

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Тернопільський національний економічний університет

Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина

Кафедра міжнародного туризму і готельного бізнесу

**Демидяк Юлія Петрівна**

Розвиток конкурентноспроможності підприємства на засадах концепції корпоративної соціальної відповідальності / The Development of Competitiveness of the Enterprise in the Basis of the Concept of Corporate and Social Responsibility

спеціальність: 6.030601 - Менеджмент

освітньо-професійна програма – Управління міжнародним бізнесом

Випускна кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МАУБ-41/1  
Демидяк Ю.П.

підпис

Науковий керівник:  
доктор економ. наук, доцент  
Гуменюк Ю.П.,

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.  
підпис

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **Ю.П.Гуменюк**  
підпис

**ТЕРНОПІЛЬ – 2019**

## Зміст

Вступ	3
Розділ 1 Теоретико-методична рефлексія корпоративної соціальної відповідальності конкурентоспроможністю	
1.1 Конкурентоспроможність в контексті стратегічного розвитку підприємства	6
1.2 Розвиток теоретичних засад становлення соціальної відповідальності підприємства	13
1.3 Соціальна відповідальність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства	19
Висновки до розділу I	23
Розділ II Світові та вітчизняні практики впровадження корпоративної соціальної відповідальності та їх наслідки для ринкової конкуренції.	
2.1 Корпоративна соціальна відповідальність як тяглий процес соціально-економічного розвитку	24
2.2. Актуальний стан впровадження корпоративної соціальної відповідальності	34
2.3. Найкращі практики з корпоративної соціальної відповідальності в Україні	43
Висновки до розділу II	51
Розділ III Укріплення ринкових позицій підприємства з аспекту корпоративної соціальної відповідальності	
3.1. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємств України	53
3.2 Шляхи реалізації соціально-орієнтованої політики підприємства	63
Висновки до розділу III	68
Висновки	70
Список використаних джерел	73

## ВСТУП

Нині вважається, що для забезпечення стійкого розвитку соціальна відповідальність компаній не менш важлива, ніж розвинута економічна інфраструктура, політична стабільність або реалізація інноваційних проектів. Нині організація — це не просто економічна цілісність вона є органічною частиною складної, взаємозв'язаної, взаємозалежної сукупності інститутів. Останні справляють значний вплив на організацію, виступаючи в ролі споживачів, постачальників, органів влади, посередників, арбітрів тощо. У цій непростій мережі відносин переплетені економічні, соціальні, екологічні, політичні інтереси, мотиви і прагнення.

Нині щораз більша кількість підприємств сприймає корпоративну соціальну відповідальність (КСВ) не як примус, а як стратегію стійкого розвитку корпорації в конкурентному середовищі. Не залишились осторонь цього загальносвітового тренду й українські компанії. У найбільш успішних з них розвиток КСВ у цілому узгоджується зі світовою тенденцією поступової інкорпорації принципів соціальної відповідальності в корпоративну політику, стратегію зростання соціальних інвестицій, що відповідає інтересам як організацій, так й стейкхолдерів.

Участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем як принцип корпоративного управління стала предметом досліджень, наукових дискусій українських і зарубіжних вчених, представників бізнес-еліти і громадських діячів. Вагомим внеском у розвиток наукових уявлень про соціальну відповідальність бізнесу стали праці Д.Віндсора, К.Девіса, П. Друкера, М.Портера, М. Кастельса, А.Керролла тощо. ВУкраїні ці питання досліджували О.Амоша, М.Долішній, Е.Лібанова, О.Кузьмін, В. Мандибура, С. Перегудова, Г. Ракитська, О. Скрипник, С. Мельник, Д. Баюра, Е. Черних, М. Саприкіна, В. Воробей, О. Маліновська, А. Алексеев тощо.

Проте різні рівні добробуту накладають певний відбиток на реалізацію КСВ в Україні та розвинених країнах, які є для неї орієнтиром. Попри намагання вітчизняних компаній наслідувати передові соціальні практики

стейкхолдери залишаються толерантні до проявів ворожого ставлення до навколишнього середовища. Так звані «сміттєві блокади», «стихийні могильники» не засуджуються суспільством, оскільки дотичні до них ФПГ та політичні сили не несуть відповідальності. Все це в умовах інформаційної прозорості негативно відбивається на брэндах вітчизняних компаній, які внаслідок асоціації з ЄС, отримали спрощений доступ до ринків європейських країн. Саме тому є нагальна потреба дослідити розвиток конкурентоспроможності підприємства з аспекту КСВ.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є огляд теоретико-методологічних засад розроблення та практичного застосування програм корпоративної соціальної відповідальності як чинника підвищення конкурентоспроможності.

Основними завданнями бакалаврської випускної кваліфікаційної роботи є:

- здійснити ґрунтовний аналіз літературних джерел, що висвітлюють проблематику конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного розвитку підприємства;
- відстежити розвиток теоретичних засад становлення соціальної відповідальності підприємства;
- ідентифікувати соціальну відповідальність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати корпоративну соціальну відповідальність як процес соціально-економічного розвитку;
- відстежити актуальний стан впровадження корпоративної соціальної відповідальності;
- описати найкращі практики з корпоративної соціальної відповідальності в Україні;

- здійснити економічне обґрунтування корпоративної соціальної відповідальності як складової стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємств України;
- окреслити шляхи реалізації соціально-орієнтованої політики підприємства.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є конкурентне позиціонування іноземних та вітчизняних компаній, які впроваджують у своїй доцільній діяльності елементи соціальної відповідальності.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є процес розроблення підприємствами ефективної корпоративної соціальної відповідальності.

У роботі застосовуються такі методи дослідження: метод експертних оцінок, динамічного аналіз, метод спостереження, узагальнення та порівняння.

Практична значущість випускної роботи полягає у можливості застосування розроблених заходів з впровадження корпоративної соціальної відповідальності вітчизняними підприємствами та нарощування ними на цій основі конкурентоспроможності.

Одержані результати щодо предмету даного дослідження були апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» м. Тернопіль 16-17 травня 2019 р.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНА РЕФЛЕКСІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

### 1.1. Конкуренстоспроможність в контексті стратегічного розвитку підприємства

Досліджуючи теоретичні аспекти розвитку конкурентоспроможності підприємств доцільно зауважити, щонині загальноприйнятого визначення даного поняття немає. У вітчизняній і зарубіжній літературі науковці переважно обґрунтовують фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, що дало змогу класифікувати їх за такими ознаками [7, 95]:

- фактори, що знижують конкурентостійкість підприємства, або призводять до її втрати (зовнішні і внутрішні);
- фактори, що сприяють конкурентостійкості підприємства (зовнішні і внутрішні).

До сприятливих конкурентостійкості підприємства зовнішніх факторів можна віднести наступні: зростання кредитування виробництва, сприятливі зміни в законодавстві, поліпшення інфраструктури ринку, прихильність покупців, поліпшення рівня життя, залишення ринку конкурентом, виникнення бар'єрів входу вгалузь, посилення контролю за виконанням антимонопольного законодавства та ін. [7, 97].

До внутрішніх факторів конкурентостійкості підприємства можна залічити наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів, підвищення ефективності систем стимулювання збуту та післяпродажного обслуговування і реклами, стабільна інноваційна діяльність, можливість швидкого переналадження устаткування і технологічного переозброєння, стабілізація фінансової стійкості, збільшення

платоспроможності, поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності та ін. [7, 98].

Сучасна теорія конкуренції містить різноманітні концепції, методи, моделі й інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Разом з тим в практиці вітчизняних промислових підприємств впроваджується лише невелика частина теоретичних розробок. Це пов'язано з монополізацією в галузях національної економіки і наявністю схем виведення бюджетних коштів з держпідприємств.

Сформувані механізми й інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств із урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посилюванням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такого поняття як конкурентний потенціал [18, 25-26].

Конкурентний потенціал промислового підприємства рефлексує наявність у нього можливостей зформування конкурентних переваг у довготривалому періоді. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства у майбутньому [18, 26; 52, 48].

Нині підприємствам потрібно постійно відстежувати ринкову кон'юнктуру, вартість сировинних ресурсів та інші чинники впливу зовнішнього середовища на їх діяльність, а вирішення питання підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання залежить від ступеня використання інноваційних підходів в управлінні організацією, стратегічного менеджменту, стратегічного та оперативного контролінгу, а

також стратегічного маркетингу, актуальністю набуває проблема розроблення ефективної індивідуальної стратегії суб'єкта господарювання, що здатна перетворити підприємство на лідера ринку [37].

Підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, ... який ... потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. ... вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння протидії [50, 5].

Світовий досвід свідчить – вироблення і реалізація стратегії розвитку компанії забезпечують їй значні конкурентні переваги. Зарубіжні фахівці з питань управління ранжують ці переваги в такому порядку.

1. Розробка та вибір типу стратегії заохочує керівників постійно мислити перспективно.
2. Вибір стратегії сприяє чіткій координації зусиль компанії.
3. Стратегія дозволяє встановити показники діяльності й надалі їх контролювати.
4. Обрана стратегія примушує компанію чітко визначати свої завдання.
5. Стратегічне управління сприяє готовності компанії до раптових змін і криз.
6. Стратегія наочно демонструє взаємозв'язок обов'язків кадрового складу організації [50, 5].

Класифікація стратегій полегшує вибір чи розробку стратегій конкретного підприємства, оскільки, той чи інший клас стратегій передбачає певний алгоритм поведінки організації в певній ситуації. Це знаходить вираз у скороченні витрат на планування й впровадження власне стратегії. З огляду на важливість конкурентоспроможності, для ефективного функціонування промислових підприємств необхідно управляти її рівнем. Так підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване через флуктуацію цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції.

Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується через зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання

ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається, в основному, завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції, як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства справляє безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств [13, 173-174].

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна подати у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків [32, 73]:

- визначення основних пріоритетів – постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- визначення завдань – аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- розробка стратегії – формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- реалізація стратегії – вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація завдань в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства включає чотири етапи [22, 117]. На першому етапі реалізуються управлінські функції всіма рівнями керуючої системи організації, основним завданням якого є створення системи впливів керуючої системи на керовану з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та отримання конкретних результатів. Другий етап передбачає формування способів впливу керуючої системи на керовану. На третьому етапі відбувається формалізація методів управління, які набувають виду конкретного управлінського рішення і здійснюють необхідний управлінський вплив. Каналами зворотного зв'язку до керуючої підсистеми надходить інформація про наявні відхилення, відповідно до яких виробляється управлінське рішення, щодо

керованої підсистеми. При цьому, ефективність виконання керованою підсистемою завдань і досягнення цілей безпосередньо залежить від діяльності керуючої та інформаційної підсистем.

На четвертому етапі провадиться управлінська діяльність, яка спрямована на забезпечення реалізації функцій управління, формування методів управління, розробку і прийняття управлінських рішень, а також формалізацію впливу керуючої системи на керовану.

Важливим елементом усіх етапів процесу управління конкурентоспроможністю підприємства є оцінка його конкурентоспроможності.

До ключових методів оцінки конкурентоспроможності підприємства відносяться методи, в основі яких лежить [18]: життєвий цикл товару; оцінка конкурентоспроможності одиниці продукції; частка ринку; теорія ефективної конкуренції; конкурентна перевага; метод бенчмаркінгу; споживча вартість тощо.

Нині для підприємців актуальним є набуття й утримання конкурентних переваг. Саме це є ключовим фактором успіху підприємства в конкурентній боротьбі. Виробники постійно мусять відстежувати зміну попиту, вартості сировинних ресурсів, використовувати новітні підходи у сфері стратегічного маркетингу для підвищення рентабельності активів [51, 35-36].

Існує низка методів аналізу конкурентних переваг на цільовому ринку, які доцільно поділити на три групи залежно від показників і змінних, які використовувалися в аналізі [51, 35; 54, 121]:

1) методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS, модель Хофера/Шенделя;

2) методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: метод LOTS, метод GAP, ситуаційний аналіз, метод експертного оцінювання, метод картування стратегічних груп;

3) методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний метод, метод маргінального аналізу.

Використання зазначених методів дозволяє здійснити вимірювання і прогнозування конкурентоспроможності промислових підприємств, провести ґрунтовний аналіз напрямків і резервів зростання та дослідити найбільш вигідні шляхи її підвищення. Вибір методу дослідження має бути обґрунтований з позицій його застосування для рішення даного конкретного завдання оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Існує низка вимог до методу оцінки конкурентних переваг підприємства, згідно яким він має забезпечувати [7, 70]:

1) комплексність результату, що досягається за допомогою відображення: специфіки діяльності; дієвотрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечують конкурентоспроможність на тактичному і стратегічному рівнях та конкурентостійкість підприємства; комплексної дії складових елементів оцінки;

2) часову залежність, що дозволить визначати: конкурентоспроможність підприємства в поточний час; на перспективу; їх аналізувати як за складовими, так і в комплексі;

3) взаємозв'язок з іншими елементами системи управління конкурентоспроможністю підприємства: місією, цілями, загальною та конкурентною стратегіями, що дозволить підвищити її ефективність.

Для досягнення цього метод мусить забезпечувати: можливість планування змін із окремих складових конкурентоспроможності за результатом їх аналізу; враховувати як поточні цілі, загальну та конкурентну стратегію, так і їх зміни. Отримані відомості створюють інформаційне поле аналізу і дозволяють: надати за певний період оцінку конкурентного середовища досліджуваних суб'єктів ринку; виявити динаміку змін ринку в цілому і його сегментів та встановити причини таких змін; провести порівняння конкретних показників з

аналогічними характеристиками конкурентів і перейти до необхідних розрахунків та прийняття управлінських рішень [54].

У роботі «Капіталізм, соціалізм і демократія» Й. Шумпетер [57] претендував на широкі узагальнення, що стосуються історичної місії капіталізму і виступав з концепцією відмирання капіталізму. Капіталістичний уклад, на його думку, має тенденцію до саморуйнування, а його ймовірним прямим спадкоємцем стане централістський соціалізм. Водночас згідно Шумпетеру тенденція капіталізму до саморуйнування полягає не в тому, що він породжує невирішені економічні проблеми. Капіталізм зруйнують власні економічні успіхи, а не провали, тому що ці успіхи створюють несприятливий соціальний і політичний клімат або «атмосферу майже тотальної ворожості до існуючого суспільного ладу».

Принципову рису капіталізму Й. Шумпетер пов'язував з тим, хто визначає його розвиток, хто рухає цю систему і такою силою є підприємець-новатор, який за допомогою грошового капіталу реалізовує свою історичну функцію. Саме тому капіталізм він сприймав як систему приватного підприємництва, засновану на дрібній і середній власності, авідповідна їй система цінностей була заснована на пуританському індивідуалізмі. Накопичення багатства, його інституалізація, виникнення корпорацій, посилення втручання держави – все це, на думку Шумпетера, стало ознакою розпаду, кризою тієї капіталістичної системи, яка стає жертвою власних успіхів.

Функції підприємця в нових умовах все більш інституалізуються. Технічний прогрес більшою мірою стає справою фахівців, які організовані в команди і визначають, що необхідно, і діють виважено. Романтика попередніх комерційних авантур швидко зникає, оскільки багато речей, які раніше пізнавалися за допомогою геніального передбачення, тепер можна точно розрахувати. Відбувається деперсоналізація інноваційної функції, виникає нова система цінностей, змінюється культура і характер мислення, які на думку Й. Шумпетера були знаменням нової цивілізації.

Проте занепад, як зазначає Т. Боттомар, не тягне за собою виникнення соціалістичного суспільства, хоча погляд Шумпетера на соціалізм як на «ймовірного прямого наступника» ґрунтується на тому, що економічний процес має тенденцію до соціалізації. Перехід від однієї стадії розвитку сучасного суспільства до іншої відбувається через економічні зміни. Шумпетер визначає соціалізм «як інституційну схему, в якій контроль за засобами виробництва і власне виробництвом здійснюється центральною владою або ... в якій справи економіки принципово відносяться до державної, а не приватної сфери».

Проте великий бізнес доволі скептично ставиться до можливості державних чиновників бути ефективними менеджерами і, не чекаючи втручання ззовні, сам стимулює і провадить соціальні зміни. Так справжній малий та середній бізнес сформувався в результаті відмови великих корпорацій від утримування в своїй структурі другорядних (непрофільних) видів доцільної діяльності. Сучасний вільний ринок й надалі пропонує високу ступінь конкуренції, конкуренції насамперед за споживача.

Згідно теорії А. Маслоу ранжування потреб відбувається за пріоритетами: спочатку людина прагне задовольнити домінуючу потребу і лише потім переходить до наступного рівня. Фундаментальні потреби, що лежать в основі «піраміди Маслоу» це фізіологічні потреби. По мірі задоволення фізіологічних потреб виникають потреби наступного рівня, а саме: потреба в безпеці. Далі виникають соціальні потреби, потім потреби в повазі і, нарешті, вершина піраміди — потреба в самореалізації, вища форма потреб споживача. Має місце прогресивне зниження інтенсивності потреб, вже задоволених, і підвищення інтенсивності потреб наступного рівня, ще не задоволених[29].

Є. Головаха вважає, що в Україні ніякої системи цінностей, яка була в Європі десь в 50-ті-60-ті роки минулого століття, коли основними для людей були проблеми, пов'язані з виживанням, добробутом тощо. Зараз там переважають «постматеріальні цінності»: самореалізація, толерантність,

взаємопідтримка. Він зазначає, що Україна йде у напрямку «цивілізованого світу», але дуже повільно і у нас людей з постматеріальними цінностями – лічені відсотки. В нас є люди зі змішаною системою [16].

Таким чином рівень добробуту страт населення загалом передбачає рівень задоволеності потреб. Інакше кажучи середній клас як найпоширеніша страта економічно розвинених країн, усвідомлюючи важливість якості соціальної сфери, надає переваги соціально орієнтованим у своїй діяльності компаніям, менеджмент яких, у свою чергу, через реалізацію потреби поваги опосередковано «додає» її до бренду. Все це спонукає підприємства до не лише технологічних інновацій, але й до соціалізації «власної ноосфери».

## **1.2. Розвиток теоретичних засад соціальної відповідальності підприємства**

Г. Боуен у праці «Соціальна відповідальність бізнесмена» поклав початок сучасній теорії корпоративної соціальної відповідальності КСВ. На думку автора, соціальна відповідальність бізнесмена полягає в «реалізації тієї політики, прийнятті таких рішень або проходженні такої лінії поведінки, щоб були бажані з позицій цілей і цінностей суспільства» [57]. К. Девіс натомість обґрунтував, що проблема соціальної відповідальності мусить розглядатися в управлінському контексті. Автор підкреслював, що ця відповідальність має відношення до тих «рішень і дій бізнесменів, які здійснюються з причин, що принаймні частково виходять за межі прямого економічного або технічного інтересу фірм», причому «деякі соціально відповідальні рішення в бізнесі можуть бути в ході тривалого, складного процесу аналізу пояснені як такі, що надають гарний шанс для одержання фірмою довгострокового економічного ефекту» [58]. Проблема змісту КСВ також була уточнена Дж. Макгуайром, на його думку, «корпорація має не тільки економічні і правові зобов'язання, але несе і певну відповідальність перед суспільством, що виходить за їхні межі» [65].

Вже на початку 70-х років ХХ ст. Д. Вотавтлумачив КСВ, як просто чудовий термін який щось означає, але не для всіх одне й те ж. Для когось

він виражає ідею правової відповідальності або правових зобов'язань; для інших він характеризує соціально відповідальне поведіння в етичному змісті; для наступної групи йому надається значення «бути відповідальним» указувальному сенсі; багато хто просто прирівнює його до благодійних внесків; хтось трактує його як суспільну свідомість; більшість притримуються трактування терміну як синоніму «легітимності» у контексті... правильності й обґрунтованості; деякі розглядають його як свого роду фідуціарний обов'язок встановлювати більш високі стандарти поведінки для бізнесменів, ніж для звичайних громадян» [70]. Важливо відзначити, що подібна термінологічна еkleктичність створила для менеджерів таку собі «сутінкову зону», де цілком комфортно почували себе ті, хто не бажав брати на себе додаткових зобов'язань, що виглядали надмірно амбіційними, ідеалістичними або просто інноваційними для управлінської діяльності.

Прихильники класичної школи розвивають та захищають тезу про те, що бізнес «найкраще слугує суспільству» і є соціально відповідальним перед ним лише тоді, коли спрямований на «отримання максимальних прибутків, узгоджуючись при цьому з існуючими правовими та етичними рамками і нормами». Такий підхід до трактування корпоративної соціальної відповідальності отримав назву інструментального (концепція економічної відповідальності), прибічником якого є М. Фрідман. На думку науковця, «існує одна й тільки одна соціальна відповідальність ділового світу – використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку, за умови, що він дотримується правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без порушень її принципів і шахрайства» [64].

Тобто за цим підходом, соціальна відповідальність прирівнюється до економічної відповідальності організації за здійснення господарської діяльності в рамках чинного законодавства та підтримки високого рівня рентабельності. Частково, це так, оскільки забезпечення прибутковості на стабільному рівні або постійне підвищення цього рівня має важливе значення

для забезпечення стабільності робочих місць, соціальних гарантій, прозорих схем сплати податків, розробки нових продуктів, інвестицій у сферу послуг тощо, тобто, робить внесок у процвітання суспільства, якому функціонує дана організація. Але, з іншого боку, даний підхід виключає, наприклад, із завдань організації контроль над рівнем забруднення навколишнього середовища та вживання заходів щодо покращення екологічної ситуації, перекваліфікацію безробітних та забезпечення їх зайнятості, вважаючи це завданнями уряду та спеціально створених неурядових організацій.

Протилежно такому підходу до визначення сутності соціальної відповідальності є так звана концепція «стейкхолдерів» (зацікавлених сторін), яка ґрунтується на тому, що керівництво та менеджмент підприємства, установи чи організації, незалежно від типу, форми власності та характеру діяльності, несуть відповідальність перед багатьма групами людей, які впливають на організацію і, з іншого боку, відчувають на собі вплив від її діяльності [19].

Такими «зацікавленими сторонами» є: працівники підприємства, акціонери, контрагенти (постачальники, посередники, кінцеві споживачі), держава, місцеві громади та суспільство в цілому. Головним завданням бізнесу при цьому є ранжування всіх «стейкхолдерів» за характером та ступенем їх впливу на організацію та розробка стратегії та політики соціальної відповідальності, адекватної очікуванням, з метою збільшення неекономічних вигід даної організації у довгостроковому періоді (зміцнення іміджу підприємства, його ділової репутації, позитивний гудвіл тощо).

Ще одним підходом до трактування сутності корпоративної соціальної відповідальності та визначення її основних складових є концепція обов'язків А. Керролла, яка отримала широке розповсюдження і є базою сучасних досліджень в цій області.

Згідно концепції обов'язків будь-яка організація, яка претендує на отримання статусу соціально відповідальної, повинна виконувати економічні,

правові, етичні та філантропічні обов'язки перед суспільством. У моделі А. Керролла корпоративна соціальна відповідальність представлена у вигляді піраміди, в основі якої – економічна відповідальність [59]. Тобто організація, яка ефективно реалізує свою операційну функцію, надумку А. Керролла, вже є соціально відповідальною перед суспільством. На наступному рівні піраміди – обов'язки правового характеру, які полягають в дотриманні чинного законодавства (основний закон країни, закони та підзаконні акти, правові норми тощо). Етична відповідальність передбачає узгодженість діяльності компанії із суспільними очікуваннями, не закріпленими законодавчо, а такими, що ґрунтуються на існуючих моральних нормах, національних, ментальних та культурних особливостях населення певної території. І на найвищому шаблі піраміди корпоративної соціальної відповідальності знаходиться філантропічна (дискреційна) відповідальність, яка передбачає добровільну участь організації у реалізації соціальних програм та позиціонуванні себе як «корпоративного громадянина».

Слід зазначити, що перші три складові – економічна, правова та етична відповідальність – є обов'язковою умовою існування організації в сучасних умовах господарювання. Особливу увагу на дотримання етичних принципів, що висуваються оточуючим середовищем, слід приділяти компаніям, які функціонують на закордонних ринках (транснаціональні корпорації), оскільки для виживання на «чужій» території, а тим більше для отримання конкурентних переваг, бізнес має враховувати існуючі відмінності у здійсненні стандартних господарських операцій. Залежно від того, в якому обсязі та наскільки якісно організація виконує свої обов'язки перед суспільством, і визначається рівень її соціальної відповідальності: виконання лише економічних та правових обов'язків свідчить про низький рівень соціальної відповідальності компанії, наявність трьох складових – економічної, правової та етичної відповідальності – про базовий її рівень, а систематичне виконання організацією філантропічного обов'язку

свідчить про високий рівень її соціальної відповідальності перед усіма зацікавленими сторонами.

Спробу об'єднати найпоширеніші концепції корпоративної соціальної відповідальності здійснив Дж. Елкінгтон наприкінці ХХ-го століття. Його підхід до вивчення корпоративної соціальної відповідальності отримав назву «потрійної результативності діяльності». Ідеї Дж. Елкінгтона набули подальшого розвитку у концепціях «універсальних прав» та «сталого розвитку». Так, концепція «універсальних прав» базується на визнанні прав людини, прав у сфері праці та поваги до оточуючого середовища як необхідних умов для роботи підприємств [19].

Автор стверджував, що компанії мають прагнути досягти результату в трьох напрямках:

- соціальні результати діяльності (People – люди). Соціальна складова сталого розвитку орієнтована на людину і спрямована на збереження стабільності соціальних і культурних систем;

- екологічні результати діяльності (Planet – планета). З екологічної точки зору, сталий розвиток має забезпечувати цілісність біологічних, фізичних і екологічних природних систем, адже від них залежить глобальна стабільність людського існування;

- економічні результати діяльності (Profit – прибуток). Економічна складова концепції сталого розвитку не відкидає ані ідей Фрідмена, ані логіки економічної моделі поведінки, однак стверджує, що максимізація сукупного доходу може бути досягнута лише за умов збереження сукупного капіталу (включаючи його людську і ресурсну компоненту), за допомогою якого і одержується цей дохід [19].

В основі теорії «сталого розвитку» лежить ідея, що підприємство у своїй діяльності відповідає не лише перед сучасним, а й перед майбутніми поколіннями. Саме тому, воно мусить контролювати як економічні, так і соціальні та екологічні показники своєї діяльності [19].

Спроби сформувати універсальну концепцію соціальної корпоративної відповідальності знайшли відображення у стандарті ISO26000, який бере до уваги положення вищезазначених вимог, з метою забезпечення сумісності з іншими системами, необхідними широкому колу користувачів. Стандарт виходить із засадничих принципів, які, водночас, визначаються як стратегічні цілі реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема такі: виробництво якісної продукції та послуг для споживачів; інвестиції у розвиток виробництва та людського потенціалу; неухильне виконання вимог законодавства (податкового, трудового, екологічного); побудова добросусідських і взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами; концепція бізнесу, орієнтована на підвищення національної конкурентоспроможності; врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних ділових практик; формування громадянського суспільства через партнерські програми, проекти суспільного розвитку [34].

На основі проведеного дослідження варто зазначити, що за етичного підходу у концепції обов'язків беруться до уваги лише обов'язки організації перед суспільством, концепція ж стейкхолдерів бере до уваги лише взаємозв'язки організації із зацікавленими сторонами, концепція економічної відповідальності показує економічну відповідальність будь-якого підприємства за свою діяльність, а найширший зміст серед усіх концепцій має універсальна концепція, але у ній не береться до уваги уся відповідальність, яку несе підприємство протягом свого існування.

### **1.3. Соціальна відповідальність як чинник конкурентоспроможності підприємства**

Незважаючи на безліч трактувань феномену «корпоративна соціальна відповідальність» більшість тлумачень концентрується навколо найпершого, сформульованого Г. Боуеном, визначення, згідно з яким соціальна відповідальність бізнесмена полягає в реалізації такої політики, прийнятті

таких рішень або додержанні такої лінії поведінки, які були б бажані для цілей і цінностей суспільства[57].

Водночас мусимо зазначити, що нині втратили своє значення популярні в 1950-1960-ті рр. такі терміни, як «соціальна відповідальність бізнесмена», «соціальна відповідальність бізнесу». Натомість широковживаним стає термін «корпоративна соціальна відповідальність», який точніше відображає актуальний підхід до соціально відповідальної поведінки бізнес-організацій. Трагування соціальної відповідальності як корпоративної є виправданим з огляду на:

1) саме провідні корпорації засвідчили прихильність до соціально відповідальної поведінки та соціальної активності у найширшому її розумінні.

2) саме корпорації нині є провідною і найскладнішою організаційною формою ведення бізнесу.

3) акцент на корпорації не заперечує фокусування на будь-яких інших структурах, що уособлюють бізнес та менеджерів, які формують організаційну (корпоративну) політику та її складові, і це дає підстави говорити про утворення організаційного (корпоративного) громадянства.

Як зазначалось К. Девіс, у 1960—1970 рр., опублікував низку статей, де обґрунтовані принципові положення, які водночас розвинули теоретичні засади цього феномену і зорієнтували професіоналів на практику соціальної діяльності. Так, К. Девіс розглядає суб'єкт господарювання як своєрідне спільне підприємство, яке об'єднує менеджерів, інвесторів, працівників, представників місцевої громади та їхні групи. Це «спільне підприємство» відповідає за задоволення не тільки економічних, але й соціальних, психологічних, політичних та інших очікувань суспільства[62, 46-47].

Реальні рішення в царині соціальної активності, приймає бізнесмен, а інститут власників (власника) визначає лише культурні рамки, напрями діяльності і специфічні інтереси[61,71]. Соціально відповідальність бізнесменів безпосередньо впливає з тієї реальної соціальної влади, яку

вони мають, і має їй відповідати. Першою соціальною відповідальністю бізнесменів є пошук можливих рішень, які стосуються природи і змісту їх власної соціальної відповідальності[61, 71].

Так у середині 1960-х рр. К. Девіс сформулював так званий залізний закон відповідальності: ті, хто не беруть на себе відповідальності, адекватної їхній владі, у результаті втратять цю владу[62,49]. На думку вченого, фірма не буде соціально відповідальною, якщо вона співвідносить свою діяльність лише з мінімальними вимогами закону, оскільки це притаманне будь-якому хорошому громадянину[50, 313]. Дотримуючись у цілому трактування відповідальності як моральної категорії, К. Девіс припускав, що деякі соціально відповідальні рішення в бізнесі в процесі тривалого, складного аналізу можуть бути «виправдані» як такі, що надають непоганий шанс для отримання фірмою довгострокового економічного ефекту[61,70]. І далі вчений зазначає, що «цей довгостроковий економічний ефект часто постає лише своєрідною раціоналізацією рішень, прийнятих за неекономічних причин»[61,70].

Існують різні погляди вчених і керівників підприємств щодо доцільності розвитку соціальної відповідальності. Аргументами проти соціальної відповідальності називають здебільшого такі: порушується принцип максимізації прибутку; значні витрати на участь у соціальних програмах; недоступність звітності про соціальну відповідальність корпорацій для широкої громадськості тощо. Однак, зазначені проблеми у довгостроковій перспективі повною мірою компенсуються вигодами, які отримують підприємства, що зобов'язалися вести бізнес на принципах соціальної відповідальності.

Нині соціальні очікування різних суспільних страт щодо організацій, бізнесменів, фінансистів постійно змінюються. Соціально відповідальна стратегія підприємства може бути для неї виключно корисною. В.Шкатулла вважає, що здійснюючи соціальні заходи, організації можуть отримувати такі переваги: формується більш привабливий образ організації в суспільстві;

зростає довіра до організації; збільшуються товарообіг, кількість клієнтів тощо, поліпшення ставлення до організації; можливість одержати більш вигідні замовлення; завдяки авторитетові організація може проводити більш активну, ефективну політику в суспільстві, розширюючи свою діяльність, зокрема ринки збуту; з'являється можливість домогтися зниження місцевих податків тощо.

Перелік переваг, що отримує корпорація від програм стосовно корпоративної соціальної відповідальності включає: зниження ризику, зменшення рівня відходів, створення та підтримка брендів, поліпшення людських взаємовідносин і продуктивності працівників, зниження вартості капіталу. На думку Ф.Євдокимова та М.Губської, «... до ключових факторів соціальної відповідальності, направлених на економічний розвиток підприємства, можуть бути віднесені фактори, що слугують збереженню та розвитку людських ресурсів, забезпечуючи перехід до виробництва наукомісткої продукції, продукції високих технологій» [17, 8].

Соціальна відповідальність є одним із тих факторів, що впливає на загальну економічну ефективність діяльності підприємств. Однак, це досягається тільки за умови постійної діяльності в сфері корпоративної соціальної відповідальності. Усвідомлення цього факту, безперечно, призведе до підвищення уваги бізнес-одиниць до питань, що відображають роботу у напрямку підвищення загального рівня реагування на вимоги стейкхолдерів.

Важливим стимулом для підприємств має стати той факт, що соціально відповідальний підхід до діяльності підприємства впливає на його економічні показники. Нині за результатами численних досліджень у США та Європі доведено, що компанії, які займаються доброчинністю, мають низку економічних вигод: збільшення обсягів продажу та ринкової частки, зміцнення позиції бренда, покращення іміджу та посилення впливу, ширші можливості щодо залучення, мотивування та винагороди фахівців, залучення інвестицій, зменшення виробничих витрат тощо [42]. Д. Грейсон визначив 7 кроків для перетворення соціальної відповідальності на соціальну вигоду. Їх

усвідомлення може стати стимулом до здійснення соціальних заходів. Залежно від конкретного стану суспільства, його головних потреб та інтересів від бізнесу очікується різний набір соціальних вимог [68].

Так до них належать: соціальний захист і турбота про працівників; чесна сплата податків; участь у житті та розбудові громади; прозорість, доступність інформації про продукцію, транспарентність механізму ціноутворення, екологічну безпечність виробництва і продукції; чесність конкуренції; добropорядність і моральність представників бізнесу; співпраця з іншими групами впливу у розв'язанні економічних, соціальних, екологічних та інших проблем. Відповідно до суспільних очікувань має оцінюватися соціально-економічна ефективність бізнесової діяльності.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином поєднавши позитивні риси розглянутих концепцій корпоративної соціальної відповідальності та беручи до уваги основні вимоги для підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах нинішнього етапу глобалізації суб'єкт господарювання має:

- нести відповідальність за свою діяльність як перед суспільством, так і перед партнерами, тобто перед усіма стейкхолдерами;
- виробляти лише якісну продукцію та розробляти якісні послуги для споживачів;
- неухильно виконувати усі вимоги вітчизняного та міжнародного законодавства (правового, податкового, трудового, екологічного та ін.);
- чітко контролювати економічні, так і соціальні та екологічні показники своєї діяльності;
- розробляти сучасну комунікаційну політику та впроваджувати новітні інформаційні технології.

Національна модель соціальної відповідальності бізнесу має охопити багато напрямків зокрема зорієнтованих на задоволення гальних потреб суспільства, зумовлених специфікою даного етапу соціалізації економіки та

традиціями розв'язання соціальних проблем, які стосуються функціонування соціальної інфраструктури

## РОЗДІЛ II

### СВІТОВІ ТА ВІТЧИЗНЯНІ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТА ЇХ НАСЛІДКИ ДЛЯ РИНКОВОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

#### **2.1. Корпоративна соціальна відповідальність як тяглий процес соціально-економічного розвитку**

На початку нинішнього року внаслідок пожежі в соборі Паризької Богоматері обвалилася покрівля та шпиль, існує загроза повної руйнації 900-літньої культової споруди. Наступного дня родина французьких бізнесменів-мільярдерів Піно з фондів компанії Artemis виділила 100 млн. євро на реконструкцію собору. Завдяки приватним ініціативам було зібрано понад мільярд євро пожертвувань на відновлення будівлі[35].

За 2018 р. Україна Згідно зі щорічною доповіддю Організації Об'єднаних Націй (ООН), World Happiness Report 2019 очолила рейтинг найнещасливіших країн Європи. Водночас за версією аналітично-консультативної компанії Gallup рівень довіри населення до влади в Україні виявився найнижчим у світі із показником у 9%. У звіті розглядали, як впливає на відчуття щастя такі фактори як:

- Просоціальна поведінка
- Інформаційні технології

- Політика уряду[48].

В середньому довіра населення до влади в пострадянських країнах коливається в межах 48%, в цілому в світі владі довіряють більше - 56%. Такі дані дослідження оприлюднила аналітично-консультативна компанія Gallup за 2018 рік. Україна демонструє найнижчий в світі показник довіри до влади: її рівень на позначці в 9%. Також в організації зазначили, що 91% українців вважають владу в Україні корумпованою[49].

На початку 2019 р. Генпрокуратура України закрила кримінальне провадження проти Є.Сігала і його дружини, які є власниками підприємства «Агромарс» (ТМ«Гаврилівські курчата»). Вони підозрювалися у створенні пташиного могильника і забрудненні навколишнього середовища біля Вишгорода Київської області.

Згідно з матеріалами справи, прокурор Генпрокуратури 6 лютого поточного року виніс постанову про закриття кримінального провадження у зв'язку з відсутністю в діях подружжя Сігал складу кримінального правопорушення. Проте у підозрі від 6 червня 2018 р. підкреслено, що в результаті порушення посадовими особами належного подружжю Сігал ТОВ «Комплекс Агромарс» правил екологічної безпеки, при експлуатації підприємства завдано державі збитків на загальну суму 253,82 млн грн.

Однак подружжя Сігал в суді вказувало, що всі епізоди справи в їх відношенні спростовані судовими рішеннями в господарському та адміністративному судочинстві, а масова загибель птиці на їхньому підприємстві сталась внаслідок відключення електроенергії. Співробітники «Агромарса» вивезли і поховали відходи і тушки птахів в урочищі «Каланча» у Вишгородському районі. Сігали стверджували, що це була вимушена і тимчасова міра. Більш того, вони надали прокуратурі рішення адміністративного суду про скасування накладеного на них штрафу за забруднення земельних ділянок[8].

Лише ці кілька показових прикладів, через призму аналізування теоретичних засад організації КСВ, дають можливість зрозуміти, що рівень

довіри населення до влади, ступінь її корумпованості визначають рівень щастя в країні. Оскільки на нього визначальною мірою впливають просоціальна поведінка, інформаційні технології та політика уряду з великою вірогідністю можемо стверджувати, що загалом це тотожно соціальній відповідальності. Тобто в соціально відповідальній державі прокуратура ще б не встигла довести справу до суду, а споживачі (вітчизняні і зарубіжні) вже тотально б бойкотували продукцію агрокомпанії, яка допустила б у своїй діяльності подібні речі і такий би бойкот призвів би до її банкрутства.

Вважається, що рух за соціальну відповідальність бізнесу виник наприкінці 40-х років минулого століття в США як елемент захисту вільного ринку від комуністичної ідеології. Нині про це не прийнято згадувати, але в СРСР підприємства здійснювали набагато ширші соціальні функції ніж в капіталістичних країнах. Колгоспи утримували соціальну інфраструктуру села, підприємства утримували будинки культури з переліком різних гуртків, будинки відпочинку, це, в так званий трансформаційний період, зазнало критики і соціальні об'єкти були приватизовані та перепрофільовані. Нині в Україні цей вже забутий рух починає лише набирати обертів. Його рушієм є великі транснаціональні корпорації, які започатковують глобальні зміни. Нині інвестиції у цій сфері тільки в США та ЄС сягають 2 трлн. дол.

Метою корпоративної соціальної відповідальності є позитивний вплив на оточення. Відповідальність перед оточенням означає для бізнесу турботу про те, які саме наслідки має його діяльність. Для цього компанії аналізують свої бізнес-процеси та адаптують їх під культурні та соціальні проблеми таким чином, щоб сприяти їх вирішенню. Моделі КСВ часто передбачають допомогу людям із незначними ресурсами чи взагалі без них. Проте вони допомагають розвивати не лише світове суспільство, а й власне бізнес — сьогодні більшість світових фінансових установ пропонують спеціальні умови фінансування тим підприємствам, які активно впроваджують корпоративну соціальну відповідальність.

Однак важливо розуміти, що КСВ відрізняється від благодійності. За умови належного впровадження, соціальна відповідальність стає обов'язковою компонентою цінностей компанії та її корпоративної культури: вона присутня у місії та меседжах організації, а також займає суттєве місце в маркетингу та рекламі. Якщо компанія вже застосовує свою модель соціальної відповідальності, то її просування піде бізнесу лише на користь. У свою чергу, спроби просто імітувати турботу про оточення швидше зашкодять репутації.

Ігноруючи соціальну відповідальність, підприємства ставлять під удар свої фінансові результати та вартість бренду у майбутньому. Погана соціальна та екологічна репутація може надзвичайно негативно вплинути на прибутковість та успіх компанії, адже сучасні споживачі хочуть витратити свої гроші на продукти та послуги тих компаній, які сповідують ті ж етичні принципи, що й вони самі.

Для прогресивного бізнесу цілі сталого розвитку — це платформа для зміни майбутнього. Наприклад, німецька компанія BASF, яка отримала нагороду ЄС за соціальну відповідальність, розробила модель «Цінність для суспільства». Модель оцінює фінансовий і нефінансовий впливи компанії на суспільство. Це допомагає перекласти на мову бізнесу те, що робить компанія в контексті соціальних та екологічних проектів. Компанія може застосувати отримані цифри у майбутніх планах. У цій системі довкілля для компанії є рівнозначним партнером, який інтегрований в систему співпраці з бізнесом та суспільством. Так в процесі виробничої діяльності BASF створила 60 млрд євро екологічної цінності, 70 млрд євро — економічної і 30 млрд євро — соціальної.

Важливість наукового підходу у своїх еко-рішеннях підкреслила компанія 3M. Цілі сталого розвитку інтегруються там ще на стадії розробки продукції. Компанія розробила стратегічну модель сталого розвитку, що охоплює три суттєві напрями: наука для циркулярної економіки, наука для клімату та наука для громади. Починаючи з 2019 р., кожен продукт компанії

позитивно впливатиме на сталий розвиток. Також з 1 березня 3М приєдналася до групи компаній RE100, які використовують тільки відновлювану енергетику, і негайно перевела свої штаб-квартири на 70 ринках на повністю відновлювану енергію. Відповідальний бізнес розуміє цінність цілей сталого розвитку, але потрібна їй увага держави до цього питання. В Україні існує національна доповідь з показниками цілей сталого розвитку, але, на жаль, законодавчої сили вона не має.

У Чехії в 2017 р. було прийнято закон, який зобов'язує операторів харчової галузі, зокрема магазинів площею більше 400 кв. м., щоб продукти, які не відповідають вимогам для продажу, безкоштовно передавати неприбутковим організаціям. Тому в великих супермаркетах неліквідні продукти з полиць потрапляють не на звалище, а на склад продуктового банку. Зараз в Чехії працює понад півсотні таких закладів. У 2017 р. на їх діяльність було виділено майже 30 млн чеських крон (понад 1 млн. дол.). Звідси продукти, зібрані з супермаркетів, передаються людям з обмеженими можливостями, матерям-одиначкам та в дитячі будинки.

Ці продукти передають організаціям, які уклали з продуктовим банком контракт. Зараз це 150 установ з Праги і Центральної Богемії допомогу з яких отримують близько 22 тис. осіб. Також отримувати допомогу можуть і бездомні або соціально незахищені люди, які приходять безпосередньо у продуктовий банк, заповнюють анкету і отримують допомогу. Супермаркети, які не виконують закон і не жертвують продовольчі товари, можуть покарати штрафом до 10 млн чеських крон, це приблизно 12 млн гривень. Інспекція продовольства проводить більше 25 тис. перевірок на рік. Однак за весь час існування закону, жодного серйозного порушення контролюючі органи не виявили [11]. Наведений приклад є своєрідним меседжем влади, яка заохочує перехід від благодійності до корпоративної соціальної відповідальності, оскільки цілком очевидно, що оператори роздрібної торгівлі не мали на меті обходити законодавство.

За програмою корпоративної відповідальності «5×20»компанія Соса-Солa до 2020 р.має наміри найняти на роботу 5 млн. жінок у країнах, що розвиваються. Це допоможе громадам, де вони проживають оскільки компанія Соса-Солaпрагне поліпшити освіту всіх своїх працівників та зробити медичні послуги доступнішими загалу.

Компанія Visa співпрацює з органами місцевого самоврядування та неприбутковими організаціями для того, щоб люди, які раніше не мали доступу до банківських та фінансових послуг, нарешті змогли скористатися їхніми перевагами. Фонд Білла та Мелінди Гейтс установив, що це допомагає малозабезпеченим громадянам краще розпоряджатися своїми фінансами у скрутні часи, накопичувати активи та інтегруватися у глобальну спільноту.

Чисельністьспоживачівпокоління Y та Z (міленіали), щороку збільшується. Однією з притаманних міленіалам рис є особлива турбота про соціальні цінності, а завдяки прозорості баз даних інформація про те наскільки та чи інша компанія їх дотримується є широкодоступною. Міленіали вважають своїм обов'язком зробити світ кращим, тому вони не хочуть мати справу з компаніями, які не дбають про довкілля і стейкхолдерів.

Для представників покоління Y та Z привабливість компанії як роботодавця сильно залежить від її корпоративної соціальної відповідальності. Як показало опитування Deloitte, 70% міленіалів, приймаючи рішення про влаштування на роботу до певної компанії, брали до уваги її внесок у соціальну відповідальність. Незабаром це покоління становитиме більшість робочої сили, тому запровадження КСВ перестане бути питанням залучення найталановитіших працівників, та переходить до категорії загального бізнес-атрибуту. Міленіали хочуть не просто споживати продукти та послуги компаній, що мають програми КСВ, вони хочуть бути частиною цих соціальних та екологічних змін на краще. КСВ– вжене просто бізнес-тренд чи примха регуляторних органів. Тепер це необхідний атрибут будь-якої компанії, що хоче залишатися актуальною для нових поколінь і допомагати людям, одночасно збільшуючи власний дохід та ефективність.

Нині у компанії Baker Tilly Ukraine працюють понад 250 фахівців офіси компанії розміщуються у Києві, Одесі та Запоріжжі. BakerTilly є членом міжнародної консалтингової мережі BakerTillyInternational, яка представлена у 147 країнах світу та входить до ТОП-10 консалтингових компаній світу. Клієнти компанії це найбільші сільськогосподарські, промислові, виробничі та фінансові компанії України. Цінності компанії розвиток, професіоналізм, команда та відповідальність. В компанії кожного дня прагнуть створювати для співробітників максимально комфортні умови для роботи і надають можливості для кар'єрного, професійного та особистісного зростання. BakerTillyUkraine піклується про розвиток українських компаній та доступність фінансування для них, тому розробила ряд послуг із запровадження сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, компанія також допомагає іншим компаніям ділитися своїми успіхами у цій галузі за допомогою звітів. Для цього Baker Tilly Ukraine регулярно проводить тренінги, де навчає складати звіти у сфері сталого розвитку за всесвітнім стандартом GRI [73].

Компанія ГлаксоСмітКляйн (GSK) – один зі світових лідерів фармацевтичної індустрії, яка займається науковими дослідженнями в галузі фармацевтики та охорони здоров'я, присвячує свою діяльність поліпшенню якості життя людей, допомагаючи людям робити більше, почувати себе краще та жити довше. Як компанія, місія якої полягає у поліпшенні якості життя людей, щоб допомогти їм робити більше, почуватися краще та жити довше, GSK веде свою діяльність, зосереджуючись на досягненні сталого розвитку на основі інновацій та розширенні доступу населення у всьому світі до якісних та ефективних лікарських засобів. GSK підбила підсумки й опублікувала звіт про корпоративну соціальну відповідальність за 2016 р.

Із часу заснування компанія дотримується відповідального підходу до ведення бізнесу, вважаючи цю концепцію своєю ключовою стратегією. У рамках її реалізації в 2012 р. GSK сформулювала 23 довгострокові ініціативи, спрямовані на задоволення глобальних потреб людства у галузі охорони

здоров'я. Узяті зобов'язання стосуються чотирьох напрямків діяльності: Здоров'я для всіх, Поведінка, Співробітники, Планета. Впровадження ініціатив у життя, розпочате у 2012 р., триває й донині.

Так до важливих досягнень компанії у 2016 р. можна віднести:

- запровадження нового підходу до питань патентного захисту з метою розширення доступу до лікарських засобів (ЛЗ) GSK у найбільш бідніших країнах світу;

- схвалення Європейським агентством з лікарських засобів (European Medicines Agency, EMA) хлоргексидину – антисептика для лікування пупкової інфекції у новонароджених у країнах, що розвиваються, задля зниження дитячої смертності;

- ініціатива щодо створення Організації біологічної готовності (Biopreparedness Organisation) для розробки вакцин проти основних загроз у галузі глобальної охорони здоров'я в майбутньому задля ефективної протидії новим захворюванням у світі;

- фінансування для пілотного проекту Всесвітньої організації охорони здоров'я із розповсюдження вакцини проти малярії (RTS, S) виробництва GSK у країнах Африки на південь від Сахари;

- відкриття Інституту інфекційних захворювань і громадського здоров'я (Institute for Infectious Diseases and Public Health) у Китаї для вирішення місцевих загроз у галузі охорони здоров'я, викликаних антибіотикорезистентністю та інфекційними захворюваннями;

- пожертва понад мільярда таблеток альбендазолу для запобігання лімфатичних філяріозів і глистних інвазій;

- виконання на 99% плану зі щорічного проходження співробітниками компанії навчання з Кодексу поведінки;

- припинення практики прямої фінансової підтримки спеціалістів в області охорони здоров'я (СОЗ), які доповідають перед іншими СОЗ про лікарські засоби та вакцини виробництва GSK;

- 13-те місце у рейтингу Top 100 Graduate Employers list for R&D, складеному виданням The Times;
- запровадження безпрецедентного доступу до профілактичної медичної допомоги майже для 100 тис. співробітників компанії та членів їхніх сімей у 75 країнах світу в рамках глобальної корпоративної програми Партнерство для профілактики (Partnership for Prevention, P4P);
- скорочення на 18%, порівняно з 2010 р., експлуатаційних викидів вуглецю, зменшення кількості використання води на 3% порівняно з 2015 р. і на 23 % – із 2010 р.

Генеральний директор і голова Комітету з корпоративної соціальної відповідальності GSKE. Вітті (Andrew Witty) зазначив, що у 2016 р. компанія зробила подальші кроки щодо розв'язання окремих найбільш серйозних глобальних проблем у галузі охорони здоров'я. Так, у відповідь на гуманітарну кризу в Сирії та Південному Судані, GSK взяла на себе зобов'язання передавати вакцини за значно нижчою ціною організаціям, які надають підтримку біженцям. У зв'язку із загрозами, які несуть віруси Ебола та Зіка, GSK виступила з ініціативою створення Організації біологічної готовності (Biopreparedness Organisation) задля розробки нових вакцин для запобігання майбутнім спалахам захворювань. У країнах, що розвиваються, GSK запровадила новий підхід до патентування препаратів – з урахуванням економічної зрілості країни. GSK також продовжує відігравати важливу роль у боротьбі з антибіотикорезистентністю, крім того, проводить успішне тестування свого передового антибіотика. Так GSK потрапила до The Fortune Change the World 2016 list, авторитетного рейтингу компаній, які змінюють світ на краще, а також в'яте поспіль увійшла у двадцятку фармацевтичних компаній, що докладають найбільше зусиль для покращення доступу до ліків у 107 країнах із низьким і середнім рівнем доходу.

Соціальна відповідальність є основою ведення бізнесу і в роботі регіональних представництв компанії. У 2016 р. GSK Україна продовжила втілювати глобальні ініціативи компанії і впроваджувати окремі локальні

проекти. Так, у межах співпраці з пацієнтськими організаціями було надано фінансову допомогу для підтримки функціонування онлайн-консультацій ВІЛ-інфікованих підлітків через веб-платформу [teenergizer.org](http://teenergizer.org), засновану Асоціацією підлітків та молодих дорослих «Тінерджайзер» (створена молоддю для підтримки ВІЛ-інфікованих підлітків).

Протягом 2016 р. GSK продовжила підтримувати загальноукраїнську благодійну організацію «Даун Синдром» (UDSO). Так GSK долучилася до фінансування Центру раннього розвитку дітей із синдромом Дауна та взяла участь у розробці освітницького відео для спеціалістів охорони здоров'я «Медичний супровід людей із синдромом Дауна».

Компанія приділяє багато уваги питанням здоров'я жінки і планування сім'ї, виступаючи партнером Благодійного фонду «Здоров'я жінки і планування сім'ї» (WHFP) – неурядової організації, яка вже протягом 20 років працює в області зміцнення репродуктивного здоров'я і захисту репродуктивних прав українців.

До добрих справ компанії долучаються також співробітники, які підтримують численні благодійні ініціативи GSK Україна. У березні 2017 р. року працівники запросили в гості до офісу компанії родини, у яких виховуються «діти сонця», на акцію *Lots of socks* і зібрали 4 тис. 500 гривень для ВБО «Даун Синдром». Крім того, співробітники GSK Україна приєднуються до глобальних соціальних ініціатив компанії – *Orange Activities*, зокрема, збирають кошти для спільного проекту GSK і благодійної організації *Save the Children*, мета якої – врятувати життя мільйона дітей по всьому світі. Також працівники українського підрозділу GSK є учасниками програми *PULSE*, започаткованої в 2007 р. У межах її реалізації співробітники GSK можуть використовувати свої професійні навички і знання, працюючи протягом трьох–шести місяців у некомерційних і неурядових організаціях в різних країнах світу. Починаючи з 2007 р., п'ять співробітників GSK Україна взяли участь в цій програмі, допомагаючи

втілювати проекти з покращення якості життя і доступності медичної допомоги в Чеській Республіці, Танзанії, Словенії та Кенії.

Щороку працівники української компанії беруть участь у глобальній благодійній акції GSK Orange Day, присвячуючи один робочий день допомозі некомерційним організаціям: благодійним фондам, дитячим будинкам, будинкам для літніх людей. Ця ініціатива підтримує прагнення GSK робити корисний внесок в суспільство, зміцнює довіру до компанії, а також є хорошою можливістю для згуртування команди.

У 2016 р. в GSK Україна розпочалося впровадження глобальної корпоративної програми GSK Partnership for Prevention (P4P), націленої на профілактику, ранню діагностику захворювань та охорону здоров'я співробітників компанії та членів їх сімей. GSK – перша у світі компанія, яка реалізує подібний проект для своїх працівників, втілюючи в життя свою головну місію: допомагати людям робити більше, почувати себе краще, жити довше. У рамках P4P компанія бере на себе зобов'язання надати співробітникам компанії та їх найближчим родичам доступ до ряду профілактичних медичних послуг.

Нинів усьому світі корпоративна соціальна відповідальність стає невід'ємною частиною бізнесу, і в GSK пишаються тим, що мають можливість приєднатися до багатьох не тільки національних, але і глобальних благодійних ініціатив. Допомогати – ключове завдання будь-якої успішної компанії, тому GSK, у тому числі й українське представництво, розцінює соціальні проекти не як своє право, а як свій обов'язок перед співгромадянами, країною, світом[72].

## **2.2.Актуальний стан впровадження корпоративної соціальної відповідальності**

У світовій практиці відома достатня кількість способів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, що стосуються започаткування, управління, визначення потенціалу, стратегування його діяльності. При цьому

результативність забезпечення конкурентоспроможності підприємства в основному розглядається через сукупність економічних і фінансових результатів.

На нашу думку, вагоме місце займає соціальна складова, яка охоплює комплекс внутрішніх операцій із підвищення мотивації праці, підтримання належної якості трудового життя, підвищення рівня укомплектованості та кваліфікації, трудової стабільності, розвитку інтелектуальної та творчої праці, підвищення рівня колективно-договірного регулювання. При цьому, мусить існувати зв'язок між інтересами усіх суб'єктів забезпечення конкурентоспроможності підприємства як його персоналу, керівництва (власників), так і органів державної влади, представників громадськості. Саме відповідальність є тим інструментом зв'язку, яка визначає граничні межі ефективності участі кожного суб'єкта у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### **Корпоративна соціальна відповідальність в країнах розвинутої демократії**

Стадії становлення корпоративної соціальної відповідальності		
<p>Основну увагу компанії приділяли усуненню екологічних криз та аварій, наприклад забрудненню ртуттю в Затоці Мінамата (Японія), витоку діоксину в Севесо (Італія), розливу нафти корпорацією Амоко Кадіс (Франція), ядерній аварії в Гаррісбурзі (США). У відповідь на екологічні катастрофи з'явилися нові інституції із охорони навколишнього середовища і консервації природи, а також була створена нова законодавча</p>	<p>Головним завданням була потреба в ознайомленні з кількістю екологічних законів, що стрімко зростала, та мінімізація витрат на впровадження екологічних норм на підприємствах</p>	<p>Більш активна КСВ, що вимагає дотримання правил та повного використання бізнес-можливостей. Розроблено нормативно-правові акти, що дали більше свободи для компаній щодо внутрішньої екологічної політики та правових норм. Закони і правила, які раніше були зосереджені на одному елементі довкілля, замінилися на більш цілісні. Стали впроваджувати економічні інструменти, такі як схема торгівлі викидами. Екологічні стандарти частіше засновані на</p>

база		результатах, ніж існуючих технологіях.
------	--	--

В Україні КСВ-діяльністю займаються як іноземні, так і великі вітчизняні підприємства та корпорації, наприклад: «Нова Пошта», «Оболонь», «Небесна Криниця», «Воля», банківські установи тощо.

Можна скільки завгодно турбуватися про проблеми екології, але без конкретних дій її не поліпшити. Так щороку співробітники Альфа-Банку Україна по всій Україні проводять свій масштабний ECODAY в бажанні зробити своє місто чистішим і екологічніше. 24 квітня Київ став 77-м містом, який підхопив флешмоб # мизачистемісто. Співробітники банків змінили ноутбуки на граблі, а офіс – настільний парк «Нивки». Здалеку – зелена оаза, а за ближчого знайомства, на жаль, тайник для тонн сміття.

Учасники ECODAY, а це близько 400 працівників головного офісу Альфа-Банку Україна за 4 години зібрали 3 тонни сміття і 12 тонн листя. І, як і минулого року, висадили молоді дерева. Приємно, що в цьому році такий екологічний челлендж охопив майже весь світ завдяки флешмобу # trashtag # trashtagua. Його суть в тому, щоб знайти засмічене місце і сфотографувати його до прибирання і після. Не так часто трапляється, що вірусний хештег з соцмереж втілюється в реальні і, що важливо, корисні справи. Банкіри в темі, тому такі «до» і «після»світлина будуть з'являтися протягом квітня в соцмережах і закликати всіх: ваше місто заслуговує чистоти і поваги!

В цілому в весняному заході ECODAY взяли участь кілька тисяч банківських працівників. Вони не тільки наводили порядок і облагороджували громадські місця і зони відпочинку в своєму місті, а й висаджували дерева, як нагадування, що захист природи є обов'язковою справою і кожен відповідальний за те, чи буде наша планета такою ж зеленою в майбутньому. У 2019 Альфа-Банк Україна продовжує втілювати у життя принципи відповідального споживання ресурсів і дбайливого ставлення до нашої планети. Таким чином можна ідентифікувати механізми

впровадження соціальної відповідальності підприємствами України  
(табл.2.2.)

Таблиця 2.2

### Механізми інкорпорування КСВ в Україні

Особливості застосування КСВ	
Представництвами міжнародних іноземних підприємств в Україні	Вітчизняними підприємствами
Найчастіше КСВ має обмежений фокус (наприклад, лише сфера освіти, здоровий спосіб життя чи охорона природи) відповідно до внутрішньої політики та розпоряджень із штаб-квартири.	КСВ має дещо епізодичний характер і частіш за все подана окремими акціями благодійного характеру

КСВ має відображатись у бізнес-стратегії підприємства, практиці ведення бізнесу та його внутрішніх оперативних процесах. І лише наостанок — у зв'язках із громадськістю.

Deutsche Post DHL або DHL — міжнародна логістична компанія, яка має більше 510 тис. працівників у більш ніж 220 країнах світу та дохід більше 57 млрд євро в 2016 р. Компанія в межах КСВ має три внутрішні програми:

- Go Green — включає в себе широкий спектр заходів та ініціатив: від ведення аудиту викидів парникових газів до складання і оприлюднення звіту про викиди парникових газів (ПГ), внутрішнього природоохоронного менеджменту та дій з ощадливого використання природних ресурсів, просвітницької роботи із інформування і створення екоощадливої культури праці робітників та інше. Одним із прикладів дій з ощадливого використання природних ресурсів є те, що інфраструктура будівлі головного центру європейського регіону дозволяє збір дощової води з даху будівлі. Ця вода потім використовується в технічних цілях сантехнічної системи, що значно скорочує затрати води багатьох тисяч працівників у будівлі;

- Go Teach— передбачає соціальні ініціативи компанії із покращення можливості для навчання та можливість працевлаштування молоді, особливо тих, хто перебуває на соціально-економічному рівні. Сайт DHL говорить: «У сучасному світі, який швидко змінюється, освіта сприяє підвищенню стабільності та процвітання — як для людей, так і для суспільства та ринків»;

- Go Help — передбачає дії із ліквідації наслідків стихійних лих. Так, маючи знання про регіони та їхню інфраструктуру, маршрути та особливості транспортних систем у світі, компанія бере на себе відповідальність щоразу впоратись із викликом та допомогти населенню і своїм працівникам у разі лиха.

Поширеною є КСВ-практика партнерства підприємств із неприбутковими організаціями (НПО). Корпорації встановлюють з НПО стратегічне партнерство. Благодійні пожертвування корпорацій уже не сприймаються як достатній внесок до сталого розвитку КСВ. Тож, підприємства — від малих фірм і до великих транснаціональних корпорацій — все більше і більше стурбовані своєю корпоративною відповідальністю та діями, націленими на екологізацію їхньої бізнес-діяльності. В результаті цього все частіше розробляються продукти, програми та проекти у співпраці із НПО. Так, для прикладу українські підприємства можуть встановити співпрацю із WWF (World Wildlife Fund) та Greenpeace в Україні, НЕЦУ та іншими НПО.

Успіх бізнесу залежить не лише від фінансових показників його діяльності, а й, чи не більше, від ставлення компанії до суспільства, прагнення брати активну участь у розвитку країни та вирішенні її нагальних проблем. Іншими словами, від корпоративної соціальної політики, що є глобальним трендом сьогодення.

Розуміючи це, компанія «Кока-Кола» в Україні зробила соціальні проекти та волонтерство основою своєї діяльності. Так, лише минулого року Фондація Coca-Cola інвестувала у соціальні проекти близько 600 тис.

доларів, суттєва частина з яких була призначена для розвитку таких напрямків як турбота про добробут громад, підтримка «водних» проектів та здорового способу життя.

Основні напрямки соціальної відповідальності системи компаній "Кока-Кола" в Україні відображені у соціальному відеоролику, знятому нещодавно за участі відомих спортсменів, діячів культури та власне учасників соціальних проектів, до яких долучилася компанія.

Незважаючи на всі зусилля, Україна залишається лідером по темпам приросту нових випадків ВІЛ/СНІДу в Східній Європі. Кожен день 38 осіб дізнаються про свій діагноз. Більшості з нових пацієнтів ще немає 25 років. За оцінками експертів UNAIDS, в Україні з ВІЛ живе майже 300 тис. осіб, і лише кожен другий знає про свій діагноз.

Провідні компанії, що відчують свою соціальну відповідальність, не можуть залишатися осторонь цієї проблеми.

Вже майже 6 років система компаній «Кока-Кола» в Україні підтримує ініціативи фонду «АНТИСНІД» та допомагає захищати молодь від ризику інфікування ВІЛ. На базі інтернет-платформи [safecconnection.org](http://safecconnection.org) працює команда висококваліфікованих консультантів, молодь долучається до обговорення «незручних» тем, відвідує лекції та інформаційні заходи, які проходять у вигляді квестів, спортивних марафонів та навіть футбольних матчів.

До 130-річчя контурної пляшки молодь, залучена до проектів фонду та Coca-Cola, створила колекцію футболок Fashion AID. Усі гроші від продажу цих футболок йдуть на допомогу дітям з ВІЛ. Цього року фонд «АНТИСНІД» та компанія «Кока-Кола» в Україні об'єднали найвідоміших та найспортивніших українців на щорічному Київському напівмарафоні задля збору грошей для допомоги дітям з ВІЛ, що живуть у маленьких містах України. На проект "Мобільні клініки" було зібрано вже майже 300 тис. гривень. Своїм прикладом відомі люди продемонстрували, що будь-хто може пробігти свою марафонську дистанцію та долучитися до допомоги.

Спортивну та благодійну естафету перейняли автомобільні гонщики та учасники Олімпійських Ігор 2016 з важкої атлетики Ю.Паратова та Д.Чумак, що також долучилися до проекту safesconnection.

Турнір «Шкіряний м'яч – КубокCoca-Cola» – це реальна можливість проявити свої футбольні таланти для 600 тис. школярів щороку. Один із найпопулярніших непрофесійних дитячих турнірів ще за радянських часів, він подарував Україні О. Блохіна, В.Безсонова, С.Реброва.З 2010 року серед підлітків у віці 13-15 років турнір ініціює «Кока-Кола» в Україні. «Шкіряний м'яч – КубокCoca-Cola» дає молоді можливість не лише займатися улюбленою справою та вести здоровий спосіб життя, а й отримати неочікуваний, але дуже приємний приз.

Наприклад, у цьому році найкращі гравці команд-переможниць турніру – Д.Чайка та М.Скибінський – отримали можливість представити Україну в Міжнародному футбольному таборі Сора Coca-Cola™, у Франції, під час проведення Чемпіонату Європи з футболу. Вони також побували у Парижі, на останньому чвертьфінальному матчі УЄФА Євро 2016.

Coca-Cola взяла на себе відповідальність перед суспільством за захист та збереження такого унікального і життєво важливого для людини, фауни та флори ресурсу як вода.В усьому світі компанія реалізує унікальну програму з відновлення водних ресурсів, згідно якої планує до 2020 р. повністю відновити кількість води, використаної для виробництва напоїв у спільноті, де вона працює.

У цьому напрямку Coca-Cola в Україні співпрацює з громадською організацією «Українське товариство охорони птахів». Так вже відновлено 2 млн. м3 води у Бієнкових плавнях, на Миколаївщині. Тут, у колишньому середовищі природнього розмноження цілого розмаїття видів рослин, тварин і птахів, в тому числі й рідкісних, в останні кілька років внаслідок обсіпання та заростання каналів, зниження рівня Дніпро-Бузького лиману практично повністю був припинений водообмін, що загрожувало природною катастрофою. Відтепер гідрологічний режим Бієнкових плавнів відновлено,

вони знову заповнюються водою з лиману, і вже сьогодні сюди поступово повертається життя[75].

Історія Олімпійських ігор для України розпочалася у 1996 р. із першим виступом їзбірної в Атланті. З того часу українські спортсмени завоювали 122 нагороди Олімпійських ігор, а світові рекорди легкоатлетів С.Бубки та І.Кравець вже 22 роки лишаються недосяжними. І з перших олімпійських кроків України компанія «Кока-Кола» в Україні активно підтримує цей спортивний рух. В партнерстві з Національним олімпійським комітетом, Соса-Солавже 22 роки надихає і сприяє залученню молоді до спорту в усіх куточках України. Ця співпраця є частиною глобальної стратегії компанії, яка підтримує національні олімпійські рухи майже у 200 країнах.

В Україні було реалізовано велику кількість спортивних проєктів – «Олімпійський день», «Олімпійський урок», щорічні свята спорту та активного способу життя для молоді. Один лише проєкт #ТиЛідер охопив понад 1 млн. школярів віком від 12 років з 4 тис. шкіл по всій країні. До заходів щороку долучаються відомі спортсмени, олімпійські чемпіони, журналісти, телеведучі та зірки шоу-бізнесу.

В усьому світі люди з відхиленнями розумового розвитку є повноцінними членами суспільства, що беруть активну участь у різноманітних проєктах і заходах: спортивних, творчих, розвивальних. В Україні так само запроваджуються ініціативи підтримки громадян з особливими потребами.

Однією із них є Спеціальна Олімпіада – світова програма спортивних тренувань і змагань для людей з відхиленнями розумового розвитку. За підтримки системи компаній «Кока-Кола» в Україні до неї вже залучено 18 тис. 700 атлетів у 18 регіонах країни. Участь у цих змаганнях допомагає членам суспільства з особливими потребами не лише підтримувати фізичну форму, а й демонструвати свою соціальну активність.

Спеціальна Олімпіада – це змагання і тренування з баскетболу, футболу, легкої атлетики, плавання, волейболу, гімнастики тощо, де

українська збірна неодноразово здобувала золоті медалі. Так, на останніх Всесвітніх Літніх Іграх Спеціальної Олімпіади наші атлети здобули 4 золоті, 3 срібні та 3 бронзові медалі. Нині в Україні зростає майже 8 млн. маленьких громадян. За даними ЮНІСЕФ, 95 тис. із них перебувають в інтернатах. Тут вихованці із різних причин не можуть отримати відчуття сімейного затишку, материнської та батьківської любові, втрачають найцінніші моменти свого дитинства. Мовою сухої наукової статистики – позбавлені умов соціальної адаптації з раннього дитинства.

Важливим напрямком своєї соціальної політики «Кока-Кола» в Україні є профорієнтаційна робота з вихованцями дитячих будинків. На сьогодні більше 1,3 тис. українських старшокласників пройшли спеціальне тестування, щодопомогло їм виявити власні сильні сторони та визначитись із напрямком своєї майбутньої професії.

За підтримки «Кока-Кола» в Україні були організовані чисельні тренінги із мотивації та особистісного розвитку, діти мали змогу пройти персональні консультації з психологом. Компанія також облаштувала спеціальні комп'ютерні класи із програмним забезпеченням iLearn, завдяки якому старшокласники дит. будинків мають можливість дистанційно готуватися до ЗНО.

Реалізація корпоративних соціальних проектів для «Кока-Кола» в Україні є не даниною модним тенденціям, а одним із найважливіших напрямків роботи компанії. Соціальна відповідальність Coca-Cola – це природній результат глобального зростання бізнесу та глибинного розуміння суспільних процесів та проблем, що потребують розв'язання. В Україні компанія може пишатися своїми здобутками вже сьогодні.

Традиції компанії в області соціальної і корпоративної відповідальності зародилися більше 100 років тому. Згодом змінювалися проекти, сфери діяльності, але головний принцип залишався незмінним — програми, які реалізує концерн, повинні приносити користь людям і навколишньому середовищу в тих місцях, де веде свою діяльність компанія «Байер»[74].

В Україні ми також активно підтримує соціальні проекти, які, в першу чергу, спрямовані на покращення умов та якості життя дітей. З 2008 по 2014 рік ТОВ «Байер» активно підтримував проект будівництва харчоблока для будинку малюка в Новоград-Волинську. Завдяки спільним зусиллям та плідній підтримці інших партнерів нам вдалося збудувати та облаштувати харчоблок корисними, комфортними та сучасними приладами та технікою.

ТОВ «Байер» пройшло довгий шлях з 2008 року, рухаючись крок за кроком до спільної мети. ТОВ «Байер» вдячне всім партнерам проекту та сподіваються, що збудований харчоблок буде служити довго для кращого життя діток Будинку Малюка в Новоград-Волинську. Компанія «Байер» регулярно відвідує дитячий будинок з різними програмами розвитку та дозволяє дітей.

Разом з волонтерами молодіжної організації УМСА ТОВ «Байер» організовує такі заходи як: арт-терапія для малюків, командні ігри, вистави лялькового театру, музичні та розважальні ігри. Окрім того, самі співробітники компанії «Байер» активно підтримують малюків, надаючи їм медикаменти, продукти харчування, розвиваючі іграшки та літературу.

У 2014 р. компанія «Байер» запустила проект по облаштуванню дитячого садочку. В рамках даного проекту за підтримки місцевої громади було виявлено нагальну необхідність підготовки приміщення до опалювального сезону. У зв'язку з цим компанія «Байер» ініціювала встановлення пластикових вікон та дверей для дошкільнят[74].

### **2.3. Найкращі практики з корпоративної соціальної відповідальності в Україні**

Національний Конкурс бізнес-кейсів з корпоративної соціальної відповідальності є унікальною українською ініціативою, яка популяризує найкращі практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) з 2009 р. За цей час було зібрано більше 200 кейсів, у тому числі більш ніж 40 у 2013 р.

Так, керівник відділу послуг у сфері сталого розвитку та чистих технологій компанії ЕУ в Україні В.Коваленко вважає, що криза – це не тільки проблема, але й можливість. Ця східна мудрість, що стосується і КСВ, вже, мабуть, трішки набридла українському бізнесу. Але те, що в непрості часи є компанії, які дійсно бачать нові можливості та використовують їх, – додає віри в достойне майбутнє країни.

Голова Центру «Розвиток КСВ» М.Саприкіна, відмітила: «Україна переживає нелегкі часи, коли дуже важливо бізнесу продемонструвати свою важливу роль у розвитку суспільства. І саме тому КСВ вже не може бути на периферії бізнесу, вона повинна бути інтегрована в прийняття операційних та стратегічних рішень компаній. КСВ – це відкритість, прозорість і прийняття рішень із залученням стейкхолдерів. КСВ – це підтримка етики і протидія всім неетичним та незаконним діям. В нас традиційно мало таких кейсів, які розповідають про добродійні бізнес практики, але маю надію, що зима 2013-2014 року багато чого змінила в свідомості як громадян, так і бізнесу».

За результатами голосування міжнародних експертів (Едвард Кело (Великобританія), Марта Лапін (США), Елейн Кохен (Ізраїль), Томаш Серковіч (Іспанія), Тетяна Бачинська (Росія), Іда Петрик (Угорщина) Гран-прі отримала компанія ДТЕК за програму з створенню Агентств місцевого розвитку на територіях присутності. Агентства активно сприяють знаходженню додаткових джерел фінансування для проектів підвищення якості життя людей, розвитку підприємницької діяльності, вирішення поточних проблем муніципальної інфраструктури та загальної активізації місцевого населення.

Компанія «Прикарпаттяобленерго» за проект по створенню «Ініціативного центру», який не тільки допомагає компанії удосконалити існуючі бізнес-процеси, а й сприяє розвитку і підтримці ініціативності працівників. В цілому, працівники надали понад 1600 пропозицій, з яких 332 вже впроваджені, 97 – у процесі реалізації, 41 – заплановані на перспективу.

Екологічні практики – компанія «1 +1 медіа» за проект «Green Team - більше ніж «зелений офіс», в рамках якого були створені умови для продуктивного крос – функціональної взаємодії і досягнута економія електроенергії, води, паперу та інших ресурсів за рахунок впровадження принципів «зеленого офісу».

Відносини зі споживачами – компанія «ВіДі Груп» за програму «Як завоювати лояльність споживачів: вдосконалення системи обслуговування та впровадження управління якістю».

Трудові практики – Університет банківської справи НБУ за програму «Здорова молодь – здорова фінансова система України», в рамках якої в навчання була введена дисципліна «Менеджмент професійного здоров'я». Після закінчення курсу у студентів явно простежуються тенденції до зниження ваги, зміцненню м'язової системи, виправленню статури, є значне поліпшення фізичних якостей.

Розвиток громад – компанія «Amway» за програму «Підприємницькі таланти України заслуговують власного «Оскара». У рамках програми компанія з партнерами проводить всеукраїнський конкурс «Підприємницький таланти України», головна мета якого – допомогти українкам повірити в себе і розкрити свій потенціал в бізнесі, надихнувшись прикладом жінок-підприємців, які вже досягли успіху в нашій країні.

Краща інновація (партнер – Львівська бізнес-школа) - компанія «Київстар» за програму «Мобільний здоров'я. Сучасні рішення на перетині здоров'я та медицини», в рамках якої були розроблені безкоштовні мобільні додатки «Моя зірочка» для батьків, які очікують дитину, і «Моя зірочка. Перший рік», покликане допомогти батькам у догляді за немовлям від народження до першого року життя.

Краще партнерство (партнер - «Прикарпаттяобленерго») - 3DD Альянс за проект «3 молочних продукту в день», який став першим в Україні проектом державно-приватного партнерства, що реалізується в такому

масштабі. Залучені партнери: «Данон», «Пепсіко», «Мілкіленд», «Лакталіс», «Тетра Пак», Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство сільського господарства України, Комітет ВРУ з питань аграрної політики та земельних відносин, Асоціація виробників молока, Європейська Бізнес Асоціація, Асоціація дієтологів, Український клуб аграрного бізнесу, телеканал «1 +1», ООН, Gala Radio та ін.

Кращий внесок у розвиток країни на думку редакторів провідних українських видань (партнер - «Київстар») - компанія ДТЕК за програму по створенню Агентств місцевого розвитку на територіях присутності. До складу журі увійшли: В. Моїсєєв («Комп & ньон»), О.Шрамко («Контракти»), А. Іванцов (ЛІГАБізнесІнформ), Н.Лазарева («Менеджер по персоналу»).

Вибір видання «ІнвестГазета» (А. Гринівська, «Інвестгазета») - компанія «Тетра Пак», яка вперше в Україні забезпечила споживачів упаковкою з поновлюваних джерел.

Кращий ролик з КСВ – компанія «1 +1 медіа» з цікавим і пізнавальним роликом про утилізацію елементів живлення.

ЮРЛІГА компанії «ЛІГА: ЗАКОН» та Центр «Розвиток КСВ» за підтримки юридичної компанії «Алексєєв, Боярчуков і партнери» два роки поспіль проводять для юридичного бізнесу України спеціальну премію Pro Bono Awards.

Відзначимо, що цього року ЮК «Алексєєв, Боярчуков і Партнери» не брала участь в конкурсі. Партнер компанії Сергій Боярчуков пояснює цей факт тим, що з його точки зору це не зовсім коректно. «У нас немає мети отримати премію, тому ми просто офіційні партнери Pro Bono Awards 2013», - зазначив С. Боярчуков.

Одночасно керуючий партнер ЮК «Алексєєв, Боярчуков і партнери» Сергій Алексєєв вважає, що pro bono серед успішних юристів - це дуже важливо. «Необхідно хоч на п'ять хвилин забути про свій бізнес і зробити щось корисне для інших. Тому наша компанія прийняла рішення підтримувати Pro Bono Awards на постійній основі», - зазначає пан Алексєєв.

У номінації Pro Bono Award за ефективну організацію роботи в наданні безоплатної правової допомоги отримала нагороду ЮФ «Вронський, Вронська та Партнери», яка надала 133 години безоплатної правової допомоги в 2013 р. на одного юриста. Компанія витратила більше 800 год. при команді в 6 осіб на онлайн консультації з питань захисту дітей та жінок.

Найвищу залученість команди в наданні безоплатної правової допомоги в номінації Pro Bono Award отримала ЮФ «Constructive Lawyers», яка захищає права потерпілих вкладників у будівництво нерухомості. Юристи Constructive Lawyers витратили 1288 про боно годин торік при команді в 30 чоловік.

Нагороду за кращий кейс юрбізнесу у сфері КСВ отримала юридична фірма «Marchenko Danevych» за популяризацію міжнародного публічного права в Україні і за внесок у юридичну освіту. З 2011 року компанія адмініструє в Україні міжнародний студентський конкурс Philip C. Jessup Moot Court Competition.

Що стосується номінації «За внесок у розвиток України в 2013», то, за словами Клавдії Шевелюк, директора з корпоративних комунікацій групи компаній «ЛІГА», вона залишається відкритою для юридичного бізнесу. Період, який оцінювався у всіх номінаціях, враховувався до 1 жовтня 2013 року. А з листопада в Україні істотно змінилася роль юридичних та адвокатських компаній у становленні правової держави Україна. Все більше компаній намагаються бути корисними суспільству, але позитивні приклади конче необхідні

Принцип Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), коли бізнес підтримує суспільство, яке його оточує, не новий для сучасної України. Але попри те, що все більше компаній в Україні розвивають свої стратегії КСВ, досі інформації на цю тему недостатньо. Вікторія Торяник, начальник управління зв'язків з громадськістю та внутрішніх комунікацій, яка координує програму КСВ банку в Україні, зазначає, що соціально-орієнтований бізнес став трендом. «Дедалі менше компаній думають лише

про себе, а все більше намагаються бути корисними суспільству, розширюючи свою соціальну діяльність, наприклад, у царині еко-проектів та турботи про довкілля, філантропії, благодійності та волонтерства, а також у сфері соціального захисту співробітників. Підтримуючи різні ініціативи КСВ та допомагаючи суспільству компанії збалансовують свою комерційну та соціальну діяльність».

Тим не менше, напрям КСВ не достатньо швидко розвивається в Україні. «Попри те, що дедалі більше компаній долучаються до КСВ, очевидно, що в цій сфері недостатньо інформованості», - пояснює вона, «На нещодавній тематичній конференції в Києві багато йшлося про зростання інтересу українського бізнесу до соціальних тем. Водночас члени журі конференції висловили справжнє здивування, коли дізналися про таку кількість вражаючих соціальних ініціатив в Україні».

Поширення корисного досвіду та слугування прикладом сприятимуть подальшому розвитку КСВ в Україні. «Публічна комунікація про соціальні ініціативи не просто створює позитивний імідж компанії. Головною метою такої комунікації є поширення в українському діловому середовищі розуміння важливості питання. Ми маємо бути джерелом натхнення для інших та спонукати до провадження власних активностей з КСВ. Кожна компанія з програмою соціальних ініціатив може стати частинкою ефекту сніжного шару в українському суспільстві».

Вікторія бачить цілий ряд супутніх факторів розвитку культури КСВ в Україні. На її думку, дух волонтерства, який зародився в Україні з 2014 р., який безпосередньо стосується цього процесу, а дедалі ширша присутність міжнародних компаній на українському ринку привела до запровадження таких світових корпоративних практик, як програми КСВ. Це, поза сумнівом, стосується Креді Агріколь Банку в Україні, де відданість і шана міжнародних принципів відповідальності чудово переплелися з місцевими традиціями залученості співробітників до такого типу активностей. Невпинно дотримуючись принципів КСВ французької групи Креді Агріколь, банк

запустив свою програму КСВ в Україні у 2016 р.. Тепер програма налічує близько 15 різноманітних заходів щороку.

Стратегія КСВ українського банку Креді Агріколь охоплює чотири напрями: турбота про співробітників, благодійність та волонтерство, піклування про довкілля та спонсорство ділових та культурних подій. З усіх заходів КСВ, проведених банком в Україні, найбільше уваги привертає, напевне, програма «Дерево за автокредит», яка відображає лідерську позицію банку на українському ринку автокредитів, але водночас гарно поєднується зі справжньою зацікавленістю в ініціативах щодо захисту навколишнього середовища. «Ми підрахували, що у 2016 р. в день ми видавали приблизно 13 автокредитів, а у 2017 р. – вже 20 автокредитів в день», - коментує Вікторія. «Оскільки ми сприяємо збільшенню кількості авто на дорогах України, ми вважаємо правильним долучитися і до захисту довкілля». Так з'явився проект «Дерево за автокредит», в рамках якого співробітники банку як волонтери висаджують дерева в Києві. Перший етап проекту відбувся у 2016 р., коли було висаджено 50 ялин у парку ім. Шевченка неподалік від головних офісів банку в центрі Києва. У 2017 р. таку ініціативу було продовжено. Відтоді масштаби акції значно збільшилися: в рамках нещодавнього заходу у квітні 2018 р. було висаджено 12 тис. садженців сосни у Голосіївському парку Києва.

У 2017-18 рр. бюджет Креді Агріколь на благодійність подвоївся. Така фінансова підтримка необхідна для створення ефективної програми КСВ. Водночас успішність стратегії КСВ також залежить від підтримки керівництва, залучення співробітників та поширення ідей КСВ у компанії та чіткої координації ініціатив. Так очікується, що нинішня тенденція до нарощення програм КСВ в Україні буде поширюватися, адже все більше компаній визнають нагальність соціально відповідального підходу. Хоч наразі людство залишається суспільством споживачів воно дедалі частіше ставить собі запитання: яку цінність успішні люди можуть принести суспільству?

Специфіка і складність впровадження корпоративної соціальної відповідальності в Україні зумовлена такими особливостями:

1. У результаті приватизації крупних підприємств у спадок їх менеджменту залишилась розвинена соціальна інфраструктура (дитячі садочки, будинки відпочинку тощо). Вона майже не використовувалася за соціальним призначенням і були розпродані. Тому ставиться питання про певну «соціальну контрибуцію», необхідну для відновлення цієї інфраструктури.

2. Розвиток соціальної відповідальності бізнесу значною мірою залежить від економічної ефективності господарської діяльності. Кризовий стан підприємств спонукає до згортання соціальних заходів, примушує скорочувати зайнятість, відповідно, зменшувати заробітну плату, економити на соціальних витратах.

3. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні розвивається стихійно. Не існує чітких державних чи корпоративних рішень для її впровадження, у більшості випадків не визначені ті напрямки соціалізації бізнесу, які можуть хоча б сприяти максимізації віддачі.

В Україні найбільш популярні чотири аспекти соціальної діяльності бізнесу: 1) відносини бізнесу з місцевими громадами; 2) трудові відносини з працівниками; 3) вплив на навколишнє середовище; 4) управління соціальними процесами у колективі як елемент корпоративного управління [1, с.18-26].

У кожному аспекті існують свої практики соціальної відповідальності, найважливішими з яких вважаються відносини з акціонерами, практики, пов'язані із забезпеченням економічного зростання, з впровадженням інновацій, соціально етичним маркетингом, проведенням спеціальних акцій і заходів, присвячених соціальній відповідальності бізнесу. З погляду самих підприємців, основними соціальними заходами мають бути: впровадження соціальних програм поліпшення умов праці, навчання /розвиток персоналу, застосування у

політиці компанії етичного ставлення до споживачів, участь у регіональних програмах соціального розвитку тощо.

Найпопулярнішим аспектом соціальної відповідальності виступає благодійна діяльність і участь у реалізації регіональних соціальних програм. Водночас, значна кількість аспектів залишається неусвідомленою українським бізнесом: соціальна відповідальність ще не стала частиною корпоративного управління і менеджменту компаній; не застосовуються аудит та рейтинги соціальної відповідальності; поза увагою українського бізнесу поки що залишається практика соціально відповідального інвестування, поліпшення можливостей для підвищення кваліфікації працівників, захисту прав громадян на здоров'я та безпеку, захисту та збереження культурних цінностей тощо.

Як інструмент корпоративного управління, соціальна відповідальність в Україні більше стосується вивчення груп впливу та налагодження діалогу з ними, створення внутрішніх кодексів та інструментів впливу, стандартів менеджменту щодо зовнішніх зв'язків, зовнішньої комунікації тощо. Не приділяється уваги розробці галузевих стандартів соціальної відповідальності, залученню до управління зовнішніх експертів, вироблення власної політики соціальної відповідальності.

Огляд національних особливостей соціалізації бізнесу в Україні дає можливість зробити такі висновки:

1. Соціальна відповідальність бізнесу виникає як об'єктивна потреба не лише суспільства, а й самих підприємств, які прагнуть знайти своє місце в конкурентному середовищі, свого споживача, зацікавити до співпраці національних і зарубіжних партнерів, висококваліфікованих спеціалістів.

2. Потреба суспільства у тих чи інших формах соціальної відповідальності бізнесу складається під впливом національного менталітету, сучасного етапу розвитку процесів соціалізації та тих конкретних проблем, які неможливо розв'язати без вкладу бізнесових структур.

3. В умовах трансформаційних процесів та посилення глобалізаційних тенденцій на перший план для вітчизняної економіки виходить проблема формування ефективної системи управління. Це передбачає, зокрема і урізноманітнення вибору критеріїв оцінки ефективності діяльності, поступовий відхід від суто фінансових показників та вироблення програм оцінки діяльності з врахуванням соціальних показників. Однак, ситуація у вітчизняній економіці окреслює ряд нагальних проблем, розв'язання яких може забезпечити розуміння і впровадження принципів соціально-відповідального ведення бізнесу. Серед них – підвищення загального доброту населення, покращення якісної структури персоналу, адаптація вітчизняних підприємств до сучасних умов конкурентної боротьби.

### **Висновки до розділу 2**

Наразі, рівень соціальної відповідальності переважної більшості українських підприємств можна визначити як низький – існуючий етичний кодекс поведінки організації як «корпоративного громадянина» носить переважно декларативний характер, а про філантропічну відповідальність, яка спрямована на систематичну підтримку та розвиток добробуту суспільства і є свідченням відповідального ставлення менеджменту організації до потреб середовища, в якому ця організація функціонує, наразі не йдеться.

Нами доведено, що корпоративна соціальна відповідальність набуває все більшого значення. В сучасних умовах господарювання КСВ зазнала значних змін, трансформувавшись від повного заперечення ідеї соціальної відповідальності підприємства, до визнання відповідальності підприємства за розвиток суспільства на рівні з державою. За всі роки існування виникло безліч концепцій КСВ, з огляду на різні підходи науковців до цієї теми.

Розглянувши найбільш поширені концепції, ми розробили комплексну концепцію КСВ, яка увібрала в себе позитивні риси розглянутих концепцій та врахує основні вимоги для підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках в умовах посилення глобалізаційних тенденцій.

Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних промислових підприємств передбачає розробку шляхів підвищення ефективності виробництва за наявності розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі. Розглядаючи підвищення конкурентоспроможності як довгостроковий процес особливо з огляду соціогуманітарних впливів і проявів можна виділити низку заходів, що забезпечують компаніям досягнення конкурентних переваг, а саме: формування у свідомості споживачів чіткої уяви про екобезпеку продукції; адресний перерозподіл доходу компанії на користь громад, що зазнають безпосередніх впливів її виробничої діяльності; формування лояльного пулу персоналу підготовленого під запити технології компанії; різноманітні добродійні фонди та акції тощо.

Оскільки конкурентоспроможність виражає результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи і зовнішніх відносин між компаніями, тому для кардинального покращення результатів діяльності доцільно виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи.

## РОЗДІЛ III

### УКРІПЛЕННЯ РИНКОВИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА З АСПЕКТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### **3.1. Корпоративна соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємств України**

Село Ковалівка, в якому проживає 700 осіб нині одне з найбагатших на Полтавщині. Гроші, які місцевий бюджет отримав від газодобувної компанії – це рентна плата. Раніше податки йшли в державний бюджет і лише з минулого року його частина залишається в регіоні. За перший квартал 2019

р. ДТЕК Нафтогаз заплатив близько 20 млн гривень ренти до бюджетів громад Полтавської області. Ці кошти райони і села направлять на свій розвиток. За 2018 р. компанія заплатила близько 100 млн гривень до всіх бюджетів Полтавської області.

Раніше всі гроші від податку йшли в державну казну. А з 2018 р. 5 відсотків цих грошей залишаються в регіоні. З них 2% – в обласному бюджеті, ще 2 – в районному, і 1 – в бюджеті сільської ради, де компанія видобуває газ. Торік село отримало десять мільйонів ренти від видобутку газу. Тобто по п'ятнадцять тисяч гривень бюджетних коштів на кожного. Більш двох третин бюджету села – це рента, яку платить компанія ДТЕК. Бюджет 2018 р. в нашій сільській раді склав 13 млн 400 тисяч гривень. З них близько 10 мільйонів – це кошти, які надходять як рентна плата в загальний фонд нашого бюджету. Гроші йдуть на відновлення інфраструктури села, ремонт соціальних об'єктів тощо [56].

Оскільки Україна обрала пріоритетним напрямком євроінтеграцію як в середньостроковій, так і в довгостроковій перспективі, то український бізнес мусить орієнтуватися на європейські стандарти [4]. Європейський Альянс корпоративної соціальної відповідальності, який започатковано у 2006 р., визначив соціальну відповідальність як концепцію залучення соціальних і екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма зацікавленими сторонами (групами впливу).

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) поширюється на такі основні напрями: дотримання прав людини; дотримання вимог законодавства; ділова та корпоративна етика; захист навколишнього природного середовища; співпраця із зацікавленими сторонами; дотримання міжнародних норм поведінки; прозорість та підзвітність.

Відповідно до розробленої «Стратегії сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року» необхідність розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні зумовлена наступними чинниками:

- низький рівень корпоративної культури; правовий нігілізм і деформація правової свідомості;
- низький рівень усвідомлення суспільством ролі бізнесу; термінологічна (нормативна) невизначеність;
- закритість українських компаній для широкої громадськості;
- нерівномірне врахування інтересів зацікавлених сторін [9].

Існуючі моделі соціальної відповідальності мають багаторівневу структуру. Дослідники з питань корпоративної соціальної відповідальності виділяють три рівні для її визначення:

Перший (базовий) рівень – підприємство платить податки у повному обсязі і легально, тим самим кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на ті ж самі соціальні програми.

Другий (корпоративний) рівень – соціально відповідальний бізнес повинен платити економічно обґрунтовану зарплату, оскільки висока зарплата дозволяє людині витратити гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на культуру.

Третій рівень – соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається доброчиністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо компанія може дозволити собі проводити масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом, та її знають в суспільстві. З іншого боку, ці програми показують, що бізнес відкритий, він займається не лише внутрішніми корпоративними програмами, але і працює з суспільством.

Соціальна відповідальність сприяє не лише покращенню іміджу підприємства, але й забезпечує конкурентну перевагу на довгострокову перспективу, вихід на нові ринки. До основних переваг ведення українськими підприємствами КСВ можна віднести:

1. Поліпшення фінансових показників. Багато досліджень, проведених у різних країнах, засвідчують пряму залежність між якістю політики

соціальної відповідальності компанії та поліпшенням її фінансових показників.

Одне з останніх досліджень з цього приводу, в ході якого порівнювалися компанії, що працюють в одному ринковому секторі і мають приблизно однакові розміри, а також обсяги діяльності, було проведено в 1997 р. С.Ваддок та С.Грейвзом. Об'єктами їхнього аналізу стали 22 компанії: 11 – з високими показниками соціальної відповідальності і 11 – з низькими. Компанії оцінювалися за такими показниками: дохід з інвестицій, дохід від продажу, чистий прибуток тощо. Дослідження засвідчило, що впродовж 10 років у компаній, які реалізують концепцію соціальної відповідальності, фінансові показники були вищими, ніж у соціально невідповідальних компаній, а саме: дохід від інвестованого капіталу більший на 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, дохід з продажу - на 2,79%, прибуток – на 63,5%.

2. Поліпшення іміджу та репутації брендів. Товарний достаток та великі можливості вибору на ринку створюють умови, за яких на вибір споживачів того або іншого товару чи бренду впливають не тільки його ціна і якість, а й багато інших чинників. Численні дослідження показують, що одним з таких чинників є репутація компанії як соціально відповідальної корпорації, популярність та визнання її соціальної діяльності.

3. Підвищення продажу та лояльність споживачів. Успішна та продумана політика соціальної відповідальності істотно впливає на рівень продажу, здійснюваного компанією, та лояльність щодо неї споживачів.

В європейських та інших країнах світу опитування показали, що значна частина покупців готова навіть змінити торгову марку на таку, яка б асоціювалася з благодійними справами: у Великобританії таких споживачів виявилось 86%, в Австралії – 73%, у Бельгії – 65%. У 1998 р. 28% британців бойкотували товари компаній, які проводять безвідповідальну політику.

4. Зменшення плинності кадрів, підвищення відданості персоналу. До роботи в компанію, що підтримує продуману політику соціальної

відповідальності, легше залучити професіоналів, тут знижується плінність кадрів і у зв'язку з цим скорочуються витрати на навчання працівників.

В 2001 р. більше половини випускників MBA (Master of Business Administration) віддавали перевагу тим компаніям, які відомі своїм відповідальним ставленням до суспільства, істотними соціальними програмами.

Особливу роль репутація компанії відіграє саме при пошуку й залученні високопрофесійних кадрів, працівників вищої та середньої ланки, які оцінюють не тільки рівень оплати праці, кар'єрні перспективи, але й дбають про власну репутацію та престиж.

5. Скорочення тиску з боку перевіряючих органів. У деяких країнах продумана політика соціальної відповідальності може сприяти зменшенню тиску з боку перевіряючих органів. Публікація інформації про принципи та політику компанії щодо своїх працівників, довілля, постачальників значною мірою дає відповідь державним органам на те, яким є ставлення компанії до цих питань. Можна стверджувати, що ті компанії, які дотримуються відкритості й прозорості у своїй діяльності, вкладають ресурси в соціальні програми, мають більш стійкі позиції у відносинах з владою [1].

За оцінками експертів, запровадження соціальних заходів виявило високий рівень сподівань серед респондентів щодо позитивної віддачі від впровадження КСВ [8]. Найбільших переваг на підприємствах очікують за показниками: поліпшення репутації, підвищення рівня інформованості про бренд, налагодження стосунків із владою, підвищення якості продуктів, конкурентних переваг, інновацій, продуктивності, продажів, прибутків та інших показників економічного розвитку підприємства

Таблиця 3.1

**Оцінка позитивного впливу КСВ на показники діяльності підприємств[37].**

Показники діяльності підприємств	Позитивний вплив СВБ, % опитаних
1. Репутація фірми	93,6

2. Рівень інформованості про бренд	86,2
3. Стосунки з владою	85,5
4. Якість	85,3
5. Конкурентоспроможність	83,3
6. Інновації	83,0
7. Доступність ЗМІ	82,8
8. Задоволеність покупців	81,7
9. Продуктивність	80,4
10. Продажі	80,2
11. Стосунки з інвесторами	78,9
12. Прибутки	77,7
13. Доступ до ринку	71,3
14. Частка ринку	68,4

Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств насамперед полягає в сплаті податків, дотриманні законодавства про працю та охорону навколишнього середовища, в створенні робочих місць, в добродійних заходах. Всі ці заходи спрямовані на зовнішнє середовище підприємства. Серед ініціатив, які спрямовані на внутрішнє середовище, можна виділити наступні: підвищення конкурентоспроможності, реалізація стратегії сталого розвитку, покращення іміджу, наявності соціальних пакетів для всіх працівників. Так підприємства малого та середнього бізнесу приділяють переважно увагу внутрішнім соціальним програмам, які спрямовані на своїх працівників. Участь малих підприємств в соціальній відповідальності носить, як правило, неформальний характер. Це пов'язано з відсутністю управлінських навиків з питань соціальної відповідальності у керівників малих та середніх підприємств та браком фінансових ресурсів. Але розв'язання таких питань, як задоволення потреб споживачів, подолання корупції, виконання податкових зобов'язань, питання сертифікації, якості продукту теж актуальні на сучасному етапі ведення бізнесу.

Згідно із аналітичним звітом Центру «Розвиток КСВ», більшість підприємств до соціальної відповідальності відносять надання благодійної допомоги громаді, розвиток власного персоналу та добросовісне ведення бізнесу. Лише третина компаній асоціюють здійснення екологічних проектів та участь у регіональних програмах розвитку із соціальною відповідальністю.

За даними експертів Центру найбільш інформованими про соціальну відповідальність є будівельні компанії, підприємства, які відносяться до сфери зв'язку, засобів масової інформації, консалтингу, юридичних послуг, ресторанного та готельного бізнесу [3].

Кожне підприємство при формуванні стратегічних напрямків визначає елементи соціальної відповідальності, необхідні для реалізації свої інтересів та інтересів зацікавлених груп учасників. Це дозволить підвищити конкурентоспроможність та покращити результати фінансово-господарської діяльності (табл. 3.2).

На жаль, соціальна відповідальність більшості українських підприємств носить несистемний, ситуаційний характер. Має місце низький рівень усвідомлення доцільності включення СВБ у стратегію управління підприємством.

Стратегія з соціальної відповідальності є офіційним документом, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з яким здійснюється операційна діяльність підприємства. Стратегія з СВБ має базуватися на врахуванні специфіки зовнішнього середовища, напрямку діяльності та масштабу компанії. Вона може містити заходи з підтримки освіти, інвестицій у людський капітал безпосередньо у компанії або підвищення кваліфікації для тих, хто не є працівниками, проте є важливими групами для організації [7].

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності – план дій, спрямований на виконання місії соціально-орієнтованого підприємства, досягнення цілей на довгострокову перспективу розвитку підприємства та забезпечення внеску в розвиток суспільства. Стратегія КСВ є основною складовою, яка має бути інтегрована в стратегію розвитку підприємства.

Таблиця 3.2

**Характеристика елементів корпоративної соціальної відповідальності в реалізації стратегії розвитку конкурентоспроможності підприємства**

Складові зовнішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності	Складові внутрішньої корпоративної стратегії соціальної відповідальності
Кредити (гранти) на благодійні цілі	Соціальні інвестиції
Фінансова і матеріальна допомога	Наукові і практичні розробки
Стипендіальні програми	Екологічна програма
Робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами	Етичні та інші стандарти роботи
Курси перекваліфікації працівників	Кар'єрний ріст персоналу
Партнерські проекти з владою, навчальними установами	Прозорість та конкретність у наданні звітності
Волонтерська діяльність та діяльність громадських організацій	Стимулювання робітників (премії, надбавки, компенсації)
Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально значущих подій	Соціальні пакети

Основними принципами формування довгострокової стратегії діяльності підприємства у напрямі СВБ є:

- високі стандарти якості товарів та послуг;
- виконання зобов'язань перед співробітниками, постачальниками, партнерами;
- задоволення потреб та інтересів всіх стейкхолдерів.

До головних переваг організаційного управління, заснованого на цих принципах можна віднести: краще розуміння потреб і очікувань суспільства; підвищення ефективності управління ризиками; поліпшення взаємовідносин із зацікавленими сторонами; поліпшення репутації організації в цілому.

Для того, щоб досягти успіху, впроваджуючи стратегію, потрібно в першу чергу вивчити ринок і провести якісний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, які в тій чи іншій мірі зможуть вплинути на очікуваний результат. Оскільки в сучасних реаліях ринкових відносин аналізу чотирьох груп факторів (соціальних, технологічних, економічних, політичних) стало недостатньо для задоволення інтересів всіх груп впливу, в сучасній літературі додають ще екологію і законодавство, аналіз яких став необхідним для соціально відповідальних компаній та дає можливість у ході аналізу з'ясувати вплив факторів, які довгий час навіть не бралися до уваги безліччю компаній.

Найбільш розповсюдженим для більшості підприємств є підхід, відповідно до якого послідовність етапів формування стратегії має наступний вигляд: визначення місії та цілей, аналіз внутрішніх можливостей, аналіз зовнішнього середовища, аналіз альтернатив та вибір стратегій, реалізація та оцінка вибраної стратегії. Кожен етап формування стратегії підприємства повинен бути узгодженим з принципами соціальної відповідальності, які покладені в основу базової концепції КСВ. Базова концепція КСВ підприємства представляє собою комплексну модель, яка має на меті задовольняти інтереси всіх учасників бізнес-процесу.

У відповідності до цього підходу визначимо основні етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності для українських підприємств:

Визначення місії КСВ. Місія соціальної відповідальності полягає у підвищенні якості життя працівників, місцевої громади та суспільства. Достатньо низькою є кількість підприємств, які мають затверджені місію, кодекси поведінки тощо. (За даними 2010 р., тільки 28,4 % українських підприємств мають затверджені цінності та кодекси поведінки, 42 % респондентів планують це зробити [8]).

Формування системи цілей (дерева цілей) КСВ. До цілей соціально-орієнтованого підприємства можна віднести: забезпечення соціально-економічного розвитку персоналу, забезпечення випуску якісної продукції, забезпечення діяльності, направленої на ресурсозбереження.

Аналіз проводиться з метою ідентифікації сильних та слабких сторін та повинен бути спрямованим на аналіз соціальних ініціатив підприємства, орієнтованих на працівників, організаційної культури, виробництва та реалізації продукції. Прикладами внутрішньої відповідальності можуть бути дії, орієнтовані на дотримання умов праці та відпочинку, своєчасній виплаті заробітної плати, надання пільг. Аналіз мусить бути орієнтованим на зовнішні проекти, які пов'язані з діяльністю підприємства, а також на характер взаємовідносин із стейкхолдерами.

Для малого та середнього бізнесу третій (вищий) соціальної відповідальності рівень не завжди можливий. Підприємства малого та середнього бізнесу більш активно можуть вирішувати питання, які пов'язані чесною сплатою податків (перший рівень) та гідною заробітною платою працівників (другий рівень соціальної відповідальності).

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища та оцінки рівня соціальної відповідальності підприємства обирається відповідна стратегія та напрями КСВ.

Наступний етап полягає у розробці соціальних програм та проектів, планів дій, направлених на впровадження стратегії. Реалізація стратегії має бути направлена на встановлення відповідності між обраною стратегією і внутрішньо організаційними процесами для того, щоб зорієнтувати діяльність організації на її здійснення.

Оцінка реалізації стратегії КСВ. Відомі чотири критерії оцінки соціальної відповідальності: економічні (одержання прибутку), юридичні (дотримання законів), етичні (етична поведінка), прийняття на себе відповідальності (покращення добробуту суспільства та якості життя людей) [5].

Зміст стратегії полягає в забезпеченні високого рівня соціальної відповідальності бізнесу, що може включати такі основні складові:

1. Розробка концепції навчання персоналу, яка має включати різні форми та методи навчання. Навчання персоналу на спеціальних курсах, які проводяться закладами вищої освіти (програми MBA); курсах та тренінгах, що орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок.

2. Соціальної захищеності працівників. У даному розділі базової стратегії корпоративної соціальної відповідальності формується соцпакет, удосконалюються складові соціальної інфраструктури тощо. За рахунок коштів з прибутку можуть встановлюватися додаткові компенсації працюючим, пенсіонерам, жінкам-матерям, зменшуватися вартості товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури підприємства.

3. Здоров'я населення (громади), розвиток місцевої та регіональної інфраструктури. У даному розділі передбачається встановлення взаємозв'язків і співпраця з місцевими органами влади щодо проведення спортивних, благодійних, спонсорських заходів із залученням ресурсів підприємства: людських, інформаційних, фінансових тощо.

5 Ділова етика. На основі розробленого Кодексу етики, встановлюються принципи поведінки з діловими партнерами.

6. Екологічна та природоохоронна діяльність передбачає не тільки дотримання законодавства, але і добровільні акції, спрямовані на очищення навколишніх територій від бруду; дії, спрямовані на енерго- та ресурсозбереження тощо.

7. Задоволення потреб споживачів передусім у випуску якісної продукції, яка відповідає міжнародним стандартам, з використанням екологічно чистої сировини [2].

Запровадження стратегії СВБ пов'язане також з певними ризиками, найбільші з яких: збільшення експлуатаційних видатків, плинності кадрів, рівня прогулів, додаткової вартості на кожного працівника та калькуляції цін. До недоліків визнання соціальної відповідальності можна віднести: порушення принципу максимізації прибутку; зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби; неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству; невміле задоволення соціальних потреб; застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей. Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи зменшенню недоліків.

### **3.2.Шляхи реалізації соціально-орієнтованої політики підприємства**

Таким чином маємо підстави вважати, що корпоративна соціальна відповідальність— це відповідальність підприємства за прямий та опосередкований вплив на економічну, екологічну та соціальні системи, в які

воно вбудоване. Як видно з вищезазначеного про КСВ в Україні знають та навіть чують мало. Це пояснюється тим, що історія розвитку українського бізнесу відрізняється від західної та має свої особливості. Тож і розвиток КСВ в Україні проходить інакше.

Переваги підприємства, яке використовує КСВ у своїй діяльності

1. Працівники виконують свої обов'язки з більшою відданістю та відчують себе лояльнішими до роботодавця.

2. Постачальники та покупці зацікавлені у стабільній співпраці й асоціюють свою репутацію із репутацією відповідального партнера.

3. Місцева адміністрація, податкові органи, інвестори з більшою довірою ставляться до таких підприємств.

Насамперед для розпочатку побудови КСВ на підприємстві необхідно:

1. Залучити менеджмент та заручитися його підтримкою. Керівництво, що зацікавлене у впровадженні КСВ, — це вже половина успіху. Зрештою будь-які заходи із КСВ вимагатимуть інвестицій — фінансів, ресурсів, робітників тощо. Тому схвалення керівництва і підтримка у втіленні намірів — запорука результативності дій.

2. Окреслити бюджет, який підприємство може виділити на заходи із КСВ. Це, своєю чергою, допоможе чітко усвідомити масштаб дій. Так, впровадження проекту із встановлення вітрових електростанцій для «відшкодування» викидів парникових газів чи встановлення урн для роздільного збору сміття та його вивіз вимагають витрат різного порядку. Дії компанії із впровадження КСВ можуть і не вимагати фінансових витрат. Так, відмова від поїздок авто на бізнес-зустрічі та перехід до практики скайп- чи конференц-дзвінків дозволить скоротити викиди окису вуглецю.

3. Слід визначитись із цілями, яких хоче досягти компанія. Їх перелік та пріоритет різняться від компанії до компанії. Можна бажати отримати певні нагороди чи відзнаки (наприклад, «Кращий роботодавець року») або підняти рівень професійної кваліфікації працівників та їх задоволеність працею (наприклад, за потреби забезпечити робітників формою, спецвзуттям тощо,

проводити щомісячні тренінги для робітників, потім відкрити окрему групу для дошкільнят працівників на базі підприємства і т. д.). Це і визначить сферу фокусу компанії, яких до речі може бути декілька. Також можна створити як окремий відділ із впровадження КСВ, так і залучати персонал через корпоративну культуру, спільність цінностей та через ініціативу працівників[10].

Корпоративна соціальна відповідальність сприяє не лише покращенню іміджу підприємства, але й забезпечує конкурентну перевагу на довгострокову перспективу. Соціальна відповідальність більшості українських підприємств, які розуміють її значення, має несистемний, ситуаційний характер. Соціальна спрямованість бізнесу буде більш ефективною, якщо соціальна відповідальність бізнесу буде включена у стратегію управління підприємствами.

При формуванні корпоративної стратегії необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати наступні:

- доцільно враховувати соціальну відповідальність при розробці стратегії підприємства;
- формування корпоративної стратегії базувати на принципах розуміння потреб і очікувань суспільства, підвищення ефективності управління ризиками, поліпшення взаємовідносин із зацікавленими сторонами, покращення репутації підприємства в цілому;
- узгоджувати кожен етап та рівень формування корпоративної стратегії з базовою концепцією соціально відповідального бізнесу.

Оскільки проблема інтегрування соціальної відповідальності підприємства у стратегію його управління встала тільки в кінці XX – на початку XXI століття, стає зрозумілим те, що накопичений практичний досвід неспроможний дозволити окремому вітчизняному підприємству, яке не має достатніх ресурсів для досягнення економічних цілей, швидко оминати стадію розвитку, де недостатня увага до питань соціальної відповідальності

може обернутися ослабленням їх конкурентних позицій на ринку в майбутньому. Стратегічний підхід до соціальної відповідальності передбачає розширення соціальної відповідальності за рамки рішення короткострокових, внутрішніх для підприємства виробничих і соціальних завдань. Він спрямований на діяльність з вирішення внутрішніх і зовнішніх проблем соціального, екологічного та економічного характеру, що безпосередньо впливають їх основну діяльність підприємства відповідно до його стратегічних інтересів, з метою довгострокового підвищення стійкості бізнесу.

Пропонуємо застосувати стратегічний підхід, коли бізнес-стратегія і соціальна відповідальність знаходяться у нерозривному зв'язку, забезпечуючи підприємству створення конкурентних переваг. Для цього можна використати модель конкурентної стратегії М. Портера [64], згідно якої на формування СВ впливають чотири основних фактори. Одним з ключових зовнішніх факторів є широкі соціальні очікування, а отже, задоволення потреб соціального оточення компанії, що становить одну з основних завдань при визначенні конкурентної стратегії. У свою чергу, саме соціальна стратегія є важливою складовою загальної стратегії бізнесу, спрямованої на задоволення широких соціальних очікувань. Тому наявність соціальної складової є необхідною умовою успішної реалізації стратегії.

Основні методи реалізації соціально-орієнтованої політики підприємства можна базувати на таких механізмах та елементах:

а) фінансова підтримка:

- ✓ грошові освітні гранти як самостійна форма адресної фінансової допомоги підприємству на реалізацію програм навчання персоналу (його підготовки та перепідготовки);
- ✓ благодійні внески та спонсорська допомога для здійснення соціальних програм підприємства у грошовій або натуральній формі (призові фонди, адміністративні або інші приміщення для проведення різних заходів тощо);

- ✓ еквівалентне фінансування соціальних програм та заходів як спільне фінансування підприємством, органами державного управління, некомерційними установами;
- ✓ соціальні інвестиції, тобто кошти, виділені підприємством під довготермінові, спільні партнерські соціальні програми, спрямовані на підвищення рівня життя різних верств населення, зниження соціальної напруженості в регіонах локації підприємства або його філій;

б) управлінські удосконалення:

- ✓ делегування та добровільне залучення працівників підприємства до участі у соціальних заходах, що забезпечує їх безкоштовне отримання можливостей для здобуття нових знань та інформації, опанування нових навичок тощо;
- ✓ екологічний менеджмент як частина загальної системи управління підприємством, що охоплює планування та управління впливом підприємства на навколишнє середовище, а також його наслідками;
- ✓ система управління якістю як сукупність структурних елементів та функціональних механізмів, які відповідно до стандартів і нормативів забезпечують управління якістю виробничого процесу та продукції;
- ✓ соціально значимий (або соціально важливий) та добродійний маркетинг як нова самостійна форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в виділенні певного відсотка від продажів конкретного товару на проведення соціальних програм підприємства.

Модель управління соціальною відповідальністю підприємства при цьому змінюється та відрізняється від відомих, яку визначають по-різному. Зокрема, як «сукупність взаємозв'язаних функцій планування й аналізу, мотивації, контролю, а також організаційного й інформаційного

забезпечення, що створюють підґрунтя для безперервного процесу взаємодії персоналу, менеджменту організації, власників бізнесу (акціонерів), місцевих спільнот і держави» [14].

Вибір методу інтегрування СВ означає спосіб включення соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством, тому він потребує розуміння її сутності, впливу на результати діяльності підприємства у різних умовах. Для запровадження методу потрібно:

проаналізувати умови, які дозволять визначити процедуру включення механізму соціальної відповідальності у стратегію управління підприємством;

- ✓ з'ясувати сприйняття ефектів, переваг, недоліків, перспектив СВ тощо персоналом підприємства;
- ✓ визначити пріоритетні сфери і форми реалізації соціальної відповідальності бізнесу;
- ✓ встановити та оцінити вплив на рівень соціальної відповідальності підприємств умов функціонування бізнесу та особистої участі персоналу в соціальних програмах.

### **Висновки до розділу 3.**

Наразі, соціальна відповідальність більшості українських підприємств носить несистемний, ситуаційний характер. Має місце низький рівень усвідомлення доцільності включення СВБ у стратегію управління підприємством.

Відтак, кризові явища, які спостерігаються в українському суспільстві, спричинили у багатьохвітчизняних підприємств прагнення до замкнутості у вирішенні завдань соціальної відповідальності в період економічної нестабільності. Це – помилкова позиція, оскільки вона виникає як результат нерозвиненості механізмів формування та функціонування громадянського суспільства та низького

ступеня усвідомлення підприємством того, що тільки за допомогою вибудовування ефективного діалогу з суспільством і владою можна отримати дієвий ефект – сталий розвиток.

Інтегрування КСВ надасть можливість підприємству:

- створити позитивний імідж;
- поліпшити ділову репутацію;
- створити стабільне ділове середовище;
- знизити нефінансові ризики;
- підвищити інвестиційну привабливість;
- прискорити капіталізацію підприємства в довгостроковій перспективі.

Розглянуті шляхи та підходи до інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління підприємства дозволяють останньому розробити і документально оформити стратегію, спрямовану на досягнення і економічних результатів, і на тривалу соціально-відповідальну взаємодію із зовнішнім середовищем. Вони стають основою подальших наукових досліджень застосовності та змістовності інструментарію інтеграції.

На глобальному рівні соціальна відповідальність є стандартизованим поняттям, яке враховується у діяльності підприємств і має значний вплив на його ефективність. Так, згідно діючого міжнародного стандарту SA 8000:2001 «Соціальна відповідальність» можна сформулювати такі критерії конкурентоспроможності підприємства:

- виконання вимог міжнародного, державного та регіонального законодавств; реалізація якісних товарів;
- участь у спонсорських і благодійних проектах;
- формування позитивної суспільної думки про підприємство;
- професійно-кваліфікаційне зростання персоналу;
- забезпечення охорони та зміцнення здоров'я персоналу;

- нематеріальне стимулювання праці.

Відповідно, вигодами, які отримує підприємство від підвищення рівня соціальної відповідальності і, в підсумку, забезпечує власну конкурентоспроможність, є: зростання довіри місцевої громади до його діяльності; можливість формування безпечного середовища діяльності та розвитку завдяки власній соціальній політиці; підвищення професіоналізму та розвиток кадрового потенціалу, забезпечення лояльності працівників; відповідність нормам і стандартам світової економічної спільноти; можливість формування партнерських відносин із владними структурами, громадськістю та ЗМІ.

## **ВИСНОВКИ**

Аналізування практики з корпоративної соціальної відповідальності в Україні дає підстави констатувати те, що рівень її фінансової наповнюваності значно відстає від аналогічних заходів в розвинених країнах, навіть якщо ці практики стосуються компаній з іноземним капіталом. Водночас доводиться зазначити, що така ситуація відзеркалює ставлення стейкхолдерів, які через низький рівень доходів, зосереджені на можливостях задоволення базових потреб.

Останніми роками відбувається зміна суспільних цінностей та пріоритетів. Поряд із економічними чинниками все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності, досягненні високої продуктивності та прибутковості суб'єктів господарювання підприємства – рівень соціального забезпечення працівників, розробка та реалізація програм підтримки інтернатів, лікарень та шкіл, запровадження на підприємстві механізму контролю якості, впровадження екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій тощо.

При огляді літературних джерел, які стосуються впровадження корпоративної соціальної відповідальності, виявилось, що дана проблема висвітлена не чітко. На мою думку, це показує не зацікавленість даною проблемою на державному рівні. В свою чергу, оцінка законодавчої бази також показала, що не має жодного закону, який би повністю регулював це питання і як результат Верховній Раді України слід приділити увагу удосконаленню існуючих або розробці нових законів та інших нормативно-правових актів, які б регулювали вище зазначену проблему.

Таким чином поєднавши позитивні риси розглянутих концепцій корпоративної соціальної відповідальності та беручи до уваги основні вимоги для підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах нинішнього етапу глобалізації суб'єкт господарювання має:

- нести відповідальність за свою діяльність як перед суспільством, так і перед стейкхолдерами;
- виробляти лише якісну продукцію та надавати якісні послуги для споживачів;
- неухильно виконувати усі вимоги вітчизняного та міжнародного законодавства;
- чітко контролювати економічні, так і соціально-екологічні показники своєї діяльності;
- розробляти сучасну комунікаційну політику та впроваджувати новітні інформаційні технології.

Наразі, рівень соціальної відповідальності переважної більшості українських підприємств можна визначити як низький – існуючий етичний кодекс поведінки організації як «корпоративного громадянина» носить переважно декларативний характер, а про філантропічну відповідальність, яка спрямована на систематичну підтримку та розвиток добробуту суспільства і є свідченням відповідального ставлення менеджменту організації до потреб середовища, в якому ця організація функціонує, наразі не йдеться.

Нами доведено, що корпоративна соціальна відповідальність набуває все більшого значення. В сучасних умовах господарювання КСВ зазнала значних змін, трансформувавшись від повного заперечення ідеї соціальної відповідальності підприємства, до визнання відповідальності підприємства за розвиток суспільства на рівні з державою. За всі роки існування виникло безліч концепцій КСВ, з огляду на різні підходи науковців до цієї теми.

Розглянувши найбільш поширені концепції, ми розробили комплексну концепцію КСВ, яка увібрала в себе позитивні риси розглянутих концепцій та врахує основні вимоги для підвищення рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках в умовах посилення глобалізаційних тенденцій.

Забезпечення стійких конкурентних позицій вітчизняних промислових підприємств передбачає розробку шляхів підвищення ефективності виробництва за наявності розроблених стратегій функціонування в конкурентному середовищі. Розглядаючи підвищення конкурентоспроможності як довгостроковий процес особливо з огляду соціогуманітарних впливів і проявів можна виділити низку заходів, що забезпечують компаніям досягнення конкурентних переваг, а саме: формування у свідомості споживачів чіткої уяви про екобезпеку продукції; адресний перерозподіл доходу компанії на користь громад, що зазнають безпосередніх впливів її виробничої діяльності; формування лояльного пулу персоналу підготовленого під запити технології компанії; різноманітні добродійні фонди та акції тощо.

Оскільки конкурентоспроможність виражає результат взаємодії всіх внутрішніх елементів системи і зовнішніх відносин між компаніями, тому для кардинального покращення результатів діяльності доцільно виходити за рамки бізнесу, використовуючи принципово нові управлінські рішення та стратегічні альтернативи.

Встановлено, що соціальна відповідальність більшості українських підприємств має несистемний, ситуаційний характер. Має місце низький рівень усвідомлення менеджментом доцільності включення СВБ у стратегію управління підприємством.

Відтак, кризові явища, які спостерігаються в українському суспільстві, спричинили у багатьох вітчизняних підприємств прагнення до замкнутості у вирішенні завдань соціальної відповідальності в період економічної нестабільності.

Вважаємо, що інкорпорування КСВ надасть можливість підприємству:

- створити позитивний бренд;
- поліпшити ділову репутацію;
- створити стабільне ділове середовище;
- знизити нефінансові ризики;
- підвищити інвестиційну привабливість;
- забезпечити капіталізацію підприємства в довгостроковій перспективі.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.**

1. Антошко Т.Р. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: [моногр.] / Т.Р. Антошко, П.В. Круш, Ю.В. Тюленєва. – К.: НТУУ «КПІ», 2013. – 275 с.
2. Антошко Т.Р. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступня канд. екон. наук: спец.08.00.04 «Економіка та

- управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» /Т.Р. Антошко. – К., 2012. – 20 с.
3. Баюра Д.О. Формування системи корпоративного управління на засадах соціальної відповідальності / Д.О. Баюра // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – № 151. – 2013 – С. 18-22.
  4. Баюра Д. Розвиток інституту корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Д. Баюра //Формування ринкової економіки в Україні. – 2012. – № 26, Ч. 1. – С. 25.
  5. Божкова В.В. Соціально-відповідальний бізнес як один із напрямків поліпшення іміджу вітчизняних суб'єктів господарювання / В.В. Божкова, Л.Ю. Сагер // Механізм регулювання економіки. – 2010. – № 1. – С. 145-153.
  6. Бегма Ю.К. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю.К. Бегма, О.Ю. Вінніков, О.І. Редько. – К.: 2006. – 136 с.
  7. Булах І. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій:/ Булах І. В., Надтока Т. Б. Монографія. – Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. – 244 с.
  8. Власник Гаврилівських курчат Євген Сігал, який забруднив пташиним могильником Вишгород, уникнув покарання [Електронний ресурс]– Режим доступу: <https://www.apravda.com/content/vlasnik-gavriliivskih-kurchat-ievgen-sigal-yakiy-zabrudniv-ptashinim-mogilnikom-vishgorod>
  9. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс]/ В. Воробей. – Києво-Могилянська Бізнес-Студія (№10, 2005): Режим доступу: <http://www.management.com.ua/cm/cm037.html>.
  10. В Україні визначили найкращі практики з корпоративної соціальної відповідальності // [«Екологія підприємства»](#) № 9, 2017 [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/news>

11. В Чехии власти обязали крупные супермаркеты не выбрасывать продукты на помойку [Електронний ресурс]– Режим доступу:<https://www.segodnya.ua/world/europe/v-chehii-vlasti-obyazali-krupnye-supermarkety-ne-vybrasyvat-produkty-na-pomoyku-1266968.html>
12. Гоголя О.П. Соціальна відповідальність бізнесу / О.П. Гоголя, І.П. Кудінова. – К.: Видавництво Національного університету біоресурсів та природокористування України, 2008. – 79 с.
13. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
14. Затеїщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О.О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200-205.
15. Зінченко А.Г. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку / А.Г. Зінченко, М.А. Саприкіна. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2010. – 56 с.
16. Євген Головаха: Феномен Зеленського – своєрідний "електоральний Майдан"[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2019/04/18/7212520/>
17. Евдокимов Ф.И. Социальная ответственность предприятия как фактор экономического развития / Ф.И. Евдокимов, М.В. Губская // Наукові праці ДОННТУ. Серія: економічна. Випуск 82. – С.5-10.
18. Карпенко Л. М. Методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства /Л. М. Карпенко // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2013. – Вип. 3(2). – С. 24-31. – Режим доступу:[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2013\\_3\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_3(2))
19. Козин Л. В. Корпоративна соціальна відповідальність як засіб формування конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Козин // Вісник Харківського національного аграрного

- університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. Економічні науки. – 2011. – № 12.
20. Костин А. Движение присоединения // Время новостей. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vremya.ru/2007/105/4/180854.html>.
21. Кривоус В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті формування партнерських взаємовідносин між державою, бізнесом та суспільством / В. Кривоус // Журнал європейської економіки. – 2016. – Т. 15, № 2. – С. 172-182. – Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/jee>
22. Кузьмін О. Є. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичні засади, проблеми і прикладні аспекти / О. Є. Кузьмін // Конкурентоспроможність: проблеми науки і практики: Монографія. – Х.:ВД „ІНЖЕК”, 2006. – С. 116-120.
23. Ковальчук Н.В. Економічні аспекти пріоритетів інтеграції України / Н.В. Ковальчук // Вісник ДДФА. Економічні науки. – 2014. – № 1. – С. 81-88. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae\\_2014\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vddfae_2014_1_12).
24. Комарова К.В. Менеджмент: навчальний посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / К.В. Комарова, Н.І. Редіна, С.А. Шмельова. – Дніпропетровськ: ДДФА, 2007. – 330 с.
25. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Ф. Котлер, Н. Лі; Пер. з англ. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005. – 302 с.
26. Лазаренко О. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / О. Лазаренко, Р. Колишко. – К.: Енергія, 2008. – 96 с.
27. Миронюк Т. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності [Текст] / Т. І. Миронюк, В. І. Цьома // Економіка харчової промисловості: Науковий журнал. (Одеська національна академія харчових технологій). – 2014. – №1(21). – С. 35–37.

28. Мних О.Б. Актуальні проблеми впровадження концепції соціальної відповідальності корпоративних структур / О.Б. Мних, В.П. Далик // Актуальные проблемы экономики. – 2013. – № 12. – С 168-175.
29. [Окландер М.А. Поведінка споживача: навч. посіб. з грифом МОН України \(лист № 1/11-20280 від 23.12.2013 р.\) / М.А. Окландер, І.О. Жарська — К.: Центр учбової літератури, 2014. — 208 с.](#)
30. Панченко Є.Г Міжнародний менеджмент / Є.Г.Панченко: Навч.-метод. посіб. Для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004. – 468 с.
31. Про стан та перспективи розвитку підприємництва в Україні: Національна доповідь / К.О. Ващенко, З.С. Варналій, В.Є. Воротін, В.М. Геєць, Е.М. Кужель, О. В. Лібанова та ін. – К., Держкомпідприємство, 2008. – 226 с.
32. Пермінова С. О. Управління міжнародною конкурентоспроможністю як фактор успіху сучасного підприємства [Електронний ресурс] / С. О. Пермінова, Є. В. Романко // Науковий журнал «Молодий вчений» №2(29) лютий 2016. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/2/18.pdf>.
33. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність в парадигмі глобального управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступня д-ра. екон. наук: спец. 08.00.02 «Світове господарство і міжнародні економічні відносини» / Л.П. Петрашко. – Київ, 2013. – 40 с.
34. Поважний О. С. Корпоративне управління: підручник / О. С. Поважний, Н. С. Орлова, А. О. Харламова. – К.: Кондор, 2013. – 244 с.
35. Родина французьких мільярдерів виділить 100 млн євро на відновлення Нотр-Даму [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/world/europe/semya-francuzskih-milliardero-v-videlit-100-mln-evro-na-vosstanovlenie-notr-dama-1254010.html>
36. Савицька О. М. Вплив міжнародних інтеграційних процесів на підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / О. М.

- Савицька, С. О. Пермінова, Я. В. Омельченко //Матеріали VII Міжнародної наукової конференції «Актуальні питання забезпечення стійкого розвитку національного господарства», 24-25 листопада 2017. – Кременчук: Пресс-Лайн, 2017. – С. 99-101.
37. Савицька О. М. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Савицька, Д. С. Лізягіна // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2017. – № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5378>.
38. Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / М.А. Саприкіна, О. Ляшенко, М.А. Саєнсує. – К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480 с.
39. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. – офіційний сайт [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayini.pdf](http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf).
40. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: [моногр.] / [А.М. Колот, О.А. Грішновата ін.]; ред. А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2012. – 501 с.
41. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за заг. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2015. – 519 с.
42. Социальноответственные инвестиции в мире и в России (обзор по материаламСМИ) // Официальный сайт журнала "Эксперт" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.expert.ru>.
43. Сухотеріна М.І. Механізм реалізації корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств / М.І. Сухотеріна // Економічний форум. – 2014. – № 2. – С. 163-167.

44. Сухотеріна М.І. Порівняльна характеристика методик оцінки ефективності внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності машинобудівного підприємства / С.В. Філіппова, М.І. Сухотеріна // Бізнес Інформ. – 2015. – № 3. – С. 284-287.
45. Сухотеріна М.І. Механізм соціальної відповідальності у стратегії корпоративного управління машинобудівного підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Сухотеріна Марія Ігоревна. – Одеса, 2015. – 254 с.
46. Сухотеріна М.І. Екологічна складова соціальної відповідальності машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Філіппова, М.І. Сухотеріна // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 1, (17). – С. 204-208. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/n1.html>.
47. Третяк М.В. Типологія соціальної відповідальності бізнесу / М.В. Третяк // Теорія та практика державного управління. – 2014. – № 4, (47). – С. 1-10.
48. Україна – найнещасливіша у Європі країна за версією ООН [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://life.pravda.com.ua/society/2019/03/20/236117/>
49. Уровень доверия к власти в Украине самый низкий в мире: результаты исследования [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://24tv.ua/ru/uroven\\_doverija\\_k\\_vlasti\\_v\\_ukraine\\_samyj\\_nizki\\_j\\_v\\_mire\\_rezultaty\\_issledovanija\\_n1130224](https://24tv.ua/ru/uroven_doverija_k_vlasti_v_ukraine_samyj_nizki_j_v_mire_rezultaty_issledovanija_n1130224)
50. Фролова В. Ю. Стратегічний підхід в управлінні конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/25102/1.pdf>.
51. Хрущ Н. А. Конкурентні стратегії: процеси створення та реалізації: монографія / Н. А. Хрущ, М. В. Желіховська / За наук. ред. д.е.н., проф. Н. А. Хрущ. – К.: Освіта України, 2010. – 316 с.
52. Чухно А.А. Актуальні проблеми розвитку економічної теорії на сучасному етапі / А.А. Чухно // Економіка України. – 2009. – № 4. – С. 14-28.

53. Шандова Н. В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємства / Н. В. Шандова // Актуальні проблеми економіки, 2004. – № 11 (41). – С. 48–58.
54. Шарко В. В. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення / В. В. Шарко // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015, Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 2. – С. 120-125.
55. Шумпетер Й. А. Капіталізм, Соціалізм і Демократія: Пер. с англ. / Предисл. и общ. ред. В. С. Автономова. — М.: Экономика, 1995. - 540 с.
56. Як змінилося село на Полтавщині завдяки газодобувній компанії [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/regions/others/kak-izmenilos-selo-na-poltavshchine-blagodarya-gazodobyvayushchey-kompanii-1265592.html>
57. Bowen Н. 1953. Social responsibilities of the businessman / Н. Bowen // Harper & Row. — N.Y.
58. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct / A. B. Carroll // Business and Society. — 1999. — Vol. 38. — N 3. — P. 268–295.
59. Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders // Business Horizons № 34 (4), p. 39-48. — 1991.
60. Davis K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities / K. Davis // Academy of Management Journal. — Vol. 16 (2)
61. Davis K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? / K. Davis // California Management Review. — Vol. 2 (3).
62. Davis K. 1967. Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society / K. Davis / Business Horizons. — Vol. 10 (4)
63. ISO 26000: Guidance on Social Responsibility (ISO/FDIS2600). INTERNATIONAL STANDARD [Електронний ресурс]. — Режим доступу:

- [https://www.tuv.com/media/india/informationcenter\\_1/systems/Corporate\\_Social\\_Responsibility.pdf](https://www.tuv.com/media/india/informationcenter_1/systems/Corporate_Social_Responsibility.pdf).
64. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profits // New York Times. September 13. 1970.
65. McGuire J. Business and Society / J. McGuire – N. Y.: McGraw-Hill, 1963. – P. 144.
66. Michael E. Porter. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / Michael E. Porter, Mark R. Kramer // Harvard Business Review. – 2006. – №12. – pp. 78-92.
67. Steurer R. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations / R. Steurer, M. Langer, A. Konrad, A. Martinuzzi // Journal of Business Ethics. – 2005. – Vol. 61. – N 3. – P. 263–281.
69. Van Marrewijk M. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: between Agency and Communion / Van Marrewijk M. // Journal of Business Ethics. – 2003. – Vol. 44. – N 2/3. – P. 95-105.
70. Votaw D. Genius Becomes Rare / D. Votaw // The Corporate Dilemma / Eds. D. Votaw, P. Sethi. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1973. – P. 11.
71. Windsor D. The Future of Corporate Social Responsibility / D. Windsor // The International Journal of Organizational Analysis. – 2001. – Vol. 9, N 3. – P. 225–256.
72. Офіційний сайт [ua.gsk.com](http://ua.gsk.com)
73. Офіційний сайт <http://bakertilly.ua/>
74. Офіційний сайт [www.bayer.ua](http://www.bayer.ua)
75. Офіційний сайт <https://www.coca-colaukraine.com/>