно із «Законом про рекламу» встановлено, що «в теле-, радіопередачах, матеріалах в інших засобах масової інформації, видовищних та інших заходах, які створені та проводяться за участю спонсорів, забороняється наводити будь-яку інформацію рекламного характеру про спонсора та/або його товари, крім імені чи найменування спонсора та знаку для товарів та послуг». Це означає, що згадку про спонсора не можна вважати повноцінною рекламною інформацією. До того ж у «Законі про рекламу» йдеться про те, що «не вважаються рекламою оприлюднення, виголошення у програмі, передачі імені, найменування спонсора, об'єктів права інтелектуальної власності, які йому належать».

Тобто особливість спонсорства полягає в тому, що спонсора лише згадують, але не рекламують і жодної інформації рекламного характеру про нього або його товар не поширюють. А тому було б неправильним тлумачити спонсорську підтримку як оплату (придбання) спонсором рекламних послуг.

Умови відносин у рамках спонсорства визначаються відповідним договором. Предметом спонсорського договору виступає добровільна безповоротна фінансова допомога (кошти), а не замовлення (оплата) рекламних послуг. У договорі про рекламу предметом є надання послуг реклами. Згідно з договором одна сторона (виконавець) зобов'язується за дорученням іншої сторони (замовника) надати послугу, яка споживається в процесі здійснення певної дії або здійснення певної діяльності, а замовник зобов'язується оплатити виконавцю зазначену послугу. Наприклад, згадка про спонсора на біл-бордах відповідає формату спонсорства і для спонсора рекламними послугами не є, оскільки замовляє та оплачує рекламу заходів, що проводяться, як правило, організатор, тобто спонсор рекламних послуг не замовляє.

Таким чином, спонсорську підтримку не можна вважати платою за рекламні послуги, адже спонсора не рекламують, а лише згадують його ім'я, а предмет спонсорського договору — добровільна допомога, а не рекламні послуги.

§2. Спонсорський пакет

Спонсорський пакет — це повний набір юридичних, програмних, фінансових, творчих та нормативних документів, які забезпечують необхідний ефект акції, що спонсорується. Він складається з опису самого проекту чи акції, у ньому визначається значення проекту, а також ті цільові групи, на які він спрямований.

У складі спонсорського пакета мають бути такі позиції:

- *Опис проекту*, заходу чи події. Важливим елементом тексту опису проекту є характеристика рекламної кампанії, яка планується організаторами в рамках проекту. Цей розділ має містити основні напрямки PR-заходів,

оскільки у багатьох випадках основну рекламу спонсор отримує саме у період анонсу проекту у ЗМІ.

- *Програма проекту*, заходу, акції спонсорованої події, де необхідно вказати місце проведення заходу (або об'єкт, де буде експлуатуватися ресурс, сплачений спонсором). Тут докладно викладається сценарій заходу та інформація про організаторів проекту та учасників.
- *Відомості про підтримку* спонсорованого заходу містять перелік усіх осіб та організацій, які надають моральну підтримку проекту. Це можуть бути різні державні та громадські організації, установи культури та науки, громадські організації, відомі та шановні персоналії.
- *Бюджет* спонсорського заходу чи проекту – найважливіший розділ спонсорського пакету, що містить фінансову інформацію щодо витрат на проведення заходу. Повинні бути визначені мінімальні та максимальні суми реалізації проекту, а також необхідно відобразити, яку частину витрат організатор бере на себе, а яку частину розраховує покрити з допомогою спонсорських внесків.
- *Спонсорські градації* - перелік усіх спонсорських пакетів, підготовлених до реалізації, щоб кожен спонсор міг оцінити свої фінансові можливості та вигоди у відповідності від наданих організатором преференцій.

У стандартному спонсорському пакті мають бути узагальнено представлені спонсорські градації заходу з обов'язковим зазначенням можливостей та прав різних спонсорів. Типовими *спонсорськими градаціями* є:

- титульний спонсор – вартість спонсорського пакета має становити 100 % вартості витрат на проведення проекту. У таких випадках назва організації-спонсора входить у назву проекту. В проекті може не бути титульного спонсора.
- генеральний спонсор – як правило, вартість пакету складає половину вартості проекту. За відсутності титульного спонсора та фінансової участі

організаторів у проекті може бути один генеральний спонсор з 70-80% участю у заході, що спонсорується. Якщо титульні спонсори є, то генеральних має бути не більше двох.

- офіційний спонсор – зазвичай чверть вартості проекту.
- спонсор-учасник – спонсорські пакети оцінюються від 5 до 10%.
- інформаційні спонсори (ЗМІ) – їх завданням є оповіщення про захід за заданим графіком та кількістю різних публікацій, інформування через інші джерела (ТБ, радіо, інтернет).
- бартерні спонсори беруть участь не фінансами, а різними товарами чи послугами за погодженням з організаторами.

Можливі спонсори окремих сервісів та внутрішніх подій, наприклад, квиткові спонсори, спонсори харчування та проживання, спонсори екскурсій та фуршетів та інше.

Спонсорська підтримка оформляється договором, що містить взаємні зобов'язання сторін, до яких відносять:

- вказівка спонсора у титрах телевізійних програм, присвячених проекту;
- показ рекламного ролика всередині програми;
- зазначення імені спонсора в афішах, розтяжках, флаєрах та ні інших видах друкованої продукції;
- рекламні щити у місці проведення заходу;
- оголошення ведучими зі сцени про участь тієї чи іншої фірми в організації та проведенні заходу;
- участь спонсора у прес-конференціях, присвячених цьому заходу;
- згадка у друкованих публікаціях та телеєфірі, присвячених проведеному заходу;
- надання спонсорам квитків на всі спонсоровані ними заходи;
- спонсорство в Інтернеті, що може включати розміщення статей спонсора, показ посилань на статтю спонсора, показ рекламних банерів спонсора,

розсилання статті спонсора всім передплатникам сайту, рекламний блок на головній сторінці та ін.

Дуже важливо реалізувати спонсорський проект на всіх етапах і отримати позитивний результат. Не менш важливо піднести цей результат компанії-спонсору, щоб продемонструвати, наскільки ефективно були вкладені її гроші. *Звіт для спонсора* — необхідний елемент спонсорингу, який демонструє компанії-спонсору успішність заходів, що проводяться. За результатом цього звіту акціонери компанії-спонсора оцінюють ефективність віддачі вкладень.

У процесі реалізації спонсорського проекту та після його закінчення необхідно оцінити ефективність виконаної роботи за кількісними і якісними критеріями.

§3. Благодійність: поняття, види і інструменти реалізації

У Законі України «Про благодійну діяльність та благодійні організації») *благодійна діяльність* – визначена як добровільна особиста та/або майнова допомога для досягнення визначених законом цілей, що не передбачає отримання благодійником прибутку, а також сплати будь-якої винагороди або компенсації благодійнику від імені або за дорученням бенефіціара. *Благодійна організація* – це юридична особа приватного права, установчі документи якої визначають благодійну діяльність в одній чи кількох сферах, визначених цим Законом, як основну мету її діяльності.

Видами благодійної діяльності є, зокрема,

- безоплатна передача у власність бенефіціарів коштів, іншого майна, а також безоплатне відступлення бенефіціарам майнових прав;
- безоплатна передача бенефіціарам права користування та інших речових прав на майно та майнові права;
- безоплатна передача бенефіціарам доходів від майна та майнових прав;

- безоплатне надання послуг та виконання робіт на користь бенефіціарів;
- благодійна спільна діяльність та виконання інших контрактів (договорів) про благодійну діяльність;
- громадський збір благодійних пожертв;
- управління благодійними ендаументами;
- виконання заповітів, заповідальних відмов та спадкових договорів для благодійної діяльності;
- проведення благодійних аукціонів, негрошових лотерей, конкурсів та інших благодійних заходів, не заборонених законом.

Конкретні напрямки благодійництва та благодійної діяльності визначаються благодійниками та статутами (положеннями) благодійних організацій. Розгляд корпоративної благодійності окремо від розвитку благодійності в цілому обумовлений тим, що зазвичай благодійність розглядається як задоволення нагальних потреб окремих осіб, тим часом як корпоративна благодійність спрямована на інституції, які допомагають розв'язувати ті чи інші соціальні проблеми в суспільстві або задовольняти базові потреби окремих людей .

Наразі *найбільш поширеними є ті інструменти*, в основі яких лежить фінансовий актив компаній, а саме: надання адресної благодійної допомоги; здійснення власних операційних благодійних програм; здійснення грантової програми; створення корпоративного фонду, послуги pro-bono; корпоративне волонтерство та in-kind giving. Розглянемо ці інструменти більш детально.

Адресна допомога – це підтримка людей, які опинилися у складній життєвій ситуації та потребують допомоги «тут і зараз». Допомога надається в першу чергу на дорогі та складні курси лікування, які не забезпечуються в повному обсязі в рамках державних програм та бюджетного фінансування.

Здійснення власних операційних благодійних програм. У рамках цього напрямку багато корпорацій співпрацюють із благодійними фондами. На відміну від бізнесових структур, для яких благодійність – додаткова діяльність, не пов'язана безпосередньо з існуванням самої компанії, для благодійних фондів це основна діяльність. Можна сказати, що фонди професійно займаються благодійністю і нічим більше. Якщо корпоративні благодійники сам обирають соціальні завдання під свої кошти (часто цей вибір визначається інтересами та уподобаннями керівництва), то фонд відгукується на наявні в суспільстві гострі проблеми та шукає засоби їх вирішення. Джерелом коштів для фондів у більшості випадків виступають приватні та корпоративні безоплатні пожертвування, але іноді фонди мають і свій капітал.

Грантові програми. Гранти – це цільові кошти, що надаються на безповоротній основі некомерційним організаціям або фізичним особам на реалізацію соціальних проектів, благодійних програм, на проведення досліджень, навчання, на інші суспільно корисні цілі з наступним звітом про їх використання та результати зміни ситуації. Важливою умовою надання гранту є не лише потреба чи розуміння наявної проблеми, а запропонований алгоритм її вирішення, очікуваний результат та обґрунтована потреба в коштах.

Розрізняють програмні гранти, що надаються на виконання певної програми, і гранти розвитку потенціалу - на навчання, дослідження, участь у заходах, підтримку діяльності організації, стартові для новостворених організацій. Особливість грантового механізму – можливість знаходити й інвестувати в найбільш ефективні розв'язання актуальних проблем. Завдяки грантам бізнес починає підтримувати ті сектори, яким довіряють цільові групи набувачів благодійної допомоги, але які найчастіше залишаються без уваги та підтримки бізнесу.

Фінансування соціальних проектів шляхом надання грантів є значним кроком уперед із точки зору розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Спрямування благодійних коштів у соціальні проекти недержавних організацій та закладів можна розглядати як соціальні інвестиції, котрі дозволяють розвивати людські ресурси, створювати нові послуги, відкривати додаткові робочі місця, поліпшувати умови життя населення.

Для компанії, яка вирішила здійснювати благодійну діяльність через надання грантів, існує кілька моделей організації управління грантовими програмами. Перша - реалізація грантової програми самою компанією, друга - надання грантів через наявні організації (фонди), третя - створення власного фонду для управління благодійними й соціальними програмами.

Чим вищий рівень корпоративної благодійності, тим вигідніша вона як для суспільства, так і для самої компанії. Належним чином організована грантова програма дозволяє налагодити ефективну взаємодію та тривале партнерство бізнес-організації із зацікавленими сторонами, сприяє формуванню позитивного іміджу, розширенню кола лояльних споживачів. Найголовнішою запорукою успішності грантової програми є залучення до планування, прийняття рішень та безпосередньої благодійності не тільки керівництво компанії, а й зацікавлених працівників. У такому випадку діяльність сприймається більш позитивно працівниками та партнерами бізнесу.

Корпоративний фонд – благодійний фонд, створений бізнес-корпорацією, комерційною установою для ведення систематичної благодійної діяльності. Найчастіше більшість фінансових надходжень корпоративного фонду – внески компанії-засновника. Корпоративні фонди допомагають об'єднати зовнішні та внутрішні очікування компанії від її соціальної діяльності, а також дозволяють забезпечити довгострокову стратегію й довгострокове фінансування усіх соціальних програм компанії, будувати сталі партнерські відносини.

Фінансування корпоративних фондів може здійснюватися шляхом щорічних відрахувань від прибутку компанії або створенням ендаументу. Особливість ендаумент-фонду полягає у тому, що кошти, які, як правило, один раз виділяються засновником, поміщаються до банку, інвестуються, а відсоток від капіталу витрачається на благодійні програми. Плюси такої моделі в тому, що навіть не дуже вдалий для компанії рік за рахунок капіталу корпоративного фонду компанія може не знижувати обсяги своїх соціальних програм, що для багатьох компаній, особливо містоутворюючих, є дуже важливим.

Наявність фонду дозволяє компанії більш відповідально ставитися до своєї благодійної діяльності. Навіть у часи спаду діяльності, наявність фонду спонукає шукати шляхи підтримки його діяльності, таким чином, підтримки свого іміджу як соціально відповідальної компанії. Діяльність корпоративного фонду дозволяє в разі потреби більш гнучко залучити до реалізації будь-якої масштабної або довгострокової ініціативи чи програми компанії інших корпоративних донорів, партнерів серед громадських чи благодійних організацій, волонтерів.

Такий інструмент благодійної діяльності як *pro-bono послуги*, в основу якого покладено експертний потенціал компанії, в Україні сьогодні не дуже розвинутий. Для порівняння, у США та країнах Західної Європи більшість компаній надають 5% свого робочого часу на безоплатні професійні послуги громадським і благодійним організаціям, а також окремим категоріям незахищених верств населення.

В основі *корпоративного волонтерства* як інструменту благодійності лежить використання часу та навичок співробітників компанії. Цей інструмент все частіше входить в практику українських бізнес-організацій.

Нефінансовий інструмент *«in-kind giving»* - форма благодійної пожертви, яка надається не у вигляді коштів, необхідних для закупівлі потрібних товарів та послуг, а у вигляді самих товарів та послуг, є дуже

поширеним як в міжнародній, так і в українській практиці. «In-kind giving» пожертвами можуть бути, наприклад, продукти/товари, які виробляє компанія; обладнання, яке виготовляє/реалізує або яке має компанія; приміщення або земля, які є власністю компанії тощо.

§4. Відмінності КСВ та благодійництва

Основні відмінності благодійництва та КСВ представлено в Таблиці 7.1.

Таблиця 7.1. Відмінності благодійництва та КСВ

Благодійність	КСВ
Донором може бути приватна особа чи організація (компанія)	Стратегію КСВ проводить лише організація (компанія)
Допомога «на відстані витягнутої руки»: жертвуючи кошти (частіше гроші, ніж профнавички), компанія не готова включатися до покрокового вирішення проблеми	Активна участь на всіх етапах довгострокового проекту, із залученням співробітників, постачальників, некомерційних організацій, місцевої адміністрації, соціалістичних підприємств, вчених, щоб покращити життя конкретної спільноти
Кошти (ресурси) передаються для потреб окремої організації або приватної особи	Кошти (ресурси) передаються на допомогу спільноті (фермери, діти-сироти, матері-одиначки і т. д.)
Звітність не є обов'язковою	Постійний моніторинг та звітність про витрати по кожному напрямку

Особистий вибір: кому саме, чим саме, в якому обсязі та як часто допомагати	Цілі КСВ однакові всім організаціям (компаній) і зводяться до 17 цілям сталого розвитку ООН
Рішення приймають виключно власники та топ-менеджмент	Співробітники — невід'ємні учасники сталої бізнес-моделі
Спроби компанії отримати вигоду за рахунок благодійності не вітаються, можуть відштовхнути споживачів та зіпсувати репутацію	Відповідальний бізнес набирає бонуси в очах споживачів, співробітників, партнерів та суспільства, беручи участь у вирішенні соціальних проблем та розповідаючи про це
Найчастіше разові, спонтанні пожертвування, короткострокова перспектива	Покрокова стратегія, на 10—25 років уперед, із чіткими проміжними цілями, які покращують життя співробітників, місцевої спільноти та екологію.
Вигода не передбачається	Вигода закладена у стійку бізнес-модель

ТЕМА 8. PR-СУПРОВІД СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ

- §1. Соціальні інвестиції та соціально-відповідальне інвестування: ознаки, спільне та відмінне**
 - §2. Соціально-відповідальне інвестування: поняття, характеристики, різновиди**
 - §3. Учасники ринку соціально відповідального інвестування**
 - §4. Критерії відбору об'єктів соціально-відповідального інвестування**
 - §5. Розвиток соціального інвестування в світі**
-

§1. Соціальні інвестиції та соціально-відповідальне інвестування: ознаки, спільне і відмінне

В даний час інновації в соціальній сфері дозволяють формувати та використовувати соціальні технології, що сприяють знаходженню прийняттого для соціуму оптимального становища між прагненням бізнесу отримувати прибуток і соціальними, екологічними та етичними вимогами суспільної моралі. Серед таких технологій можна виділити соціальні інвестиції та соціально відповідальне інвестування.

Соціальні інвестиції – це матеріальні, технологічні, управлінські та інші ресурси, що спрямовуються на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін.

Соціально відповідальне інвестування – це процес вкладення коштів інвесторів з урахуванням чинників соціального, екологічного та етичного характеру поряд із традиційним фінансовим аналізом. Основна мета

соціально відповідального інвестування - поєднання економічної ефективності вкладень коштів з етичними цінностями інвестора.

Основні *відмінності* між соціальними інвестиціями та соціально-відповідальним інвестуванням полягають у наступному:

- соціальні інвестиції передбачають удосконалення корпоративної культури та гармонізацію відносин між представниками компанії та її партнерами.
- соціально-відповідальне інвестування впливає на компанію опосередковано, стимулюючи реалізацію рішень щодо покращення стану корпоративних відносин.
- суб'єктом соціально відповідального інвестування є взаємини інвесторів, тоді як соціальні інвестиції впливають саме підприємство.

Отже, відмінність полягає в тому, що соціальні інвестиції безпосередньо спрямовані на поліпшення корпоративної політики та практики, відносин із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами, а соціально-відповідальне інвестування спонукає компанію до вдосконалення політики та практики, тобто діють непрямым чином. Суб'єктом стратегії соціальних інвестицій виступає саме підприємство, точніше, його топ-менеджмент та провідні акціонери, соціально відповідальне інвестування — це сфера дій інвесторів, їхніх груп та об'єднань.

Характерно, що ці технології пов'язують із соціальною відповідальністю бізнесу перед суспільством. Проте соціальні інвестиції — це засіб чи механізм реалізації відповідальності бізнесу перед стейкхолдерами практично, а соціально відповідальне інвестування — спосіб мотивації корпорації до проведення соціально відповідальної політики.

§2. Соціально-відповідальне інвестування: поняття, характеристики, різновиди

Розглянемо докладніше сутність соціально-відповідальних інвестицій та їх комунікативний супровід. Ми визначили, що соціально відповідальне інвестування (Socially responsible investing або SRI, sustainable, socially-conscious або ethical investing) – це інвестиційні рішення, які здійснюються з боку інвестора з урахуванням соціальних, моральних та екологічних наслідків інвестування. Соціально відповідальне інвестування прагне максимізації фінансового результату та соціальної користі. Іншими словами, соціально відповідальне інвестування – це інвестиційний процес, в якому через добровільний та свідомий вибір критеріїв та методів інвестування проявляється відповідальність інвестора за наслідки його інвестицій для суспільства, довкілля та їх сталого розвитку, а також його особисті погляди та переконання щодо соціально значущих питань та соціокультурних цінностей.

Ринок SRI – це сегмент ринку цінних паперів, що працює на засадах соціально-відповідального інвестування, його учасники – інвестори, емітенти, професійні учасники, держава.

Соціально відповідальному інвестуванню притаманні такі *характеристики*:

- застосування принципів сталого розвитку в управлінні активами;
- при виборі об'єкта інвестування на додаток до традиційних фінансових критеріїв враховуються екологічні, соціальні та управлінські (ESG) фактори;
- інвестор може погодитися на мінімальну прибутковість чи взагалі лише повернення вкладеного капіталу, але фінансовий результат, є завжди, тобто соціальні інвестиції, на відміну благодійності, є бізнесом;
- як фінансові, і соціальні результати цього виду інвестицій мають бути

виміряні;

- для досягнення бажаних результатів та цілей SRI використовуються методи - відбору (screening) та впливу (shareholder advocacy).

З позиції економічного змісту та структури розрізняють декілька видів соціально відповідального інвестування (див. Табл.8.2.).

Таблиця 8.1. Види соціально відповідального інвестування.

Вид SRI	Характеристика	Особливості
«Інвестиції впливу» («impact investing»)	Кошти вкладаються в компанію, підприємство чи фонд, діяльність якого може мати позитивний ефект на екологію та/або соціальне середовище, та, крім того, принести інвестиційний дохід	Кошти інвесторів зазвичай розміщуються у компаніях, які беруть участь у мікро-фінансуванні, енергетиці, охороні здоров'я, водному господарстві, будівництві доступного житла, вкладаються у привілейовані школи
Mission-based investing	Інвестиції з урахуванням визначеної інвестором некомерційної місії	Частковий випадок SRI, в якому інвестором визначається конкретна місія та конкретний набір критеріїв відбору для інвестування
Triple bottom line investing	Вкладення коштів з урахуванням трьох факторів - економічного, екологічного та соціального	Частковий випадок SRI, в якому обмежений перелік факторів, що враховуються. Наприклад, не враховуються корпоративне управління, політичні чинники та ін.

Double bottom line investing	Вкладення коштів з урахуванням двох факторів - економічного та соціального	Частковий випадок SRI, в якому, не враховуються екологічні фактори, корпоративне управління, чи політичні фактори
Eco investing (Green investing)	Вкладення коштів в активи компаній, виробництво продукції яких не завдає шкоди екологічній обстановці або нові технології, що сприяють поліпшенню екологічної ситуації	Окремий випадок SRI, в якому, не враховуються соціальні фактори, корпоративне управління, політичні фактори та ін.
Ethical investing	Ключову роль, крім отримання доходу, відіграють етичні фактори	Окремий випадок SRI, в якому обмежений перелік факторів, що враховуються.
Sustainable investing	Інвестування з урахуванням соціальних, моральних та етичних, економічних та ін. факторів	Окремий випадок SRI. Головним завданням інвесторів є не виключення окремих «неправильних» компаній зі свого портфеля, а інтенсивний пошук лідерів сталого розвитку.

§3. Учасники ринку соціально відповідального інвестування

Сьогодні виділяють кілька видів учасників ринку соціально-відповідального інвестування:

- Соціально-відповідальні фонди/керівні компанії/інвестиційні банки. До них відносять соціально-відповідальні взаємні фонди (фонди, що працюють з великою кількістю влучних вкладників, інвестиції яких, як правило, розподілені серед великої кількості різних підприємств) та індивідуально керовані рахунки (Separately managed account), де склад портфеля коригується з урахуванням інтересів конкретного інвестора та його очікувань від соціально-відповідального інвестування.
- Ендаумент-фонди, що засновуються вузами, некомерційними організаціями та релігійними установами, лікарнями. Це цільові фонди, призначені для використання з некомерційною метою, як правило, для фінансування організацій освіти, медицини, культури. По суті такі фонди є соціально-відповідальними. Інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка одним із перших в вітчизняному освітньому середовищі заснував Ендаумент фонд – «Фонд розвитку Інституту міжнародних відносин». Більше інформації про діяльність фонду можна дізнатись на сайті <https://iirfund.org/>.
- Державні та приватні пенсійні фонди. Їх слід виділити як окремий вид, оскільки вони є у чистому вигляді інвестиційними управляючими компаніями. За своєю специфікою вони працюють саме на ринку соціально-відповідальних інвестицій. У низці країн (США, Великобританія, Франція, Австралія та ін.) є нормативні вимоги щодо розкриття пенсійними фондами інформації про ступінь їхньої участі у соціально-відповідальному інвестуванні. Наприклад, суверенний фонд Норвегії зобов'язаний уникати інвестицій, пов'язаних з неприйнятним ризиком того, що він сприятиме неетичній поведінці, у тому числі порушенням фундаментальних гуманітарних принципів, серйозним порушенням прав людини, корупції чи суттєвому негативному впливу на навколишнє середовище. Так, у 2009р. міністерство фінансів Норвегії вирішило виключити зі списку активів цього фонду акції найбільшого металургійного підприємства Росії «Норильський

нікель» за порушення ним етичних норм, що виразилися у завданні значної екологічної шкоди.

- Страхові компанії, які за своєю специфікою враховують ESG - фактори та працюють на ринку соціально-відповідальних інвестицій.
- Фінансові інститути розвитку місцевих спільнот (Community Development Financial Institution – CDFI). Поширений у США вид приватних фінансових інститутів, що спеціалізуються на видачі персональних та корпоративних кредитів у місцевих спільнотах. Поряд із приватними та інституційними інвестиціями, подібні установи отримують субсидії з Казначейства США. У США працюють кілька сотень подібних організацій, серед яких центри мікрофінансування, банки розвитку місцевих спільнот (community development banks), місцеві кредитні установи (community development loan funds), фонди підтримки малих підприємств (microenterprise funds) та венчурні фонди (venture funds). У цьому випадку інвестиції направляються безпосередньо в організації, а не на фінансовий ринок, що дозволяє досягти більшого соціального ефекту, оскільки фінансові кошти спрямовуються не попередньому власнику акцій, а фінансовий інститут, що вкладає їх безпосередньо в роботу з місцевим співтовариством.
- Соціально-відповідальні банки, які пропонують інвесторам фінансові продукти та послуги із застосуванням методів соціально-відповідального інвестування (банківські ощадні рахунки, соціально та екологічно-відповідальні іпотечні кредити тощо).

Важливими учасниками ринку соціально-відповідальних інвестицій є різні інформаційно-аналітичні агенції та організації, які здійснюють професійний аналіз компаній з погляду їхньої соціальної відповідальності, асоціації та форуми, що здійснюють інформаційну підтримку ринку (галузеві огляди, індекси, інформація про керуючі компанії та фонди). Це своєрідна інфраструктура ринку, що супроводжує його розвиток.

У мотивації соціально відповідального інвестування велику роль відіграє вплив інвесторів на компанії, їхня можливість безпосередньо, через інструменти фінансового ринку впливати на вартість та розвиток корпорації, а також важливість громадської думки, поінформованість стейкхолдерів бізнесу шляхом публікації соціальної звітності, висновків соціального аудиту. та присвоєння рейтингу компанії.

Сутність соціальних інвестицій проявляється у їхньої двоїстої природі як інструменту одночасного задоволення потреб громадського та корпоративного секторів. У зв'язку з цим, до основних принципів соціального інвестування слід включити наявність позитивного ефекту як інвестора, так суспільства.

Отже, *ефекти соціально відповідального інвестування* насамперед пов'язані з досягненням його основної мети – реалізацією можливості поєднання отримання фінансового прибутку та дотримання цінностей інвестора.

За кінцевим очікуваним ефектом (результатом) від реалізації соціальних інвестицій можна виділити:

- інвестиції з безпосереднім (прямим) соціальним ефектом – це інвестиції з ефектами, що виявляються через певний проміжок часу;
- інвестиції з розсіяним соціальним ефектом - це інвестиції, ефект від реалізації яких може бути визначений безпосередньо після закінчення проектного часу, але здатний надати довгострокові зовнішні ефекти у майбутньому;
- інвестиції з непрямим соціальним ефектом – це інвестиції, що викликають мультиплікативні зміни у соціальному середовищі;
- інвестиції з опосередкованим соціальним ефектом - інвестиції в одну із сфер соціального середовища, які спочатку викликають зміни в іншій сфері і лише потім повертаються в сферу, що інвестується, у вигляді позитивних ефектів. Ефективність соціальних інвестицій полягає у їх здатності

провокувати «поворотні» позитивні ефекти, цінність яких перевищує початкові витрати. Приклади проєктів найбільших світових та вітчизняних благодійних фондів наведено в Додатку В.

§4. Критерії відбору об'єктів соціально-відповідального інвестування

При ухваленні рішення про соціально-відповідальне інвестування застосовуються такі *критерії*, як просіювання, вплив та інвестування у місцеві спільноти.

Одним із методів визначення «шкідливості» компаній є розроблена в США технологія, що має назву «*Просіювання*» (screening), що є вибір консалтинговим агентством для інвестиційного портфеля паперів тих компаній, які відповідають заданим соціальним або екологічним критеріям інвестора.

Відбір компаній для інвестування (screening) проводиться на основі аналізу як фінансових, так і не фінансових критеріїв – соціальних (дотримання прав людини, використання дитячої праці, здоров'я та безпека населення тощо), екологічних (викиди парникових газів, забруднення водного середовища), ядерна енергія, токсичні відходи і т.д.) або етичних (тютюнова, алкогольна продукція, зброя, азартні ігри, тестування на тварин і т.д.). Портфель соціально відповідального взаємного фонду формується професійними менеджерами та аналітиками.

«Просіювання» може здійснюватися за принципом виключення, що передбачає видалення зі списку тих корпорацій, що розглядаються для інвестування, чия продукція або ділова практика суперечать етичним або моральним цінностям інвестора (negative або avoidance screening). Проте останнім часом великої популярності набуває «просіювання», що передбачає цільовий пошук паперів тих компаній, які характеризуються позитивним впливом (positive screening) на розвиток суспільства та роблять

внесок у справу захисту навколишнього середовища.

Критерії відбору (фільтри), що використовуються при формуванні соціальних портфелів – див. Табл 8.2.

Таблиця 8.2. Критерії відбору соціальних портфелів

Широко використовувані фільтри	Фільтри, що зазвичай використовуються	Спеціальні фільтри
застосовуються у понад 50% «просіяних» портфелів	30-49% «просіяних» портфелів	менше 30% «просіяних» портфелів»
• Не бажають вкладати у тютюнові компанії • Віддають перевагу вкладенням в екологічно нешкідливі компанії • Звертають увагу на дотримання прав людини в організації та наявність антидискримінаційної політики зайнятості • Не бажають вкладатися в бізнес із азартними іграми • Не бажають вкладати кошти у підприємства з виробництва зброї	• Звертають увагу на компанії з розвиненими трудовими відносинами • Не бажають вкладати кошти у компанії, де проводяться досліди над тваринами. Віддають перевагу компаніям, в яких реалізуються практики захисту тварин • Інвестори звертають увагу на участь корпорації у місцевих інвестиційних програмах • Вважають за краще вкладатися в	• Вітають винагороду соціально відповідальних керуючих • Не хочуть вкладатися в компанії, які підтримують аборти або займаються контролем за народжуваністю. • Віддають перевагу підприємствам, які мають сертифікати міжнародних стандартів праці

• Не бажають вкладати кошти у підприємства з виробництва алкоголю	підприємства, які займаються благодійною діяльністю	
---	---	--

Для проведення подібних досліджень потрібна інформація, джерелами якої є, наприклад, різноманітні індекси (у світі вже створено понад 100 індексів сталого розвитку, найбільш популярними є Індекс сталого розвитку Доу-Джонса (DJSI Sustainability Index) та серії індексів FTSE4Good та NASDAQ), офіційні документи компаній (нефінансові звіти компаній або, як їх ще називають, звіти про сталий розвиток, соціальні звіти, звіти з КСВ), публікації ЗМІ, спілкування із зацікавленими сторонами, експертами тощо.

Соціально відповідальні фонди змушені обирати між компаніями, які мають сильні та слабкі сторони, залежно від прийнятої комбінації соціальних та екологічних фільтрів та кількісних критеріїв.

Другий критерій відбору - *діяльність акціонерів із захисту інтересів* (shareholders advocacy) включає соціально активних акціонерів, які роблять активні дії в управлінні компанією. Сюди належить діяльність під час вирішення питань інвестування коштів у питаннях корпоративного управління, дискримінації, зміни клімату, забруднення довкілля тощо. У разі незгоди між менеджментом компанії та акціонерами можливий навіть продаж акцій як протест проти політики компанії. Активність акціонерів та їх дії істотно впливають політику компанії і ділову практику і спрямовані на зміну соціальної, екологічної політики компанії, покращення корпоративного управління шляхом впливу на менеджмент компанії через обговорення конкретних проблем та участь у зборах акціонерів. Наприклад, внаслідок активних дій фондів соціально відповідального інвестування Calvert і Domini та некомерційних організацій Interfaith Center on Corporate

Responsibility було досягнуто певних змін у політиці деяких компаній – у 2004р. Exxon Mobil погодилася прийняти стандарти Всесвітньої організації праці, Dell та Hewlett-Packard вперше в комп'ютерній індустрії ухвалили політику переробки відходів, Coca-Cola погодилася опублікувати звіт про вплив ВІЛ/СНІД на діяльність компанії в Африці у 2004 році.

Третій критерій відбору – це *інвестування у місцеві спільноти* (community investing) – використання коштів інвесторів на фінансування певних проектів, суб'єктів чи регіонів, які мають недостатнє фінансування або розташовані у несприятливих екологічних зонах, та вирішення конкретних місцевих проблем. Ця стратегія, на відміну від двох попередніх, спрямована не на покращення корпоративної практики, а на суспільний та соціальний розвиток.

Фінансові інститути громадського інвестування (банки, кредитні спілки, фонди суспільного розвитку) надають кредити та позики підприємствам малого бізнесу, венчурним компаніям, фінансують будівництво доступного житла, освітніх, охоронних програм, фінансують малозабезпечені верстви населення, освітні програми. Зазвичай такі програми реалізуються за допомогою фінансових інститутів громадського інвестування (Community Development Financial Institutions): банків розвитку (Community Development Banks), інвестиційних фондів (Community Development Investment Funds), кредитних спілок (Community Development Crédit Unions), фондів взаємо Funds), венчурних фондів (Community Development Venture Capital Funds). Ці організації інвестують кошти у будівництво житла для незаможних, підтримки некомерційних організацій, розвиток малого бізнесу, розвиток громад та багато іншого. «Соціальний прибуток» від місцевого інвестування часто компенсує інвесторам не дуже високі фінансові результати, приносячи їм репутацію серед членів громади та задоволення від свідомості того, що їхні гроші працюють на благо багатьох людей.

§5. Розвиток соціального інвестування в світі

Соціально-відповідальне інвестування почало розвиватися у країнах США та Європи у другій половині XX століття. Підвищена увага інвесторів до того, на які цілі направляються їх кошти, розміщені в банках та інвестиційних компаніях у цей період пов'язана зі політичним кліматом 1960-х років і численними соціальними та екологічними рухами того часу.

У 80-90-х роках XX століття з'явилася велика кількість етичних фондів, а також почали формуватися спеціалізовані інформаційно-аналітичні агенції та некомерційні організації з розвитку соціально відповідального інвестування. З'явилися різноманітні соціальні фондові індекси, які допомагають орієнтуватись серед об'єктів соціально відповідального інвестування.

На початку 2010 року у США соціально-відповідальні інвестиції під професійним управлінням (SRI) склали \$3.07 трильйонів, тоді як ще 1995 року їх обсяг становив \$639 млрд. Для порівняння, за той же період весь обсяг інвестицій під професійним управлінням зріс із \$7 трлн. до \$25.2 трлн. Протягом світової фінансової кризи обсяг усіх активів під управлінням залишався приблизно на одному рівні, тоді як активи SRI фондів з 2007 по 2010 роки зросли на 13%.

Європейський ринок соціально-відповідального інвестування продовжує зростати. Так, з 2007 року обсяг активів під управлінням практично подвоївся з €2,7 трлн. 2007 р. до €5 трлн. на початку 2010 р. Не зважаючи на світову фінансову кризу, ринок SRI за період, що розглядається, показував значно вищі темпи зростання в порівнянні зі звичайним фондовим ринком. За оцінками European Fund and Asset Management Association (EFAMA), загальний обсяг ринку активів під управлінням у ЄС у 2008 році становив близько 10 трлн. з урахуванням

зростання обсягів цього ринку середньому на 8.4% на рік, можна припустити, частка ринку SRI становить близько 10% ринку управління активами.

Європейський ринок SRI не однорідний. У різних країнах переважають різні стратегії фінансування. Культурні відмінності у країнах Європи впливають на структуру та особливості національних ринків. На Європейському ринку SRI переважно працюють інституційні інвестори, їхня частка становить 92% всього ринку. Особливо це характерно для таких країн із розвиненим SRI ринком як Нідерланди, Великобританія, Швейцарія, Франція та скандинавські країни.

Надалі прогнозується зростання активів соціально-відповідального інвестування. Цьому сприяють тенденції розвитку нормативно-правової бази європейських держав. Так, в даний час 8 країн мають специфічні вимоги щодо розміщення активів пенсійних фондів, які зобов'язують їх враховувати ESG фактори у своїй діяльності (Великобританія, Німеччина, Швеція, Бельгія, Норвегія, Австрія та Італія), ще в низці держав планується прийняття таких законів. Крім того, постійно зростають вимоги щодо прозорості нефінансової звітності комерційних організацій.

В Україні одним із перших і найбільших фондів соціальних інвестицій став спільний проект Світового банку та уряду України «Український фонд соціальних інвестицій» (<https://usif.ua/>), діяльність якого спрямована на покращення умов життя бідних та вразливих груп населення, розширення можливостей громад та уразливих груп населення у вирішенні місцевих соціальних проблем; а також на сприяння реформуванню системи соціальної захисту.

ТЕМА 9. КОМУНІКАТИВНИЙ СУПРОВІД ЕКОЛОГІЧНИХ КСВ-ПРОЕКТІВ

§1. Поняття, функції, критерії екологічної відповідальності організації

§2. Стратегія екологічних комунікацій.

§3. Еко-лейбли як комунікативна технологія

§4. Концепція «зеленого офісу» та її PR-складова

§1. Поняття, функції, критерії екологічної відповідальності організації

Концепція соціальної відповідальності бізнесу розроблялася найбільшими корпораціями світу протягом другої половини XX ст. і утвердилася як стратегія сталого розвитку. Співробітники данського інституту «Копенгагенський центр – нові партнерства для соціальної відповідальності» («The Copenhagen Centre – New Partnerships for Social Responsibility») розробили концепцію добровільного взаємовигідного партнерства представників бізнесу, національного уряду та громадських організацій з метою підвищення конкурентоспроможності окремих компаній і національних економік на засадах сталого розвитку, прозорості бізнесу та соціальної відповідальності.

Компанії «IBM», «General Electric», «Ford Motor Company», «British Petroleum» та інші розширили поняття економічного прибутку, додавши до нього соціальний прибуток. Такий підхід означає добровільну відмову від нецивілізованих способів ведення бізнесу, включаючи забруднення природного середовища. Соціально відповідальний бізнес визнає рівність соціально-екологічних та фінансово економічних інтересів і цінностей, акцентує увагу на таких нефінансових показниках як якість продукції, кадрова політика, екологічний збиток, нематеріальні активи, «гудвіл» і т.п.

Екологічно та соціально відповідальний бізнес означає:

- вихід бізнесу з мінімальних рамок самозабезпечення і внесок власних ресурсів у довгостроковий розвиток внутрішнього і зовнішнього середовища;
- реалізацію заходів екологічної та соціальної спрямованості шляхом збереження добре оплачуваних робочих місць, виробництва якісних товарів і послуг, охорони природи, застосування у бізнес відносинах чесної ділової поведінки;
- врахування суспільних очікувань у відношенні не тільки своєї продукції і підвищення прибутковості, але й своєї участі у формуванні національної та регіональної економіки.

Екологічна відповідальність по-різному інтерпретується. *Згідно класичного підходу*, екологічна відповідальність виникла під дією екологічного законодавства: щоб уникнути санкцій, підприємства змушені були переглянути свою екологічну політику і вжити заходів для зменшення негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. *Згідно неокласичного підходу*, екологічна відповідальність є наслідком не лише нормативно-правових обмежень, але й моральної відповідальності виробників за заподіяння шкоди природі.

Концепція сталого розвитку є органічним синтезом класичних та неокласичних підходів, поєднує обмеження, встановлені екологічним законодавством, та моральні зобов'язання представників бізнесу. Екологічна відповідальність перестає бути чимось примусовим, вона перетворюється у внутрішні правила ведення бізнесу.

Суть екологічної відповідальності виявляється через три основні *функції*: *стимулюючу, компенсаційну та превентивну* і полягає у збереженні сталого балансу економічних та екологічних інтересів у процесі господарської діяльності на базі попередження, скорочення та відновлення втрат у природному середовищі. Проявом стимулюючої функції є наявність економічних та нормативно-правових стимулів до охорони довкілля.

Компенсаційна функція екологічної відповідальності полягає у відшкодуванні збитків, завданих навколишньому природному середовищу у грошовому чи натуральному виразі. Превентивна функція реалізується у формі примусових засобів впливу на поведінку учасників екологічних відносин шляхом застосування покарання та відшкодування завданих збитків.

Одним з найпоширеніших підходів до визначення екологічно відповідальної компанії є підхід, в основі якого лежать три *критерії* (див. Табл 9.1.): дотримання екологічних зобов'язань, енергетичний та сировинний менеджмент, ефективне залучення стейкхолдерів.

Таблиця 9.1. Критерії екологічно відповідальної компанії

Критерії	Ознаки екологічної відповідності компанії
Дотримання екологічних зобов'язань	- корпоративне бачення компанії повністю відповідає концепції сталого розвитку; - захист та відновлення природного середовища визначені стратегічними пріоритетами; - усвідомлюється, що економічна система функціонує в рамках екосистеми, яка є обмеженою; - діяльність відповідає вимогам екологічного законодавства; - відповідальність за шкоду, завдану довкіллю; - корпоративна культура заснована на екологічних цінностях.
Енергетичний та сировинний менеджмент	- ефективне використання природних ресурсів; - створення та використання відновлюваної енергії та матеріалів; - системне мислення; - мінімізація викидів вуглекислого газу;

	- аналіз екологічних досягнень та пошук нових екологічних рішень; - аналіз екологічних витрат та переваг.
Ефективне залучення стейкхолдерів	- інформування громадськості про екологічні наслідки своєї діяльності; - відповідальність перед стейкхолдерами за діяльність; - компанія враховує думки та побажання стейкхолдерів; - діяльність компанії є прозорою; - звіти про вплив на оточуюче середовище.

§2. Стратегія екологічних комунікацій

Дотримання компанією принципів екологічної відповідальності здійснюється з метою збереження навколишнього середовища та отримання прибутку. *Стратегія екологічно маркетингу* є новим концептуальним підходом до визначення екологічної відповідальності на основі аналізу екологічної свідомості населення, її розвитку та трансформації. Ідейними засновниками цієї стратегії є К. Хеннісон (Hennison) та К. Кіннеар (Kinnear).

Згідно даної концепції необхідно змінювати екологічну поведінку населення з допомогою інструментів маркетингу та гнучких методів трансформації поведінки таким чином, щоб вона стала екологічно орієнтованою. Екологічно орієнтоване споживання є одним з найважливіших проявів екологічної відповідальності.

Починаючи з 1970-х років людство почало активно перейматися екологічними проблемами, а науковці сконцентрували свої зусилля на дослідженні причин порушення екосоціального балансу та пошуках шляхів

поліпшення екологічної ситуації. Створення Шведської Національної Агенції захисту навколишнього середовища (SNAEP) у 1967 р. визнається першим нормативним кроком до вирішення екологічних проблем у світовій практиці. У 1970 р. аналогічну агенцію було створено у США. У 1973 р. розпочала роботу Програма захисту навколишнього середовища при Організації Об'єднаних Націй. Це надало можливість швидко приймати нормативні акти щодо якості повітря та води. На даний момент тільки в Європі налічується понад 300 законодавчих актів, що регулюють відносини в екологічній сфері.

Важливим кроком у вирішенні екологічних проблем стало засідання Міжнародної Комісії з питань екології та розвитку (World Commission on Environment and Development) у 1984 р. Комісією визначено новий напрям економічного розвитку, за якого задоволення потреб сучасного покоління не повинно відбуватися за рахунок можливостей прийдешніх поколінь задовольняти їх потреби. Саме концепцію збереження природи без шкоди для економічного розвитку покладено в основу Концепції сталого розвитку.

У 1991 р. на другій світовій конференції у Роттердамі, присвяченій проблемам екологічного менеджменту, було запропоновано стратегічну концепцію розвитку організацій для досягнення принципів сталого розвитку. Основною складовою цього документу була екологічна компонента. У доповіді прем'єр-міністра Норвегії наголошувалось, що міжнародні корпорації з мінімальним втручанням урядів країн повинні визнати свою відповідальність перед суспільством та природою.

Становлення соціальної відповідальності бізнесу розпочалось з екологічного аспекту. В рамках становлення феномену глобальної екологічної відповідальності чітко виділено дві тенденції: перша, світова спільнота дійшла висновку, що повинна існувати глобальна відповідальність за стан довкілля. Це регламентовано багатьма угодами. Друга – громадяни, з одного боку, щоразу більше переймаються тим, як

вплине несприятлива екологічна ситуація на їх повсякденне життя, а, з іншого - їх цікавить, як вони можуть сприяти вирішенню екологічних проблем.

Основними *елементами екологічної відповідальності бізнесу* є:

1. Запровадження корпоративної екологічної політики. Компанії, які намагаються мінімізувати шкоду для природи, заподіяну своєю діяльністю, зазвичай, приймають систему екологічних принципів та стандартів: проголошується дотримання компанією екологічного законодавства, провадиться відкрита екологічна політика, згідно якої працівники, партнери, члени місцевої громади та інші зацікавлені сторони інформуються про можливу екологічну шкоду від діяльності компанії.

2. Екологічний аудит. Щоб розробити основні засади екологічної політики, визначити її основні напрями компанії використовують спеціальну процедуру екологічного аудиту, яка дозволяє оцінити реальні масштаби екологічної шкоди від діяльності організації. Мета екологічного аудиту полягає у визначенні основних ресурсів, необхідних для функціонування організації та обсягів їх споживання, а також в одержанні науково обґрунтованих висновків про міру впливу діяльності компанії на навколишнє природне середовище (атмосферні викиди, забруднення водойм, відходи процесу переробки тощо).

Екологічний аудит проводиться компанією добровільно, допомагає визначити пріоритетні напрями екологічної політики організації як у довго-, так і в короткостроковій перспективі, та визначитися з системою заходів, що є максимально корисними для оточуючого середовища та організації.

Мають місце різні *види екологічного аудиту*:

- перевірка відповідності діяльності організації нормативним екологічним нормам та її екологічній політиці (compliance audit) – найбільш поширений тип екологічного аудиту, який використовують практично усі компанії-виробники;

- проблемний аудит (issues audit) полягає в оцінюванні того, яким чином діяльність компанії впливає на глобальні екологічні проблеми (світове забруднення атмосфери, руйнування озонового шару, споживання енергії тощо). Цей тип аудиту також використовують для екологічної оцінки конкретних проектів;
- оцінювання безпечності роботи для працівників компанії та можливого негативного впливу на їх здоров'я (health and safety audit);
- оцінювання екологічної ситуації певної території (сучасний стан та перспектива). Цей тип аудиту (site audit) компанії використовують при прийнятті рішення про передислокацію виробництва, відкриття нових представництв тощо;
- корпоративний аудит (corporate audit) передбачає повну аудиторську перевірку компанії – екологічної політики, основних виробничих та технологічних процесів;
- аудит товарного циклу (product or life cycle audit) передбачає аналіз впливу продукції компанії на екологічну ситуацію на стадії її розробки, виробництва, реалізації, споживання, а також під час переробки відходів.

3. Залучення працівників до екологічних ініціатив. Керівництво екологічно відповідальних міжнародних компаній переконане, що ефективною екологічна політика компанії може бути лише за умови, коли менеджмент, співробітники та члени їх сімей переймаються екологічними проблемами та намагаються долучитися до їх вирішення. З цією метою корпорації реалізують цілу низку екологічних освітніх проектів, в рамках яких відбувається інформування працівників про те, який вплив на навколишнє середовище здійснює їх діяльність, яким чином вони можуть сприяти поліпшенню екологічної ситуації (екологічне виховання дітей, сортування сміття, придбання продуктів, виготовлених з найменшою шкодою для природи тощо). Деякі організації мають спеціальні програми для тих працівників, які виявляють неповагу до навколишнього середовища

та не дотримуються корпоративних екологічних принципів. Тобто компанії утверджують екологічну відповідальність працівників крізь призму екологічної етики.

4. «Зелене постачання». Для того, щоб забезпечити екологічність товарів та виробничих процесів, підприємства намагаються обирати так званих «зелених постачальників». Такі постачальники постачають товари та надають послуги, які є менш шкідливими для навколишнього середовища. Деякі компанії об'єднуються у купівельні групи, щоб, з одного боку, показати наявність попиту на «зелену» сировину, а з іншого - змусити постачальників застосовувати природо зберігаючи технології. При виборі постачальників екологічно відповідальні компанії керуються не лише ціною та якістю товарів, але й їх екологічністю: сировина та матеріали повинні задовольняти внутрішні вимоги екологічних стандартів виробництва компанії; вони мають видобуватися чи виготовлятися за природо зберігаючими технологіями; для їх доставки повинні використовуватись найбільш екологічні транспортні схеми.

5. Виробництво «зелених» товарів. Виробники намагаються зробити свою продукцію більш екологічною шляхом використання для її виготовлення екологічно чистих матеріалів, застосування інноваційних технологій переробки відходів, використання технологій замкнутих циклів. Традиційно вважають, що найбільшими забруднювачами планети є підприємства, які працюють в енергетичній, хімічній, металургійній промисловості. Проте стрімкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій активізував проблему інформаційного брухту (e-waste). Так, у світі активовано понад 5 мільярди мобільних телефонів, тоді як населення землі складає близько 8 мільярдів осіб. Таким чином, мобільних телефонів на планеті більше, ніж комп'ютерів, телевізорів та автомобілів. Бажання людей йти в ногу з часом призводить до частоті заміни техніки. У середньому комп'ютер замінюють через 42 місяці після покупки, тоді як

мобільний телефон змінюють кожні 17 місяців. За даними EPA (U.S. Environmental Protection Agency), близько 130 млн. мобільних телефонів викидають щорічно, що складає 65 тис. т відходів.

6. Система екологічного управління (Environmental Management System) є спеціальним інструментом, що дозволяє компаніям чітко визначати цілі природоохоронної діяльності, досягати їх та постійно вдосконалювати екологічні заходи. Дану систему втілено в стандартах екологічного менеджменту ISO 14000 (Environmental Management Standards), що розроблені Міжнародною організацією стандартизації. Даний стандарт використовується більше, ніж у 100 країнах.

Реалізація екологічної політики компанії повинна здійснюватися у суворій відповідності з екологічним стандартом. Саме для цього передбачено проведення екологічного аудиту, імплементацію системи екологічного управління, та документування усіх процесів.

§3. Еко-лейбли як комунікативний елемент екологічної відповідальності

В 1992 році Радою ЄС були розроблені основні вимоги до екологічного маркування. Саме це сприяло використанню, а також виробництву та розробці товарів, які менше забруднюють навколишнє середовище починаючи від свого «народження» (виходу з заводу) та закінчуючи утилізацією.

Існує *три групи знаків* у цій категорії, які свідчать:

1. Про те, що продукція екологічно чиста та безпечна для природи, здоров'я і життя споживачів, їх майна;
2. Про екологічно чисті методи виробництва та переробки продукції та тари;
3. Про безпеку для оточуючого середовища.

Приклади еко-лейблів кожної підгрупи наведено в Додатку Г. Наприклад, отримання маркування про те, що продукція екологічно чиста і безпечна для природи, здоров'я і життя споживачів, та їх майна передбачає необхідність для компанії пройти експертизу і довести екологічну безпеку та високу якість своєї продукції. На даний час у світі існує більше 30 різних екологічних знаків. В цій категорії є кілька підвидів екологічного маркування:

- маркування, що інформує про вплив на озоновий шар,
- маркування продуктів харчування,
- маркування косметики,
- маркування електроніки та побутової техніки.

Наприклад, відома «Квітка ЄС», яка є знаком єдиного еко маркування відповідно до вимог ЄС, свідчить про екологічність продукту. Це маркування не поширюється на харчові продукти і ліки, ним маркуються товари, віднесені до небезпечних, але використовувані при дотриманні обмежувальних умов або в допустимих межах.

Поняття екологічної чистоти продукту і упаковки, за словами деяких фахівців, не варто ідеалізувати. Швидше за все, мова йде про відносність екологічної чистоти, меншу чи більшу міру впливу на екологію. Але все ж не можна ігнорувати екологічне маркування.

§4. Концепція «зеленого офісу» та її PR-складова

Вирішення будь-яких глобальних проблем починається з невеликих, але дуже важливих кроків, доступних кожному з нас. Зелений офіс – це не мода, а вимога сучасності. З кожним роком все більше компаній прагне організувати свою роботу спираючись на принципи сталого розвитку та відповідності міжнародним еко стандартам.

Зелений офіс – це насамперед сучасний, комфортний та безпечний для людини простір. У нашому розумінні *зелений офіс* — це офіс, який заощаджує як власні ресурси, так і ресурси планети загалом. Причому не лише природні, а й фінансові. Згодом таке дбайливе ставлення здатне принести відчутну економічну вигоду.

Насправді, зелений офіс є комплексною концепцією управління організації, яка сприяє зменшенню негативного впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, а також спрямована на раціональне використання енергетичних, природних і, зрештою, грошових ресурсів.

Організації, які запроваджують рекомендації еко-офісу не лише демонструють свою екологічну відповідальність, а й ефективно організовують свою роботу, зменшують кількість відходів від офісної діяльності, а також покращують імідж своєї компанії.

Важливо, що «зелений офіс» не потребує встановлення сучасних програм, придбання новітніх технологій чи надскладних методів реалізації. Це прості правила щоденного використання ресурсів та дбайливого ставлення до природи, які роблять працівників більш свідомими, а компанії – кращими, ефективнішими та більш прибутковими.

Концепція «зеленого офісу» дійсно комплексна і передбачає дуже широкий спектр заходів, які можна застосовувати на всіх етапах використання продукції: придбання, застосування та утилізації.

Основними **методами впровадження «зеленого офісу»** на кожному етапі життєвого циклу товару є:

1. *Закупівля продукції*: придбання товарів з екологічним маркуванням, включаючи канцтовари; придбання офісної техніки та обладнання з енергозберігаючими властивостями (принтери для повторного заправлення картриджа) та ін.

2. *Економія ресурсів під час використання*

електропостачання: використання систем автоматичного контролю освітлення (фотореле, датчики руху, датчики присутності тощо); максимальне використання природного освітлення; встановлення енергозберігаючих приладів (лампочки, датчик руху тощо); вимикання приладів, якщо вони не використовуються у роботі; вимкнення з розетки зарядних пристроїв, світла; переведення комп'ютерів на режим енергозбереження;

водопостачання: встановлення приладів обліку (лічильника); щільне закручування крана; закручування крана, коли вода не використовується; встановлення якісного фільтра та системи подачі води, замість придбання бутильованої води; ліквідація протікання кранів та туалетних бачків тощо;

теплопостачання: встановлення приладу обліку (лічильника); використання терморегуляторів на батареях опалення; утеплення вікон та дверей; використання тепловідбивних екранів за батареями опалення; для максимального збереження тепла у приміщенні на ніч закривати вікна шторами чи жалюзі тощо.

«Зелений» друк: двосторонній друк; перед початком друку - зменшення шрифту та розмірів полів документа; заміна у шаблонах документів чорного кольору на світліший; папір, використаний з одного боку, може бути чернеткою для друку робочих документів; по можливості, запровадження системи електронного документообігу тощо.

«Зелена» реклама: здійснення реклами через Інтернет замість використання друкованих оголошень, плакатів, банерів та ін; проведення презентацій, на відміну роздачі друкованих брошур; розсилання через Інтернет, замість індивідуальних дзвінків клієнтам чи надсилання паперової пошти тощо.

3. *Утилізація*. На етапі утилізації продукції «зелений офіс» дотримується принципів 5-R: reduce, remake, redesign, reuse, recycle (скоротити, переробити, переоформити, повторно використовувати, утилізувати).

4. *Транспорт.* Забезпечення технічного обслуговування автопарку компанії; використання транспортних засобів, викиди від двигунів яких не перевищують встановлені екологічні норми; оптимальні маршрути для трансферу.

При цьому кількість співробітників та діяльність компанії не мають значення, якщо організацію зацікавила програма «зелений офіс». Адже, якщо не вдається охопити всі етапи, можна вибрати ті, які підходять конкретній установі.

Залучення співробітників у екологічне життя компанії

Однією з найважливіших порад впровадження концепції екологічного офісу є інформаційна кампанія. Адже усвідомлення проблеми та розуміння самими працівниками важливості виконання цих методів забезпечить системне впровадження принципів «зеленого офісу» у повсякденну роботу організації. Продумана інформаційна кампанія визначає успіх запровадження програми «зелений офіс».

Інформування всередині компанії зазвичай відбувається за допомогою таких інструментів: корпоративні видання (журнали, газети, бюлетені); Інтернет-ресурси (корпоративні сайти, інтранет, розсилки електронною поштою); засобів прямої візуальної комунікації (інформаційні дошки, наклейки, плакати, оголошення).

Для зовнішньої комунікації найчастіше використовується «зелений підпис» наприкінці електронних листів, який популяризує принципи «зеленого офісу» серед клієнтів та партнерів компанії.

Умови ефективного впровадження програми «зеленого офісу»

1. *Розподілити відповідальність:* хто зі співробітників відповідатиме за фінансову частину, хто – контролюватиме закупівлі, внутрішні комунікації. Після встановлення цілей можна створити підкомітети, які відповідатимуть

за окремі елементи програми, наприклад: зменшення використання енергії, принципи закупівлі, якість повітря в офісі, здоров'я та безпека працівників. Ця група співробітників відповідає за досягнення цілей програми «зелений офіс» та моніторить її розвиток.

2. *Провести аудит споживання ресурсів підприємства.* Підрахувати, скільки компанія використовує електроенергії, води, газу; скільки коштує вивезення сміття, купівля паперу, офісного приладдя та ін. Для встановлення точки відліку потрібно зібрати і проаналізувати рахунки за комунальні послуги компанії за останні два-три роки.

3. *Встановити дедлайн,* який стимулюватиме розвивати програму.

4. *Розповідати співробітникам про успіхи програми.* Інформувати співробітників як про завдання, так і про те, до яких результатів наводить їх виконання та заохочувати співробітників, які сприяють екологізації компанії.

5. *Навчальні заходи для співробітників,* наприклад, презентації, семінари, корпоративні заходи.

6. *Перегляд цілей та завдань програми «зелений офіс».* У процесі реалізації те, що було важливим спочатку, може виявитися другорядним через деякий час або зовсім неактуальним.

Низка соціально відповідальних підприємств та компаній України вже підхопила «зелену хвилю». Серед них: ТОВ «Астеліт» (TM life:)), компанія «Воля», мережа компаній «Фокстрот», ЗАТ «Оболонь», НАСК «Оранта» та багато інших. Стратегія «зеленого офісу» стає дедалі популярнішою серед українських компаній. Вклад кожної з них різний: дехто займає активну позицію у турботі про навколишнє середовище, а дехто робить елементарні «зелені» кроки, впроваджуючи лише окремі елементи «зеленого офісу».

ТЕМА 10. ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕПУТАЦІЙНИЙ ЕФЕКТ КСВ-ДІЯЛЬНОСТІ

§1. Складові ефективності КСВ

§2. Інструменти оцінки КСВ-ефективності: якісні і кількісні показники оцінки ефективності КСВ

§3. Вплив фондових і нефондових індексів КСВ на діловий і фінансовий імідж організації

§4. Комунікативні технології у підвищенні ефективності КСВ

§1. Складові ефективності КСВ

Проблема оцінки ефективності соціальної політики як соціальних інвестицій та соціального партнерства виникає на всіх етапах: при плануванні конкретних програм та проектів, при їх обґрунтуванні, при підбитті підсумків проведеної роботи. Комплексність завдання оцінки ефективності КСВ пояснюється, багатовекторністю та різноманітністю форм соціальних інвестицій та соціального партнерства, комплексним характером самої проблеми ефективності.

По-перше, це відмінність змісту соціальних інвестицій залежно від своїх спрямованості. Соціальні інвестиції можуть бути спрямовані на:

- працівників (виплати працівникам, плинність кадрів, проведені тренінги та результати навчання, оплата праці та умови праці у порівнянні зі середньо ринковими, понаднормові години, структура робочої сили в гендерному та віковому розрізі кількість робітників - інвалідів , кількість інцидентів на робочому місці , оцінка працівниками своєї компанії),

- інвесторів,
- державу,

- громадськість (дотримання компанією прав людини, надані робочі місця, освітні та навчальні програми для громадськості, участь у стратегічному розвитку регіону, допомога у вирішенні різних проблем, звітність компанії з соціальних програм);

- природу (вплив на довкілля, використання вторинної сировини, споживання енергії, утилізація відходів, кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів),

- взаємовідносини з іншими підприємствами (поводження компанії на ринку, рекламації покупців, скарги на недобросовісну рекламу, штрафні санкції антимонопольного комітету, надання споживачам кращого сервісу, рівень задоволення споживача, кредиторська заборгованість, рівень відповідності стандартам продукції, вплив продукції/діяльності компанії на суспільство).

По-друге, дуже неоднозначний сам характер оцінки. Ефективність соціальних інвестицій та соціального партнерства може оцінюватися, як мінімум, з двох основних позицій:

- ефективність суспільству, як сукупність раніше недоступних благ і кількість людей які отримали, сума витрат за інвестиції.

- ефективність для бізнесу, як досягнення більшої популярності, динаміка громадської думки, зростання фінансових показників, капіталізації.

По-третє, треба усвідомлювати комплексний характер самого концепту «ефективність». Можна розрізняти, як мінімум, три види ефективності:

- результативність = R/Q — відношення отриманого результату до поставленої мети: та діяльність ефективніша, у якій результати найбільше досягають мети (бажані результати);

- економічність = P/Z - відношення результатів до витрат ресурсів: та діяльність більш ефективна, яка дозволяє отримати той же результат з меншими витратами;

- доцільність = $Ц/П$ - відношення цілей до реальних соціальних проблем: та діяльність ефективніша, що дозволяє вирішити реальні соціальні проблеми.

Зрештою, по-четверте, слід розрізняти рівні реалізації та оцінки ефективності корпоративної соціальної політики на рівні її конкретного напрямку (а то й заходів), компанії та регіону.

§2. Інструменти оцінки КСВ-ефективності: якісні і кількісні показники оцінки ефективності КСВ

В ринковій системі розроблено декілька методичних підходів для вимірювання та оцінки соціального, суспільного напрямків розвитку та рівня його комфортності (безконфліктності). Найбільш часто використовуються такі методи:

1) *Метод порівняльного аналізу*, розроблений Лондонською групою порівняльного аналізу (London Benchmarking Group - LBG), яким обрано у якості головного чинника оцінки філантропічний напрямок діяльності компанії – благодійність. Модель порівняльного аналізу базується на показниках корпоративного інвестування у місцеві та регіональні спільноти. Ця модель побудована на гіпотезі, що уся благочинна та соціально направлена діяльність компанії є додатком до її основної діяльності. Основна бізнес діяльність та соціальні впливи та ефекти є ґрунтом для побудови стосунків та формування піраміди участі корпоративної компанії у вирішенні соціальних та суспільних завдань місцевої громади.

У якості наступного щаблю розглядаються комерційні ініціативи, які фінансуються із бюджету маркетингу компанії і дають додаткові місцеві ефекти. На другому щаблі – спільне із партнерами корпорації доброчинне інвестування у проекти місцевої громади.

На вершині піраміди ефектів знаходиться філантропічна діяльність компанії що фінансується із бюджету інвестицій. Остання є відгуком на запити місцевої громади.

Запропонована LBG градація дозволяє чітко вимірювати фінансові, матеріальні та ресурсні витрати компанії, у тому числі і витрати робочого часу та інших видів соціально направленої діяльності. Наприклад, коли співробітники компанії добровільно витрачають свій час на соціальні проекти, їх внесок для компанії вимірюється як витрати робочого часу, погодинна ставка та накладні витрати. Означена модель дозволяє обґрунтувати мотивацію суспільної направленості та соціальної ефективності діяльності компанії.

2) *Концепція потрібного результату (Метод «збалансованої оцінки» - The Balanced Scorecard)* використовується як ефективний засіб кількісної оцінки та управління цінностями компанії для акціонерів. Означена модель ґрунтується на врахуванні фінансових показників, відносин з клієнтами, внутрішніх бізнес-процесів та інновацій та підвищення кваліфікації.

Цей метод дозволяє врівноважити вплив короткострокових та довгострокових цілей компанії, а також балансу між фінансовими та нематеріальними оцінками.

Якісні і кількісні показники оцінки ефективності КСВ

Для адекватної якісної оцінки соціально-відповідальної поведінки бізнесу запропоновано показники, що дають більш повну характеристику соціальних інвестицій підприємства. Вони об'єднані у три групи.

Перша група характеризує *інституційне оформлення соціальної політики бізнесу* та включає такі ознаки:

- нормативна централізація соціальної відповідальності бізнесу (наявність спеціального документа, в якому зафіксовані основні напрямки соціальної політики компанії);
- організаційна централізація соціальної відповідальності бізнесу (наявність спецвідділу, відповідального саме за соціальні проекти);
- нормативні засади соціальної політики підприємств (наявність колективного договору).

Друга група показників дає можливість оцінити *облік соціальних заходів* бізнес-установ та включає такі параметри:

- наявність фінансової звітності підприємств, що відповідає міжнародним стандартам та складається щорічно;
- застосування звітів з СВБ міжнародного зразка;
- оцінка ефективності здійснених соціальних вкладень;
- інформування суспільства про рівень своєї соціальної відповідальності.

Показники третьої групи характеризують *ступінь комплексності соціальних інвестицій* бізнесу та дають можливість виявити надмірну концентрацію фінансування на окремих напрямках соціальної політики. До них входять:

- інвестиції у розвиток персоналу;
- охорона праці і здоров'я найманих працівників;
- екологічність процесу виробництва та продукції, ресурсозберігаючі технології;
- дотримання принципів доброчесної ділової практики і чесної конкуренції;
- розвиток та підтримка місцевого населення.

На основі зазначених показників розраховуються *часткові і загальні індекси* соціальних інвестицій бізнесу, а саме:

- якісний індекс соціальних інвестицій для і-ої компанії (IK_i),
- якісний індекс соціальних інвестицій для j-ї ознаки (IK_j),
- загальний якісний індекс соціальних інвестицій ІК.

Вони приймають значення від 0 % до 100 %. Чим більш близький показник до 100 %, тим більш якісною та виваженою є соціальна політика обстежених підприємств.

Рівень комплексності СВБ певного підприємства оцінюють за допомогою якісного індексу соціальних інвестицій і-ої компанії (IK_i), який

розраховується за формулою:
$$IK_i = \left(\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) \cdot 100\%$$
, де X_{ij} - змінна, що приймає значення 1, якщо j-й параметр наявний у і-ого підприємства, та приймає значення 0, якщо відсутній; i – кількість підприємств, що обстежуються; m – кількість параметрів, за якими оцінюються соціальні інвестиції.

Якісний індекс соціальних інвестицій для j-ої ознаки (IK_j) покликаний відповісти, наскільки характерною для досліджуваної вибірки підприємств

є певна ознака. Він розраховується за формулою:
$$IK_j = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_{ij} \right) \cdot 100\%$$
, де n – кількість підприємств, що досліджуються.

Для оцінки рівня комплексності соціальних інвестицій статистичної вибірки підприємств у цілому використовується загальний якісний індекс соціальних інвестицій ІК. Він розраховується за формулою:

$$IK = \left(\frac{1}{nm} \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m X_{ij} \right) \cdot 100\%.$$

Однак оцінка соціальних інвестицій бізнесу лише за допомогою якісних індексів не дає повного уявлення про їх реальний стан та має ряд недоліків. Врахування наявності певної ознаки соціальної відповідальності

підприємства не дає відповіді про масштаби її розвитку. Так, наприклад, дві компанії розвивають місцеву громаду, але одна безсистемно та рідко, а інша залучає для цього велику кількість ресурсів і має власну стратегію їх витрачання. При цьому під час оцінювання за допомогою якісних індексів обидві компанії будуть оцінені позитивно. В якісних індексах не враховуються важливість та значення кожної ознаки. Не оцінюється якість процесу інвестування та якість відносин із зацікавленими сторонами. Не коректною є оцінка за якісними індексами сукупності підприємств малого та великого бізнесу, оскільки вони мають різний характер та напрямки соціальної відповідальності.

Більше інформації про масштаби та результативність соціальної відповідальності підприємництва дає оцінка за допомогою *кількісних індексів соціальних інвестицій*. Вони можуть застосовуватись як для одного підприємства (для оцінки соціальних інвестицій за певний період), так і для сукупності підприємств: на мезорівні (для аналізу й порівняння соціальних інвестицій окремих регіонів держави та галузей економіки), на макрорівні (для оцінки соціальних інвестицій підприємницького сектору економіки та аналізу їх динаміки).

У науковій літературі виділяється три *різновиди кількісного індексу соціальних інвестицій*.

Перший з них індекс питомих соціальних інвестицій, який показує об'єм соціальних інвестицій, що припадає на одного робітника $CI_{\text{п.ж}} = CI / \text{ЧП}$ де CI – загальний об'єм соціальних інвестицій, ЧП – чисельність персоналу.

Другий індекс – частка соціальних інвестицій у загальному обсязі – продажів, – розраховується за формулою: $CI_{\text{зоп}} = CI / \text{ЗОП}$, де ЗОП – загальний обсяг продажів.

Співвідношення соціальних інвестицій та загального обсягу прибутку до оподаткування – третій кількісний індекс. Він розраховується як

$CI_{зоприб} = CI / зОПриб$, де зОПриб – загальний обсяг прибутку підприємств до оподаткування.

Слід зазначити, що під час застосування методики для макроекономічного аналізу соціальних інвестицій виявляється ряд її недоліків, які потребують усунення. Так індекс питомих соціальних інвестицій, який показує об'єм СІ, що припадають на одного робітника, характеризує лише внутрішній вимір соціальної відповідальності, спрямований на персонал. Для більш об'ємної характеристики слід оцінити як внутрішній, так і зовнішній прояви СВБ (направлений на суспільство).

Тому, крім зазначеного показника, слід ввести кількісний індекс, який показує обсяг соціальних інвестицій, що припадає на 1 жителя країни.

Формула для його розрахунку: (14.7) $CI_{хол} = CI / КНас$, де КНас – кількість населення країни.

Крім того, важливо оцінювати динаміку соціальних інвестицій бізнесу у структурі внутрішнього валового продукту країни. ВВП є одним з найважливіших показників розвитку економіки країни. Розрахунок відношення соціальних інвестицій до ВВП, здійснений за декілька співставних періодів, дасть змогу оцінити, що розвивається швидшими темпами – економіка країни чи соціальні інвестиції. Формула для таких розрахунків: $CI_{зоприб} = CI / ВВП$, де ВВП – обсяг валового внутрішнього продукту країни.

Крім того, дуже показовим у випадку макроекономічного дослідження є визначення обсягу соціальних інвестицій бізнесу, що припадає на 1 підприємство (організацію), що здійснюють свою діяльність на території країни: $CI_{підпр} = CI / КПО$, де КПО – кількість підприємств і організацій країни (у випадку України – кількість суб'єктів єдиного державного реєстру підприємств і організацій).

§3. Вплив фондових і нефондових індексів КСВ на діловий і фінансовий імідж організації

При складанні рейтингових оцінок до уваги приймаються бізнес-процеси, безпосередньо пов'язані з формуванням та реалізацією політики соціальної відповідальності, що здійснюють комплексний вплив на навколишнє середовище і суспільство.

У міжнародній практиці дістав поширення *Індексний метод оцінювання КСВ*. Найбільш популярними в світі є формування рейтингів соціально відповідальних компаній на основі фондових та нефондових індексів, визначення яких свідчить про рівень соціальної відповідальності компаній в рамках прийнятої оціночної шкали. Значення цих індексів все частіше беруться до уваги інвесторами в процесі прийняття інвестиційних рішень, а також є орієнтиром для оцінки ефективності певного сегменту ринку.

Методика відбору компаній для інвестиційної вибірки є типовою, а індекси відрізняються обраним набором критеріїв відбору (фільтрів) за галузями діяльності та за напрямками соціальних програм. При цьому спостерігається тенденція до переходу від негативного скрінінгу (виключення компаній зі списку потенційних об'єктів інвестування) до позитивного скрінінгу (цільового пошуку компаній, ефективних не лише за фінансовими показниками, а й з високими індексами рівня корпоративної соціальної відповідальності).

Фондові індекси корпоративної соціальної відповідальності призначені надавати інформацію для прийняття рішення про соціально відповідальне інвестування, при якому враховуються не лише фінансові, але й соціальні та екологічні аспекти діяльності потенційного об'єкта

інвестування. Найпоширенішими фондовими індексами корпоративної соціальної відповідальності є Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI); Група індексів, створених KLD Research & Analytics (Domini Social Index(DSI 400); Large Cap Social Index (LCSI); Broad Market Social Index (BMSI); KLD-Nasdaq Social Index (KLD NS Index); FTSE4Good).

Dow Jones Sustainability Indexes – це група індексів стійкого розвитку, які базуються на принципах відбору кращих компаній з базових індексів Dow Jones. Вони включають: світові індекси стійкості Dow Jones Sustainability World Indexes (10% кращих компаній з найбільших 2500 компаній, включених до Dow Jones Global Index за 64 промисловими групами з 33 країн світу. Базове значення індексів – 1000) та європейські індекси стійкості Dow Jones STOXX Sustainability Indexes (кращі 20% компаній, включених до Dow Jones STOXX 600 Index. Базове значення індексів – 100). Кожен із цих індексів містить ряд складових (табл. 10.1).

Таблиця 10.1. Складові індексів Dow Jones Sustainability

Групи індексів Dow Jones Sustainability Indexes	Складові груп індексів Dow Jones Sustainability Indexes	Критерії негативного скрінингу
Dow Jones Sustainability World Index	світовий композитний	Dow Jones Sustainability World Indexes
Dow Jones Sustainability World Index ex Alcohol	спеціалізований, виключає алкогольні компанії	
Dow Jones Sustainability World Index ex Tobacco	спеціалізований, виключає тютюнові компанії	

Dow Jones Sustainability World Index ex Gambling	спеціалізований, виключає компанії з індустрії азартних ігор	
Dow Jones Sustainability World Index ex Armaments & Firearms	спеціалізований, виключає виробників озброєння	
Dow Jones Sustainability World Index ex Alcohol, Tobacco, Gambling, Armaments & Firearms	спеціалізований, виключає виробників алкоголю, тютюну, озброєння та компанії з індустрії азартних ігор	
Dow Jones STOXX Sustainability Index	композитний загальноєвропейський	Dow Jones STOXX Sustainability Indexes
Dow Jones EURO STOXX Sustainability Index	композитний для країн Єврозони	
Dow Jones STOXX Sustainability Index ex. Alcohol, Gambling, Tobacco, Armaments and Firearms	спеціалізований загальноєвропейський, виключає виробників алкоголю, тютюну, озброєння та компанії з індустрії азартних ігор	
Dow Jones EURO STOXX Sustainability Index ex. Alcohol,	спеціалізований для країн Єврозони, виключає виробників алкоголю,	

Gambling, Tobacco, Armaments and Firearms	тютюну, озброєння та компанії з індустрії азартних ігор	
---	---	--

При виборі компаній для включення до індексів сталості Dow Jones використовується принцип визначення кращих в своїй галузі компаній (best-in-class approach), при цьому аналізуються всі промислові групи, але якщо найвищий бал, який набрала в своїй групі краща компанія, менший за 1/5 від максимально можливої оцінки, тоді з подальшого розгляду виключається вся промислова група. Оцінка компаній проводиться в наступних напрямках:

- 1) економічна основа для сталого розвитку компанії (зокрема, організаційна структура, система управління, інтелектуальний капітал, здатність до інновацій);
- 2) активність компанії в соціальній сфері;
- 3) заходи, спрямовані на захист оточуючого середовища.

Dow Jones Sustainability Indexes розраховуються за великою кількістю параметрів шляхом заповнення підприємствами спеціальних щорічних анкет. Отримані дані перевіряються спеціально уповноваженим аудитором – сьогодні це авторитетне консалтингове підприємство PWC.

Domini Socia Index (DSI 400) – це зважений за ознакою капіталізації індекс 400 компаній, відібраних за соціальними та екологічними критеріями (вибірка близька до S&P 500). Серед фільтрів розрахункової бази цього індексу компанії-виробники зброї, алкоголю, тютюнових виробів, ядерної енергетики та азартних ігор. Оцінка здійснюється на основі рейтингу KLD за 9 факторами, що характеризуються за принципом «сильних та слабких позицій».

Large Cap Social Index (LCSI) є вибіркою серед компаній, які пройшли «просіювання» за спеціальними екологічними та соціальними критеріями,

які складають індекс великих компаній Russell 1000, и охоплює приблизно 92% капіталізації американського ринку.

Broad Market Social Index (BMSI) є вибіркою з акцій «широкого» індексу Russell 3000, які також пройшли через спеціальні фільтри. Він призначений для надання інформації інвесторам для порівняння доходності соціальних інвестицій з ринковими показниками. На першому етапі використовуються ті ж фільтри, що й для DSI 400. На другому етапі відбираються компанії з найкращими показниками в частині політики зайнятості, якісних характеристик продукції, участі в програмах місцевого розвитку та інших критеріїв.

KLD-Nasdaq Social Index (KLD-NS Index) створений на базі Nasdaq Composite. З його допомогою оцінюється діяльність компаній, акції яких котируються в системі Nasdaq Stock Market, і капіталізація яких перевищує 1 млрд. дол. Індекс є зваженим по капіталізації та відслідковує динаміку акцій приблизно 280 великих компаній США з галузі технологій, фінансових послуг та телекомунікацій (зокрема, Oracle, Amgen, Qualcomm, Microsoft, Intel, Cisco). Всі компанії повинні характеризуватись бездоганною історією трудових відносин та активною політикою з охорони навколишнього середовища. З вибірки виключаються акції компаній, які зайняті виробництвом тютюну та озброєння.

Група індексів *FTSE4Good* створені Financial Times та лондонською фондовою біржею London School of Economics. До їх складу входить 8 показників:

1) 4 індекси-орієнтири (benchmark indices): FTSE4Good UK, FTSE4Good Europe, FTSE4Good GlobalIndex, FTSE4Good US Index, які розраховуються відповідно, для Великобританії, Європи, США та всього світу;

2) 4 індекси торгівлі (tradable indices): FTSE4Good UK 50, FTSE4Good Europe 50, FTSE4Good USA 100, FTSE4Good Global 100, які

розраховуються для найбільших за ринковою капіталізацією компаній відповідних географічних регіонів.

Склад компаній, для яких визначаються індекси FTSE4Good, визначається наступним чином:

1. Відбираються компанії, представлені в розрахунковій базі індексу провідних світових компаній FTSE Developed Index (для індексів FTSE4Good для США, Європи та світу) та індексу британських компаній, акції яких котируються на Лондонській фондовій біржі FTSE All-Share Index (для індексу FTSE4Good UK).

2. З розгляду виключаються компанії-виробники тютюнових виробів, ядерної зброї та її складових, озброєння, власники та оператори атомних станцій та компанії, які добувають уран.

3. З компаній, що залишились, відбираються ті, які ведуть діяльність з захисту оточуючого середовища та публікують відповідні звіти, ведуть активну соціальну політику та будують соціально відповідальні відносини з різними групами заінтересованих осіб, дотримуються прав людини.

Нефондові індекси корпоративної соціальної відповідальності призначені для порівняльного позиціювання. До них, зокрема, належать: Corporate Philanthropy Index (CPI); Social Index by Danish Ministry of Social Affairs (SI); Bloomberg ESG (environmental, social and governance) 3000 global index; Environmental Sustainability Index (ESI).

Corporate Philanthropy Index (індекс корпоративної благодійності, розроблений Walker Information Inc. під егідою Council on Foundations, розраховується більш ніж 350 компаніями з США та Канади та базується на оцінці діяльності компанії різними групами заінтересованих осіб. Максимальна величина CPI дорівнює 5,0; середнє значення для США та Канади – 3,8. Як правило, індекси окремих компаній не розголошуються.

Окрім числового значення індексу, суб'єкт господарювання в результаті оцінки отримує: агреговане значення індексу CPI всіх компаній, які беруть участь в рейтингу; агреговане значення цільової вибірки (за галуззю, регіоном, розміром тощо). За цією інформацією керівництво та власники суб'єкта господарювання можуть визначити місце своєї компанії на ринку та вжити необхідні заходи для коригування стратегії подальшого розвитку.

Social Index by Danish Ministry of Social Affairs (соціальний індекс, розроблений Міністерством соціальної політики Данії). Індекс визначає для внутрішніх та зовнішніх груп заінтересованих осіб рейтингові компанії з пріоритетом кадрової політики, рівня здійснення соціальних програм та подолання дискримінації на робочому місці. Його розрахунок здійснюється на основі опитування співробітників за стандартизованими питаннями (максимальний результат – 100 балів). Компанії, у яких значення індексу перевищує 60, отримують право розміщувати спеціальний знак соціально відповідальної компанії (social responsibility logo) на упаковці та в річному звіті.

Bloomberg ESG (environmental, social and governance) 3000 global index визначає рейтинг 3000 великих публічних компаній світу в частині ведення ними соціальної та екологічної політики. Містить 72 соціальних та екологічних показники. Аналізуються 11 галузей економіки за чотирма рівнями доходів суб'єктів господарювання.

Environmental Sustainability Index (ESI) – індекс екологічної стійкості, який за 21 критерієм визначає екологічну стійкість підприємства в частині збереження природних ресурсів, динаміки рівня забруднення навколишнього середовища, екологічну політику управління в цілому.

Інформація про соціальну відповідальність компаній представляється в кількісному та якісному вираженні. Кількісне значення індексів є розрахунковим показником в рамках обраної шкали, яке дозволяє віднести

підприємство до певної групи суб'єктів з близьким значенням індексу. За допомогою якісних характеристик описується група компаній одного діапазону.

Визначення цих показників є досить складним процесом, як і їх інтерпретація. У зв'язку з цим більшість інвесторів, які зацікавлені у вкладенні коштів в соціально відповідальних суб'єктів господарювання, здійснюють такі інвестиції через соціально відповідальні фонди (зокрема, Domini, Calvert, Parnassus), які використовують зазначені вище індекси для спостереження та оцінки динаміки ринку соціально відповідальних інвестицій. І постійне зростання таких індексів свідчить про зростання популярності соціально відповідальних інвестицій.

Таким чином, оцінка ефективності бізнесу виключно за його фінансовими результатами на сьогодні не відповідає реаліям соціально-економічного розвитку як країни, так і світу. Виникає потреба вимірювання переваг та недоліків від дотримання концепції соціальної відповідальності бізнесу як для самого акціонерного товариства, так і для кожної з груп осіб, заінтересованих в діяльності підприємства, і для суспільства в цілому.

У 2011-2012 рр. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» почав визначати *Індекс прозорості та підзвітності* (базується на методології компанії Beyond Business (Ізраїль)) компаній України щодо впровадження технологій КСВ та інформування стейкхолдерів компанії, про політику і практики в сфері КСВ.

Відмінною ознакою даного Індексу є те, що об'єктом оцінки виступає веб-сайт компанії і перевірити достовірність його результатів може будь-який користувач інтернету. Веб-сайти компаній оцінюються за 4 основними критеріями, що мають відповідну вагу:

- 1) Звітність (наявність нефінансового звіту, підготовленого за стандартом Глобальної ініціативи зі звітності, Глобального договору ООН

або іншими стандартами, наявність звіту про екологічну та соціальну діяльність тощо) – 40% від загального результату;

2) Зміст (рівень розкриття інформації за основними сферами КСВ) – 35% від загального результату;

3) Навігація (зручність користування сайтом) – 10% від загальної інформації;

4) Доступність (мова, контактна інформація) – 15% від загального результату.

Починаючи з січня 2012 р. кожного місяця Центр «Розвиток КСВ» оцінює 10 найбільших компаній певного сектору за методологією Індексу прозорості.

§4. Комунікативні технології у підвищенні ефективності КСВ

Найбільш відомими інструменти КСВ є такі: етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці (тренінги), етичні експертизи, соціальне інвестування, система методів морального заохочення і покарання, соціальні комунікації. Розглянемо їх детальніше.

1) *Етичний кодекс* – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки колективу підприємства, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

Виділяють такі типи етичних кодексів:

- регламентуючі кодекси, що містять докладно розроблені правила, покликані регулювати відносини сторін у випадку порушень зобов'язань (наприклад, контракти);

- соціальні кодекси, що регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо;

- корпоративні кодекси, що включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (формують основи корпоративної культури);

- професійні кодекси, що визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації.

2) *«Карти етики»* являють собою набір етичних правил і рекомендацій, що конкретизують етичний кодекс корпорації для кожного співробітника компанії. Вони містять ім'я і телефон консультанта компанії з етичних питань (адвоката з етики). Найбільшого поширення «карти етики» отримали в Японії.

3) *Комітети з етики* створюються як постійно діючі (для оцінки повсякденної практики з точки зору етики), так і тимчасові (при необхідності вирішити виниклу моральну проблему). Майже всі члени таких комітетів – керівники вищого рівня.

4) *Соціальні ревізії* створюються для оцінки і складання звітів про соціальний вплив дій і програм організації.

5) *Соціальна звітність* – документально оформлена сукупність даних комерційної організації, що відображають середовище функціонування компанії, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній, екологічній сфері життя суспільства.

6) *Навчання етичної поведінки* – проведення тренінгів з вирішення моральних проблем бізнесу.

7) *Етичні експертизи* – це діяльність, спрямована на перевірку, аналіз і оцінку змісту, мети діяльності та очікуваних результатів на основі пошуку чесних, відповідальних, гуманних, справедливих рішень питань, важливих

з точки зору моралі і таких, що пов'язані з морально-психологічними ускладненнями.

8) *Соціальне інвестування* – використання і залучення зовнішніх та внутрішніх ресурсів територіальних громад в інтересах їхнього соціально-економічного, культурного розвитку, створення достатнього рівня життя для її членів, забезпечення реалізації їхніх демократичних прав і свобод, гармонії з навколишнім середовищем.

9) *Система методів морального заохочення і покарання*, як узагальнення підсумків позитивної чи негативної оцінки дій працівника та результатів його праці.

10) *Соціальні комунікації* – це обмін між людьми або іншими соціальними суб'єктами цілісними знаковими повідомленнями, у яких відображені інформація, знання, ідеї, емоції тощо, обумовлений цілим рядом соціально значимих оцінок, конкретних ситуацій, комунікативних сфер і норм спілкування, прийнятих у даному суспільстві.

Як показує практика менеджменту, для *оперативного управління* найбільше значення мають карти етики, система морального стимулювання, тренінги, соціальні ревізії. Вони забезпечують швидке вирішення поточних проблем управління організації, підвищують продуктивність праці, зміцнюють корпоративну культуру, знижують комунікативні витрати на робочому місці.

Для вирішення *тактичних завдань* найбільш дієвими виявляються комітети з етики, проведення етичних експертиз, етичне консультування. Створені для вирішення непередбачених резонансних завдань, вони позитивно впливають на суспільний імідж організації, зміцнюють корпоративну культуру, знижують ризики опортуністичної поведінки серед співробітників, змушують скорегувати методи досягнення цілей.

При досягненні *стратегічних цілей* на перший план виходять такі інструменти управління як етичні кодекси, соціальні звіти, соціальні

Соціальна відповідальність інвестиції (соціальні програми), в тому числі філантропія. Вони підвищують репутацію та інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, знижують трансакційні витрати, ведуть до зростання капіталізації комерційної організації.

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

До Теми 1.

1. Як індустріальна революція вплинула на формування КСВ-діяльності?
2. Визначити основні положення концепції Наукової організації праці, запропоновані Фредеріком Тейлором?
3. Які висновки Хотторнського експерименту сьогодні впроваджуються в національній та світовій КСВ-практиці?
4. Показати відмінності понять корпоративна відповідальність та корпоративне реагування. Обґрунтувати зовнішні умови, за яких сформувалися ці концепції.
5. Показати обставини (політичні, економічні, соціальні), що сприяли формуванню КСВ-концепції в другій половині XX століття.
6. Визначити та продемонструвати як глобалізація вплинула на розвиток КСВ-філософії.
7. Яка позиція Мілтона Фрідмана щодо КСВ-діяльності. Чи погоджуєтесь Ви з ним?
8. Які основні відмінності концепції корпоративного громадянства і теорії зацікавлених сторін?
9. Які основні складові пірамід КСВ, запропонованої Арчі Керолом. Продемонструвати на прикладі з вітчизняної та міжнародної КСВ-практики
10. Яка центральна ідея авторів класичних і сучасних КСВ-концепцій?

До Теми 2.

1. Які передумови створення концепції стійкого розвитку і як її поява вплинула на еволюцію КСВ-практики?

2. Як основні положення концепції стійкого розвитку втілюються в сучасній КВС-практиці?
3. Який зв'язок концепцій стійкого розвитку та корпоративної стійкості?
4. Основні компоненти та їх взаємозв'язок в моделі три-єдиного підсумку Джона Елкінгтона?
5. Складові системи міжнародних стандартів КСВ.
6. Основні принципи стандарту соціальної звітності ISO 26000.
7. Переваги Керівництва зі соціальної звітності GRI для підприємств?
8. Роль Міжнародної організації праці у формуванні стандартів трудових відносин та їх вплив на КСВ-політики компаній.
9. Які переваги членства у Глобальному договорі ООН?
10. Які переваги отримує організація через впровадження КСВ-практики?

До Теми 3.

1. Які іміджеві і комунікативні переваги надає підготовка нефінансової звітності?
2. Які основні відмінності фінансової та нефінансової звітності?
3. Які компанії та організації зобов'язані готувати Звіт про прогрес?
4. Який підхід сьогодні вважається стандартом підготовки нефінансової звітності?
5. Які групи впливу обов'язково залучаються при підготовці нефінансового звіту?
6. Необхідність верифікації та аудиту нефінансового звіту.
7. Специфіка комунікативного супроводу поширення нефінансового звіту
8. Визначити та охарактеризувати типові розділи нефінансового звіту.
9. Інформаційні потреби зацікавлених сторін нефінансового звіту
10. В чому специфіка підготовки нефінансового звіту з точки зору організаційних комунікацій?

До Теми 4.

1. Визначити поняття «стейкхолдер» та показати його тотожність і відмінність із поняттям «цільова аудиторія»
2. Як можна класифікувати стейкхолдерів організації та характером інституційної взаємодії?
3. Визначити та охарактеризувати основні нефінансові ризики для організації
4. Які репутаційні ризики можуть виникнути внаслідок негативного впливу зацікавлених сторін?
5. Які основні інтереси у працівників як стейкхолдерів організації?
6. Які ризики для організації можуть спричинити дії працівників як стейкхолдерів?
7. Які основні інтереси та ризики можуть викликати дії споживачів як стейкхолдерів організації?
8. Які основні моделі взаємодії учасників КСВ-взаємодії?
9. Які основні форми і методи комунікативної взаємодії із стейкхолдерами організації?
10. Основні цілі комунікацій із зацікавленими сторонами?

До Теми 5.

1. Які основні складові і напрями внутрішніх КСВ-комунікацій організації?
2. В чому полягає специфіка розвитку людського потенціалу як складової КСВ-діяльності?
3. Як можна визначити сутність внутрішніх КСВ-проектів і комунікації для організації?
4. Які основні відмінності людського та фізичного капіталу?
5. Як можна зв'язати складові піраміди Маслоу із розвитком людського капіталу організації?

6. Які основні складові людського капіталу на загальному та індивідуальному рівнях?
7. Як пов'язані соціальний капітал та соціальні інвестиції?
8. Як соціальний пакет впливає на формування та покращення соціального капіталу?
9. Які основні підходи до формування соціального пакету організації?
Продемонструвати на прикладах
10. Роль держави у формуванні та реалізації внутрішніх КСВ-проектів організації?

До Теми 6.

1. Охарактеризувати принципи реалізації зовнішніх КСВ-проектів організації?
2. Що передбачають добросовісні ділові практики в рамках зовнішньої КСВ-діяльності організації?
3. Чому добросовісні ділові практики відносять до обов'язкової складової КСВ?
4. Що є визначальними чинниками при виборі КСВ-проектів?
5. Як КСВ-проекти, спрямовані на пропаганду здорового способу життя впливають на ефективність діяльності організації?
6. Як взаємодія із органами державної влади сприяє ефективній реалізації зовнішніх КСВ-проектів організації?
7. Які критерії успішності державно-приватного партнерства в рамках впровадження КСВ?
8. Охарактеризуйте роль грантів як інструменту зовнішньої КСВ-діяльності.
9. В чому полягає зміст і значення корпоративного волонтерства в рамках КСВ?

10. В чому різниця між соціальним підприємництвом і соціальним маркетингом як інструментів зовнішніх КСВ?

До Теми 7.

1. Як спонсорство може інтегруватись в стратегію корпоративної соціальної відповідальності?
2. Якими причинами керується організація при впровадженні спонсорських проектів?
3. Чому спонсорство вважається синтетичним видом корпоративних комунікацій?
4. Що відноситься до традиційних сфер спонсорської діяльності?
5. В чому основні відмінності спонсорства від реклами? Чи є подібності між цими видами діяльності?
6. Які основні градації спонсорського пакету?
7. Які критерії ефективності спонсорських заходів для організації?
8. Які основні види благодійницької діяльності?
9. Які основні інструменти благодійницької діяльності?
10. Які основні відмінності КСВ і благодійної діяльності? В чому подібність цих видів діяльності?

До Теми 8.

1. Показати сутність та визначити основні відмінності понять соціальні інвестиції та соціально-відповідальне інвестування
2. Визначити основні характеристики ринку соціально-відповідального інвестування
3. Які є різновиди соціально відповідального інвестування і як вони інтегровані в комунікаційну діяльність організації?
4. Яка специфіка ендаумент-фонду як учасника ринку соціально-відповідального інвестування?

5. За якими ознаками державні та приватні пенсійні фонди відносяться до учасників ринку соціально-відповідального інвестування? Як це відображається на їх інформаційній діяльності?
6. Які основні наслідки від здійснення соціально-відповідального інвестування? Як подібні результати представлені в інформаційному просторі?
7. За якими критеріями визначаються проекти для соціально-відповідального інвестування?
8. Що означає і які критерії застосовуються в позитивному і негативному просіюванні при соціально-відповідальному інвестуванні?
9. Яка динаміка розвитку соціально-відповідального інвестування в світі за 21 столітті?
10. Як еволюціонувало соціально-відповідальне інвестування в Україні за останнє десятиліття?

До Теми 9.

1. Які умови передували активізації екологічної складової КСВ?
2. Які основні функції екологічної відповідальності організації?
3. З чого складається енергетичний і сировинний менеджмент в рамках екологічних КСВ-проектах?
4. Які базові елементи екологічної відповідальності організації?
5. Яка ціль і різновиди екологічного аудиту?
6. Чому еко-лейбли розглядають в контексті комунікаційної ксв-політики організації?
7. Як основні комунікативні месаджі еко-лейблів?
8. Яка основна мета концепції «зеленого офісу»?
9. Які основні комунікативні методи просування «зеленого офісу»?
10. Як змінюється концепт «зеленого офісу» залежно від життєвого циклу розвитку організації?

До Теми 10.

1. Які основні види ефективності корпоративної соціальної відповідальності?
2. В чому полягає ефективність соціальних інвестицій на рівні суспільства?
3. Яка ефективність корпоративної соціальної відповідальності для організації?
4. Які основні кількісні показники оцінки ефективності КСВ-проектів організації?
5. Які показники характеризують інституційне оформлення політики корпоративної соціальної відповідальності організації?
6. Як визначається і який зміст якісного показника ефективності соціальних інвестицій конкретної організації?
7. Які основні групи фондових індексів КСВ?
8. Яка ціль і сфера застосування нефондових індексів КСВ?
9. Яка методика визначення Індексу прозорості, розробленого «Центром розвитку КСВ»?
10. Як застосування комунікативних технологій сприяє підвищенню ефективності впровадження КСВ-проектів на рівні організації/галузі/суспільства?

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Охарактеризувати сутність та різновиди відповідальності, показати підстави та принципи соціальної відповідальності.
2. Визначити та охарактеризувати поняття «соціальне реагування».
3. Охарактеризувати Хоторнський експеримент Е.Мейо, його етапи та вплив на розвиток концепції КСВ. Показати вплив «хоторнського ефекту» на сучасну КСВ-практику.
4. Визначити складові Концепції наукової організації праці та показати способи стимулювання підвищення продуктивності праці та її комунікативний супровід. На прикладах з вітчизняної та міжнародної КСВ-практики показати приклади її застосування.
5. Охарактеризувати позитивні наслідки соціально відповідальних дій у реалізації принципів сталого розвитку в Україні.
6. Охарактеризувати відповідність стандартам ООН та GRI нефінансових звітів корпорацій з рейтингу Global RepTrak (<https://www.reptrak.com/rankings/>).
7. На прикладі конкретної організації визначити її стейкхолдерів, їх основні інтереси та ризики для організації.
8. За матеріалами Центру розвитку КСВ, видання «Практики КСВ в Україні» (<http://csr-ukraine.org/>) показати еволюцію практики внутрішніх КСВ-комунікацій в Україні до теперішнього часу
9. Для обраної ТНК з рейтингу найкращих соціально-відповідальних компаній світу Global CSR 100 RepTrak Data охарактеризувати складові її зовнішньої ксв-політики та способи комунікації із цільовими аудиторіями.
10. На прикладі кейсу «Промприлад. Реновація. Івано-Франківськ» виокремити елементи соціально відповідального інвестування, охарактеризувати застосовані комунікативні технології для просування

проекту та запропонувати комунікативний супровід реалізації подібного проекту в вашому місті.

11. Для обраної ТНК (з рейтингу RepCR Track-100) визначити та структурувати комунікативні інструменти супроводу екологічних проектів на внутрішньому та зовнішньому рівнях.
12. Визначити та проаналізувати методику рейтингу відкритості і системності підприємств у сфері КСВ «Центру розвитку КСВ в Україні». Для обраної ТНК (з рейтингу RepCR Track-100) визначити коефіцієнт її соціальної відповідальності відповідно до вітчизняної методики. Прокоментувати отримані результати.
13. Для обраного бренду з Global RepTrak підготувати концепцію інформування стейкхолдерів про основні події за схемою «що – кому – з яким ефектом», вказавши: тему, комунікативний інструмент, зацікавлена сторона, канал комунікації, періодичність, очікуваний ефект по цільовій аудиторії
14. Дати власне бачення соціальної відповідальності засобів масової інформації. Показати роль та методи, які використовуються сучасними медіа-компаніями в просуванні і висвітленні КСВ-проектів інших організацій.
15. Для обраної організації запропонувати власний проект корпоративної соціальної відповідальності. Визначити: основні характеристики проекту та комунікативні технології його супроводу. Результати представити у вигляді доповіді-презентації.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / за редакцією д.е.н., проф., Редькіна О.С.). – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480с.
2. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. – Навч.посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». – 2015. –180 с.
3. Шевченко О.В. Корпоративні комунікації. Підручник. - К., ІМВ, 2016. - 185с.
4. Hohnen P. Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business - https://www.iisd.org/system/files?file=publications/csr_guide.pdf
5. Практики КСВ в Україні 2019. Звіт - <https://csr-ukraine.org/research/praktiki-ksv-v-ukraini-2019/>

Додаткова:

1. Відповідальний маркетинг в Україні: звіт - <https://csr-ukraine.org/research/vidpovidalniy-marketing/>
2. Внесок українського бізнесу в реалізацію Україною Цілей сталого розвитку 2016-2020pp: Звіт - <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2020/12/Vpliv-biznesu-na-CSR.pdf>
3. Гоголя О.П., Кудінова І.П. Соціальна відповідальність бізнесу. – К.: Видавництво національного університету біоресурсів і природокористування. - 2008. – 79 с.
4. Годунський Ю. Откуда есть пошла благотворительность на Руси - http://www.gumanpedagog.org.ua/index.php?option=com_content&vie=article&id=60%3A2010-10-20-22-15-41&catid=16%3Aarticles&Itemid=43&lang=ru

5. Добровільний огляд щодо прогресу бізнесу в Україні у досягненні цілей сталого розвитку - <https://globalcompact.org.ua/wp-content/uploads/2020/07/global-compact.-dobrovilnij-ogljad.pdf>
6. Індекс ESG прозорості компаній України 2020 - <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/Index-2020.pdf>
7. Конспект лекцій з дисципліни «Соціальна відповідальність» /Уклад. І.А. Юр'єва. – Харків: НТУ —ХПІ, 2016. – 118 с.
8. Лишак М. Благодійні фонди: як повернути довіру? - <https://fakty.com.ua/ru/ukraine/20161020-blagodijni-fondy-yak-povernuty-doviru/>
9. Кращі практики КСВ в Україні – 2015 - <https://docplayer.net/54665113-Praktiki-ksv-v-ukrayini.html>
- 10.Кращі практики КСВ в Україні – 2016 - https://platforma-msb.org/wp-content/uploads/2017/01/CSR_Cases_in_Ukraine_2016.pdf
- 11.Кращі практики КСВ в Україні – 2018 - <http://old.csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81-%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%96%D0%B2-2018-1.pdf>
- 12.Каталог КСВ-ініціатив 2021 - <https://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2021/11/catalog-iniciativ.pdf>
- 13.Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності /Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008 – 96 с.
- 14.Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Укладачі: Зінченко А., Саприкіна М. – К.: Видавництво «Юстон», 2017. – 52 с.
- 15.Тихомирова Є.Б. Корпоративні комунікації. - Посібник. - Луцьк: Вежа-Друк, 2013. - 216 с.
- 16.Тронець Т.В. Мотиваційні засади благодійницької діяльності (історіографічний аспект -

<http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/14500/1/%D0%A2%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8C%D0%BA%D0%BE.pdf>

17. Шевченко О.В. Основи PR-практики (прикладний аспект): Посібник – К.: Центр вільної преси, 2007. – 157 с.
18. Шевченко О.В., Яковець А.В. PR: теорія і практика. Підручник – К.: Бізнесполіграф, 2011. – 464с.
19. Adefolake O. Adeyeye-Corporate Social Responsibility of Multinational Corporations in Developing Countries_ Perspectives on Anti-Corruption- Cambridge University Press (2012)
20. Carroll, A. A three-dimentional conceptual model of corporate performance / A.Carroll // Academy of Management Review, 1979. URL: <http://www.jstor.org/stable/info/257850>
21. Christina Keinert-Corporate Social Responsibility as an International Strategy-Physica-Verlag HD (2008)
22. Christine A. Mallin Corporate Social Responsibility_ A Case Study Approach - Edward Elgar, 2019. – 287 p.
23. Corporate Social Responsibility for ALL Project - https://www.ioe-emp.org/fileadmin/ioe_documents/publications/Policy%20Areas/csr/EN/_2016-02-09__C-325_CSRforAll_Revised_Edition_010216.pdf
24. Crowther D., Aras П. Corporate Social Responsibility - <https://www.mdos.si/wp-content/uploads/2018/04/defining-corporate-social-responsibility.pdf>
25. Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations <http://csrforall.eu/en/icerik/reports/Handbook-on-CSR-for-Employers-Organizations.pdf>
26. Katamba D., Zipfel Ch., Haag D., Principles of Corporate Social Responsibility - <https://uccsri.com/onewebmedia/Text%20book%20-%20Principles%20of%20CSR.pdf>

27. Peels R., Echeverria E. Et al. Corporate social responsibility in international trade and investment agreements - https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_476193.pdf
28. Regine Barth, Franziska Wolff-Corporate Social Responsibility in Europe_ Rhetoric and Realities-Edward Elgar Pub (2009)
29. W. Timothy Coombs, Sherry J. Holladay-Managing Corporate Social Responsibility_ A Communication Approach-Wiley-Blackwell (2011)
30. <http://mmr.ua/> - ресурс про PR, маркетинг, рекламу і пов'язані з ними сфери
31. <http://sostav.ua/> - ресурс про PR, маркетинг, рекламу і пов'язані з ними комунікації
32. <http://www.prweek.com/> - Онлайн-версія одного з найбільших видань про PR і комунікації.
33. <http://www.publicity.com.ua/> - сайт PR-агенції Publicity Creating.
34. <https://www.iso.org/ru/iso-26000-social-responsibility.html> - Стандарт «Соціальна відповідальність» ISO 26000
35. www.accountability.co.uk — The Institute for Social and Ethical Accountability
36. www.aspeninstitute.org/isib — The Aspen Initiative for Social Innovation Through Business
37. www.bc.org — Boston College Center for Corporate Citizenship
38. www.bsr.org — Business for Social Responsibility
39. www.cauxroundtable.org — Principles for Business, The Caux Round Table
40. www.cepaa.org — The Social Accountability 8000
41. www.cseurope.org — Corporate Social Responsibility Europe
42. www.csrjournal.com - інформаційно-аналітичний портал з питань КСВ
43. www.csr-ukraine.org – сайт експертної організації «Центр розвитку КСВ в Україні»

44. www.domini.com — The Domini Social Index
45. www.globalreporting.org — офіційний сайт Global Reporting Initiative
46. www.globalsullivanprinciples.org — Global Sullivan Principles of Social Responsibility
47. www.ibe.org.uk — Institute for Business Ethics
48. www.icic.org — Initiative for a Competitive Inner City
49. <https://insideclimatenews.org/> - Pulitzer Prize-winning, nonpartisan reporting on the biggest crisis facing our planet
50. www.keidanren.or.jp — Keidanren Charter for Good Corporate Behavior
51. www.nobletmedia.com.ua - сайт PR-агенції NobletMediaCis
52. www.prnewswire.com - PR Newswire
53. www.prweekuk.com - PR Week
54. www.ragan.com - Journal of Employee Communications Management
55. <https://www.refinitiv.com/en/sustainable-finance/social-top-100> - Top 100 companies leading on social practices
56. <https://www.reptrak.com/> - RepTrak Reputation Platform
57. www.stakeholderalliance.org — The Sunshine Standards
58. www.sustainabilityindex.com — Dow Jones Sustainability Indexes
59. www.unglobalcompact.org — офіційний сайт міжнародної угоди UN Global Compact

ДОДАТКИ

Додаток А. Світова практика КСВ-комунікацій.

Кейс 1. LEGO

Компанія LEGO – чи не найвідоміша датська компанія, яка сьогодні є одним з провідних виробників дитячих іграшок в світі. Вже більше ніж 85 років вона тримає стійкі позиції на ринку, а її товари (передусім – легендарні пластикові конструктори) користуються шаленою популярністю у всьому світі як серед дітей, так і серед дорослих.

Корпоративна місія, цілі та цінності

Датська схильність до послідовності відображається і на цінностях і принципах LEGO. Історія компанії розпочалась із заснування в 1932 році датським столяром Оле Кірком Крістіансеном власної майстерні з виробництва дерев'яних іграшок. З 1958 року компанія почала випускати легендарні конструктори, а управління стало передаватися за сімейною династією – до сина, а згодом і до онука засновника. Сьогодні компанією керує його правнук Нільс. Відповідно, вже понад 80 років поспіль LEGO тримається на принципах і цінностях Крістіансена - він є свого роду корпоративною легендою, навколо якої будувався і продовжує будуватись бренд LEGO. На сайті компанії можна знайти 20-хвилинний корпоративний мультимедіа про етапи становлення компанії, її злету і падіння, цінності та ідейні принципи.

Місія LEGO – «Надихати і розвивати будівельників завтрашнього дня», спонукати дітей до творчого мислення, систематичних умовиводів і розкриття свого потенціалу для формування їх власного майбутнього з вірою в безмежні можливості людини.

Мета: «Винахід гри майбутнього» - тобто пошук нових шляхів в області ігор, ігрових матеріалів та бізнес-моделей гри на основі переваг глобалізації та цифровізації. При цьому мова йде не тільки про продукцію, а й про розкриття людських можливостей загалом.

Таким чином, можна сказати, що LEGO знайшли ту нішу, яка є актуальною у всі часи – оскільки життя усіх дітей так чи інакше пов'язане з іграшками. При цьому розробник робить акцент на навчанні і розвитку дитини через гру, що, звісно, не може не привертати уваги і прихильності батьків.

Головний принцип компанії Крістіансен заклав в самій її назві, яка складається з датських слів «leg godt» - «грайте добре». Крістіансен вирішив, що в тяжкі часи батьки, як ніколи, захотять підсолодити життя своїх дітей. Можливо, саме це і допомогло компанії пережити Велику депресію і всі подальші економічні спади. Він сформулював найважливіший принцип корпоративної філософії: «хороша гра» розвиває творчі здібності дітей, які їм знадобляться у дорослому житті. Ця філософія підживлювала LEGO протягом більш ніж вісімдесятирічної історії.

В основі політики LEGO лежать 7 ключових цінностей:

- 1) Вільна гра - основа творчості, завдяки якій діти розвивають свою уяву.
- 2) Творчість - це можливість пропонувати нові, дивовижні і цінні ідеї. Систематична творчість - особлива форма творчості, що поєднує логіку і міркування з грою і уявою.
- 3) Задоволення - це щастя, яке ми відчуваємо при повному зануренні у що-небудь, що вимагає майстерності (радість подолання труднощів), коли наші здібності відповідають завданням, які стоять перед нами і ми просуваємося до мети. Задоволення полягає як в самому процесі, так і в його завершенні.
- 4) Навчання. Навчання полягає в можливості експериментувати, імпровізувати і відкривати нове, розширюючи масштаби нашого мислення і діяльності.
- 5) Турбота. Турбота полягає в бажанні LEGO змінювати в кращу сторону життя дітей, партнерів, колег і навколишнього світу, враховуючи їхні інтереси в усьому, чим займається компанія. Турбота пов'язана зі скромністю, що означає «думати про себе не гірше, а менше».
- 6) Системність. Ще з 1958 року усі деталі усіх конструкторів виготовляються за єдиною технологією так, щоб навіть дуже старі деталі можна поєднувати з найновішими колекціями. Сама компанія дуже пишається тим, що їм вдається підтримувати старі традиції, водночас поєднуючи їх з чимось новим і сучасним.
- 7) Якість. Пройшовши шлях від придбання репутації виробника якісних виробів до завоювання загальної довіри, LEGO ставить перед собою мету постійного вдосконалення - щоб їхні іграшки були кращими для дітей, партнерів і суспільства. Цей принцип відображається і в девізі компанії – *«Only best is good enough»*. Можна помітити, що LEGO дійсно мають дуже жорсткі стандарти щодо виробництва конструкторів, якості пластмаси, форми та розміру деталей і т.д. Все це робить продукцію LEGO безпечною навіть для наймолодших дітей. Саме в цьому певною мірою проявляється скандинавська педантичність і моноактивність.

Корпоративна лояльність

Оскільки LEGO – компанія, безпосередньо пов'язана з креативом і творчістю, велику увагу керівництво приділяє заохоченню творчості у своїх співробітниках. Головна будівля LEGO Group – серце компанії та її корпоративного духу. Центральна будівля штаб-квартири LEGO в м. Біллунн (Данія) заснована на цінностях компанії: відкритості, якості та стійкості. Варто зазначити, що останній проект модернізації офісу розроблявся в 2016 році на основі побажань та пропозицій співробітників самої компанії.

Сьогодні це – сучасний креативний центр, оформлений у мотивах, що нагадують деталі конструктора LEGO. Інтер'єр одразу ж занурює в ігрову атмосферу кожного, хто потрапляє всередину світу LEGO. В комплексі присутній так званий LEGO People House - «народний дім» де працівники можуть неформально спілкуватися, проводити різні заходи, і т.д. Він також є простором для прийому гостей, в тому числі і співробітників компанії з-за кордону. У центрі комплексу розташується яскравий і просторий атриум, навколо якого розбитий невеликий громадський парк.

Усі співробітники LEGO мають вільний доступ до студій з дизайну, куди можна прийти і поекспериментувати, втілити якусь ідею. Окремо від цього облаштовані ігрові

кімнати, наповнені конструкторами та іншими розвагами для відпочинку та дозвілля. Співробітникам дозволяється брати на роботу своїх дітей, нерідко компанія також влаштовує сімейні екскурсії, свята, дні відкритих дверей та інші корпоративні заходи.



Усі топ-службовці та співробітники PR-відділу компанії також мають персональні фігурки Лего з прізвищами і посадою, які вони використовують як візитки. Найвідданіші ж співробітники LEGO, які пропрацювали в компанії більше 25 років отримують від керівництва особливий ювілейний подарунок - детальку LEGO, зроблену із золота вагою 25,65 г і вартістю у 14,5 тис. доларів. Таким нестандартним ходом керівництво демонструє належну повагу до своїх співробітників, спонукає їх відчувати свою значимість та гордість від причетності до компанії.



Засоби корпоративних комунікацій

На жаль, інформація про внутрішньокорпоративні ЗМІ LEGO досить обмежена, однак якщо казати про зовнішні корпоративні ЗМІ - компанія має потужну систему взаємодії з цільовими аудиторіями. З 1996 року розробкою і маркетингом її медіа-продуктів займалася LEGO Media International, початково заснована як медіапідрозділ LEGO Groups, а сьогодні – незалежно діюча компанія, що спеціалізується головним чином на виробництві кіно- і телепродукції.

Електронні ЗМІ. Офіційний сайт Lego.com та мобільні додатки компанії - це хороший приклад того, наскільки вдало компанія може вести електронну комерцію. Найбільші виробничі лінії навіть мають окремі тематичні мікросайти - як, наприклад, для Lego Star Wars. Цікаво також, що LEGO має краудсорсинговий сайт lego.cuusoo.com,

який заохочує фанів до висловлення своїх ідей та побажань щодо майбутніх проєктів. Ті з них, що набирають популярність, можуть бути запущені у виробництво, а розробник ідеї отримає за неї відповідний гонорар.

Велику увагу компанія приділяє створенню відеопродукції - від демонстраційних відеороликів на сайті електронної комерції, до анімованих роликів на каналах YouTube або Instagram та, зрештою, *The LEGO Movie* – повнометражного анімаційного фільму, що був знятий у 2014 році. Фільм показав хороший результат у світовому прокаті - більше 468 млн дол. при бюджеті в 60 млн і став абсолютним проривом у сфері контент-маркетингу. У лютому 2019 року вийшла друга частина фільму - *The Lego Movie 2* з елементами мюзиклу, що також мала неабияку популярність серед дітей та їх батьків.



Також варто згадати про серію дитячих *комп'ютерних ігор* від LEGO, багато з яких створені у партнерстві з популярними медіабрендами – Зоряні війни, Гаррі Поттер, Сімпсони і т.д.

П'ять разів на рік LEGO випускає безкоштовний журнал LEGO Life, що містить різноманітні матеріали для дітей від 5 до 9 років - комікси, ігри і пазли, конкурси, інтерв'ю розробників та інформацію про останні новинки LEGO. Журнал надсилається на пошту за підпискою або ж в електронному форматі, а для дітей більш старшого віку розроблений спеціальний мобільний додаток LEGO Life з додатковими статтями, іграми та іншими опціями.



Щорічно компанія публікує загальнокорпоративні звіти про свої здобутки, а також більш вузькоспеціалізовані статистичні документи (фінансові показники, екологічні звіти тощо).

КСВ-діяльність

Сьогодні компанія LEGO є одним зі світових лідерів у сфері КСВ - згідно з дослідженням Global RepTrak 2017, вона посідає 6 місце у топ-10 соціально-відповідальних компаній.

Екологічна відповідальність. Найбільшу увагу компанія приділяє питанню збереження довкілля: LEGO постійно працює над зниженням впливу своїх виробничих потужностей і продукції на навколишнє середовище, вирішенням проблеми глобальної зміни клімату і скороченням викидів за рахунок підвищення енергоефективності. Понад 1 млрд данських крон наразі виділяються також на пошук і створення екологічно чистих матеріалів. Наприклад, до 2030 року компанія планує повністю перейти на зелене виробництво, замінивши традиційний пластик у конструкторах на органічний пластик, виготовлений на основі цукрової тростини, а також впровадити еко-упаковки. Перші еко-набори планують випустити вже найближчим часом і роздавати як безкоштовний бонус до покупки інших товарів LEGO, надалі ж – запустити у продаж на ринку.

JPRRSTW: KCS.com

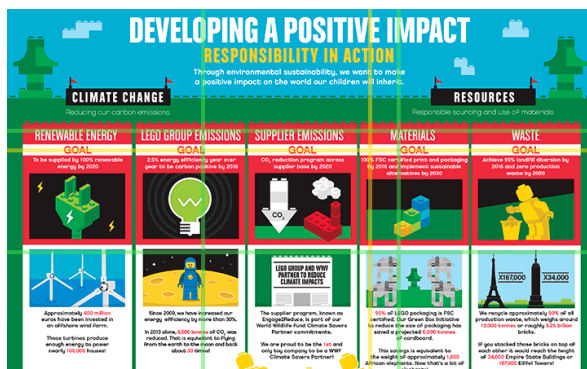


Своїми розробками та здобутками в напрямку відповідального виробництва компанія ділиться у своїх «Звітах відповідальності» (Responsibility Report), інфографіках і т.д. на своїх медіаресурсах.

Одним з напрямків роботи LEGO є благодійний фонд *LEGO Foundation*, що поєднує у собі три напрямки: дитинство, освіта і підтримка спільнот в Південній Африці, Мексиці та Данії. Мета Фонду - забезпечити, щоб ігрове навчання стало реальністю для дітей у всьому світі. Фонд співпрацює з урядами, громадськими організаціями і освітніми закладами, які працюють над вдосконаленням дошкільної освіти, допомагає проводити різні освітні та розважальні заходи. Діяльність Фонду

фінансується за рахунок її 25% володіння LEGO Group.

Прикладами соціальних акцій за участі може бути рух #ToyLikeMe, в рамках якого було представлено фігурку в інвалідному кріслі, випуск благодійного мерчу (наприклад, Благодійних календарів, прибуток від яких йде спільноті National Autistic Society, що захищає права хворих на аутизм), проект LEGO Braille Bricks, який передбачає випуск конструкторів зі шрифтом Брайля, спеціально для незрячих дітей і т.д. На постійній основі бренд

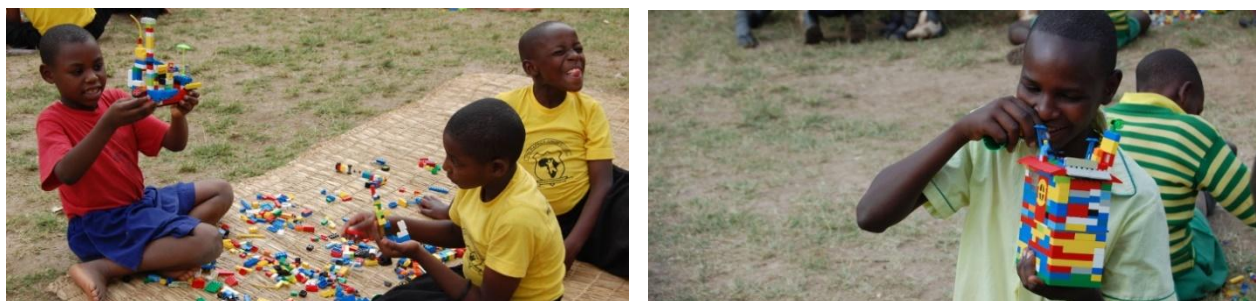


виступає співорганізатором або спонсором благодійних виставок, благодійних дитячих свят, спортивних турнірів, постачає безкоштовні подарункові бокси у дитячі будинки та лікарні і т.д..



В рамках ініціативи *Play well, Africa*, компанія використовує б/в конструктори, і співпрацюючи з відповідними організаціями, доставляє їх у навчальні заклади Уганди, Кенії, Ботсвани та інших країн третього світу. Там цеглинки Лего знаходять нове життя і нових маленьких хазяїв.

Таким чином, за 80 років свого існування компанія LEGO змогла перетворитися з маленької майстерні в глобальну корпорацію, що постійно йде в ногу з часом і грамотно



вибудовує стратегію розвитку на ринку. Згідно з рейтингом The Reputation Institute, у 2018 році LEGO очолила рейтинг брендів з найкращою репутацією в Європі (після американських компаній Гугл та Дісней). Передусім компанія змогла отримати першість завдяки «сильній відданості» до створення корпоративного бренду та корпоративній соціальній відповідальності, а також завдяки розумінню своєї мети, цінностей та пріоритетів на тлі сучасних потреб та викликів.

Кейс 2. Amazon

Amazon – найбільша у світі за обігом компанія, що продає товари та послуги через Інтернет. Заснована Джеффрі Безосом у 1994, у 2019 році стала найдорожчою у світі, обійшовши Microsoft. Її ціна на 7 січня 2019 склала 797 мільярдів доларів (а сам бренд Amazon.com у 2018 році став найдорожчим у світі і оцінювався у 150 млрд дол.). Сьогодні ж компанія веде експансію на ринки інтернет-торгівлі в усьому світі. За рейтингом світових брендів агентства Interbrand, компанія посідала: 2016/17 – 8/5 місце, 2018 – 2 місце (\$800 млрд).

Місія Amazon: «Створити простір, в якому кожен може купити онлайн все, що забажає». Як зазначається у них на сайті: «Наші принципи лідерства дозволяють нам бути власниками та новаторами, зберігаючи при цьому орієнтацію на клієнтів. Ми готові ризикувати – для інновацій потрібні невдачі.»

Amazon керується 4 принципами: 1) одержимість клієнтом, а не фокусування на конкурентах; 2) пристрасть до винаходів; 3) прагнення до оперативної досконалості; 4) довгострокове мислення. *Візія Amazon:* бути найбільш орієнтованою на клієнта компанією. *Цінності Amazon:* одержимість клієнтами, власність, вищі стандарти, схильність до дій, винаходити і спрощувати, вчитися і бути цікавим, наймати найкращих, мислити масштабно, заробляти довіру, доставляти результати.

Місія, візія та цінності Amazon мотивують 66% співробітників Amazon. Окрім отримання зарплати, “місія компанії” є найважливішою справою роботи в компанії для 8% співробітників Amazon. А 14% працівників говорять, що головною причиною їх перебування в Amazon є місія компанії. На запитання: «до чого вони почуваються найбільш вірними на роботі» 21% співробітників відзначили місію та візію Amazon. Порівнянні дані чітко показують, що цілеспрямована місія та цілісність базових цінностей компаній є надзвичайно важливими для підтримки лояльності працівників. Про Джеффа Безоса говорять: «Ти завжди працюєш на Безоса, а не з ним».

Програма лояльності та адаптації

Лояльність – ступінь відданості інтересам організації. Вона формується ще з розсилки резюме чи першого робочого дня на роботі. Адаптація – процес пристосування до роботи. Друга прямо впливає на першу. Тому особливо важливо з першої ж хвилини виходу нового працівника на робоче місце формувати у нього лояльність до компанії і продовжувати це робити і впродовж усього його працевлаштування.

Amazon наймає людей з вже сформованою лояльністю до неї або з великим бажанням і зацікавленістю в роботі на компанію. У Amazon хочуть потрапити багато фахівців, тому корпорація може дозволити собі вибирати найкращих. Вони намагаються наймати самовмотивованих людей, які знають, чим хочуть займатися. «Яка у тебе ціль в житті», «Чого ти хочеш досягти», «Для чого ти йдеш саме в Амазон» - звичайні питання під час співбесіди. На самому початковому етапі намагаються з'ясувати мотивацію людини. Тому в компанії працює багато інженерів у яких очі горять зробити щось цікаве, спробувати нову технологію і т.д. Завдяки такому підходу вони не витрачають зайві кошти на мотивацію. Хоча свої інструменти для адаптації та залучення лояльності співробітників теж є.

Кожен співробітник компанії під час адаптації працює 2 тижні на складі і упаковує посилки - це обов'язково. Кожному новачку в компанії дають подивитися відео Intentions do not work - «Наміри не працюють». У ньому Джефф Безос протягом 5 хвилин розповідає про те, що майже всі люди за рідкісним винятком, мають добрі наміри. Складно знайти людину, яка робить щось погано, тому що йому хочеться робити щось погане. Більшість рішень люди приймають, тому що хочуть зробити щось придатне, але просто так це не працює. Потрібно вибудовувати механізми, підштовхувати співробітників до правильних дій.

Рев'ю допомагає співробітникам скорегувати свій шлях в команді. На перфоманс рев'ю менеджер опитує колег наскільки оцінюваний відповідає кожному з лідерських принципів компанії. Кожен співробітник в перший день своєї роботи отримує майку «Still the first day». У аврал (на Різдво і ін.) всі співробітники офісу їдуть допомагати складським працівникам упаковувати і відправляти посилки.

Регулярно відбувається оцінка і вимірювання лояльності на 360 градусів. Щоранку співробітник отримує опитувальник. Якщо він відповідає і HR-команда бачить в цьому проблему, з ним починають розмовляти і далі досліджувати, що б запобігти звільненню або вигоранню співробітників. Приклади питань з проведення інтерв'ю (і вони вимагають конкретики!): «Розкажіть, як ви взяли і поліпшили щось в компанії», «Розкажіть, як ви виконали завдання в строк, пожертвував чимось особистим», «Наведіть приклади, коли клієнт став щасливим завдяки тобі».

Взагалі Амазон серйозно піклується про те, скільки часу люди працюють в їх компанії. Наприклад, кожні 5 років у співробітника змінюється колір бейджа. Спочатку синій, через 5 років - жовтий, через 10 - бузковий. І люди дуже цінують і пишаються своїми бейджами. Особливих привілеїв, крім авторитету, ці оцінки не дають. Однією з вищих нематеріальних нагород компанії є Door Desk Award - маленька статуетка у вигляді столу з дверима замість робочої поверхні. Вона дається за економність і відповідність цінностям Amazon. У компанії діє принцип «розвивайся або забирайся». Головна мотивація: це круті продукти, і акції!

Що стосується матеріального заохочення, то всі співробітники компанії, навіть працівники складу, є учасниками опціонної програми. Після першого року в компанії отримуєш 5% акцій від належного грейду пакета, після другого року ще 10%, після третього 20%, і після четвертого - 65%, що залишилися. Якщо звільняєшся раніше - всі акції згорають, і працівник нічого не отримує. Ніхто не може отримувати більше 185тис. доларів. Навіть великі топ-менеджери отримують 185 000 доларів, все інше – завдяки акціям.

Щороку корпорація організовує спільну зустріч всіх співробітників на стадіоні. На ній Джефф Безос та інші члени ради директорів розповідають про результати за минулий рік, розповідають про майбутні плани та проводять церемонію нагородження видатних проектів, команд і людей. Є навіть окремий список номінацій, за яким виявляють переможців, викликають їх на сцену, розповідають усім, які вони класні і весь стадіон аплодує. Грошової премії за перемогу в номінації немає, суть в емоційному заряді. Іноді на такі зустрічі приходять великі клієнти компанії - Netflix, Salesforce - і розповідають, яких успіхів їм вдалося домогтися завдяки продуктам Amazon.

Все це дуже впливає і формує високий рівень лояльності працівників до компанії, коли люди пишаються тим, що працюють і представляють (є бренд-амбасадорами) цю компанію.

Не дивлячись на те, що, на перший погляд, корпоративна культура в Amazon виглядає доволі гарно організованою та «правильною», але є в ній і ряд недоліків та особливостей, які ми зараз діагностуємо. Так, у серпні 2015 року видання The New York Times опублікувало огляд корпоративної культури Amazon, складений на підставі інсайдерської інформації. Виявилося, що працювати там зовсім непросто. Самі співробітники відзначають позитивні сторони компанії: низький рівень бюрократії та інноваційність, але в іншому - вони засмучені. У чому полягає жорстокість культури Amazon? Фірма намагається всіма способами стимулювати конкуренцію серед персоналу, тому там дозволені анонімні доноси на колег.

Людям потрібно працювати надусердно, всупереч життєвим обставинам: бували випадки, коли компанія не проявляла ніякої поблажливості до співробітників, які страждали на рак або пережили викидень - їм просто не давали часу на відновлення, а забезпечити колишній рівень продуктивності вони не могли. Спілкування з начальством побудовано виключно на критиці - співробітника можуть вичитувати протягом години, а після цього - дати підвищення (в той час як людина думала, що його хочуть звільнити). Персонал визнається, що немає жодного працівника Amazon, який би не плакав на робочому місці.

Наявна система rank and yank - щороку потрібно вибрати і звільнити певну кількість low performers.

Особливості:

1. Ключові принципи компанії.

Still the first day - незважаючи на те, що в компанії працює більше 300 000 чоловік, компанія намагається зберегти підприємницький образ мислення як стартапу. «Будь-який бізнес повинен завжди залишатися молодим. Ваша клієнтська база не повинна старіти разом з вами», - каже Безос. Будь-який співробітник може запропонувати свою ідею самому Безосу - в питанні інновацій в компанії немає ієрархії. Вибір Джефф робить, ґрунтуючись на об'єктивному потенціалі, і дає добро на реалізацію, навіть якщо сам проект не схвалює. Допускається вкрай жорсткий режим менеджменту і комунікацій для досягнення результату. Кожен співробітник може ініціювати будь-який проект. Співробітники компанії постійно пропонують нові проекти і відкривають бізнеси, з яких вистрілює приблизно 1 з 10. У компанії не пристойно не пропонувати нових підприємницьких ідей. Спочатку зроби - а потім розбирайся!

Економність і ощадливість. Коли Джефф Безос тільки починав свій бізнес і у нього не було робочого столу, він просто зняв двері з петель і поклав її між двох стільців, створивши тим самим робочий стіл. Ця історія регулярно повторюється усіма. В офісі дуже дешеві офісні меблі. Компанія відмовляється витратити гроші на те, за що не платить клієнт. В офісі немає ніякої безкоштовної їжі, як в Google. Навіть кава в офісі компанії - платна. У питанні необхідної кількості співробітників Безос дотримується *правила «двох піц»*: якщо команду не можна нагодувати двома піццями, значить, штат невиправдано роздутий.

Божевільна клієнтоорієнтованість. Всі розуміють, що зарплату платить клієнт. І все робиться для того, щоб передбачити очікування клієнта. «Почніть з потреб споживача і відштовхуйтеся від них», каже Безос.

Лідерство. Компанія чекає лідерства від кожного, навіть від вантажника.

2. HR, найм та розвиток

Середній термін роботи співробітника в компанії - близько 2 років. Бізнес-процеси побудовані таким чином, щоб кожен співробітник виходив на 100% ефективності через 6 тижнів, щоб встиг принести максимум користі, а потім його позбуваються. Співробітники HR-департаменту працюють позмінно і в тому числі виходять в нічні зміни, тому що вони завжди повинні бути готові вирішувати такі питання, як бійки, пологи (в США вагітні жінки йдуть в декрет тільки після пологів і працюють до останнього дня), злочинство, пронос зброї на територію, тощо. Так само HR-відповідає за контроль менеджерів, як вони управляють співробітниками, догани і звільнення співробітників. У компанії прийнято багато працювати. Звичайні співробітники працюють по 12 годин 6 днів на тиждень. Менеджери - по 14-16 годин 7 днів на тиждень.

3. Нарadi і комунікації:

Переважає тільки *фактам і прописаний на папері комунікації*. У компанії заборонені електронні слайди - всі слайди до нарад роблять в рукописному вигляді, від руки пишуться основні дати для ініціювання проекту: цілі, бюджет, ризики, завдання та ін. На нараді категорично не вітаються відволікання: нарада йде по порядку, сухо і швидко. На нараді допускається міцно виражатися, якщо того вимагає результат. Якщо говориш дурість - прямо так і скажуть: «Стули пельку!».

4. Менеджмент

У компанії проходять різні види регулярних нарад: раз в тиждень оперативна по контролю і призначенням завдань. Раз на квартал - інформаційні підсумки. Компанія дуже плоска - до рівня фахівців від Джефа Безоса може бути всього 4 рівня. В одному з інтерв'ю з колишньою співробітницею компанії, яка пропрацювала в Amazon 5 років і забрала свій пакет акцій, купила на нього будинок і звільнилася на більш високооплачуване і спокійне місце. Вона сказала: "Ви знаєте, я тут вже півроку працюю. Роблю всю роботу за півдня і сиджу сумую. Нудно. Напевно, я повернуся в Amazon ..."

Тобто, корпоративна культура компанії дуже суперечлива, є негативні моменти, які мають бути усунуті задля більш спокійної та дружньої атмосфери в компанії, але є й доволі гарно «схвачені» моменти, на яких, як раз, і тримається ефективність та успішність Amazon, адже страх є дуже ефективним інструментом «мотивації», але за ним слідує і погані відгуки бренд-амбасадорів та поганої реклами по «сарафанному радіо». Проте, тим не менш, якщо така культура дає свої результати, значить вона має місце бути та існувати.

Корпоративні комунікації

У них немає друкованих ЗМІ та теле або радіо, так як це Інтернет компанія, то їх головним каналом є Інтернет і саме мережеві ЗМІ, яким постає їх офіційний сайт (<https://www.aboutamazon.com>), а також сайт їхнього прес-центру (<https://press.aboutamazon.com>), де кожного дня опубліковуються свіжі новини, події, які проводяться компанією, акції, КСВ діяльність, результати, досягнення, загрози,

проблеми, тощо. І саме ці сайти постають тим майданчиком і для спілкування і для інформування як працівників, так і партнерів та клієнтів. Також Amazon робить ще адресні та імейл розсилки (інформаційні) для всіх 3 категорій та всередині компанії, в офісах, наявні різноманітні брошури і роздаткові матеріали для працівників.

Одним з найгучніших подій в компанії було те, як Amazon перетворила найбільший стадіон у Сієтлі у свою власну країну чудес 21 січня 2017 року, щоб сказати «дякую» тисячам співробітників. «Технологічний гігант розмістив 22 000 чоловік на своєму щорічному святковому вечорі в центрі CenturyLink Field і Event Center, а GeekWire мав шанс відчувати масове святкування серед працівників Amazon.» Там була купа активностей, їжі, напоїв, та розваг, що розташовувалися на 200.000 кв.м. стадіону та всього CenturyLink Поля. Вечірка стартувала близько 8 вечора, і там був нескінченний потік співробітників з їх «плюс один», що також були запрошені на подію. Бет Галетті, віце-президент HR Amazon, вийшла на сцену та подякувала співробітникам за їхню важку роботу. Працівники Amazon, як правило, стоять на головах під час святкового піку, найжвавішого часу роботи компанії, тому Amazon проводить своє свято у січні. Тематику вечора були «Веселіться! і хештег «#beresuliar», який посиляється на основні принципи лідерства Amazon, які співробітники компанії щоденно застосовують «обговорюючи ідеї для нових проектів та знаходячи найкращі рішення проблем клієнтів», - вся ця інформація, як раз таки, була взята з сайту Amazon.

Це був яскравий приклад того, як відбуваються усі івенти в компанії, вони проходять не так часто, але коли трапляються, то всі відпочивають на повну і витрачається на це не мало коштів. Працівникам дуже подобається, що вони можуть побувати на такій масштабній вечірці і це гарно відображається на їхній лояльності, вони діляться фото і відео в мережі, розказують друзям як круто провели час, що значно підвищує рівень відношення до компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність

Цікаво, що, незважаючи на розмір і масштаб бізнесу, Amazon не випускає річного звіту про стійкість або КСВ. Офіційний сайт компанії залишається єдиним джерелом інформації про спектр програм сталого розвитку та заходів, ініційованих компанією. Більше того, перший виконавчий директор з питань КСВ Кара Хартнетт Херст була призначена лише в серпні 2014 року і це є ознакою того, що аспекту КСВ організації не приділялася належна увага протягом тривалого періоду часу. Amazon займає перше місце в 2017 році, третій рік поспіль у щорічному репутаційному рейтингу, випущеному Harris Poll. Дві основні сфери, де Amazon покращила свою соціальну відповідальність, значною мірою - це поліпшення упаковки та зобов'язання щодо поновлюваних джерел енергії.

Програми та ініціативи Amazon у сфері КСВ

Підтримка місцевих громад Amazon. У 2016 році компанія Amazon розпочала свою першу загальнонаціональну ініціативу Feeding America у своїх центрах виконання в США для пожертвування надлишкового харчування. Партнерство LEAP 2.0 з бібліотекою в Кенії налічує близько 500 тисяч людей, які мають доступ до цифрового читання всіх 61 публічних бібліотек Кенії. Понад 1000 добровольців, постачальників послуг, продавців і покупців брали участь у заході "Місцева любов". На сьогоднішній

день компанія надала понад 1600 волонтерських годин і 65 тис.дол. Програма пожертвувань пристроїв: Amazon сприяє пожертвуванню електронних пристроїв і подарункових карток школам, розташованим поблизу центрів реалізації Amazon по всій території США. Компанія проводить заходи «Дівчата, які кодують», що допомагають залучити більше дівчат до кодування.

Освіта та розвиток працівників. Amazon Career Choice Program попередньо сплачує 95% навчання для працівників «для проходження курсів на польових місцях, таких як механік літака або медсестра, незалежно від того, чи мають вони навички для кар'єри в Amazon». На сьогоднішній день в програмі взяли участь понад 16000 працівників по всьому світу. Віртуальний контактний центр Amazon дозволяє співробітникам служби підтримки клієнтів Amazon працювати вдома. Програма Amazon «Оплатити вихід» пропонує 5000 доларів для працівників складських приміщень, які кидають роботу, щоб заохотити співробітників жити моментом і думати про те, чого вони дійсно хочуть.

Споживання енергії Amazon. Amazon Wind Farm Texas, запущена в 2017 році, щорічно виробляє понад 1000000 мегават годин чистої енергії з більш ніж 100 турбін. Компанія пообіцяла провести сонячні енергетичні системи у 50 центрах до 2020 року. Три мільйони квадратних футів головного офісу Amazon в Сіетлі планується нагрівати за допомогою системи "районної енергетики" - утилізація тепла з сусіднього будинку для обігріву офісного приміщення. Компанія Amazon буде розміщувати сонячні енергетичні системи на 15 дахових об'єктах по всій території США, здатних виробляти 41 мегават (МВт) енергії. 10 проектів відновлюваної енергії AWS генеруватимуть в цілому 2,6 млн. мегават годин енергії на рік.

Скорочення відходів та переробка від Amazon. У 2017 році компанія Amazon відсвяткувала 10-річний ювілей «упаковки, що не містить розчарувань». Компанія стверджує, що протягом останнього десятиліття ліквідувала більше 244 тис. тон пакувальних матеріалів. Також у 2017 році вона усунула 305 мільйонів транспортних коробок завдяки програмі скорочення відходів упаковки.

Інші ініціативи та благодійні пожертви Amazon в рамках КСВ. Amazon Smile допомагає клієнтам підтримувати свою улюблену благодійну організацію, коли вони купують продукцію від amazon.com. Є близько мільйона благодійних організацій, які мають право на Amazon Smile. Літературне партнерство: Amazon підтримує неприбуткові літературні організації, що надають грантові фінансування починаючим письменникам. Компанія зобов'язується надавати випадкові пожертвування як допомогу у разі стихійного лиха. Наприклад, близько 290 тис. доларів було направлено на допомогу під час землетрусу в Непалі в 2015 році, приблизно 320 тис. доларів було надано для допомоги від Тайфуну Хайяну на Філіппінах, тощо. У 2015 році Amazon доставила 2000 пакунків подарунків активним військовим чоловікам і жінкам США, які служили далеко від своїх сімей, і 500 подарункових пакетів для їхніх дітей. До цього у наймі віддається перевага колишнім військовим. Більшість менеджерів компанії - колишні військові, ветерани. Це є ще одною формою прояву КСВ компанії.

Так ми бачимо, що КСВ-проекти Amazon спрямовані на 3 основні цільові аудиторії: клієнти, партнери та акціонери, працівники та спільноти та місцеве співтовариство. Мотивами компанії виступають: для першої цільової аудиторії:

формування лояльності, реклама, підвищення продажів, мінімізація фінансових ризиків, завжди є + у переговорах з інвесторами, підвищення прибутковості, вартості і цінності компанії, надійності компанії в очах стейкхолдерів. Для другої ЦА: формування лояльності, зниження текучості кадрів, рівня поганих відгуків про компанію, збільшення рівня довіри до компанії, підвищення рівня управління, організації діяльності, зменшення супротиву працівників. Для 3 ЦА – формування лояльності, зменшення негативу у ЗМІ, у випадку кризових ситуацій – засіб вибачення та покращення іміджу, зменшення рівня опору місцевого населення.

Отже, більша частина працівників лояльно ставляться до компанії (75%), керуються місією і візією компанії у своїй роботі, вони вносять свій вклад у діяльність компанії свідомо і прагнучи цього, їх мотивує не тільки з/п, а й можливість самореалізації та розвитку в компанії, панує лояльне ставлення співробітників один до одного, працівники залишаються в компанії через саму компанію та «вигоди», що вона дає, найбільше цінують прозорість та чесність компанії. Але це зовсім не ідеальна компанія, їй є ще багато над чим працювати і налагоджувати свою систему внутрішніх корпоративних комунікацій.

Кейс 3. DISNEY

За підсумками Forbes 2019 року компанія Дісней увійшла у топ-10 найбагатших брендів, посівши в ньому 8 місце. Крім того, в 2023 році компанії виповнюється 100 років. Дісней почався із США і утворив цілу міжнародну спільноту, яку вони самі називають “родиною”. І хоча до цієї родини багато людей відноситься саме через медійну продукцію Діснея, компанія, яка змогла знайти шлях до сердець глядачів через екран, має вміння зробити це і по відношенню до своїх працівників. У цілях кращого розуміння роботи компанії перед тим, як перейти до місії та візії компанії, необхідно зауважити, що Дісней – це не тільки анімація та кінематограф, це парки та атракціони, театри, мережі телерадіомовлення та товари вжитку.

Місія – “робити людей щасливими”. На офіційному сайті Дісней заявляє: *“Місія компанії Walt Disney - розважати, інформувати та надихати людей по всьому світу силою незрівнянного сторітелінгу через культові бренди, творчі уми та інноваційні технології, які і роблять нашу компанію світовим лідером індустрії розваг”*. З позицій комунікації сторітелінг (з англ. “оповідання історій”) – це передача необхідних сенсів у формі історії, використання форми історії для того, щоб захопити увагу людини та забезпечити його необхідною мотивацією. Тобто, можемо побачити, що у самій їх місії закладено поняття того, що вони дарують світу – емоцію.

Крім того, якщо у такому формулюванні місія подається назовні, то для працівників компанії вона сформульована трошки інакше: *“Бути одним з провідних світових виробників та постачальників розваг та інформації. Використовуючи наш портфель брендів, щоб відділити наш контент, послуги та споживчі товари, ми прагнемо розвивати найбільш творчі, інноваційні та прибуткові розваги та пов'язані продукти у світі”*.

Таке формулювання місії показує через який формат (контент, послуги, споживчі товари) продукту та завдяки яким його характеристикам (творчий інноваційний, прибутковий) вони планують втілити в життя свої амбіції (лідерство) та їх масштаби (у світі). З точки зору корпоративних комунікацій це цінно тим, що відповідає на три найважливіші питання “що робимо?”, “як ми це робимо?”, “як ми далеко ви зможете зайти якщо будете з нами?”. Перше формулювання також відповідає на питання “для кого?”.

Компанія не виділяє окремо свою візію, але оскільки за визначенням візія – це те, чого компанія прагне, то тут сміливо можна вирізати її з частини місії: *“Бути одним з провідних світових виробників та постачальників розваг та інформації”*.

Корпоративні цінності та принципи.

Цінності та принципи компанії Дісней є важливим елементом корпоративної культури компанії. Цінності, які поділяє компанія – приписуються і її працівникам, тому для корпоративного піару важливо, щоб кожен із них зміг транслювати їх і назовні – став амбасадором бренду. А головна умова для цього – самим наголошувати ці принципи та цінності і комунікації із працівниками. Дісней має шість основних компонентів: інновації, порядність, якість, спільнота, сторітелінг та оптимізм.

Інновації є свого роду акцентом для Діснея. У корпоративній культурі це проявляється як заохочення творчої фантазії у працівників компанії. Багато героїв були створені не в студії, а спроектовані з розповідей рядового персоналу. Мотиваційний вплив корпоративної культури Діснея допомагає керувати розвитком бізнесу для довгострокового успіху.

Порядність підкреслює орієнтованість Діснея на сім'ю та сімейні цінності. У корпоративному плані – це продуктовий портфель компанії для працівників, програми підготовки та розвитку персоналу.

Корпоративна культура Діснея виділяє виняткову якість у всьому, тому їх працівники мають асоціюватися з найвищою якістю послуг. Це особливо помітно у тематичних парках, коли якість послуг має бути такого рівня, що працівник має знати вихід з будь-якої ситуації – їм не можна говорити клієнту “ні”, бо вони – втілюють їх мрії. Тут вимагається висока майстерність організаційних і комунікаційних навичок.

Цінність спільноти полягає в створенні відчуття взаємопов'язаності працівників. Тому раз на рік кожен має попрацювати місяць на іншому місці – чи в іншій країні, чи в іншому місті. Крім того, бувають короткі “обміни” посадами, коли працівник із відділу продадшену, працює аніматором у парку.

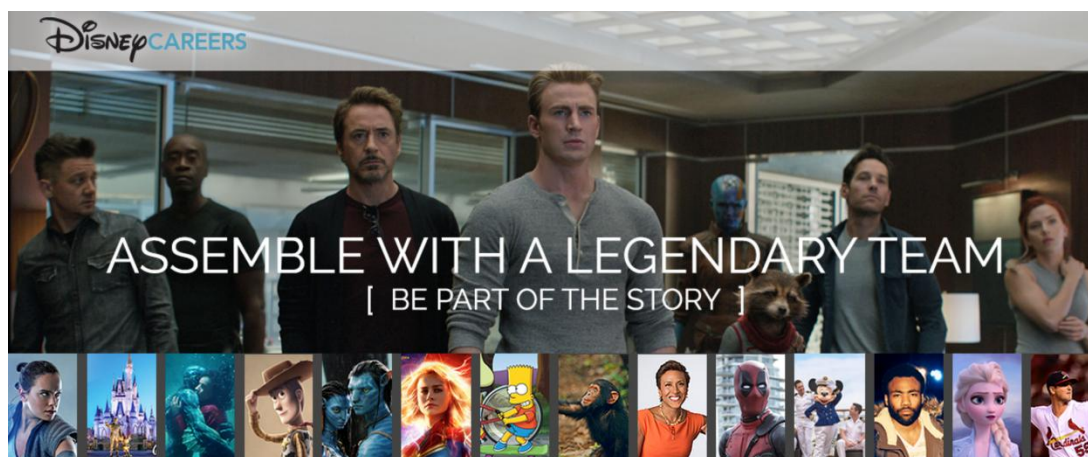
Сторітелінг. Історія компанії - це історія, яку можна розповісти, так само як можна розповісти історію будь-якого фільму чи мультфільму Діснея. Це значно полегшує виховання лояльності у працівників, бо додає цінності тому, що вони роблять. Наприклад, корпоративна культура заохочує працівників використовувати свій особистий досвід, щоб зробити розважальні продукти компанії більш пам'ятними для клієнтів.

Оптимізм. Позитивне мислення стає стандартом поведінки працівників Діснея. Ця культурна характеристика наголошує на таких чеснотах, як надія і щастя. Наприклад, поведінка працівників відображає їх у тому, як вони підходять до клієнтів, наприклад, гостей у тематичних парках Діснейленду. Крім того, оптимізм стає мотивацією для вдосконалення для кожного працівника, адже такий світогляд говорить про те, що будь які зміни – завжди до кращого, тому не стійте на місці і міняйте себе і все довкола.

Будучи великою корпорацією, Дісней приділяє велику увагу розвитку працівників, але все одно скоріше орієнтується на виконання зовнішньої цілі. Крім того, велику частину робітників Діснея складають, так звані, “діснейфіли”, які мають таку сильну емоційну прив'язку до медійного продукту компанії, що просто-напросто немає необхідності у вихованні будь-якої лояльності.

Проте, програма лояльності існує і є однією з найефективніших. Крім класичних пунктів програми лояльності, які можуть спадати на думку (дешеве та хороше страхування, “срібний пропуск” до тематичних парків, привілейований доступ до продукції Діснею, організовані відпустки на курортах компанії, дитсадки тощо), існують інші цікаві моменти.

Все починається ще з сайту, на етапі відправлення резюме: “Приєднуйся до легендарної команди, стань частиною історії” – таким гаслом вітають кандидатів. Дісней і так є одним із світових брендів, але вони намагаються



Хороші співробітники дуже високо цінуються. Наприклад, будь-який актор Діснея (це також працівники, які зображають персонажів мультфільмів у Діснейленді) має право на нагороду Disney Legacy Award, що надається щорічно під час церемонії нагородження, де співробітники разом збираються, щоб визнати здобутки своїх колег. Нагорода видається не просто так минулого року, з 6000 світових номінацій, тільки 650 людей отримали нагороду. Співробітники самі висувують на номінацію своїх колег. Імена переможців оголошують у командах, а потім святкування, на якому їх заносять на пам'ятну дошку, відкрите для всіх співробітників корпорації.

Такий підхід дозволяє колегам відчувати себе однією великою сім'єю – самі висувують, самі обирають. Самоорганізація є важливою складовою виховання відчуття приналежності до компанії.

Крім того, менеджмент організував флешмоб під назвою #CastCompliment, щоб заохотити відвідувачів парків хвалити працівників без незручних онлайн-форм (особисто це зробити дуже важко через тісний графік аніматорів). Він виявився дуже популярним у Твіттері і ще раз довів працівникам, що вони роблять щось неймовірне, щось, що люди люблять. Дісней має свій внутрішній корпоративний канал, але, на даль, про нього мало що відомо, лише, що і він є.

Корпоративна-соціальна відповідальність та філантропія.

Якщо зайти на офіційний сайт Діснея, то в очі кидатиметься два значки – «філантропія» та «середовище». У минулому Дісней мав багато скандалів пов'язаних із використанням дитячої праці, забрудненням довколишнього середовища, дискримінацією (жінки не могли бути аніматорами), понаднормово низькою зарплатнею у бідних країнах тощо. Тому зараз вони борються з цим усіма можливим способами.

Дісней два роки (2017-2018) поспіль посідає перше місце у топі найпрестижніших компаній світу. Соціальна складова місії компанії полягає в тому, щоб зміцнювати суспільство “даруючи надію, щастя і комфорт дітям і сім'ям, які цього потребують найбільше”, і тому компанія донувала понад 400 мільйонів доларів неприбутковим організаціям кожен рік, починаючи із 2016.

Програма компанії «VoluntEARS» заохочує працівників пожертвувати час, який склав 3,5 млн. годин волонтерства з 2012 року, маючи на меті досягти п'яти мільйонів годин до 2020 року.

«Уолт Дісней Компані СНД» слідує політиці високої соціальної відповідальності не тільки перед своїми співробітниками і членами їх сімей, а й перед суспільством в цілому. Якщо подивитися звіт Діснея з КСВ за 2018 рік, то можна чітко зрозуміти, чому вони ділять її на середовище та філантропі. Їх основними цілями є зменшення викидів в атмосферу, зменшити відходи, які доводиться відправляти на помийні ями або спалювати, економити воду, боротися з голодом у бідних країнах, просувати здоровий спосіб харчування на своїх медіа-платформах.



У 2018 році Disney оголосив про п'ятирічне світове зобов'язання донувати на суму 100 мільйонів доларів, щоб допомогти переосмислити та змінити пацієнтський шлях в дитячих лікарнях. Використовуючи потужну комбінацію улюблених персонажів Діснея, сторітелінгу та творчості, команди по всій компанії, співпрацюють з експертами по догляду за хворими, щоб створити індивідуально підібраний досвід «Disney», розроблений для того, щоб надихнути молодих пацієнтів та їхні сім'ї та полегшити стрес перебування в лікарні.

Особливе місце у філантропії Діснея займає здійснення бажань. З тих пір, як Дісней виконав перше таке побажання в 1980 році в Діснейленді, компанія виконала більше 130 000 побажань важкохворих дітей по всьому світу. Більше 10 000 побажань надається щорічно, вони різні: від подорожей до тематичних парків курортів, до кінопрем'єр, талантів або зустрічей із персонажами та багато іншого. Дісней співпрацює з «First book», некомерційною організацією, яка дарує нові книги дітям з малозабезпечених сімей. За останні 5 років Дісней подарував 23 мільйони книг дітям і школам.

Компанія здійснює ряд масштабних суспільно значущих і благодійних проєктів, спрямованих на допомогу дитячим організаціям, благодійним фондам, а також створює ініціативи на підтримку молодих талантів. Починаючи з 2007 року «Уолт Дісней Компані СНД» організовує щорічні благодійні новорічні вечори для дітей, яким потрібні особливі турбота і підтримка. Організовує перегляди фільмів для дітей із аутизмом, співпрацюють із кінотеатрами, щоб забезпечити доступ до них для людей із інвалідністю. Проєкт «Щастя - це ...» має на меті допомогти кінематографістам-початківцям здійснити свою мрію - зняти кіно для великого екрану. В ході декількох конкурсних етапів за допомогою експертного журі відбирає найкращих початківців режисерів і сценаристів для роботи над фільмом. В результаті створюється унікальний кінопроєкт, що складається з 7 історій про щастя.

Дісней досягли найвищого шаблю відповідальності перед суспільством і сприймають їх корпоративну соціальну відповідальність серйозно та з великою гордістю демонструють її всьому світу. «Дісней уже має свій бренд, який працює на нього, додайте сюди емоційну прив'язку, яка виникає з мультфільмів, які створили наше дитинство – і ми вже готові лояльні працівники світового рівня». Дісней є лідером серед соціально відповідального бізнесу, а його основним фокусом уваги є філантропія, а саме - діти.

Кейс 4. Google

Ідеал компанії сьогодення – це усвідомлення того, що якість кінцевого продукту залежить від людей, які його створюють. Саме тому *Google* – взірць для наслідування. Це корпорація, де, незалежно від оцінки кількості співробітників у майже 100 тис., кожен з них відчуває свою важливість та залученість до процесу.

За даними видання *Business Insider*, компанія *Google* займає 8 місце з-поміж 50 найкращих місць для роботи у 2019 році за оцінками співробітників. Організація отримала оцінку у 4,4/5, поступившись лідеру *Bain & Company* лише у 0,2 бали. Схожими є результати опитування журналу *Forbes* за 2018 рік: компанія *Google* посіла друге місце за рівнем корпоративної культури серед топ-10 великих світових корпорацій.

Місія, візія та цінності компанії

Знайомство з компанією завжди починається з основних відомостей про неї, які потенційний співробітник отримує з офіційного сайту цієї організації. Не треба забувати, що на співбесіді не тільки ви, як роботодавець, оцінюєте людину, але й вона оцінює вашу компанію. Хороший фахівець завжди серйозно підходить до вибору місця роботи, тому, перш за все, у компанії мають бути сформульовані та оприлюднені на сайті місія та візія, а також основні цінності компанії. *«Ціль компанії Google – упорядкувати усю інформацію в світі і зробити її доступною для кожного»*. Найцікавіше те, що фактично ця місія ніколи не може бути досягнута, тому що постійно з'являється нова інформація, яку необхідно упорядковувати. Секрет у тому, що така ціль штовхає компанію вперед на втілення тих ідей, що спочатку могли здатися неможливими.

Візія компанії – фактично, це те, якою компанія бачить себе у своєму ідеальному майбутньому. *Google* сформулював для себе її таким чином: *«Надавати доступ до всієї інформації у світі в один клік»*. Візія, перетинається з місією, однак тут ще окремо підкреслюється не тільки доступність інформації, але й абсолютна легкість її здобуття. Характер діяльності компанії є прямим проявом цього її бачення. Наприклад, найпопулярнішим продуктом *Google* досі залишається саме сервіс пошукової системи. Модна заувадити, що у місії та візії досі чітко не відображається, що наразі *Google* – це набагато більше, ніж просто пошукова система, це і чимала кількість інших продуктів.

Місія та візія є основою того, які компанія розробила для себе цінності. У випадку *Google* це: «Відмінно – ще не достатньо добре»; «В центрі всього – користувач, інше буде далі»; «Краще зробити одну річ, але дуже добре»; «Швидше краще, ніж повільно»; «Демократія у мережі працює»; «Завжди є більше інформації»; «Ви можете бути серйозним без костюма»; «Вам не потрібно бути за столом».

Загалом, можна сказати, що у *Google* відповідально поставилися до чіткого розуміння, які їх функції та навіщо організація взагалі існує. Навіть більше, вони побудовані таким чином, що спонукають співробітників діяти та рухатися вперед, прямувати до ідеального майбутнього. Саме тому так важливо, щоб працівники не тільки знали місію та цінності компанії, але і поділяли їх. Звідси випливає, що корпоративна культура – основна складова злагодженої та ефективної організації.

Програма корпоративної лояльності

Google багато зусиль вкладає у те, щоб співробітники почувалися на робочому місці максимально комфортно, а ще краще – не відчували, що вони на роботі взагалі. Головний офіс компанії був створений по типу університетського кампуса, де працівники можуть і працювати в будь-який зручний час, і навіть жити. Кожна деталь цієї штаб-квартири спрямована на те, щоб людині хотілося тут працювати довго і навіть не думати про те, щоб переходити до конкурентів.

Серед цікавого, в офісах Google працюють кафетерії з абсолютно безкоштовною їжею, що дозволяє співробітникам суттєво заощаджувати власні гроші. У цих кафетеріях можна і курси з приготування їжі пройти. Це теж безкоштовно і дозволяє покращити комунікацію з колегами. Також у кожному офісі є тренажерний зал (теж абсолютно безкоштовний), який працює цілодобово, до того ж проводяться групові заняття. Також кожен працівник отримує «масажні бали», які може обміняти на сеанси масажу. До «гуглерів» часто навідуються відомі люди та читають лекції: Раян Рейнольдс, Леді Гага та інші. До речі, повертаючись до безкоштовних сервісів, на роботу та з роботи також доставляють.

Крім цього, співробітники дуже цінують, що компанія поважає їх бажання проводити час із сім'єю та не встановлює жорстких рамок часу, який необхідно провести в офісі. Як написав у своїй книзі Ласло Бок: *«Чому ми маємо підраховувати, скільки часу люди працюють, якщо результат хороший?»*.

Ще варто зазначити, що компанія повністю або частково покриває навчання працівника. І це не має бути обов'язково сфера програмування, а, наприклад, гра на гітарі чи вишивання хрестиком. Також з 2012 року компанія проводить «День відкритих дверей для батьків». За словами того ж Бока, це можливість не просто показати своє робоче місце, але сказати «дякую» і розширити «гуглівську сім'ю». Також в їх політиці вже давно існує обов'язок виплачувати 10 років після смерті співробітника 50% його заробітної плати родичу померлого.

Загалом, в офісі компанії панує самоменеджмент. Ти в будь-який момент можеш зупинитися і піти пограти в настільний футбол або почитати і, як наслідок, не відчуваєш, що тебе примушують щось робити. Така природа людини, що ми завжди охоче робимо те, що базується на нашій мотивації, а не на примусі. І у Google це чудово розуміють.

Корпоративні видання та свята

Особливу увагу в Google приділяють розвитку співтовариства, намагаючись всіляко покращувати зв'язки між співробітниками і керівництвом компанії, а також між самим працівниками. Крім вже зазначених «Слава Богу, п'ятниця», Ласло каже, що існує ще близько 2 тис. списків розсилки та усіляких онлайн-груп та клубів. Там можна знайти все, що хочеш: жонглювання, література, планування. Є навіть «Бійцівський клуб», який виник, коли якийсь «гуглер» просто сказав, що серед такої кількості об'єднань обов'язково має бути один з такою назвою.

Також є окремі клуби кадрових ресурсів, яких наразі більше 20. Наприклад: «Азійська мережа гуглерів», «Грейглери» (для співробітників похилого віку), «Жінки-інженери Google» тощо. Вони не тільки займаються онлайн-інформуванням, але і проводять заходи. Загалом, у компанії надають перевагу не друкованим, а онлайн-

виданням. Наприклад, один співробітник офісу в Києві розповідав, що у них є певні закриті групи та чати, де вони спілкуються та дізнаються внутрішні новини компанії. Також компанія знімає міні-серіал, де показується, як звичайні люди роблять надзвичайні речі і змінюють світ, завдяки технологіям компанії. Це також підсилює у працівників відчуття того, що вони займаються справді важливою справою, яка змінює життя інших на краще.

Також *Google* не жаліє грошей на масштабне святкування корпоративних свят. Найгучнішою за всю історію існування компанії стала тематична різдвяна вечірка “Googlympus” у 2006 році. У Сан-Франциско поставили наметове містечко величезних розмірів, який за п’ять днів свята відвідало близько 10 тис. співробітників. Кожен намет був названий на честь якогось грецького бога, і всі заходи всередині кожного з них були пов’язані з цим конкретним божеством: у секції Діоніса – дегустація вина та стрільба пробками з-під цього ж вина, у секції Морфея – заколисуюча музика та гадання на картах Таро тощо. Також були запрошені музичні групи та танцюристи з різних напрямів: джаз, фламенко, хіп-хоп та інші.

Цікавою також була вечірка на честь 15-річчя корпорації у 2013 році, яку було вирішено організувати в гаражі, щоб віддати дань цікавому факту, що саме там у Ларі Пейджа та Сергія Бріна народилася ідея створити таку пошукову систему, яка переросла у величезного техно-гіганта.

А нещодавно Дмитро Шоломко з *Google* Україна влаштував жартівливе костюмоване свято, на яке всі мали прийти у строгих офісних костюмах. Так вони хотіли підкреслити, що в українському офісі, як і в інших, немає дрес-коду, і співробітники одягаються так, як їм зручно.

З цього випливає, що у компанії піклуються про те, щоб працівники підтримували контакти між собою, а також були поінформовані щодо всіх подій і, найголовніше, добре відпочивали.

Корпоративна соціальна відповідальність

Компанія *Google* була визнана глобальним лідером в області КСВ за даними дослідження 2018 Global CR RepTrack, яке проводила консалтингова компанія Reputation Institute. Раніше це місце обіймав виробник конструкторів LEGO.

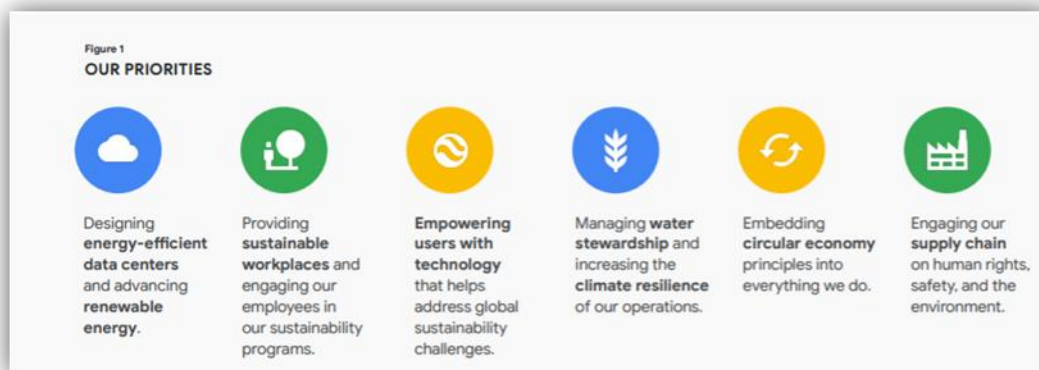
Особливо відповідально компанія ставиться до питань охорони навколишнього середовища і з 2015 року оприлюднює річний звіт про те, які ініціативи корпорації допомагають підтримувати екологію. Наприклад, вони намагаються знизити кількість їжі, яку просто викидають, так і не споживши, тому беруть участь у програмі *Chefs to end hunger*, в рамках якої вони відправляють те, що так і не з’їли, до місцевих притулків та «банків їжі». Приблизні заміри виявили, що компанія знизилася кількість викинутої завчасно їжі на більше, ніж 1 млн кг тільки за один рік.

Вони не тільки зберігають енергію, але і забезпечують її генерування за допомогою зелених джерел, тому вони є «антивуглецевою» компанією ще з 2007 року. За даними звіту 2018 року, у 2017 вони забезпечили свою діяльність на 100% виключно за допомогою зеленої енергетики.

Також корпорація серйозно поставилася до облаштування своїх дата-центрів. Як наслідок, наразі кожен їх такий обчислювальний центр споживає на 50% менше енергії,

ніж звичайний. *Google* була першою компанією у Північній Америці, яка імплементувала систему управління енергоспоживанням, сертифіковану по міжнародному стандарту ISO 50001. А ще тільки за 2017 рік компанія запобігла викидам у 33 тис. тон викидів вуглецю за допомогою використання власних електрокарів для перевезення співробітників, що дорівнює усуненню 6,5 тис. авто з доріг кожного дня впродовж року.

Загалом, компанія сама для себе такі пріоритети у КСВ: створення енергоефективних центрів для обробки даних і просування відновлюваної енергії; забезпечення стійких робочих місць і залучення співробітників до програм стійкого розвитку; надавати користувачам технології для боротьби з загрозами для стійкого розвитку; управління водними ресурсами та збільшення кліматичної стійкості їхніх операцій; вбудовування принципів безвідходної економіки у все, що вони роблять; залучення їхньої мережі виробництва-збуту для розвитку прав людини, безпеки та навколишнього середовища.



Отже, *Google* – це компанія, яка по праву може вважатися лідером з забезпечення високого рівня корпоративної культури, що виражається у тому, що працівники перебувають на роботі в максимально комфортних умовах і можуть самі вирішувати, як їм розподіляти час між роботою, відпочинком та сім'єю. Також компанія просуває політику підтримки свіжих та інноваційних ідей, що дає можливість не тільки розвиватися працівникам окремо, але й сприяє тому, що зараз корпорація володіє такою величезною кількістю продуктів та сервісів. Ця компанія – хороший приклад того, що ефективність організації напряму залежить від залученості кожного у процес і повну віддачу зі сторони цієї людини. До того ж, як технологічний гігант, особливу увагу *Google* приділяє у своїй корпоративній соціальній відповідальності саме питанням збереження навколишнього середовища та використання виключно відновлюваних джерел енергії. За результатами нещодавніх досліджень, і тут корпорація впевнено утримує місце лідера.

Кейс 5. Starbucks

Starbucks відомий своєю корпоративною культурою та соціальною відповідальністю, що являє собою хрестоматійний кейс. Колишній голова компанії, Говард Бехар написав книгу «Справа не в каві: корпоративна культура Starbucks», що могла б послужити підручником для вивчення цього питання. Основною думкою, на якій наголошує Г. Бехар протягом усієї книги, є те, що секрет успіху Starbucks – не в каві, а в людях – талановитих працівниках, людяному ставленні до них та зосередженні перш за все на людському капіталі.

Місія компанії: «Надихати і жити дух – кожної людини, з кожною чашкою кави, кожен день, в будь-якому місці».

Цінності компанії зводяться до наступних пунктів:

- Наші партнери, кава і гості є ядром, навколо якого побудовані наші цінності.
- Ми створюємо атмосферу теплоти і єднання, де раді кожному.
- Ми діємо сміливо, критично оцінюємо свої досягнення і шукаємо нові шляхи розвитку компанії і самих себе.
- Ми ведемо бізнес відкрито, з гідністю і повагою до інших.
- Ми показуємо найкраще, на що здатні, чим би не займалися, і визнаємо свою відповідальність за результати.
- Ми підвищуємо продуктивність праці, залишаючись уважними до людини.

Основні риси корпоративної культури Starbucks можна звести до цитати із згаданої книги Г. Бехара: «У нас не кавова компанія, яка обслуговує людей, у нас людська компанія, яка подає каву». Основна ідея полягає в тому, що компанія повинна розглядати і своїх співробітників, і своїх клієнтів перш за все як людей, тоді все інше прийде саме собою. За словами автора, «якщо керівник відноситься до співробітників як до партнерів, а не як до одного з ресурсів, ті домагаються фантастичних результатів, якщо він бачить в клієнтах не джерело доходу, а людей, яким він надає послугу, ті повертаються знову і знову». Виходячи з цього, компанія намагається максимально забезпечувати умови праці та життя своїх співробітників, та створювати унікальну атмосферу для відвідувачів.

Особлива ставка робиться на розвиток потенціалу окремого співробітника, можливість кар'єрного росту, реалізації себе за допомогою творчого підходу. Тому основною відповідальністю менеджерів є не жорсткий контроль за допомогою детальних розпоряджень, а донесення цінностей корпоративної культури до працівників. Кожен співробітник ознайомлюється з цінностями компанії через буклет «Книга зеленого фартуха»; знання та дотримання цих цінностей регулярно вимірюється та перевіряється, як керівниками та за допомогою внутрішніх досліджень, так і через залученість самих робітників, які можуть нагороджувати одне одного символічними відзнаками за досягнення у реалізації місії компанії.

Згідно з Г. Бехаром, корпоративна культура Starbucks зводиться до 10 основних принципів:

1. Самоусвідомлення: завжди носить одного і того ж капелюха. Йдеться перш за все про розуміння працівником будь-якої ланки місії та цілей компанії, та співвіднесення свого власного призначення з ними. Працівники повинні бути переконані, що реалізують себе в цій компанії, і тоді вони знаходять в собі ентузіазм для великих справ.
2. Розуміння цілей: робити те, що правильно, а не те, що добре для кар'єри. На перше місце ставиться мораль і лояльність, а не кар'єрний ріст окремого співробітника.
3. Самостійність: той, хто підмітає підлогу, має право вибрати віник. Люди це не просто персонал, вони повні потенціалу та творчості. Тому чіткі правила відходять на задній план, і акцент робиться на заохоченні самостійного мислення в собі і інших.
4. Чуйність: турбота повинна бути щирою. Бехар підкреслює важливість емпатії і розуміння людей, а також важливість того, що підлеглі не повинні боятись своїх керівників: лише без страху можна мріяти, а значить, реалізувати свій потенціал.
5. Вміння чути правду: у речей є голос. Йдеться про необхідність грамотного керівництва, здатного аналізувати причини проблем із співробітниками та потреба клієнтів, і вирішувати такі проблеми.
6. Відвертість: тільки правда звучить правдоподібно. Комунікація компанії не повинна приховувати навіть негативні сторони: у випадку помилки, значно ефективніше буде визнати та вибачитись за неї, а потім вжити всіх заходів для її виправлення. Слідування цим принципам неодноразово рятувало Starbucks під час криз.
7. Активність: мислити як людина дії, діяти як людина думки. Підкреслюється необхідність балансу між ідеями та їх реалізацією.
8. Протистояння труднощам: під час кризи особливо необхідно дотримуватись своїх принципів. Результат залежить від того, чи зможе компанія сприйняти труднощі як черговий виклик та адекватно відповісти на нього.
9. Авторитет: спокійний тихий голос посеред оглушливого шуму. Ціль менеджера Starbucks будь-якої ланки – перш за все думати про те, що він може зробити для працівників, не навпаки.
10. Сміливі мрії: «так» - наймогутніше слово у світі. Якщо є можливість сказати людині «так», але для цього треба порушити якесь правило – перш за все необхідно зважити, чи справді це правило настільки необхідне, і за можливості відмовитись від нього.

Принципи, описані в книзі, доволі очевидні для будь-якої людини, знайомої з сучасною корпоративною культурою, і її часто критикують за відсутність будь-яких якісно нових практичних порад. Крім того, на жаль, практика на найнижчому рівні контактів бариста-клієнт часто не повністю відповідає таким принципам. Проте успішність компанії свідчить про їх ефективність та доцільність використання цього досвіду іншими компаніями.

Історія розвитку корпоративного бренду

Історія розвитку корпоративного бренду Starbucks теж є до певної міри хрестоматійною, оскільки пройшла всі 4 етапи, фактично здійснивши цикл свого розвитку, і продовжує розвиватись далі.

1. Етап становлення охопив 1971 – 1987 роки, коли було засновано їх перший магазин кавових зерен, перше кафе, яке згодом купив Говард Шульц та об'єднав з своїми закладами, створивши свою унікальну модель із запозиченням італійських традицій.
2. Етап зростання та зміцнення характеризувався ростом мережі на ринку США, в результаті якого кількість кав'ярень зросла до 165.
3. Етап зрілості розпочався в 1992 з перши публічним розміщенням на фондовому ринку та з відкриттям першої кав'ярні закордоном – в Японії в 1996 році. У 1990-х роках Starbucks відкривав новий магазин кожен робочий день, утримуючи такий темп до початку 2000-х років.
4. Криза компанії розпочалась у 2008, і серед її причин виявилась загальносвітова криза, надто велике розширення, помилки в підборі персоналу та непопулярні нововведення.
5. Етап реформування для виходу з кризи розпочався з поверненням Говарда Шульца, який здійснив переоцінку цінностей та повернув акцент на емоційний зв'язок з клієнтами, якість кави. Характерною рисою реформованого Starbucks стало детальне вивчення цільової аудиторії та перетворення кожної кав'ярні на унікальний заклад, пристосований до особливостей країни розташування. Ще одним нововведенням Шульца стала потужна корпоративна соціальна відповідальність, в результаті якої Starbucks почав позиціонувати себе як лідер етичного та екологічного вирощування кави.

Програма корпоративної лояльності

Першим і надзвичайно важливим елементом культури корпоративної лояльності Starbucks є атмосфера в колективі, що теж є засобом мотивації персоналу. За словами Г. Бехара, «коли ви працюєте в Starbucks, ви працюєте в компанії друзів». Тімблдінгові заходи відіграють дуже важливу роль в роботі компанії, щомісяця проводяться різні конкурси, майстер-класи, благодійні зустрічі. Важливим є також підкреслене «людяне» ставлення до працівників, увага до їх потреб, повага – компанія навіть не використовує слова «найманий працівник», віддаючи перевагу терміну «партнер». Компанія наголошує на важливості постійного діалогу з співробітниками, який забезпечить обмін відгуками та розуміння того, яку підтримку вони потребують від свого менеджера. Для цього регулярно проводяться відкриті форуми, де партнери можуть почути лідерів, задати питання і поділитися проблемами.

Також важливу роль відіграє швидка динаміка сходження по кар'єрних сходинках у Starbucks – всього за дев'ять або десять місяців талановитий співробітник вже може претендувати на вакансію заступника керуючого.

В Starbucks існує своєрідна система оцінки та заохочення співробітників. Відмовившись від щорічного або випадкового огляду продуктивності, компанія запровадила часті розмови між співробітниками та їх менеджерами. Новий підхід орієнтований на аутентичні розмови, які сприяють зростанню, заохочують довіру, полегшують розуміння та ефективність роботи.

Для росту та заохочення співробітників існує програма «майстер кави». Її суть полягає в проведенні різних семінарів, покликаних навчити співробітників мистецтву приготування кави. Після цього відводиться додатковий час на самопідготовку, а завершує все контрольний тест. Кращі учасники отримують в подарунок чорний фартух

(рядові співробітники носять зелений) і сертифікат про те, що ця людина є справжнім майстром. До такого співробітника частіше звертаються за порадою, він є авторитетом у своїй команді.

Проте найбільш визначною частиною програми корпоративної лояльності Starbucks є величезний список додаткових переваг та послуг, на які мають право співробітники компанії будь-якої ланки. На навчання персоналу Starbucks витрачає більше грошей, ніж на рекламу своїх продуктів, а на медичне страхування – більше, ніж на кавові зерна. Всі елементи програми доступні і тим, хто працює в неповний робочий день – потрібно лише відпрацювати певну кількість годин. Багато пунктів поширюються на дітей та партнера співробітника. Таким чином, кожному робітнику Starbucks надається персоналізований пакет пільг і переваг «Your Special Blend», що може включати: фунт кави або коробка чаю щотижня +знижка 30% на всю продукцію; оплачувані лікарняні та медичне страхування, яке компанія ввела ще в 1988 році, і яке зараз включає навіть стоматологію, окуліста, та операції зі зміни статі; шеститижнева декретна відпустка; 10 днів пільгових цін на користування послугами сервісів для нагляду за дітьми або дорослими, які потребують догляду; відшкодування витрат на усиновлення – до 10 тисяч доларів; безкоштовна підписка на Spotify Premium та знижки в спортзали до 90%; пенсійний план, за умовами якого компанія додає певний відсоток до пенсійних рахунків співробітників; безкоштовні онлайн курси для отримання вищої освіти: 40 бакалаврських програм на вибір в Державному університеті Арізони; аналогічна програма існує також в Південній Кореї; відшкодування грошей, витрачених на дорогу на роботу.

Окрім цього, Starbucks пристосовується до місцевих потреб та цінностей своїх співробітників з інших країн. Наприклад, зважаючи на традиційну у східних суспільствах повагу до батьків, компанія пропонує страхування батьків китайських співробітників від смертельних захворювань.

Для вирішення місцевих проблем Starbucks співпрацює навіть з урядами: так, у співпраці з Міністерством гендерної рівності Південної Кореї було запущено Returning Mothers Barista Hiring Program, за умовами якої жінки з дітьми можуть працювати менше, нічого не втрачаючи.

Корпоративні ЗМІ

Основним засобом масової інформації компанії є Starbucks Stories – вебсайт, де публікуються усі основні новини, прес-релізи та піар-матеріали компанії. Сайт було створено в січні 2019 шляхом об'єднання трьох існуючих платформ: вебсайту Starbucks Channel (де публікувались «надихаючі, оригінальні історії про спільноту, інновації та каву»), Starbucks News і блог 1912 Pike (названий так в пам'ять про адресу першого магазину), присвячений технологічній та професійній стороні виробництва кави.

Наповнення сайту багатожанрове та свідчить про прагнення охопити якомога ширшу аудиторію та зробити сайт цікавим для всіх: на ньому публікуються фільми та відеоматеріали, фотографії, письмові розповіді, графіки та статистичні дані, ілюстрації та навіть деякі графічні історії.

Сам Starbucks називає платформу storytelling website, пояснюючи її призначення в контексті своєї місії та цінностей: «Starbucks – це компанія, зосереджена на людях. І ми

віримо, що у кожної людини є історія (...), і цей вебсайт дозволяє нам краще поділитися цими історіями з вами». Варто відмітити рубрику Good Things Happen, що являє собою щомісячний збір найяскравіших подій та моментів із закладів Starbucks по всьому світу, включаючи історії закоханих співробітників та клієнтів, цікаві заходи тощо.

Також у Starbucks доволі велике охоплення аудиторій в соціальних мережах: Instagram, Twitter (11,4 млн) та Facebook (36 млн підписників), де значною мірою дублюється наповнення сайту в дещо зміненому форматі.

Важливим інструментом по пуляризації Starbucks є також те, що він фінансує художні та документальні фільми на соціальну тематику, зокрема присвячені проблемам ветеранів війни, річниці геноциду в Руанді, заохочення соціальної активності людей. Вони спрямовані перш за все на зовнішню аудиторію та служать створенню образу соціально відповідальної компанії.

Корпоративні заходи

Наймасштабнішим щорічним корпоративним заходом Starbucks є Зустріч акціонерів, де підбиваються підсумки розвитку компанії та презентуються нові рішення та пріоритети. Зустріч виступає нагодою презентувати та повторно утвердити цінності компанії, наголосити на її діяльності в сфері соціальної відповідальності та внутрішньої політики. Крім цього, Зустріч передбачає розважальну програму, запрошених музикантів та дегустацію кави. Проте цей захід являє собою радше виняток із загальної практики організації, оскільки стосується лише верхівки.

Більшість корпоративних заходів Starbucks охоплюють працівників усіх рівнів і перш за все спрямовані на покращення атмосфери в колективі, тимбілдінг та поширення цінностей компанії на її працівників. Поширеними є тренінги для менеджерів різних ланок, метою яких є розвиток лідерських якостей, впровадження нових методів керування з урахуванням цінностей компанії тощо. Протягом останнього року у США відбулось 12 масштабних тренінгів для менеджерів та персоналу, тематика яких включала проблеми культурних відносин, різноманіття та етики.

Одним із наймасштабніших заходів Starbucks став тренінг толерантності, в якому взяли учать 175 тисяч працівників у різних містах США. Однією з причин таких масштабних заходів став інцидент 12 квітня, коли було помилково арештовано двох відвідувачів-афроамериканців. Керівництво компанії поставило за мету змінити поведінку та ставлення працівників усіх ланок як у відносинах всередині колективу, так і у відносинах з клієнтами. Для проведення тренінгу було залучено зовнішніх спеціалістів та консультантів, і більш ніж 8 тисячах закладів було зачинено на чотири години для проведення тренінгу. Регулярні тренінги відбуваються також на рівні окремих закладів чи міст, що сприяє формуванню корпоративної ідентичності компанії, як і святкування річниць компанії, окремих закладів чи працівників.

Starbucks регулярно проводить різноманітні конференції для виробників та постачальників кави, часто роблячи акцент на фермерах з бідних країн світу, підкреслюючи своє прагнення покращити їх становище та водночас виробляти каву екологічно та інноваційно.

Корпоративна соціальна відповідальність

Будучи однією з найбільших компаній у світі, діяльність якої, до того ж, передбачає постійний прямий контакт з найрізноманітнішими людьми, Starbucks доволі часто опинявся в центрі тих чи інших скандалів та спірних ситуацій. Частково, саме репутаційні стратегії виходу з криз забезпечили частину з КСВ-проектів компанії. Втім, на сучасному етапі корпоративна відповідальність Starbucks являє собою цілісну та майже зразкову систему, що діє в декількох напрямках та забезпечує підтримання репутації «людської» компанії, яка дбає в першу чергу не про прибуток, а про свій внесок у те, щоб зробити світ кращим.

Цільова аудиторія КСВ Starbucks надзвичайно широка, оскільки охоплює як потенційних клієнтів (що вже, по суті, включає майже кожного), працівників, так і уряди держав, міжнародні ЗМІ тощо. Модель КСВ Starbucks цілком відповідає вимогам концепції корпоративного громадянства та теорії сталого розвитку. Починаючи з трансформацій компанії в 2008, вона вийшла на дискреційний рівень соціальної відповідальності, на якому прибуток перестав бути основною метою її діяльності, ставши лише засобом для забезпечення соціально значимих проектів. Почавши із спроб робити те, що від них очікували – наприклад, відповідати на критику за роль такої великої компанії у забрудненні планети – вони перейшли на якісно новий етап – аж до проголошення цілі перетворити виробництво кави на першу індустрію, що відповідає стандартам сталого розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність Starbucks складається з трьох основних напрямків: спільнота, етичне виробництво та навколишнє середовище. Перший напрямок полягає у забезпеченні позитивного впливу на спільноти, з якими працює Starbucks. Для цієї мети компанія відкриває так звані community stores – заклади, які співпрацюють з місцевими неприбутковими організаціями та жертвують на їх потреби від 5 до 15 центів з кожної транзакції, а також надають гранти на соціальні проекти. Поширеною є практика участі співробітників закладів Starbucks в різноманітних місцевих акціях з покращення місцевої інфраструктури, прибирання чи озеленення, розвитку громадських просторів тощо. У місті походження компанії, Сіетлі, Starbucks допоміг відкрити шість сімейних притулків. Крім цього, політика найму Starbucks спрямована на вирішення таких соціальних проблем, як безробіття молоді, ветеранів війни, гендерний розрив у працевлаштуванні та оплаті праці. За останні 5 років Starbucks найняв 22 000 ветеранів та дружин військових, для яких важко знайти роботу через постійні переїзди. Компанія також надає можливості для навчання молоді, якими скористались уже 12 000 осіб.

Окремим напрямком є допомога спільнотам країн третього світу, де вирощують та виробляють каву. Starbucks створив Центри підтримки фермерів у ключових регіонах вирощування кави, щоб забезпечити місцевих фермерів ресурсами та знаннями, які можуть допомогти знизити собівартість продукції, зменшити шкідливості виробництва, покращити якість кави та збільшити врожайність. Компанія також надає позики на розвиток фермерських господарств, що вирощують каву, і в 2018 пожертвувала 30 мільйонів стійких до хвороб кавових дерев фермерам по всьому світу. Загалом, Starbucks інвестувала більше 70 мільйонів доларів у програми та заходи підтримки фермерів. Крім цього, протягом десяти років Starbucks співпрацює з фондом (RED), в результаті чого

було пожертвовано понад 14 мільйонів доларів на боротьбу з ВІЛ/СНІД в країнах Африки.

Іншою глобальною проблемою, вирішенням якої займається Starbucks, є голод. Компанія співпрацює FoodShare program, в результаті чого за останній рік було пожертвовано 15 мільйонів обідів. Метою також є переконати інші компанії та людей жертвувати непродану їду для бідних.

Напрямок етичного виробництва пов'язаний із шляхами закупівлі продукції та вирощування кави для закладів Starbucks. На минулих зборах акціонерів Starbucks оголосив зобов'язання зробити каву першим продуктом сільського господарства, що відповідає принципам сталого розвитку та постачається в екологічному пакуванні. Компанія прагне забезпечити, щоб їх кави, чай, какао та промислові товари були відповідально та етично вироблені та придбані, тому купує лише у виробників, які дотримуються певного стандарту етичного поводження, екології та позитивного впливу на спільноти людей у регіонах, де вирощують каву. На даний момент таким стандартам відповідає 99% продукції Starbucks.

Starbucks заявив, що планета є їх «найважливішим бізнес-партнером», тому намагається мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище. Перш за все це стосується одноразового посуду, що виготовляється з екологічних матеріалів. Минулого року було презентовано новий дизайн тари для холодних напоїв, який дозволив відмовитись від одноразових трубочок.

Іншим напрямком є розвиток відновлюваної енергетики, в який Starbucks інвестував вже 140 мільйонів доларів, переводячи свої заклади на енергетику сонячних та вітрових станцій. Також Starbucks планує до 2025 року перетворити 10 000 закладів «Зелені», тобто запровадити в них найбільш оптимальні способи використання води та електроенергії та використовувати екологічно чисті матеріали.

Крім цього, Starbucks також заявляє про свій курс на розвиток інновацій, та інвестує в провідні інноваційні компанії різноманітних напрямків діяльності, включаючи фонд Valor Siren Ventures, який підтримує такі бренди, як Tesla, Uber та SpaceX.

В результаті подібних заходів Starbucks уже 12 років поспіль входить в рейтинг Найбільш етичних компаній світу від Ethisphere Institute, що оцінює компанії в декількох категоріях: репутація, лідерство та інновації; програма етики та її дотримання; управління; корпоративне громадянство та відповідальність; та культура етики. Сам Starbucks наголошує, що вони є «іншим типом компанії, з іншим типом мислення», протиставляючи себе компаніям, основною метою яких є прибуток, і наголошуючи на соціальному впливі.

Таким чином, Starbucks являє собою яскравий приклад сучасної соціально відповідальної компанії з розвиненою корпоративною культурою, що вміло використовує ці інструменти для створення іміджу, просування власної продукції та, як вони заявляють, перетворення світу на краще місце. Розвиток компанії в цьому напрямку розпочався для вирішення внутрішньої кризи, і його результатом стало перетворення Starbucks на одну з провідних компаній у світі за кількістю працівників, доходів та, найважливіше, – за глобальним соціальним впливом.

Кейс 6. PwC Ukraine

PwC Ukraine працює на ринку України вже 25 років та входить в «Велику четвірку» - одна з чотирьох найбільших та найуспішніших аудиторських компаній світу. PwC Ukraine входить в міжнародну мережу компаній PricewaterhouseCoopers International Limited, пропонує аудиторські, консалтингові, юридичні послуги для бізнесу, державних установ, фінансових установ тощо. Дана мережа існує понад 160 років. Штаб-квартира – Лондон, Велика Британія. Станом на 2018 рік загальний виторг мережі становив 41,8 млрд дол. Регіональна мережа включає головний офіс у Києві та представництва у Львові та Дніпрі, що пропонують клієнтам повний спектр послуг.

Раніше компанія була відома під повною назвою, похідною від прізвищ своїх засновників – PricewaterhouseCoopers. Після ряду негативних подій в компанії, керуючі партнери компанії в регіонах провели консультації зі співробітниками та клієнтами стосовно ребрендингу компанії, її лого, назви, брендових кольорів тощо. Оскільки технологізація та інформатизація тільки набирала темпів – це було зручно ще й тому, що новий бренд буде легшим для використання в онлайн комунікаціях, всередині компанії, цифрових продуктів тощо. Таким чином назва PricewaterhouseCoopers була змінена на PwC, а дизайнери розробили відповідну до місії та цінностей компанії кольорову гаму її лого, та саме лого.

PRICEWATERHOUSECOOPERS



Місія, цінності, функції

Головна місія компанії: надавати аудиторські, податкові, юридичні та консалтингові послуги найвищої якості.

Свої функції компанія визначила як:

- Пропонувати клієнтам повний спектр послуг в сферах аудиту, консалтингу, юриспруденції.
- Впровадження інновацій.
- Встановлювати стандарти з надання професійних послуг.
- Будувати репутацію на довготривалих відносинах з клієнтами.
- Досягати у роботі того результату, який очікують люди.
- Працювати разом, для досягнення спільної мети.
- Будувати довіру в суспільстві та вирішувати важливі проблеми.

Цінності компанії полягають в наступному: діяти цілісно, створювати відмінність, піклуватися, працювати разом та переосмислювати можливе.

Програма корпоративної лояльності

RwC Ukraine надає такі пільги власним співробітникам:

1. Спорт. Знижка на відвідини спортзалу для співробітників. Заняття йогою в офісі. Збірна футбольна команда від компанії.
2. Медичне страхування. Після проходження випробного періоду за бажанням співробітнику видається медичне страхування.
3. При переробітку, затримці в понаднормовий час – замовлення таксі співробітнику додому за рахунок проекту. Або, якщо працівник зранку їде не в офіс а на точку проекту – також замовлення таксі, за рахунок проекту.
4. Корпоративна карта – у відрядженнях, всі витрати на проживання, проїзд, зустрічі з клієнтами, партнерами у публічних місцях оплачуються компанією.
5. Компанія надає персональний ноутбук та мобільний телефон та іншу техніку для користування в робочих цілях.
6. Корпоративи. Святкові та щомісячні корпоративи, для підвищення командного духу.
7. Екскурсія для дітей співробітників. Працівники можуть привести своїх дітей на екскурсію робочим місцем батьків.
8. При залученні нового співробітника, вже працюючим, то йому виплачується надбавка до зарплатні.
9. Символічні подарунки від компанії, з брендowanymi позначками на свята та дні народження.
10. Фруктові дні. Три рази на тиждень в офісі влаштовуються фруктові дні – безкоштовно родуються фрукти.
11. Влаштування тренінгів та семінарів в компанії, за містом, закордоном для підвищення кваліфікації чи інформування співробітників
12. Можливість попрацювати в дочірній компанії RwC в іншій країні.
13. Кожен рік «grade» співробітника та його заробітна плата підвищуються.
14. Участь співробітників у благодійних акціях: допомога дитячим будинкам, благодійні ярмарки всередині компанії, благодійні поїздки, заходи тощо.

Корпоративні видання

RwC Ukraine не має своєї корпоративної газети чи журналу. Але в той же час існує он-лайн платформа для сповіщення про новини компанії, найближчі чи минулі заходи та події, з можливістю надання зворотного зв'язку та постійними опитуваннями. Також компанія має свої видання брошур, в яких описуються робота різних відділів, досягнення окремих співробітників, їхня історія успіху. Брошури також несуть інформацію про цінності та функції компанії. Розкриваються загальні бачення та стратегії роботи на теперішній час та найближчі роки. В інших брошурах також може знаходитись інформація про можливість тренінгів для співробітників. Також подібні видання описують інформацію з приводу різних технічних новинок та їх впровадження в компанії. Інші типи брошур надають мотивуючу інформацію про те, як побудувати кар'єру всередині компанії.

Корпоративні свята

RwC Ukraine проводить такі типи заходів:

- Участь у спортивних заходах всередині компанії, між компаніями та участь в заходах міста і країни.
- Корпоративи на Новий Рік в публічних місцях (готелі, ресторани, нічні клуби), та всередині липня – літній корпоратив на свіжому повітрі за містом з відповідними організаційними заходами.
- Щомісячний корпоратив в офісі компанії. Адміністративний відділ забезпечує корпоратив легкими закусками та напоями, в невимушеній атмосфері. Корпоратив проводиться що другої п'ятниці кожного місяця, вкінці робочого дня.
- Благодійні ярмарки в офісі. «Лимонадовий» благодійний день. Великодні благодійний день. Sugar-free благодійний день. Благодійний аукціон на вечірці в честь Нового Року. Продаж морозива на Всесвітній День захисту дітей.
- Щорічний «Біг під каштанами». «The Interpipe Dnipro Half marathon». Чемпіонати з волейболу та футболу. Благодійний турнір з боулінгу.
- Вечірки в честь ювілею компанії.
- Кожен відділ має свій Away-day, коли працівники проводять час разом поза офісом, зустрічаючись в розважальних місцях.

Корпоративна соціальна відповідальність

Цільовою аудиторією КСВ даної компанії є власні співробітники, та особи що можуть в майбутньому стати працівниками компанії. Також ЦА КСВ є партнери та клієнти компанії. Мотивом КСВ є: лояльність співробітників, партнерів, клієнтів, зупинка відтоку кадрів, покращення репутації.

Компанія щороку випускає звіт, та публікує його на огляд громадськості на власному сайті щодо своєї КСВ. Компанія визначила, що вона:

- Провела 1075 волонтерських годин;
- 41 навчальну годину за рік на одного співробітника (тренінги, семінари);
- 75% працівників були залучені у волонтерські проекти.
- 800 000 грн було витрачено на волонтерські проекти.
- 149 647 грн. було витрачено на CR заходи.



Велику увагу компанія приділяє розумовому та професійному розвитку співробітників. Проводяться бізнес-олімпіади, аудиторські турніри тощо. 20 000 грн.

виділяються щорічно на одного працівника для його навчання. Всього виділяється 41 година. Також увага приділяється співпраці з навчальними закладами. В останньому звіті зазначено, що було проведено 636 годин лекцій у 13 навчальних закладів, у чому брали участь 64 волонтери.

Дні благодійності: продаж лимонаду, продаж морозива, продаж шкарпеток, великодній день благодійності, Святий Миколай: компанія співпрацює з дитячими будинками, які передають інформацію про мрії дітей. Таким чином співробітники індивідуально, або в групах можуть виконати мрію певної дитини.



Спортивні заходи:

- Чемпіонат з боулінгу для підтримки людей із синдромом Дауна.
- «Біг під каштанами».
- «The Interpipe Dnipro Half marathon».
- Компанія надає безкоштовні заняття йогою в офісі двічі на тиждень.
- Створено жіночу та чоловічу футбольні команди.

Велика увага також приділяється збереженню навколишнього середовища.

1. В компанії використовуються альтернативні пластику, одноразові вироби: офісні ручки, що біологічно розкладаються, скляні пляшки для води, керамічні офісні чашки.

2. PwC займається сортуванням відходів в офісі і пропагує культуру переробки і для співробітників вдома.

3. Компанія дотримується відповідальної практики друку: друку менше, переробка паперу в офісі.



4. Компанія використовує відповідні технологічні рішення для зменшення індивідуального вуглецевого сліду.
5. Компанія слідкує за енергетичним споживанням та зменшує його кожного року
6. Компанія розробила та впровадила «Локальну екологічну політику PwC»

Отже, PwC Ukraine характеризується корпоративною культурою орієнтованою на індивідуалізм, на бажання якнайшвидшого і ефективнішого досягнення результату. Культура цієї компанії виділяється високим ступенем децентралізації влади, високим ступенем важливості часу. Корпоративна соціальна відповідальність відзначається зорієнтованістю як на зовнішню так і на внутрішню аудиторію. Мотивом є підвищення статусу та репутації, залучення уваги клієнтів, партнерів та співробітників. Особливими напрямками роботи КСВ я виділяю: екологічну відповідальність, волонтерські та благодійні проекти, спорт та освітні заходи як для власних працівників, так і для студентів вишів, академій, коледжів тощо.

Додаток Б. Національна КСВ-практика

Кейс 1. Топ-25 найкращих програм КСВ в Україні в 2021 році

Джерело: <https://www.dsnews.ua/ukr/reitingi/top-25-luchshih-programm-kso-29062021-429340>

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — невіддільний елемент сталого розвитку сучасного бізнесу. Сьогодні не можна розглядати політику компанії у відриві від її відповідальності за прийняті рішення. Українські компанії все частіше і активніше дотримуються основних принципів КСВ, і це яскраво підкреслює їх європейську, прогресивну орієнтацію. У цьому напрямку є свої лідери — компанії, які в 2020–2021 рр. реалізували найбільш яскраві, прогресивні і успішні програми КСВ.

Отже, черговий фірмовий рейтинг журналу "Власть денег" присвячений топ-25 кращих програм КСВ. До нього увійшли програми, ініційовані найбільшими українськими компаніями, які поставили перед собою мету відповідати найвищим світовим стандартам. А також які реалізуються на нашому ринку провідними світовими компаніями, що втілюють тут практику загальносвітового тренда відповідальності бізнесу.

При складанні рейтингу використовувалися дані з відкритих джерел, у тому числі офіційна інформація компаній, повідомлення ЗМІ, думки галузевих експертів. Ми прагнули представити в рейтингу по можливості широку регіональну географію компаній і широкий галузевий спектр. Складаючи топ-25, ми хотіли підкреслити досягнуті позитивні результати, тому представляємо компанії, що реалізують в Україні найкращі програми корпоративної соціальної відповідальності, в алфавітному порядку, без ранжирування за номерами.



Компанія "1+1 media" стала першою в медіасфері України, яка почала звітувати про нефінансові результати своєї діяльності. При цьому стратегія КСВ "1+1 media" охоплює безліч напрямків: здорова нація, освіта українців, відповідальний контент, захист авторських прав, екологічна відповідальність, психологічне здоров'я, розвиток співробітників і боротьба з COVID-19.

Виділити можна, мабуть, проєкт "Люди ідей", який розповідає про ініціативи співробітників медіагрупи. В "1+1 media" працюють програми адаптації нових співробітників і розвитку стажерів; бажаючи також можуть поліпшити свої навички за допомогою програм навчання та розвитку, корпоративних бібліотеки і університету. Також компанія забезпечує всіх працівників страховими полісами і проводить медобстеження прямо в офісі.



Компанія AB InBev Efes Україна розвиває чотири глобальних напрямки сталого розвитку: ефективне сільське господарство, екологічна упаковка, боротьба зі зміною клімату і збереження води. Її цілі до 2025 р. — розширити доступ до сучасних технологій і рішень для тисяч фермерів, забезпечити доступність якісної питної води в регіонах з її дефіцитом, збільшити частку перероблених матеріалів в упаковці і споживання "зеленої" енергії.

AB InBev Efes Україна вже переробляє свої відходи на 99% — і органіку, і упаковки. Минулого року був завершений перехід всіх ПЕТ-ліній на нову легку преформу, що дозволило скоротити кількість пластику на більш ніж 160 т на рік. На черзі — розширення використання оборотної тари і зменшення кількості споживаної для виробництва води.



Привнести принципи сталого розвитку в пасажирські авіап перевезення — завдання КСВ-програм авіакомпанії KLM. Проблема в тому, що на авіацію припадає близько 2,5% всіх викидів CO₂. KLM усвідомлює відповідальність і необхідність зменшити викиди в атмосферу, тому постійно шукає екологічно безпечні рішення для своєї роботи.

Для цього компанія почала частково заправляти свої літаки біоавіапаливом, подавати їжу на борту в упаковці з перероблених матеріалів, використовувати менше електроенергії і палива.

Також KLM і Делфтський технологічний інститут спільно створюють літак майбутнього — Flying-V. Він буде витрачати на 20% менше палива, ніж Airbus A350, при цьому вміщати близько 314 осіб у салоні. У вересні 2020-го модель літака Flying-V зробила свій перший політ.



Портфоліо КСВ-проектів Arricano включає цілий ряд освітніх, культурних, мистецьких та екоініціатив. Тільки за 2020 р. в столиці України компанія реалізувала такі проекти, як освітні студії Cool School з педагогами та школярами Деснянського району Києва, експозицію "Дітям про мистецтво Art&Fashion" в ТРЦ "РайОН", соціальне опитування "Сучасна жінка" в ТРК City Mall і ТРК "Сонячна Галерея", дискусії "Про культуру і соціальний простір" в ТРК "Проспект".

Arricano також підтримала створення технологічної 3D-конструкції Софії Київської з рельєфними табличками з шрифтом Брайля. А в ситуації пандемії COVID-19 взяла на себе місію формування респіраторного етикету, дотримання соціальної дистанції, інвестувавши в інформкампанію і засоби безпеки понад 2 млн грн.



В Україні компанія продовжує реалізовувати програму сталого розвитку "Мета 4НОЛЯ: разом для майбутнього": "НУЛЬ вуглецевого сліду", "НУЛЬ втрат води", "НУЛЬ безвідповідального споживання" і "НУЛЬ нещасних випадків". Завданнями цієї програми є зменшення вуглецевого сліду, економія води, зниження безвідповідального споживання алкоголю і запобігання нещасним випадкам на робочому місці. Компанія має чіткі цілі до 2022 р. і 2030 р. і план їх досягнення. Щорічно в Carlsberg Ukraine публікують звіт зі сталого розвитку, який розкриває результати по кожному з напрямків.



TalentA — інноваційна освітньо-грантова програма розвитку і підтримки талановитих сільських жінок-фермерів і поліпшення продовольчої безпеки спільнот. Програма заснована міжнародною сільськогосподарською компанією Corteva Agriscience, призначенням якої є збагачення життя тих, хто виробляє, і тих, хто споживає, забезпечуючи розвиток майбутніх поколінь. TalentA була ініційована в 2019 р. в Іспанії, а в 2020-му стартувала в Україні, де гранти отримали шість переможниць. У 2021-му число учасниць навчальної програми зросло з 20 до 75. На підставі поданих проєктів будуть визначені фіналістки, які позмагаються за три гранти на реалізацію мікропроєктів, спрямованих на поліпшення продовольчої безпеки спільнот. Цього року фонд становить \$22 тис.



Спільний проєкт Міністерства цифрової трансформації і компанії Favbet "Цифровізація бібліотек" переміг на щорічному антикризовому PR-марафоні в номінації "B2G. Найкращі практики взаємодії бізнесу з державою".

В рамках нацпроєкту з розвитку цифрової грамотності "Дія. Цифрова освіта" 5000 комп'ютерів будуть передані для цифровізації сільських бібліотек по всій Україні.

Ініціатори проєкту поставили за мету: перетворити бібліотеки в сучасні хаби цифрової освіти і дати кожній людині можливість безкоштовно навчитися цифровим навичкам.

В Україні понад 15 тис. публічних бібліотек, більшість з яких сільські бібліотеки і бібліотеки ОТГ. Лише близько 30% з них комп'ютеризовані і підключені до інтернету. Нові комп'ютери дозволять іти в ногу з часом і запитами відвідувачів.



IDS BORJOMI
UKRAINE

Компанія IDS Borjomi Ukraine — провідний національний виробник і експерт з питань якості природних мінеральних вод, які видобуваються в заповідних регіонах України. За останній рік пляшка "Моршинської" зазнала багато змін — новий дизайн, більш ергономічна форма, зменшення кількості пластику на 15% і, звичайно ж, заклик "Сортуй" на кришечці. Завдяки спільній соціально-екологічній ініціативі "Моршинської" і MyWaterShop "Зелена Торба", сортувати пластик можна, не виходячи з дому. Що для цього необхідно? Купуючи воду на MyWatershop.ua, додайте до замовлення спеціальну сітку для сортування, яка вміщує 40–60 стислих пляшок 1,5 л.

А вже під час наступної доставки обмінуйте її у експедитора на нову.

L'ORÉAL
UKRAINE

В Україні компанія L'Oréal традиційно реалізує КСВ-проекти, орієнтовані на захист навколишнього середовища, підтримку соціально незахищених жінок, досягнення гендерної рівності в науці.

В рамках програми сталого розвитку "L'Oréal в інтересах майбутнього" з цілями до 2030 р. компанія трансформує свою бізнес-систему в рамках планетарних меж.

Завдання освітнього проєкту "Краса для всіх" — безкоштовно навчити жінок, які опинилися в непростій життєвій ситуації, основам перукарської майстерності та допомогти їм побудувати свій шлях до кращого життя. Премія "Для жінок в науці" спрямована на зміцнення позицій жінок в науці, сприяння талановитим жінкам-ученим у визнанні, а також заохочення молодих жінок вибирати наукові професії.



У фокусі уваги KCB Moneyveo такі питання, як подолання наслідків пандемії, підтримка онкохворих дітей, допомога українським військовим, а також підвищення фінансової грамотності населення.

Так, фінтех-компанія виділила 3 млн грн на апарати ШВЛ та інші потреби лікарень. На регулярній основі фінансує центр "Дача" для проживання дітей з онкозахворюваннями, допомагає з реабілітацією ветеранам АТО/ООС, постачає оргтехнікою Регіональний центр РЕР "Північ".

Moneyveo розвиває і освітній напрямок. Вона випускає інформаційні ролики і підтримує навчальні кампанії, які сприяють розвитку фінансової грамотності українців. А команда департаменту Sales&Marketing проводить навчальний курс для студентів НаУКМА.



Good food, Good life

Один з найбільших у світі виробників продуктів харчування і напоїв працює в Україні понад 26 років.

Nestlé — великий інвестор в економіку і суспільство, приділяє велику увагу соціальним і екологічним програмам. Політика сталого розвитку компанії охоплює процес виробництва від фермера до споживача. У Nestlé в Україні три пріоритетних напрямки в сфері захисту навколишнього середовища: скорочення викидів CO₂, вода і екологічність упаковки, підтримка створення в Україні системи розширеної відповідальності виробника, розвиток пілотного проєкту "Маяк" зі збирання, сортування і переробки відходів у Київській області.

"Наша компанія взяла на себе зобов'язання до 2025 року перейти на упаковку з матеріалів, придатних до переробки або повторного використання. Але для ефективного вирішення проблеми недостатньо тільки створити інноваційну упаковку, важливо побудувати ефективну систему збирання та переробки відходів на національному рівні", — говорить гендиректор Nestlé в Україні і Молдові Алессандро Дзанеллі.



Компанія PepsiCo — один із лідерів українського ринку продуктів харчування і напоїв — на глобальному рівні оголосила своєю метою до 2040 р. звести до 0% викиди парникових газів в атмосферу по всьому виробничому ланцюжку.

В Україні PepsiCo підтримує проведення ряду екологічних ініціатив: "Торбинка", "Чиста вода", "Всесвітня прибирання", School recycling. Цього літа разом з Let's do it Ukraine компанія запустила проєкт "Чисті пляжі разом", покликаний вивести пляжі України на рівень, що відповідає світовим екологічним стандартам. Організатори проєкту допоможуть уникнути накопичення відходів, об'єднувати зусилля суспільства і місцевих муніципалітетів, налагоджувати співпрацю, організовувати локальні прибирання пляжів, сортувати вторсировину.



Соціальна відповідальність — невід'ємна частина діяльності компанії Syngenta: від розробки інноваційних продуктів до впровадження методів сталого ведення сільського господарства. КСВ-проєкти компанії реалізуються за трьома напрямками: соціально-освітній — навчання майбутнього покоління аграріїв; турбота про співробітників компанії — їх всебічний розвиток, вдосконалення корпоративної культури, досягнення балансу між роботою і відпочинком; благодійність і спонсорська підтримка — допомога сільським громадам, благодійним фондам і організаціям.

Усі КСВ-заходи націлені на розширення партнерських зв'язків з громадськими організаціями, науковими та навчальними закладами, а також ключовими стейкхолдерами. Так Syngenta піклується про суспільство, про майбутні покоління і своїх співробітників.



1 червня стартувала нова хвиля соціальної ініціативи мережі АЗК WOG "Дорога добра". Її мета — зібрати понад 3 млн грн, щоб купити медичне обладнання для Інституту Амосова та Інституту педіатрії, акушерства і гінекології, яке покращить хід операцій на серцях дітей і в разі підвищить шанси хворих немовлят вижити і одужати.

Узяти участь в акції може кожен: необхідно лише придбати напій у благодійній чашці з символікою акції на будь-якому АЗК мережі WOG і WOG CAFE. Кава або чай у благодійній чашці коштують лише на 3 грн дорожче, ніж напій у звичайній.

Також можна зробити благодійний внесок онлайн на сайті Dobro.ua або відправити за 20 грн SMS на номер 88001. Акція триватиме, поки не будуть розкуплені всі чашки і зібрана потрібна для придбання обладнання сума.



Соціально відповідальне ведення бізнесу — одне з пріоритетних завдань компанії "АТБ-маркет". Програми, спрямовані на реалізацію цього завдання, є невід'ємною частиною стратегії її розвитку.

Щорічно компанія "АТБ-маркет" реалізує благодійні проєкти, спрямовані на всебічну допомогу і підтримку дитячим лікувальним закладам України. Тільки за останні три роки було зібрано понад 17 млн грн для придбання і передачі дитячим лікарням необхідного сучасного медичного обладнання, медикаментів.

Компанія "АТБ-маркет" також на постійній основі надає допомогу продуктами харчування і товарами першої необхідності дитячим будинкам, дитячим реабілітаційним центрам, пенсіонерам, людям з інвалідністю, сім'ям загиблих на Донбасі українських воїнів, вимушеним переселенцям, багатодітним сім'ям.



Концепція соціальної відповідальності бізнесу принципово важлива для фармацевтичної компанії "Дарниця".

У плані відповідального споживання і виробництва "Дарниця" в 2020 р. на 11% зменшила споживання води і на 21,4% — витрати на енергоресурси. А завдяки програмі сортування на переробку було передано 69,3% відходів.

У плані підтримки культури і освіти компанія, зокрема, оплатила обладнання для відновлення рівня вологості стін Софійського собору, фінансує різні благодійні фонди та ініціативи, стипендіальні програми і проекти.

Ще один важливий напрямок — боротьба з COVID-19. "Дарниця" в 2020 р. допомогла громадським і благодійним організаціям грошима і ліками на 14,1 млн грн, купила шість апаратів ШВЛ, забезпечувала людей ліками по всій Україні.



Стратегія КСВ лінії магазинів EVA спрямована на досягнення цілей сталого розвитку ООН. Проекти компанії зачіпають важливі питання гендерної рівності, здоров'я і освіти. Мережа активно взаємодіє з благодійними фондами, закладами охорони здоров'я та притулками для тварин.

Під час першої хвилі карантину EVA взяла шефство над 242 лікарнями, які Національна служба здоров'я України визначила опорними для надання допомоги хворим на COVID-19. Наприкінці 2020 р. проєкт "Допомога 242 опорним лікарням" переміг у конкурсі "Партнерство заради сталого розвитку-2020" (категорія "Подолання COVID-19"), організованому представництвом Глобального договору ООН в Україні. Експерти відзначили його як найбільш ефективний спосіб допомоги медикам у боротьбі з пандемією коронавірусу.



INTERPIPE

П'ять років тому Інтерпайп вирішила залучати школярів до технічних спеціальностей. Щорічно компанія вкладає мільйони доларів в автоматизацію процесів підприємств по всій Україні.

Разом із цим, зросла необхідність в людях, які будуть цими процесами керувати. Компанія почала розвивати серед школярів напрямок мехатроніки — науки, яка об'єднує електрику та механіку у високі технології. Стратегічним партнером стала Дніпровська політехніка, найкращий технічний ВНЗ області. На його базі побудували дві лабораторії з роботами, а викладачі Політехніки написали курс навчання для школярів та випускників професійно-технічних закладів.

Минулого року разом Інтерпайп разом з міською владою відкрив дві лабораторії мехатроніки у школах на Лівому Березі Дніпра. Таким чином, компанія почала вибудовувати навколо себе своєрідний хаб з підготовки майбутніх фахівців.



КИЇВСТАР

Основні напрямки КСВ-стратегії телеком-оператора "Київстар" — цифрова інклюзія, розвиток підприємництва, безпека в інтернеті, корпоративне волонтерство і партнерство заради сталого розвитку. Заради цих цілей компанія реалізувала більше десятка ініціатив. Зокрема, найбільший телеком-оператор України намагається охопити своїми програмами КСВ людей елегантного віку, а також дітей, яким важливо забезпечити захист в інтернеті.

Проект "Смартфон для батьків" — школа мобільної грамотності, завдання якої — подолати цифровий розрив між поколіннями. А для підлітків запущений просвітницький портал про ризики в інтернеті — stop-sexting.in.ua. Там можна знайти рекомендації для дітей, які зіткнулися з погрозами в інтернеті, їх батьків та вчителів.



Група "Метінвест" разом з Фондом Ріната Ахметова визначила своєю сферою КСВ допомогу в боротьбі з COVID-19. Насамперед компанія інвестує в розвиток, утримання та обслуговування кисневої інфраструктури медустанов Маріуполя. Так, в міськлікарні №4 була побудована нова кріогенна газорозподільна станція і підключені 60 додаткових кисневих точок для хворих, аналогічні системи встановлені і працюють в міськлікарнях №1 і 9.

За 2020 р. лікарням Маріуполя Група "Метінвест" передала 206 тис. куб. м кисню на 11,5 млн грн. Всього з початку пандемії і на початок 2021 р. інвестиції "Метінвесту" в будівництво, утримання та обслуговування кисневої інфраструктури медустанов в Маріуполі становили понад 72 млн грн — це дало місту 700 лікарняних ліжок з прямою подачею кисню.



КСВ-активність холдинга МХП реалізується через фонд "МХП — Громаді", де МХП виступає ключовим донором КСВ-проектів. З 2020 р. діяльність фонду поширюється на 14 областей — регіонів присутності підприємств Групи МХП, охоплено понад 700 населених пунктів.

Місія фонду — допомагати організовуватися людям і громадам для вирішення їх соціальних, економічних і екологічних проблем. Тільки за 2020 р. в КСВ-проекти компанія інвестувала 202 млн грн, реалізувавши їх близько 500.

Ключові напрямки роботи фонду: створення умов для саморозвитку жителів сільської місцевості; сприяння поліпшенню здоров'я населення, підтримка медичних установ; сталий розвиток громад через міжсекторальне партнерство; формування екосвідомості, збереження природних ресурсів і розумне управління відходами.



У центрі Стратегії сталого розвитку ПУМБ — люди: клієнти, співробітники, партнери, жителі міст, де працює банк. Ключові напрямками діяльності — навчання і розвиток співробітників, розвиток бізнес-середовища та місцевих спільнот, а з 2020 р. у зв'язку з пандемією COVID-19 — підтримка медичної системи України.

Банк вибрав для досягнення Цілі сталого розвитку: стале економічне зростання, якісну освіту, міцне здоров'я і благополуччя, гендерну рівність, створення стійкої інфраструктури та сприяння інноваціям, сприяння побудові відкритого суспільства, партнерство в інтересах сталого розвитку. Ці цілі банк підтвердив практикою: в період пандемії не тільки виконував свої зобов'язання, але й допомагав лікарням і лікарям, підтримував малий бізнес і роздрібних клієнтів.



Флагманський проєкт в сфері КСВ компанії "ТЕДІС Україна" називається "Творимо добро". Він полягає в підтримці державних будинків для людей похилого віку в семи областях (Львівській, Івано-Франківській, Хмельницькій, Вінницькій, Полтавській, Сумській та Донецькій). Цей проєкт "ТЕДІС Україна" реалізує, згідно з Глобальними цілями сталого розвитку 2015–2030, визначеними ООН, серед яких, зокрема, "Подолання бідності" (Ціль 1) і "Міцне здоров'я" (Ціль 3). Такі напрямки актуальні для літніх людей, особливо тих, хто залишився без родинної підтримки і живе в спеціальних геріатричних установах. Цікаво, що проєкт "Творимо добро" починався як волонтерська ініціатива співробітників, а згодом вийшов на національний рівень.



Турбота про долю нашого спільного дому — Землю — підштовхнуло "Фармак" до реалізації цілого ряду проєктів у галузі сталого розвитку.

Це впровадження енергоефективних рішень: стараннями інженерів компанії вже вдалося скоротити споживання газу на 13,45% в 2020-му. І сьогодні кількість витрачених енергоресурсів на гривню продукції продовжує знижуватися.

Окремим напрямком у боротьбі за енергоефективність та зниження викидів стала радикальна модернізація котельні, використовуваної на заводі для отримання так званої "чистої" пари. Її обладнали сучасними паровими котлами німецької фірми Viessmann. Що допомогло знизити викиди в атмосферу на третину за один рік.

Інші важливі проєкти — установка нових систем очищення повітря і орієнтована на підлітків освітня програма "Екошкола".

Фокстрот

Мережа електроніки й побутової техніки з бренд-героєм лисичкою Фоксі запустила соціальний проєкт "Пухнасті друзі в кожен дім" в рамках ініціативи "Шукай свого в притулках" БО Harpu Raw. Мета — допомогти тваринам у притулках знайти собі будинок.

Для інформування про таких тварин використовується обклеювання вагонів метро соціальною рекламою, інфостійки на платформах і екрани в роздрібних магазинах з відеороликами про самотніх "хвостиків", ЗМІ та соцмережі. Також компанія регулярно допомагає притулкам побутовою технікою. І навіть взяла під опіку двох лисичок, врятованих від браконьєрів.

Завдяки спільним активностям "Фокстроту", представникам фонду і притулкам тільки через місяць після початку акції понад 500 пухнастих друзів з притулків — партнерів Harpu Raw знайшли свій новий будинок. І ця кампанія — лише початок довгої історії.

Кейс 2. Топ-25 найкращих програм КСВ в Україні в 2020 році

Джерело: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) компаній — термін, що з'явився в українському бізнес-середовищі доволі недавно, але сьогодні це один з ключових показників успішності, це критерій оцінки прогресивності бізнесу і відданості його власників європейським цінностям. Особливо важливим і показовим стало розуміння принципів КСВ власниками бізнесу в період кризи, коли соціальна відповідальність фірми або компанії стає вдвічі важливою для всього суспільства. Тому в черговому фірмовому рейтингу журналу "Влада грошей" ми вирішили представити топ-25 кращих програм КСВ. До нього увійшли як загальноосвітні програми, ініційовані великими компаніями, що поставили перед собою мету відповідати найвищим стандартам, так і ті, що реалізуються на нашому ринку.

При складанні рейтингу використовувалися дані з різних відкритих джерел, зокрема офіційна інформація компаній, повідомлення ЗМІ, думки галузевих експертів. Ми прагнули представити в рейтингу за можливості якнайширшу регіональну географію компаній і в той же час широкий галузевий спектр. Складаючи топ-25, ми хотіли підкреслити досягнуті позитивні результати. Тому представляємо компанії, що здійснюють в Україні найкращі програми КСВ, в алфавітному порядку, без ранжирування за номерами.



Компанія Avon у своєму прагненні бути кращою косметичною компанією для світу активно працює в двох напрямках: підтримує жінок, які постраждали від домашнього насильства, і робить свій внесок у боротьбу з раком грудей.

За 19 років роботи програми "Місія проти раку молочної залози" було зібрано понад 19 млн грн на боротьбу з раком молочної залози, придбано 19 одиниць сучасного обладнання для 11 обласних онкоклінік. Завдяки Avon в Україні вперше з'явилися мобільні мамографічні комплекси — їх передали Черкаському і Сімферопольському онкоцентрам.

Благодійна програма "Місія проти насильства над жінками" в Україні існує з 2009 р. В листопаді 2019-го компанія передала благодійну допомогу у розпорядження UNFPA, Фонду ООН в області народонаселення, — 77 000 одиниць продукції загальною вартістю понад 10 млн грн на потреби тисяч жінок, постраждалих від домашнього насильства.



Принцип сталого розвитку лежить в основі корпоративної стратегії німецького хімічного концерну BASF. У своїй діяльності компанія поєднує економічні успіхи з дбайливим ставленням до навколишнього середовища і соціальною відповідальністю. Співробітники Групи BASF, загальна чисельність яких становить понад 117 тис. чоловік, роблять внесок в успішний розвиток бізнесу клієнтів у різних індустріях практично у всіх країнах світу, забезпечуючи надійне майбутнє і кращу якість життя для кожної людини.

В Україні концерн BASF реалізує проект з реставрації об'єктів Шарівського палацово-паркового комплексу в Харківській області — історичної пам'ятки української архітектури XIX ст. Крім того, вже понад три роки компанія розвиває освітній проект BASF Kids' Lab, завданням якого є ознайомлення школярів із захоплюючим світом хімічної науки.



Компанія реалізує в нашій країні програму сталого розвитку "Мета 4 нуля: разом до майбутнього". Йдеться, зокрема, про дії, які дозволяють до "0" зменшити вуглецевий слід виробництв компанії, зменшуючи викиди пивоварних заводів і збільшуючи частку поновлюваних джерел енергії. Сюди ж — "Нуль безвідповідального споживання" (надання максимального вибору споживачеві безалкогольної альтернативи, інформування, боротьба зі споживанням алкоголю неповнолітніми), "Нуль нещасних випадків" (турбота про здоров'я співробітників і безпеку на виробництві), "Нуль втрат води" (використовувана при виробництві вода очищується і використовується повторно для технічних потреб).

Також в рамках проекту Green Fibre Bottle компанія Carlsberg розробляє першу в світі на 100% біорозкладану "паперову" пляшку з деревного волокна. І це не єдина інновація в рамках боротьби зі зміною клімату.

L'ORÉAL FOR THE FUTURE

Корпоративна соціальна відповідальність і стратегія сталого розвитку є невід'ємною частиною ДНК L'oréal. Компанія реалізує програми, спрямовані на підтримку жінок, визнання їхньої ролі в суспільстві. Компанія підтримує місцеве співтовариство в умовах пандемії, робить конкретні кроки з вирішення гострих екологічних і соціальних проблем.

У 2020-му L'oréal вже втретє реалізує українську Премію L'oréal-UNESCO "Для Жінок в Науці", мета якої — відзначити молодих жінок-вчених і заохотити жінок обирати наукові професії.

Вже четвертий сезон освітня програма "Краса для всіх" компанії L'oréal Україна спільно з Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA) допомагає жінкам, що постраждали від домашнього та гендерного насильства, безкоштовно освоїти професію перукаря.

А в рамках боротьби з Covid-19 L'oréal в Україні передала лікарням, аптекам та продовольчим мережам понад 100 тис. продуктів, включаючи спиртові гелі для санітарної обробки рук.

MARY KAY®

Світовий косметичний бренд Mary Kay — компанія з розвитку жіночого підприємництва. Вже понад 56 років Mary Kay надихає жінок на досягнення своїх підприємницьких цілей майже в 40 країнах світу. Соціальна місія компанії — збагачувати життя жінок та їхній сімей по всьому світі.

У компанії діє глобальна благодійна ініціатива "РОЖЕВИЙ ЗМІНЮЄ ЖИТТЯ". Щорічно Mary Kay представляє новий продукт в обмеженій колекції, частина коштів від продажу якого спрямовується на благодійні цілі. В Україні компанія вже понад 15 років підтримує жінок, які борються з раком молочної залози, а також надає допомогу лікарням та медичному персоналу у боротьбі з пандемією, викликаною Covid-19.

Mary Kay продовжує свою місію в Україні, розвиваючи жіноче підприємництво, а також надаючи українкам якісний сервіс і продукцію.



PEPSICO

Компанія PepsiCo реалізує в Україні різні соціальні і благодійні ініціативи, спрямовані на захист екології і допомогу суспільству. Цього року у фокусі компанії виявилася боротьба з коронавірусом. PepsiCo пожертвувала на неї понад 30 млн грн, цілеспрямовано підтримала медиків та лікарні на передовій боротьби з вірусом, а також людей, які опинилися в складних життєвих обставинах.

Зокрема, за підтримки благодійного фонду PepsiCo Foundation було закуплено понад 16 тис. захисних костюмів для медиків в Миколаєві, Одесі, Києві, Львові, Вишгороді та Вишневому, а також медичне обладнання для лікарень в Одесі та Миколаївській області.

Також PepsiCo Україна допомагає продуктами медпрацівникам і людям в складних життєвих обставинах. За час карантину компанія передала їм понад 450 т продукції, близько 80% з якої — молочна продукція, дитяче харчування, а також соки і нектари.

agro|region

Сфери корпоративної соціальної відповідальності компанії "Агро регіон" — освітній проект "Агрошколи" та школа для учасників АТО TractorEAST.

"Агрошкола" включає в себе агрономічний курс, технічний курс і стажування в одному з підрозділів компанії. Це дає людям можливість знайти нову, затребувану спеціальність в агропромисловому комплексі України.

TractorEAST дає можливість ветеранам АТО відкрити нову сторінку свого життя, безкоштовно отримати за півроку дуже популярну в Україні професію тракториста. Компанія "Агро регіон" при цьому не тільки вчить людей, забезпечує їх житлом і харчуванням, але і виплачує стипендію.

Саме ця ініціатива була реалізована після того, як 14 співробітників компанії відслужили в АТО (серед них троє були поранені, один загинув). Тому проблеми соціальної реабілітації цій компанії, на жаль, зрозумілі не з чуток.



Здоров'я, ліквідація бідності, збереження екосистеми, якісна освіта — пріоритетні напрямки КСВ-роботи Альфа-Банку.

Співробітники банку беруть участь в проекті ECODAY. В рамках екологічної ініціативи вони наводять лад у зонах відпочинку, парках, на дитячих майданчиках, ділянках, що межують з річками та озерами, вносять свій вклад в озеленення рідних міст.

Також банк займається підвищенням рівня фінансової грамотності населення. Зокрема для дітей, позбавлених батьківського піклування, діє благодійний проект "Повний портфель": до 1 вересня співробітники банку збирають кошти на закупівлю портфелів і шкільного приладдя. Банк підтримує вихованців понад 10 дитячих будинків і шкіл-інтернатів у різних регіонах України.

Також Альфа-Банк допомагає Національному інституту серцево-судинної хірургії ім. М.Амосова.



BIOSPHERE
corporation

"Біосфера" — великий виробник і дистриб'ютор товарів для догляду за будинком і персональної гігієни. Корпорація працює в двох основних КСВ-напрямах: турбота про навколишнє середовище та допомога дітям.

"Біосфера" є креативним партнером дитячих благодійних фестивалів, а також ініціює благодійні ярмарки та марафони, підтримує благодійні фонди.

Другий напрямок КСВ — відповідальне ставлення до навколишнього середовища і виховання культури поводження зі сміттям як з ресурсом. Корпорація переробляє поліетилен і використовує рециклінговий ресурс при виробництві пакетів для сміття "Фрекен БОК", "Бонус+", PRO service, і "покакетів" для домашніх тварин "ЛайKit". "Біосфера" пропагує роздільне збирання та сортування сміття, підтримуючи екоініціативи No Waste Ukraine, let's Do It Ukraine, EcoHike та ін., є ініціатором плогінг-руху в Україні.



INTERPIPE

"Інтерпайп" — українська промислова компанія, виробник сталевих труб і залізничних коліс. Пріоритет компанії в КСВ-діяльності — популяризація інженерії і точних наук. Щорічно компанія проводить головне інженерне шоу країни Interpipe TechFest, ініціює навчальні програми зі школами та вузами. В 2019-2020 рр. компанія відкрила кілька лабораторій мехатроніки в Дніпрі, мета яких — знайомити школярів і студентів з інноваційними промисловими технологіями.

В рамках боротьби з пандемією "Інтерпайп" взяв на себе ініціативу щодо координації зусиль представників бізнесу та влади Дніпропетровської області за допомогою благодійного фонду "Відродження регіону". В цілому акціонери компанії, а також фонди Віктора і Олени Пінчук, перерахували понад 2 млн USD на боротьбу з коронавірусом на загальнодержавному та локальному рівнях.



КИЇВСТАР

Київстар — соціально відповідальна компанія, яка активно працює в цьому напрямку з 2006 р. Як лідер телеком-ринку України Київстар вважає своєю місією відкривати нові можливості для України та змінювати життя людей на краще. Саме цей принцип покладено в основу стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії, основними напрямками якої є: Цифрова інклюзія, Розвиток підприємництва, Безпека в інтернеті, Корпоративне волонтерство та Партнерство заради миру.

Ключовими проектами Київстару у сфері КСВ стали: онлайн-школа мобільної грамотності для старшого покоління "Смартфон для батьків", інформаційно-просвітницький портал про безпеку дітей в інтернеті StopSextинг, ініціатива СМС-благодійності "Дитяча надія", спільна ініціатива з Національною поліцією "Пошук дітей" та програма "Інновації і підприємництво" в освітніх дитячих таборах GoCamp.



Компанія "Кока-Кола Беверіджиз Україна" слідує трьом стратегічним пріоритетам: сталий розвиток, підтримка та розвиток молоді, а також управління відходами упаковки.

Ну а найсвіжіше — проекти компанії, спрямовані на подолання наслідків пандемії Covid-19. Спільно з Товариством Червоного Хреста України компанія забезпечує лікарні необхідним життєво важливим обладнанням, надає продукцію для медичних працівників і соціально незахищених груп населення, популяризує донорство крові в Україні.

Крім цього, два місяці співробітники компанії працювали волонтерами на урядовій гарячій лінії з питань Covid-19.



Будучи великим міжнародним банком, в Україні Креді Агріколь Банк приділяє велику увагу своїй програмі KCB We Care!, запущеній ще в 2016 р.

У 2020-му саме цій програмі довелося відповідати на новий виклик в обличчі пандемії Covid-19, яка вже в березні перевела Україну в режим карантину. Навесні Креді Агріколь Банк разом з партнерами придбав на мільйони гривень медичне обладнання для Київської міської лікарні №17, Тернопільської міської дитячої комунальної лікарні, для комплексного облаштування реанімаційного блоку лікарні в Чернівцях.

Закуповувалося все необхідне для інтенсивної терапії: апарати ШВЛ, дефібрилятори, фібробронхоскопи, портативні УЗД-сканери, монітори пацієнта, інфузійні помпи, функціональні ліжка, інфузомати. Цей благодійний проект став наймасштабнішим за всю історію роботи банку в Україні.



METINVEST

У нинішньому році боротьба з коронавірусом визначила вигляд КСВ-проектів компанії.

Група "Метінвест" допомагає в боротьбі з пандемією медикаментами та обладнанням у містах присутності своїх підприємств. Наприкінці червня Група оплатила доставку гуманітарної допомоги з Китаю. В Україну прибули тести на коронавірус, засоби захисту, апарати ШВЛ, дезінфектори та інфрачервоні термометри. Обладнання на суму понад \$1 млн надійшло у органи влади, медичні установи та вузи Києва і 10 областей країни. Організація авіаперельоту з Пекіна в "Бориспіль" обійшлася компанії в 7 млн грн.

"Метінвест" також інвестував в установку киснепроводів в трьох медичних закладах Маріуполя і створення дитячого інфекційного центру в Маріуполі на базі міської лікарні №4 імені Івана Мацука. Загальні інвестиції в медикаменти та обладнання вже досягли близько 150 млн грн.



Корпоративна соціальна відповідальність для "METRO Кеш енд Кері Україна" — це постійна увага до етичного ведення бізнесу і внесок у розвиток економіки, створення умов для покращення рівня життя як працівників та їхніх сімей, так і місцевих громад та суспільства в цілому.

В роботі компанії ми знову ж — як і у багатьох учасників рейтингу — бачимо відсилки до принципів сталого розвитку ООН в прагненні бізнесу задовольнити потреби майбутніх поколінь. У числі повсякденних дій компанії — визначення ризиків і запобігання негативним наслідкам, забезпечення екологічних, соціальних та економічних стандартів якості з метою мінімізації репутаційних і комерційних ризиків, мінімізація наслідків непередбачених витрат, які можуть виникнути унаслідок нестабільних цін на енергію та сировину.



Агрохолдинг МХП курирує широкий спектр КСВ-проектів — від стійкого розвитку регіонів України до екологічних проектів та примноження людського капіталу. Всі КСВ-ініціативи здійснюються разом з БФ "МХП — Громаді".

Компанія щорічно збільшує масштаби соціальних та інфраструктурних інвестицій в 16 регіонах, де працюють її підприємства. Нова парадигма участі локальних підрозділів МХП в проектах для громад передбачає зміну формату фінансової підтримки. Наприклад, якщо потрібно медобладнання, громада виділяє скільки може: хоча б 5 тис. грн. Все інше інвестує холдинг. Діє також проект "Час діяти, Україно!" — конкурс мікрогрантів для громад до 50 тис. грн. Особливістю є великий етап навчання з написання бізнес-планів. Проекту п'ять років, і цього року він став всеукраїнським.

За 2019 р. агрохолдинг скерував на КСВ-проекти 177 млн грн.



Компанія "Нова пошта" є соціально відповідальним бізнесом і реалізує проекти сталого розвитку. Найбільш відомі з них — "Гуманітарна пошта України", "Нова пошта напівмарафон", реабілітація учасників АТО, "Школа бізнесу".

"Гуманітарна пошта України" — ключовий КСВ-проект "Нової пошти", в рамках якого компанія безкоштовно доставляє вантажі волонтерських організацій. З 2014 р. компанія доставила понад 200 тис. гуманітарних відправлень по всій Україні. У 2016 р. компанія запустила довгострокову програму співпраці з медичними установами, які проводять реабілітацію воїнів АТО. Школа бізнесу "Нової пошти" дає можливість власникам малого і середнього бізнесу в регіонах України отримати ключові знання для розвитку власної справи.



КСВ-проекти мережі автозаправок ОККО в першу чергу зосереджені на забезпеченні безпеки дорожнього руху. Торік, наприклад, компанія закликала водіїв і пішоходів відмовитися від використання смартфонів та інших гаджетів на дорозі. Для цього був розроблений спеціальний VR-тест, який могли пройти клієнти мережі ОККО, відвідувачі сервісних центрів МВС України в Києві, Львові, Харкові, Дніпропетровську, Одесі.

У тесті за допомогою сучасних віртуальних технологій змодельовані ситуації, які показують, наскільки небезпечними можуть бути листування, зйомки сторіз, серфінг в інтернеті під час дорожнього руху. Другим за значимістю КСВ-проектом компанії є збір використаних речей для малозабезпечених людей за допомогою спеціальних контейнерів на АЗК у семи містах України.



Працюємо для Вас

Приєднавшись до Глобального договору ООН в квітні 2013 р., Перший Український Міжнародний Банк заявив про свою прихильність до 10 принципів сталого розвитку в сфері прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією і розпочав впроваджувати їх у своїй щоденній діяльності.

ПУМБ веде бізнес відповідально, інвестуючи в гармонійний розвиток фінансової установи — реалізацію бізнес-можливостей, отримання високого фінансового результату та посилення соціальної значущості організації. У 2019 р. соціальні інвестиції банку — підвищення безпеки праці співробітників та їхній розвиток, підвищення якості продукції та послуг банку, розвиток бізнес-середовища і підвищення фінансової грамотності українців — склали понад 61,3 млн грн.



ROZETKA

Компанія інтернет-торгівлі Rozetka реалізувала на своїх сторінках в мережі проект "Торба добра" разом з Червоним Хрестом України.

Будь-який охочий до 16 липня міг допомогти людям з вразливих верств населення продуктами та засобами гігієни і побутової хімії. Допомога надходила самотнім літнім людям, які залишилися без опіки та допомоги близьких, неповним сім'ям, багатодітним родинам і людям з інвалідністю, людям, які раптово опинилися в складних обставинах.

Набір "Торба добра" можна було замовити онлайн, а Червоний Хрест України забезпечував безкоштовну адресну доставку. Бажаючим допомогти достатньо було зробити три кроки: вибрати набори для допомоги, при оформленні замовлення обрати спосіб доставки "Червоний Хрест України", сплатити онлайн картою. Протягом 10 днів набір "Торба добра" доставлявся за адресою.



SMART HOLDING

Інвесткомпанія "Смарт-Холдинг" спирається на основоположні принципи сталого розвитку. Вона реалізує програми соціального партнерства в тих регіонах, в яких зосереджені її бізнес-інтереси.

Це робиться через розвиток соціальної інфраструктури: участь в ремонтах та обладнанні дитячих садків, шкіл, спортивних об'єктів, поліклінік і лікарень, установ культури. Компанії Групи також інвестують в освіту для жителів регіонів України, підтримують гуманітарні проекти, допомагають багатодітним сім'ям і дітям-сиротам.

На боротьбу з пандемією Covid-19 бізнеси "Смарт-Холдингу" направили понад 100 млн грн. Було закуплено 20 апаратів ШВЛ, понад 100 тис. ЗІЗ для медиків, 100 тис. високоточних ПЛР-тестів. Фонд також придбав майже 1 млн захисних масок для медустанов, парафій УПЦ та підприємств України. Щоб підтримати на карантині літніх людей Києва та області, Херсона, Миколаєва, Маріуполя, була організована адресна доставка понад 20 тис. продуктових наборів.



У банку є власна Політика екологічної та соціальної відповідальності, відповідно до якої банк оцінює, відстежує і звітує про екологічні і соціальні ризики кредитованих проектів. Всі проекти банку підлягають перевірці і оцінці щодо відповідності соціально-екологічним вимогам його екологічної і соціальної політики.

Банк також пропонує екодепозити, кошти яких спрямовуються на фінансування проектів із захисту навколишнього середовища. Таким чином, заощадження українців не тільки безпечно зберігаються у надійному банку, але і працюють на покращення екології України.

Банкіри підтримують екотренди і в своїх офісах — контейнери для сортування сміття, утилізації батарейок і пластикових карт, скрізь енергозберігаюче освітлення, відмова від паперового документообігу, в роботі з клієнтами відмова від використання пластику.



Проекти компанії в галузі сталого розвитку спрямовані на поліпшення якості життя, пропаганду здорового способу життя, підвищення рівня екологічної культури, безпеку праці, підтримку соціальної активності та волонтерства серед співробітників.

Важливий проект — "Екошкола" від "Фармак", до якого в 2020 р. приєдналася "Мала академія наук України".

В рамках проекту учні 8-11 класів проходять освітній восьмимісячний курс з теоретичних питань екології, а також навчаються застосовувати отримані знання на практиці. Кращі проекти вирішення екологічних проблем конкретної школи отримують міні-гранти від "Фармак". Успішний старт проекту "Екошкола" дозволив транслювати його у різні частини України, залучаючи драйверів екологічно-просвітницького руху, соціально-відповідальний бізнес та небайдужу, прогресивну молодь країни.



"Долонька щастя" — масштабна щорічна благодійна ініціатива "МакДональдз", яка проходить в Україні вже 19 років поспіль. Протягом місяця у всіх ресторанах мережі відвідувачі можуть придбати благодійні сувеніри. З 2016 р. зібрані кошти мережа передає БО "Фундація Будинок Рональда МакДональда", партнером-засновником якої є МакДональдз. Гроші йдуть на відкриття Сімейних Кімнат у лікарнях України. З 2016 р. ця сума склала 35 млн грн. На ці кошти "Фундація Будинок Рональда МакДональда" відкрила та утримує Сімейні Кімнати в п'яти лікарнях.

Сімейні Кімнати — це простір будинку в лікарні: тут батьки мають можливість знаходитися поруч із дітьми, поки вони проходять лікування. Рідні та близькі можуть відпочити, набратися сил, поспати і приготувати їжу. Відкриваючи Сімейні Кімнати, Фундація і партнер МакДональдз підтримують розвиток сімейно-орієнтованої медицини в Україні — сучасний підхід, який передбачає залучення сім'ї до процесу лікування дитини.

ELDORADO|UA|

Мережа магазинів комп'ютерної та побутової техніки "Ельдорадо" декларує трирівневу соціальну відповідальність свого бізнесу. А саме: відповідальність перед споживачами, внутрішня соціальна відповідальність перед працівниками та зовнішня соціальна відповідальність перед суспільством.

Не так давно компанія Eldorado завершила програму підтримки українських лікарень в боротьбі з наслідками пандемії Covid-19. Її суть полягала в передачі 100 комплектів побутової техніки першої необхідності в партнерстві з Товариством Червоного Хреста України. (У кожному комплекті — холодильник, мікрохвильова піч, чайник, пральна машина і ноутбук.)

4 червня були відвантажені комплекти для трьох лікарень: Київської обласної дитячої лікарні у Боярці, Київської міської дитячої клінічної інфекційної лікарні та Центральної районної лікарні Києво-Святошинського району.

Додаток В. Благодійні фонди

Кейс 1. ТОП-10 найбільших благодійних фондів світу

Джерело: <http://safeconnection.org/ru/novosti/top-10-krupneyshih-blagotvoritelnyh-fondov-mira>

Місця розподілені за кількістю пожертвувань. Домінуюча більшість цих фондів базуються у США, і лише три з рейтингу перебувають у Нідерландах, Великій Британії, ОАЕ.

1. *Фонд Білла та Мелінди Гейтс* (Bill & Melinda Gates Foundation) існує з 1994 року, його активи - \$42,3 мільярда. Основна мета фонду – боротьба з тяжкими захворюваннями, допомога бідним верствам населення, підтримка освіти та охорони здоров'я.

2. *Голландський фонд Stichting INGKA* заснований у 1982 році шведським мільярдером Інгваром Кампрадом, засновником і власником компанії ІКЕА. Офіційна заявлена мета створення фонду – заохочення та підтримка нововведень у галузі архітектури та інтер'єрного дизайну. Активи оцінюються у \$36 мільярдів.

3. *Британський фонд Wellcome Trust* – один із найстаріших у світі: заснований у 1936-му році. Нині його активи становлять \$25,9 мільярдів. Оскільки був створений фармацевтичним магнатом сером Генрі Велкомом, то й займається біомедичними дослідженнями з метою покращення здоров'я людей та тварин. Тобто, фінансує науку, а також суспільну підтримку науки. У галузі медичних досліджень це другий у світі приватний "благодійник" після Фонду Білла та Мелінди Гейтс.

4. *Медичний інститут Говарда Хьюза* (Howard Hughes Medical Institute) був заснований авіатором, кінематографістом, мультимільярдером та авантюристом Говардом Хьюзом у 1953-му році. Займається фонд медичними дослідженнями у галузі генетики, імунології та молекулярної біології. Активи становлять \$16,9 мільярдів.

5. *Фонд Форда* (Ford Foundation) – дітище ще одного американського багатія, сина автомобільного магната Генрі Форда – Едсела Форда. Нарівні з Wellcome Trust це найстаріший благодійний фонд світу – існує з 1936 року. Фінансує програми на підтримку демократії, скорочення бідності, просування міжнародного співробітництва та людського розвитку. Активи Фонду Форда оцінюються на сьогоднішній день у \$11,2 мільярда.

6. *Фонд J. Paul Getty Trust*, заснований 1982-го року і з активами \$10,5 мільярдів, підтримує мистецтво. Так, у Лос-Анджелесі розташований Музей J. Paul Getty, який щорічно приймає 1,6 мільйонів відвідувачів і є одним із найбільш відвідуваних музеїв у США. Фонд надає гранти на навчання іншим музеям та культурним установам.

7. *Kamehameha Schools* заснована в 1887 році, розташована на Гавайях і має у своєму розпорядженні \$10,1 мільярд. Школа призначена для навчання дітей винятково гавайського походження. Станом на 2011-12 навчальний рік у Kamehameha Schools навчалася 5398 студентів; ще 1317 дітей – у дошкільних закладах.

8. *Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation* – благодійний фонд із міста Дубаї до ОАЕ з активами \$10 мільярдів. Заснований у 2007-му році, фонд зосередив свої

зусилля на боротьбі з безробіттям та неписьменністю в арабських країнах. Фонд здійснює підтримку трьох напрямів: культура, підприємництво та працевлаштування, освіта.

9. *Фонд Роберта Вуда Джонсона (Robert Wood Johnson Foundation)* заснований у 1972 році, його активи на сьогоднішній день становлять \$9,53 мільярда. Мета - покращення стану здоров'я та охорони здоров'я всіх американців. Фонд роздає гранти тим, хто бореться з дитячими хворобами та залежністю людей від медичних препаратів, а також виділяє кошти на навчання лікарів та медичних сестер.

10. *Фонд Вільяма та Флори Хьюлетт (William and Flora Hewlett Foundation)* заснований у 1966-му році і "керує" активами \$8,7 мільярдів. Займається видачею грантів у галузі освіти, охорони довкілля, глобального розвитку, виконавського мистецтва.

Кейс 2. Топ-5 іменних благодійних фондів України

Джерело: <https://www.dsnews.ua/politics/top-5-imennyh-blagotvoritelnyh-fondov-ukrainy-infografika--18122017095500>



Фонд Ріната Ахметова "Розвиток України"

Фонд з початку війни не повідомляє фінансових показників, але звітує на своєму сайті про види та фізичні обсяги наданої допомоги. Витрати фонду на благодійність у 2016 р. можна оцінити майже у 900 млн. грн.

Традиційні напрямки діяльності фонду – проекти "Рак вилікуємо", "Зупинимо туберкульоз в Україні", "Сирітству – ні!", "Сім'я для дитини", "Наставництво", "Адресна допомога", "Динамічний музей". Вони збереглися, попри появу нових, непередбачених і до того ж величезних витрат, викликаних війною. 2017 р. запустили новий проект "Здорове серце".

З 28 лютого 2017 р. діяльність штабу на непідконтрольних Україні територіях Донбасу була заблокована представниками окупаційної влади. 500 тис. осіб лишилися без допомоги. Проте штаб продовжує надавати гуманітарну допомогу мешканцям сірої зони та вимушеним переселенцям. Продуктові набори для соціально незахищених категорій населення видаються в 24 стаціонарних пунктах на підконтрольній території Донецької та Луганської областей. До десятків сіл на лінії фронту набори доставляють мобільні бригади волонтерів.

Міжнародний благодійний фонд "Фонд Олександра Фельдмана"

Незважаючи на економічну кризу та її наслідки для бізнесу, народний депутат України Олександр Фельдман з року в рік нарощує філантропічну діяльність. У 2016 р. його фонд витратив на благодійність 810 млн. 72 тис. грн.

За 20 років роботи фонд сильно "покидало": він реалізував десятки проектів та програм, трансформуючи їх під виклики часу. Флагманський проект фонду в даний час, по суті, квінтесенція всієї його діяльності – регіональний ландшафтний парк Фельдман Екопарк. Це мультифункціональний комплекс, на базі якого здійснюються програми з оздоровлення та реабілітації дітей, що насамперед постраждали від війни на Донбасі, вимушених переселенців, воїнів АТО та членів їхніх сімей, вдов загиблих (Центр психосоціальної реабілітації), проекти у сфері науки та освіти (Дитяча еколого) - натуралістична академія), зооохисту (Центр допомоги диким, екзотичним та свійським

тваринам "Добрий дім", Центр реабілітації рукокрилих), спорту ("Тур-нір 1000 команд").

Також реалізуються програми "Протягни руку допомоги", проект "Народні ініціативи", галерея "АВЕК", Feldman Family Museum, Інститут прав людини та запобігання екстремізму та ксенофобії, підтримка Асоціації національно-культурних об'єднань України, Музей релігій.

Фонд Віктора Пінчука

Звіту фонду за 2016 р. ще немає, але є попередній звіт, де зазначено загальну суму витрат на благодійність за перші 10 років діяльності фонду - з 2006-го до 2015-го. Вона склала \$115,6 млн., або в середньому по \$11,56 млн. на рік. Якщо припустити такий самий рівень фінансування у 2016 р., то у перерахунку на українську валюту виходить 295 млн грн.

Три основні напрями інвестування: інвестиції в людину, щоб примножити людський капітал; інвестиції у суспільство, щоб підвищити рівень соціальної взаємодії; інвестиції у світ, щоб сприяти поглибленню глобальної інтеграції.

Найбільший обсяг видатків фонду за перші 10 років припав на напрямок "Людина" - \$63,1 млн. Насамперед це витрати на PinchukArtCentre, проекти "Колиски надії" (мережа неонатальних центрів з метою зменшення дитячої смертності), "Завтра.UA" (стипендіальна) програма для підтримки талановитої молоді, "Всесвітні студії" (стипендіальна програма, що дає можливість найкращим та талановитим студентам України здобути освіту світового рівня) та "Публічні лекції" (фонд запрошує до України всесвітньо відомих політиків, мислителів та громадських діячів для обговорення з українськими студентами викликів, що стоять перед Україною та рештою світу). Також до цього напрямку відносяться витрати на боротьбу з ВІЛ-СНІД (через фонд Олени Пінчук "АнтиСНІД"), Київську школу економіки та ряд інших програм.

На напрямок "Товариство" за перші 10 років діяльності фонду було витрачено \$25,9 млн. З них \$7,6 млн - на програми єврейської громади Дніпропетровська та всієї України, фінансову підтримку Меморіальному центру Голокосту "Бабин Яр", підтримка Української біржі благодійності. На напрям "Мир" за 10-річний період фонд витратив \$26,6 млн. Серед програм, що продовжуються, варто відзначити щорічні "Український ланч у Давосі" та форум YES ("Ялтинська європейська стратегія"), а також підтримку діяльності приватного позапартійного благодійного фонду Open Ukraine, заснованого Арсенієм Яценюком.

Благодійний фонд Порошенка

У травні 2017 р. фонд звітував про благодійну діяльність сім'ї Порошенка за 2014-2016 роки. Її обсяг за три роки становив понад 700 млн грн, у середньому більш ніж по 233 млн грн щорічно.

Половина видатків пішла на армію (275 млн грн на матеріально-технічне забезпечення, 75 млн грн на благодійні фонди для армії - військове спорядження (оптичні прилади, засоби радіозв'язку, тактичне спорядження, бронежилети, ремонт військової техніки, зброя, автомобілі, будівництво військових об'єктів, взуття та одяг для військових, IT-обладнання, безпілотики, експедиційне спорядження,

електротехнічне обладнання, медичні вироби, продукти харчування), друга половина – на соціальні та інфраструктурні проекти.

Соціальними проектами Благодійного фонду Порошенка з 2014 року управляє дружина президента Марина Порошенко. Під її керівництвом фонд розширив напрями роботи над підтримкою соціальних та культурних заходів, спрямованих на духовний розвиток українських громадян; благодійними проектами з європейськими партнерами щодо передачі медичного обладнання та медикаментів українським лікарням; наданням медичної та реабілітаційної допомоги пораненим військовослужбовцям України; організацією відправлення дітей українських військовослужбовців за кордон на оздоровлення; налагодження контактів між європейськими та українськими освітніми установами для підвищення кваліфікації та обміну досвідом. З вересня 2015 р. ключовим напрямком діяльності голови фонду є впровадження в Україні доступного інклюзивного освітнього середовища для дітей із особливими освітніми потребами.

Фонд Кличка

За даними фонду, його інвестиції у проекти зросли зі 131 тис. грн у 2004 р. до 9 млн 738 тис. грн у 2015-му. А у 2016 р. обсяг інвестицій фонду збільшився ще більш ніж утричі – до 29 млн 810 тис. За неповних 15 років роботи фонду отримали допомогу 1,24 млн дітей.

Фонд Кличка - це сімейний фонд, у якому беруть участь брати Віталій та Володимир Кличко, їхнє подружжя та діти. Проекти фонду покликані допомагати українським дітям у спортивному розвитку та реалізації своїх талантів.

Проекти "Клич друзів - граємо разом!" (встановлює сучасні спортивні майданчики на території шкіл у містах та селах різних регіонів України), "Старт до успіху" (програма з ремонту та реконструкції дитячо-юнацьких спортивних шкіл по всій Україні та оновлення їх матеріально-технічної бази), "Посилання успіху" (фонд регулярно відправляє до загальноосвітніх шкіл та ДЮСШ посилки зі спортивним інвентарем). А Klitschko Tournament - це єдиний у Центральній та Східній Європі турнір із боксу категорії "А" AIBA серед молоді, з якого відбирають у чемпіонати Європи та світу. Літній освітній проєкт "Школа успіху" допомагає підліткам ознайомитись із прикладами роботи бізнесу, соціальних та комерційних проєктів. З 2015 р. фонд щорічно проводить у Києві відбірковий тур міжнародного конкурсу молодих вчених Falling Walls Lab, а з 2017 р. – також і конкурси молодих венчурних капіталістів та авторів стартапів Falling Walls Venture.

Додаток Г. Еко-лейбли

Екологічні знаки на упаковках товарів

Джерело: <https://hmarka.ua/uk/articles/ekologichni-znaky-na-upakovkah-tovariv-i-chastyna/>
<https://hmarka.ua/uk/articles/ekologichni-znaky-na-upakovkah-tovariv-ii-chastyna/>
<https://hmarka.ua/uk/articles/ekologichni-znaky-na-upakovkah-tovariv-iii-chastyna/>

В 1992 році Радою ЄС були розроблені основні вимоги до екологічного маркування. Саме це сприяло використанню, а також виробництву та розробці товарів, які менше забруднюють навколишнє середовище починаючи від свого «народження» (виходу з заводу) та закінчуючи утилізацією.

Існує три підгрупи знаків у цій категорії, які свідчать:

- Про те, що продукція екологічно чиста та безпечна для природи, здоров'я і життя споживачів, їх майна;
- Про екологічно чисті методи виробництва та переробки продукції та тари;
- Про безпеку для оточуючого середовища.

Кейс 1. Знаки, які інформують про те, що продукція екологічно чиста і безпечна для природи, здоров'я і життя споживачів, та їх майна.

Для отримання такого маркування компанія повинна пройти експертизу і довести екологічну безпеку та високу якість своєї продукції. На даний час у світі існує більше 30 різних екологічних знаків. Деякі з них наведені нижче.

знак	назва	коментар
	«Miljemarkt» або «Білий лебідь»	Знак означає відповідність товару скандинавським екологічним нормативам. Продукт з цим знаком, не містить шкідливих людині і природі речовин, легко утилізується.
	«Блакитний ангел»	Перший і найстаріший у світі екологічний знак для товарів і послуг, створений в 1977 р.
	«Квітка ЄС»	Цей знак єдиного екомаркування відповідно до вимог ЄС, як і знак "Блакитний Ангел", говорить про екологічність продукту і ставиться на упаковці двома кольорами: зеленим і блакитним або чорним на білому тлі. Він не поширюється на харчові продукти і ліки, ним маркуються товари, віднесені до небезпечних, але які використовуються при дотриманні обмежувальних умов або в допустимих межах.

	«Листок життя»	Перше російське екомаркування. Система добровільної екологічної сертифікації «Листок Життя» була розроблена Санкт-Петербурзьким екологічним союзом в 2001 році.
	«Екологічний сертифікат відповідності»	Орган сертифікації «Міжнародний екологічний фонд» (ОС «МЕФ»), акредитований в Системі обов'язкової сертифікації за екологічними вимогами.
	«Green Seal» «Зелена Печатка»	Екологічний знак Європейського співтовариства.
	«Екологічно безпечний продукт»	Російський екологічний знак. Інформує про натуральну та екологічно безпечну продукцію найвищої якості, а також впровадження найкращих існуючих технологій для виробництва такої продукції.
	«ISO 14001»	Є способом демонстрації організацією своєї прихильності до виконання екологічних вимог перед своїми клієнтами.
	«Екологічний вибір»	Канадський екологічний знак.
	«Ecogarantie»	Бельгійський стандарт Ecogarantie призначений для екологічно чистих продуктів. Ecogarantie розробив суворі стандарти для засобів особистої гігієни, косметики, чистячих і миючих засобів. Критерії сертифікації: Використання тільки органічних, мінеральних і рослинних компонентів; Ретельний відбір мінеральної сировини; Рослинна сировина ретельно контролюється щодо свого виробництва; У виробництві не використовується: ГМО та сировина на нафтохімічної основі; Продукти мінімально впливають на навколишнє середовище; Досліди над тваринами при створенні

		продуктів не проводяться; У процесі використовуються екологічно чисті процеси; Крім того, проводиться постійний контроль з боку незалежних експертів.
	«Эко-знак»	Еко-знак японської асоціації з охорони навколишнього середовища.
	«Panda WWF»	Належить Всесвітньому фонду дикої природи - однієї з найбільших незалежних міжнародних природоохоронних організацій, що працює більш ніж в 100 країнах світу. Головна мета - збереження біологічного розмаїття Землі. Знак "Панда WWF" очолила десятку лідерів серед "символів тисячоліття".
	«Сприятливий вибір для навколишнього середовища»	Знак екомаркування Шведського Товариства Охорони Природи (Swedish Society for Nature Conservation - SSNC). Зараз SSNC бере участь у Екомаркування товарів з 13 різних груп: миючі засоби, засоби для виведення плям і відбілювачі, туалетні очищувачі, засоби для посуду, пральні порошки, мила і шампуні, папір, серветки, а також текстиль, електрика, електрообладнання, пасажирський транспорт, товарні перевезення.
	«ЕКО»	Знак казахстанських і зарубіжних товарів, що поставляються до Республіки Казахстан. Екознак «ЕКО» свідчить про те, що при виробництві такого товару контролюються і по можливості мінімізуються всі види шкідливого впливу на навколишнє середовище, а також, що сам товар зазнав мінімального шкідливого впливу.
	«SSNC»	Екомаркировка Шведского общества охраны природы (SSNC). Оно разработало систему екомаркировки «Благоприятный для окружающей среды выбор», символом которой является ястреб – логотип SSNC. Сейчас SSNC участвует в екомаркировке товаров из 13 различных групп: моющие средства, пятновыводители и отбеливатели, туалетные очистители, средства для посуды, стиральные порошки, мыла и шампуни, бумага, салфетки, а также текстиль, электричество, электрооборудование, пассажирский транспорт, товарные перевозки.

	«Зелений журавлик»	Український знак екологічного маркування. Ставиться на упаковках, етикетках різноманітних продуктів, товарів, виробів, матеріалів та інформаційних носіях організацій, які надають послуги. Він підтверджує екологічну перевагу та безпеку маркованої ним продукції, що пройшла екологічну сертифікацію та контроль за дотриманням вимог екологічних стандартів на усіх етапах життєвого циклу. Під знаком розташовується код екологічного стандарту на відповідність якому пройшла сертифікацію маркована ним продукція. Орган з екологічного маркування забезпечує нагляд за сертифікованою продукцією протягом терміну дії сертифікату.
---	----------------------------------	--

Підвиди екологічного маркування:

- маркування, що інформує про вплив на озоновий шар,
- маркування продуктів харчування,
- маркування косметики,
- маркування електроніки та побутової техніки.

Маркування що інформує про вплив на озоновий шар.		
       	«Не містить фреон» (CFC Free)	Група знаків на побутовій техніці, аерозольних препаратах та інших матеріалах не містять фреон, CFC Free.
Маркування продуктів харчування.		
          		Інформація про натуральність продукції (сировини) органічного одження, вирощеної без осування хімікатів, виробленої барвників і штучних харчових івок.
	«KRAV»	Символ зустрічається на харчових продуктах. Видається Шведським

		Товариством Контролю Сільгосппродукції. Позначає товари вирощені без застосування хімічних добрив і пестицидів. У випадку з продуктами тваринного походження застосовуються інші критерії.
	«Хува Суоместа»	Підтверджує, що продукт вироблений в Фінляндії і має високу якість. При виробництві таких продуктів повинно бути використано не менше 75% екологічно чистої фінської сировини, а по молочним, м'ясним і рибним продуктам - 100%.
	«Без ГМО»	Продукція не містить трансгенів.
	«QAI (Quality Assurance International)»	Організація з незалежної сертифікації натуральних органічних продуктів QAI (Quality Assurance International) підтримує виробництво еко-продукції в США і по всьому світу. Компанія QAI займається проблемою глобального оздоровлення планети. З метою досягнення цього результату QAI і отримав ISO 14001. QAI прагне не впливати на навколишнє середовище і приймає суворі та ефективні заходи для запобігання або обмеження її забруднень.
	«Екологічні продукти»	Московська система добровільної сертифікації.
	«Чисті роси»	Система Добровільної Сертифікації «Чисті роси» Метою сертифікації є гарантія споживачеві того, що продукт, дійсно, є екологічним. Об'єктом сертифікації в Системі є

		спосіб декларування відповідності продукції екологічним нормам.
	«Agriculture Biologique (AB)»	Знак французького Міністерства сільського господарства. Ставиться на товари, які виконують всі вимоги, встановлені законодавством ЄС. Знак АВ може наноситися на біо-продукти виробників інших країн за умови виконання французьких законодавчих вимог до господарств, які застосовують екологічні методи виробництва. Однак самі продукти рослинного походження мають бути створені в Євросоюзі, за винятком екзотичних.
	«Натуральна печатка» (Organic Seal)	Знак національної програми натурального сільського господарства Міністерства сільського господарства США (USDA).
	«Certified input for organics»	Знак сертифікації продукту по органічному походженням, використовуваний в Новій Зеландії.
	«БІО»	Знак органічного походження продукції, використовуваний в Греції.
	«Agrior Inspection and Certification»	Незалежна інспекційна організація Ізраїлю, яка працює в погодженні зі стандартами ІВОАА (Ізраїльської Асоціації біоорганічної Сільського Господарства), що здійснює контроль за усім ланцюжком розвитку органічного продукту, починаючи від етапу вирощування сировини і до продажу готової продукції.
	«BIO SUISSE»	Асоціація швейцарських організацій натурального сільського господарства.

	«IFOAM» (International Federation of Organic Agriculture Movements)	Некомерційна Міжнародна Федерація Розвитку Органічного Сільського Господарства.
	«Ekoland»	Знак органічного походження продукції, використовуваний в Польщі.
	«Certification Services International GmbH, CSI»(Міжнародна служба сертифікації Німеччини)	Однин з перших незалежних перевіряючих органів з сертифікації органічної продукції.
	«Натуральний продукт»	Білоруські знаки для продуктів, вирощених природним шляхом.
	«Vegan»	Товарний знак "Vegan" (Веган, Великобританія) означає відсутність компонентів тваринного походження. Сертифікат належить Vegan Society - веганському благодійному товариству, яке просуває і підтримує вегетаріанський спосіб життя. Його головною ідеєю є виключення будь-якого насильства над тваринним світом, всі форми жорстокого поводження з тваринами та їх експлуатації, вживання будь-яких продуктів тваринного походження в їжу, побічні продукти або їх похідні, використання тварин для всіляких дослідів в медичній та косметичній промисловості, застосування ГМО з тваринних генів, не допускають випробування на тваринах як з ініціативи виробника, так і від його імені чи інших осіб, підконтрольних виробнику. До складу косметичних засобів не повинні входити навіть молоко і мед. Крім того, при подачі заявки на реєстрацію і отримання сертифікації продукту ті з них, що містять ГМО, повинні володіти

		відповідним маркуванням. Знаків Vegan може бути декілька, їх відрізняє характерне зображення літери "V".
  	«Dolphin-friendly»	Цим знаком маркуються морепродукти, риба, консерви. Це означає що в процесі вилову риби не використовувалися дрифтерні сіті.
Маркування косметики.		
	«Етична косметика»	Компанія використовує інгредієнти, які протягом 5 останніх років не тестувалися на тваринах.
	«ECOCERT»	Перший французький міжнародний сертифікуючий орган, який розробив стандарти для натуральної та органічної косметики і має право видавати екологічні сертифікати, як на інгредієнти, так і на продукти, що з них отримуються. На сьогоднішній день це самий строгий і престижний стандарт в світі.
	«Not tested on animals», «Animal friendly»	Різні варіації маркування етичної косметики: значки з написами: «Not tested on animals» і «Animal friendly».

		
--	--	--

Маркування електроніки та побутової техніки.	
	Це маркування була розроблене ТСО (Шведська Конфедерація Професійних Працівників), Шведським Товариством Охорони Природи та Шведським Державним Департаментом Електроенергії. Даний стандарт охоплює широкий діапазон питань: навколишнє середовище, ергономіка, зручність використання, випромінювання електромагнітних полів, споживання електроенергії, електрична і пожежна безпека. Вимоги по захисту навколишнього середовища включають в себе обмеження по наявності і використанню важких металів, бромо-і хлоровмісних займистих речовин, фреонів (CFC) і хлорних розчинників. Виріб повинен бути придатним для утилізації, а виробник повинен вести екологічну політику, з урахуванням вимог всіх країн-імпортерів товару.

Кейс 2. Знаки, що інформують про екологічно чисті методи виробництва і переробки продукції і тари

знак	назва	коментар
	«Der Grune Punkt», або «Зелена точка»	Товар і його упаковка призначені для збору або вторинної переробки, а компанія-виробник або компанія-продавець мають право власності на цю упаковку, тобто упаковка або сам товар повертаються назад виробнику або продавцю. Використовується в Німеччині, Франції, Бельгії, Ірландії, Люксембурзі, Австрії, Іспанії та Португалії та ряді інших країн. Ставиться на продукцію компаній, які надають фінансову допомогу німецької програмі переробки відходів «Eco Emballage» («Екологічна Упаковка»). Тобто за межами Німеччини він не актуальний.
	«Стрічка (петля) Мебіуса». «Recycling»	Знак вторинної переробки Вказує, що даний продукт (або упаковка) виготовлений з переробленого матеріалу (Recycled) та / або придатний для подальшої переробки (Recyclable). Виробникам рекомендується поруч зі знаком уточнювати відсоток "вторинності", наприклад: "Виготовлено на 95% з переробленого картону". Означає, що виріб або його упаковка виготовлені з переробленого матеріалу або придатні для переробки.
	«Замкнутий цикл»	Знак, що означає замкнутий цикл: створення - застосування - утилізація. Ставиться на упаковку або товар з полімерних матеріалів та інформує про те, що упаковка або товар придатні для вторинної переробки. При цьому в сам знак або поруч з ним ставлять або цифри 1-7, або букви - код речовини, з якого зроблені товар або його упаковка. А на пластиковий посуд, крім того, ставлять знак "склянка-виделка", що інформує про придатність пластикового виробу для контакту з харчовими продуктами.

	PET (ПЕТ) - поліетилентерфталат.	Використовується для виготовлення упаковок (пляшок, банок, коробок і т.д.), для розливу прохолодних напоїв, соків і води, а також упаковки для різного роду порошків, сипучих харчових продуктів і т.д.
	PE-HD (ПВЩ) - поліетилен високої щільності.	Використовується для виготовлення фасувальних пакетів, пакетів для молока і води, пляшок для відбілювачів, шампунів, миючих і чистячих засобів, каністр для моторної і машинної олій і т.д.
	PVC (ПВХ) – полівінілхлорид.	Використовується у виробництві вікон, упаковки сипучих харчових продуктів і різного роду харчових жирів. Цей вид пластику практично не піддається переробці. Існують дані про його здатність проникати в продукти харчування, а потім і в організм людини.
	PE-LD (ПНЩ) – поліетилен низької щільності.	Використовується у виробництві поліетиленових пакетів, пластикових упаковок що гнуться і для виробництва деяких пластикових пляшок і труб.
	PP (ПП) – поліпропілен.	З нього роблять кришки для пляшок, пляшки для сиропу і кетчупу, одноразові стаканчики. З поліпропіленових склянок можна пити гарячий чай або каву, в тарілках з нього можна розігрівати їжу в мікрохвильовій печі. Однак при вживанні з нього спиртного, є небезпека того, що в організм потраплять фенол і формальдегід (канцерогенна речовина).
	PS (ПС) – полістирол.	Використовується у виробництві піддонів для м'яса і птиці, контейнерів для яєць.
	OTHER (ІНШЕ) - суміш різних пластиків або полімерів, не зазначених вище.	Упаковка, маркована цією цифрою, не може бути перероблена і закінчує свій життєвий цикл на полігоні відходів.

	Інші знаки для різних видів пакувальних матеріалів, виробів з паперу або картону, які можуть бути вироблені з вторсировини або піддані вторинній переробці (у певних випадках - в рамках спеціальних програм).	
	«Вільно від хлору»	Продукція, при виробництві, переробці чи обробці якої не застосовувалися в якості вихідної сировини хлор, хлорвмісні окислювачі і хлорорганічні сполуки.
	«Бокал-виделка»	Наноситься на пластиковий посуд та інформує про придатність пластикового виробу для контакту з харчовими продуктами.
	«Не смітити!»	Упаковку від цього товару рекомендується викидати в звичайну урну.
	«Особлива утилізація»	Заборонено викидати у звичайний контейнер. Завдає шкоди довкіллю. Утилізувати в спеціальних місцях. Ставиться на джерелах живлення (батареях і акумуляторах), що містять небезпечні речовини: ртуть, кадмій і свинець. Товарах з ПВХ (полівінілхлориду), при спалюванні яких виділяються токсичні речовини.

Кейс 3. Знаки, що попереджають про небезпеку для навколишнього середовища

Знак	Назва	Коментар
	«Небезпечно для моря»	Застосовується при морських перевезеннях речовин, небезпечних для флори і фауни.
	«Небезпечно навколишнього середовища»	Речовини, небезпечні для навколишнього середовища або частини навколишнього середовища, наприклад - водних організмів.

Європейські знаки безпеки

	Вибухонебезпечно (E)		Окислювач (O)
	Вогнєнебезпечно (F)		Надзвичайно вогнєнебезпечно (F+)
	Токсично (T)		Надзвичайно токсично (T+)
	Шкідливо (X _n)		Подразнює шкіру (X _i)
	Їдке (C)		Небезпечно для навколишнього середовища (N)