КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: МОДЕЛІ ТА УПРАВЛІНСЬКА ПРАКТИКА

Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України як підручник для студентів вищих навчальних закладів. Лист № 1/11-8744 від 22 вересня 2011 року

УДК 005.35
ББК 65.050.24
К-68

Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник */ Саприкіна М.А.(гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсус М.А. і Міська Г.А. (гл.1, гл.9), Зінченко А.Г. (гл.8), (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480с.*

Рекомендовано до друку Вченою радою Одеського інституту фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі Міністерства фінансів України.

Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України як підручник для студентів вищих навчальних закладів. Лист № 1/11-8744 від 22 вересня 2011 року

Рецензенти:
Буркінський Б. В. – д.е.н., проф., академік НАНУ, директор Інституту проблем ринку та економіко-екологчних досліджень Національної академії наук України.
Орлов В. М. – д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки підприємства та корпоративного управління Одеської національної академії зв'язку ім. О.С. Попова Міністерства транспорту та зв'язку України.

ББК 65.050.24

Це фундаментальний підручник з корпоративного управління, в якому цілісно та систематизовано висвітлено теоретико-методологічні основи, структуру, сутність, етапи розвитку, місце та роль інститутів власності, різних видів економічних інтересів та корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) фізичних та юридичних осіб, які мають свою долю або зацікавленість в статутному складі капіталу підприємства.

В підручнику досить логічно підібрані цитати та висловлювання представників компаній, експертів, які яскраво відображають сутність теми, порівняння міжнародних та українських тенденцій, в тому числі і практик різних компаній.

Надана практична пам'ятка менеджеру з КСВ, яка містить: практичні кроки для менеджера з ключових питань щодо впровадження КСВ у своїй компанії; глосарій та визначення основних термінів; питання для самоконтролю: для самоперевірки; ситуаційні вправи; досвід компаній з тематики розділу, які працюють в Україні, використані практики компаній були подані в рамках Національного Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ, який Центр КСВ проводив у 2009-2010 роках за підтримки Ernst & Young, Sun InBev Україна та МТС Україна.

Для наукових працівників, спеціалістів у сфері корпоративного управління, докторантів, аспірантів, викладачів, студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів.

© Центр «Розвиток КСВ», 2011
Редагування: Communic Agency

Ця публікація підготовлена Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» за підтримки компанії «Інтерпайп». Зміст публікації є винятковою відповідальністю Центру «Розвиток КСВ» та необов'язково відображає точку зору компанії «Інтерпайп». Забороняється відтворення та використання будь-якої частини цієї публікації у будь-якому форматі, включаючи графічний, електронний, копіювання чи використання в будь-який інший спосіб без отримання дозволу Центру «Розвиток КСВ» і відповідного посилання на оригінальне джерело.

Шановні читачі,

Корпоративна соціальна відповідальність – порівняно нове поняття для українського суспільства. Проте, вже багато українських компаній накопичило чималий досвід в організації заходів, що так чи інакше потрапляють під визначення КСВ.

Саме тому ІНТЕРПАЙП спільно з Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» вирішив створити унікальну у своєму роді книгу – перший український підручник з КСВ.

На мою думку, ця книга містить все, що потрібно знати як менеджеру-початківцеві, так і досвідченому фахівцеві з КСВ. Книга буде цікава і студентам, які тільки починають опановувати ази відповідального управління.
Унікальність книги полягає в її головній ідеї – «одна книга замість ста». У ній зібрано теоретичну базу українських і міжнародних видань, а також описано найкращі кейси з КСВ українських компаній.
Серед бізнес-кейсів ви зможете знайти і практику Компанії ІНТЕРПАЙП з оцінювання екологічних та соціальних ризиків при будівництві нових підприємств, зокрема електросталеплавильного комплексу ІНТЕРПАЙП Сталь.

Сподіваюсь, що цей досвід, як і досвід інших компаній, викладений на сторінках книги, може бути вивчений і впроваджений на практиці. Ця книга дозволить багатьом українським компаніям усвідомити й переконатися на практиці, що корпоративна соціальна відповідальність і успішність бізнесу – поняття тотожні.

З повагою,
Олександр Кірічко,
Генеральний директор ІНТЕРПАЙП

Дорогі читачі,

Центр «Розвиток КСВ» за підтримки міжнародної компанії ІНТЕРПАЙП представляє першу в Україні комплексну книгу «Корпоративна соціальна відповідальність: все, що необхідно знати».

Ця книга – є узагальнення накопиченого досвіду Центру «Розвиток КСВ» за чотири роки безперервної роботи на українському та міжнародних ринках.

Сама книга створювалась протягом року, і деякі моменти сьогодні я вже б переписала ще раз, оскільки КСВ – це така динамічна сфера, де півроку і навіть місяць має значення. За січень – червень 2011 року відбулися зміни у основних інструментах КСВ: переробляється стандарт AA 1000, прийнято нове керівництво для багатонаціональних компаній OECD, випущено нове керівництво GRI 3.1. Але все це ми вже опишемо пізніше, в новій редакції книги «Корпоративна соціальна відповідальність: все, що необхідно знати». Всі факти й дані саме цієї книги просимо розглядати станом на січень 2011 року.

Хотіла би наголосити, що вперше для українських книг з КСВ ми надаємо список використаної та рекомендованої літератури, що ще раз підтверджує ту величезну роботу, яку провели автори, а також команда Центру «Розвиток КСВ» над цією книгою. За це я їм дуже вдячна, як і компанії «Інтерпайп», а саме:

- за підтримку - Олександру Киричко, генеральному директору Інтерпайп;
- за довіру і початок співробітництва з Центром над написаннями книги - Олегу Кузьміну, директору із корпоративних відносин Інтерпайп у 2009-2010 роках;
- за завершення довгого процесу підготовки публікації - Дмитру Кисилевському, начальнику Управління корпоративних відносин 2011;
- за терпіння і постійну комунікацію протягом року - Людмилі Трифоновій, менеджеру Інтерпайп з корпоративних відносин.

Є прекрасна думка: «те, що написано одного разу, стає надбанням на багато років». Я сподіваюся, що книга «Корпоративна соціальна відповідальність: все, що необхідно знати» стане першою українською настільною книгою із КСВ і допоможе різним організаціям втілити КСВ на довгострокову перспективу.

З повагою,
Марина Саприкіна,
Керівник Центру «Розвиток КСВ»

ЗМІСТ

ВСТУП 9

1. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1 Визначення терміна «соціальна відповідальність» 13
1.2 Історія становлення та розвитку соціальної відповідальності 14
1.3 Розвиток КСВ в Україні 20
1.4 Вплив міжнародних стандартів і національної політики на розвиток соціальної відповідальності 22
1.5 Концепція корпоративної соціальної відповідальності. Основні питання 24
1.6 Розуміння корпоративної соціальної відповідальності різними групами стейкхолдерів 29
Висновки до розділу 37

2. МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. КСВ РІЗНИХ КРАЇН

2.1 Визначення моделей корпоративної соціальної відповідальності 57
2.2 Європейська (континентальна) модель КСВ. Модель країн Центральної, Східної Європи та СНД 58
Висновки до розділу 67

3. ДІАЛОГ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ОСНОВНИЙ ПРИНЦИП КСВ

3.1 Залучення стейкхолдерів: українські реалії 79
3.2 Поняття «стейкхолдер». Види стейкхолдерів 80
3.3 Європейські реалії 83
3.4 Визначення стейкхолдерів компанії 84
3.5 Комунікації зі стейкхолдерами 87
3.6 Кращі практики діалогу зі стейкхолдерами провідних компаній у сфері КСВ 93
3.7 Оцінка діалогу зі стейкхолдерами 96
Висновки до розділу 97

4. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ (СВ) ЯК ЗАСАДНИЧА СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ І ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

4.1 Огляд корпоративного управління в Україні 115
4.2 Сутність соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії 116
4.3 Значення КСВ для удосконалення ефективного розвитку бізнесу та подолання нефінансових ризиків 121
4.4 Підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду директорів 126
4.5 Кодекс корпоративної поведінки і конфлікти інтересів 131
4.6 Управління КСВ. Роль КСВ-менеджера в компаніях: статус, основні функції, кваліфікація, типові обов'язки, професійні стандарти 135
Висновки до розділу 140

5. ЧЕСНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПРАКТИКИ

5.1 Відповідність законодавству і запобігання корупції як інструменти системи управління ризиками 155
5.2 Відповідальні закупівлі 160
5.3 Доброчесна конкуренція 169
5.4 Контроль за експортом 172
5.5 Захист інтелектуальної власності 173
5.6 Боротьба з відмиванням грошей 174
Висновки до розділу 176

6. ПРАВА ЛЮДИНИ І ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

6.1 Права людини і Міжнародний білль про права людини 193
6.2 Рамкова концепція ООН «Захист. Повага. Гарантія справедливості» 195
6.3 Міжнародні ініціативи із захисту прав людини в бізнес-середовищі 197
6.4 Права людини на робочому місці: Декларація МОП 200
6.5 Добровольні принципи з безпеки і прав людини і Глобальні принципи Саллівана 205
6.6 Ініціативи з прав людини Глобального Договору ООН 206
Висновки до розділу 208

7. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ (HR)

7.1 Ключова роль HR у становленні та розвитку корпоративної соціальної відповідальності 225
7.2 Мейнстрімінг КСВ 229
7.3 Залучення співробітників у розробку ключових документів компанії 230
7.4 Функції HR – департаменту у просуванні КСВ 236
Висновки до розділу 242

8. ЗАХИСТ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

8.1 Стан екології – глобальна проблема 255
8.2 Міжнародні ініціативи із навколишнього середовища 255
8.3 Міжнародний стандарт ISO 14000 258
8.4 Законодавство України про охорону навколишнього середовища 259
8.5 Основні принципи і напрямки впровадження КСВ у сфері захисту навколишнього середовища 262
8.6 Міжнародний і український досвід впровадження принципів екологічної відповідальності 263
Висновки до розділу 267

9. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ

9.1 Міжнародні і українські ініціативи в сфері захисту прав споживачів 283
9.2 Основні принципи і напрямки впровадження КСВ у сфері захисту прав споживачів 288
9.3 Міжнародний і український досвід впровадження принципів соціальної відповідальності відносно споживачів 294
Висновки до розділу 296

10. ЗАЛУЧЕННЯ І РОЗВИТОК ГРОМАД

10.1 Історіографічні аспекти залучення й розвитку громад. Етапи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в регіоні 311
10.2 Становлення соціальної інфраструктури компанії під час розвитку їх діяльності в регіоні 321
10.3 Поступовий перехід від разової допомоги фізичних осіб та організацій до фінансування цілеспрямованих програм. Формування уявлення про КСВ у діловому середовищі та серед місцевого населення 326
10.4 Окремі питання розвитку громад 331
10.5 Особливості розвитку соціальної відповідальності в регіонах України Співпраця у ланцюжку «компанія – місцева адміністрація – громада» 333
Висновки до розділу 337

11. ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

11.1 Стратегічний підхід до КСВ 357
11.2 Характеристика компанії та специфіка її КСВ. Оцінка компанії 360
11.3 Розробка концепції для інтеграції КСВ в організацію 363
11.4 Виконання програм КСВ і комунікація 365
Висновки до розділу 368

12. ПІДГОТОВКА НЕФІНАНСОВОГО ЗВІТУ

12.1 Поняття нефінансова звітність 383
12.2 Стандарти підготовки нефінансового звіту 386
12.3 Процес підготовки звіту 389
Висновки до розділу 392

13. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. ІНДИКАТИВНА БАЗА СВ

13.1 Оцінка ефективності компаній у сфері КСВ: глобальний і український аспект 417
13.2 Оцінка національного рівня розвитку КСВ 419
13.3 Оцінка корпоративного рівня розвитку КСВ 420
13.4 Система управління та оцінки Лондонської групи бенчмаркінгу 422
13.5 Індекси з КСВ як орієнтир для розробки критеріїв оцінки 425
13.6 Збалансована система показників із КСВ 428
Висновки до розділу 430

14. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

14.1 Особливості КСВ серед підприємств малого та середнього бізнесу 445
14.2 Програма UNIDO для відповідальних підприємців REAP 448
14.3 Корпоративна соціальна відповідальність серед українських підприємств МСБ 452
Висновки до розділу 461

Посібник «Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика» має наступну структуру:

1. Розділ: містить цитати та висловлювання представників компаній, експертів, які яскраво відображають сутність теми; візуальні об'єкти (малюнки, графіки, діаграми, таблиці), порівняння міжнародних та українських тенденцій, в тому числі і практик різних компаній.

2. Висновки розділу: підсумкова інформація Розділу на одній-двох сторінках для тих, у кого обмаль часу на читання.

3. Практична пам'ятка менеджеру з КСВ: містить практичні кроки для менеджера з ключових питань, викладених в розділі, щодо впровадження КСВ у своїй компанії.

4. Глосарій розділу: визначення основних термінів КСВ.

5. Питання для самоконтролю: для самоперевірки того, як Ви засвоїли інформацію.

6. Ситуаційна вправа: досвід компаній з тематики розділу, які працюють в Україні, використані практики компаній були подані в рамках Національного Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ, який Центр КСВ проводив у 2009-2010 роках за підтримки Ernst & Young, Sun InBev Україна та МТС Україна.

7. Використана література.

8. Покажчик підприємств, які вказані в розділі.

9. Тестові завдання до розділу, які допоможуть перевірити засвоєну інформацію.

Запропоновані розділи засновані на міжнародному стандарті із соціальної відповідальності ISO 26000, і охоплюють 14 розділів, які стосуються 7 ключових тем КСВ великих компаній, а також малого та середнього бізнесу.

ВСТУП

Перехід України на рейки сталого економічного розвитку, її інтеграція до європейського і світового співтовариства, вимагають запровадження сучасних практик взаємодії держави та бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які б дозволили посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого стабільного розвитку держави і суспільства, заснованого на врахуванні якомога ширшого кола інтересів.

На сьогодні у найбільш економічно розвинутих державах світу поширення набула концепція «корпоративної соціальної відповідальності» (КСВ), що розуміється як «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та у їх взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі». Таким чином КСВ є добровільною діяльністю компаній приватного та державного секторів, спрямованою на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізацію шкідливого впливу на навколишнє середовище тощо, з метою вирівнювання існуючих економічних і соціальних диспропорцій, створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством та державою.

На сьогоднішній день соціально відповідальна діяльність бізнесу є загальноприйнятим правилом, якого дотримується значна кількість великих, середніх і навіть малих компаній по всьому світу, інтегруючи це правило в корпоративне управління.

КСВ в Україні знаходиться у стадії свого становлення. Найбільш активними у цій сфері є насамперед, представництва іноземних компаній, які переносять на українське підґрунтя сучасні світові практики, принципи і стандарти, а також найбільші українські підприємства.

Ще одним активним драйвером цього процесу виступає Міністерство освіти і науки України, в рамках ініціативи якого і за підтримки Глобального Договору ООН була створена робоча група з розробки матеріалів навчальної дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність», членом якої був і «Центр «Розвиток КСВ».

Автори мають надію, що посібник «Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика» стане фундаментальною основою для викладання навчальної дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність» в вищих навчальних закладах.

Розділ 1. СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Становлення та розвиток інституту соціальної відповідальності

В розділі висвітлено історію становлення і розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у світі й Україні, показано, як протягом років змінювався зміст терміну «КСВ», дано основні характеристики КСВ.

1.1. Визначення терміна «соціальна відповідальність»

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) до 2010 року була концепцією, яка мала близько 80 різних дефініцій, як-от: корпоративне громадянство, благодійність, соціальна відповідальність бізнесу, лінія потрійного критерію і т. п., що впливало на абстрактне розуміння КСВ і неможливість порівняння соціальної відповідальності однієї компанії з іншою. Майкл Хопкінс у 2003 році зазначив, що «без спільної мови ми реально не знаємо, що наш діалог з компаніями є почутим і реалізованим послідовно». Том Додд, відповідальний за політику КСВ в Європейській Комісії, підтримує цю позицію, вважаючи, що іноді різна термінологія не сприяє розумінню і підтримці [18].

В 2010 році, після п'яти років розробки було прийнято стандарт – міжнародне керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000, який узагальнив єдине тлумачення різних термінів КСВ. Унікальність стандарту полягає в тому, що:

1. Близько 450 експертів з 99 країн світу розробляли стандарт;
2. Експерти-розробники представляли різні заінтересовані сторони: урядові та недержавні організації, профспілки, бізнес-організації, організації захисту прав споживачів та дослідні інститути;
3. ISO 26000 охоплює соціальну відповідальність різних груп заінтересованих сторін, тому слово «корпоративна» виключено з назви: ISO 26000 є міжнародним керівництвом із соціальної відповідальності;
4. Вперше надано тлумачення близько 27 термінів, що стосуються проявів, реалізації та вимірювання соціальної відповідальності;
5. Стандарт не підлягає обов'язковій сертифікації, на відміну від інших стандартів управління Міжнародної організації стандартизації ISO.
6. ISO 26000 є першим всесвітньо узгодженим покроковим керівництвом для реалізації соціальної відповідальності організацією будь-якої групи.

За визначенням ISO 26000, «соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка:

- сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства;
- враховує очікування заінтересованих сторін;
- відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими.

1.2. Історія становлення і розвитку соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність стала частиною системи управління і набула особливої популярності в два останні десятиріччя в Північній Америці, Західній Європі та Азії. Окремі дослідники стверджують, що концепція «корпоративна соціальна відповідальність» набула поширення з 1953 року, а з часом, у відповідності до зростання компаній, ставала все більше структурованою. Відповідно, намагаючись простежити основні віхи на шляху розвитку концепції КСВ як теоретичного ядра, можна виділити роботи таких авторів, як Г. Боуен, К. Девіс, Р. Бломстром, Дж. Мак Гуїр, С. Мережі, А. Керолл.

Етап перший. Становлення

У 1953 році з'являється книга Говарда Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена», яка стала початком розвитку сучасної літератури про КСВ. Книга була відзначена А. Керроллом як книга, що відкриває нову епоху соціальної відповідальності в двадцятому столітті. На думку Г. Боуена, соціальна відповідальність бізнесмена полягає в «реалізації такої політики, прийнятті таких рішень або вибору такої лінії поведінки, які були би бажаними з позицій цілей і цінностей суспільства». Автор ще розглядав соціальну відповідальність, корпоративне громадянство, соціальний аудит в більш широкому контексті, але факт залишається фактом: за визначенням А. Керолла, Г.Боуен став «батьком корпоративної соціальної відповідальності» [19; 22].

В 50-ти роки про концепцію КСВ багато дискутували, в тому числі і на шпальтах друкованих ЗМІ. Відомий економіст Пітер Друкер навіть дорікав бізнесменам: «Якщо би Ви були свідомим читачем газет, то Ви би запитали керівників американських компаній – коли в них залишається час для ведення бізнесу?» В той же час Честер Барнард відзначав, що мета корпорації – служити суспільству, а функція керівника – передати цей дух моральності співробітникам [19].

У другій частині 70-тих термін «корпоративна соціальна відповідальність» став часто вживатися, але з'явилася нова тема для дискусії – питання дефініцій та термінів, що сприймаються різними людьми по-різному. Підкреслювалося, що «зараз, не маючи внутрішньої структури і контексту, КСВ означає все можливе для всіх людей. Керівники бізнесу, представники академій, урядові регулятори і соціальні активісти розглядають соціальну роль корпорацій і оцінюють суми витрачених коштів». Цікаво, що саме в цей період розвивається концепція «стейкхолдерів» (заінтересованих сторін) і з'являється термін «результативність корпоративної соціальної відповідальності», який базується на введеній Керроллом системі трьохмірної моделі: результативність корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) ґрунтується на КСВ і корпоративному соціальному реагуванні.

Цікаво, що окремі країни проводили власні дослідження щодо розвитку соціальної відповідальності, і можна стверджувати, що сама концепція, ймовірно під іншими

назвами, з'явилася набагато раніше, в XIX – перших роках XX століття. Цю концепцію у зв'язках з громадськістю використовував головний редактор одного з найвпливовіших журналів Америки «Робота в світі» Артур Пейдж, який пізніше увійшов до складу виконавчої команди управління великої корпорації AT&T. Саме в цій компанії з 1927 року почала розвиватися сучасна модель КСВ. Враховуючи ці дані, деякі дослідники погоджуються, що концепція корпоративної соціальної відповідальності виникла раніше, в 30-х і 40-х роках XX сторіччя, а в 1953 році ця концепція формалізувалася в книзі Говарда Боуена. Цікаво, що в понад 180 статтях журналу «Робота в світі» того часу було описано деякі тенденції, які, навіть, можуть відповідати сьогоднішнім тенденціям КСВ. Найбільш популярними темами того часу були: захист навколишнього середовища, трудових прав, прав споживачів, освіта, захист дітей та корпоративна прозорість. І це все відбувалося у 1920 роки, коли соціальній відповідальності не приділялося першорядного значення, оскільки президент Америки Калвін Кулідж заявив, що «головним бізнесом компаній є ведення бізнесу». Однак зі сторінок журналу головний редактор А. Пейдж закликав до сталого розвитку, дотримання трудових прав для афроамериканців, кращих заходів безпеки для гірників, що працюють під землею, приділенню більшої уваги споживачам і більшої корпоративної прозорості. Він також розробив принципи, які втілював протягом своєї професійної діяльності і на посаді редактора і пізніше, працюючи одним із топ-менеджерів AT&T, – говорити правду, доводити свої знання діями, слухати клієнтів, управляти заради завтра, залишатися спокійним, терплячим і добродушним, приділяти увагу відносинам із громадськістю, оскільки це – важливо і робота всієї компанії залежить від цього, враховувати, що культура компанії безпосередньо залежить від її співробітників.

Отже, першим історичним періодом розвитку КСВ є відрізок 1920-1950 років. В цей час також з'являється відома робота Пітера Друкера «Практики менеджменту», в якій він розглядав громадську відповідальність як один із восьми ключових чинників для досягнення бізнес-цілей. Незважаючи на його відомі слова, що головна відповідальність бізнесу перед громадою пов'язана з одержанням прибутку, все ж таки він вказував, що важливо для управління «розглядати вплив кожної бізнес-політики і дій на суспільство».

Етап другий. Нові теми КСВ

60-ті роки позначилися виникненням деяких нових тем в аспекті корпоративної соціальної відповідальності. Автори, зокрема Кейт Девіс, порушують тему довгострокових інвестицій від соціальної відповідальності. К. Девіс першим обґрунтував, що проблема соціальної відповідальності повинна розглядатися в управлінському контексті. Він підкреслював, що ця відповідальність стосується тих «рішень і дій бізнесменів, які не пов'язані з прямою економічною діяльністю», причому «деякі соціально відповідальні рішення в бізнесі можуть розглядатися у процесі тривалого, складного аналізу як ті, що дають шанс для досягнення фірмою довгострокового економічного ефекту» [11, с. 20]. Вводиться словосполучення «КСВ і бізнес-етика», а також особлива увага акцентується на волонтерстві й добровільності, якщо йдеться про соціальну відповідальність [19].

70-ті роки відзначаються появою відомого висловлювання Мільтона Фрідмана стосовно того, що «існує одна і тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовува-

ти свої ресурси і залучати до активностей, спрямованих на підвищення своїх прибутків, настільки довго, наскільки компанія залишається в умовах деяких правил гри, тобто долучатися до відкритої і вільної конкуренції, без обману та махінацій» М. Фрідман, зокрема, підкреслює, що корпорація повинна орієнтуватися на максимізацію прибутку для акціонерів, а менеджери, які практикують соціальну відповідальність, по суті «крадуть гроші у власників», а також втручаються в сферу, яка опиняється поза межами їх професійної компетенції.

Але більшість експертів не погодилися з Фрідманом. Комісія США з економічного розвитку в 1971 році описала свою модель КСВ, де зазначила, що «КСВ стосується продуктів, надання робіт і економічного зростання, стосується суспільних очікувань і активностей, спрямованих на покращення соціального зовнішнього середовища фірми» [19]. На думку деяких дослідників, наприклад А. Керолла, це стало переломним моментом для концепції КСВ, а також продемонструвало зміни у відносинах між компаніями і суспільством. В цей період посилюється увага до добровільної природи соціальної відповідальності, а також проводиться перше дослідження щодо вимірювання соціальної відповідальності, базованої на отриманій зі звітів компанії інформації.

У роботі, виданій у 1975 році, К. Девіс і Р. Бломстром визначили спрямованість КСВ як «обов'язок осіб, приймаючих рішення, вдаватися до таких дій, які будуть спрямовані не тільки на задоволення власних інтересів, а й на захист і примноження суспільного блага». Проблема змісту КСВ була уточнена Дж. Мак Гуїром, який зазначив, що «корпорація має не тільки економічні і правові зобов'язання, але несе й певну відповідальність перед суспільством, що виходить за їх межі». С. Мережі, у свою чергу, конкретизував зміст КСВ, зазначивши, що корпоративна соціальна відповідальність «передбачає виведення корпоративної поведінки на рівень, який відповідає усталеним соціальним нормам, цінностям та очікуванням».

Ґрунтуючись на підходах Дж. Мак Гуїра і С. Мережі і намагаючись узгодити економічну і соціальну відповідальність бізнесу, А. Керолл запропонував трактування КСВ, що припускає «відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним (філантропічним) очікуванням, що пред'являються суспільством організації в даний період». Саме підхід А. Керолла пізніше втілився в детально відпрацьовану модель, одержав найбільше поширення, став багато в чому визначати межі сучасних досліджень у галузі КСВ. Згідно з моделлю А. Керолла КСВ являє собою багаторівневу відповідальність, яку можна представити у формі піраміди. Принципово важлива співпідпорядкованість рівнів: експерти прогнозують тенденції розвитку бізнесу, зокрема не бізнес, що в тій чи іншій формі займається благодійністю, а бізнес, стандартні трансакції якого відповідають не тільки економічним і правовим, але й етичним критеріям.

Економічна відповідальність безпосередньо визначається базовою функцією компанії на ринку як виробника товарів і послуг, що дозволяє задовольняти потреби споживачів і, відповідно, отримувати прибуток. Інакше кажучи, будь-яка фірма, що реалізує свою економічну відповідальність перед суспільством, вже є соціально відповідальною.

Правова відповідальність означає необхідність дотримання законів бізнесом в умовах ринкової економіки, відповідність його діяльності очікуванням суспільства, що відображені у правових нормах.

Етична відповідальність, у свою чергу, вимагає від ділової практики відповідності очікуванням суспільства, не обумовленим правовими нормами, але таким, що базуються на нормах моралі.

Філантропічна (дискреційна) відповідальність спонукає фірму до дій, спрямованих на підтримку і розвиток добробуту суспільства через добровільну участь у реалізації соціальних програм.

Наведені вище трактування, відображаючи загальну логіку розвитку концепції КСВ, звичайно, не вичерпують усього розмаїття підходів до змісту корпоративної соціальної відповідальності, розглянутих у світовій управлінській літературі. Всі існуючі підходи, втім, можна представити у вигляді континууму. На одному полюсі знаходяться автори, які стверджують, що метою бізнесу є підвищення прибутків або зростання цінності компанії для акціонерів, а завдання підвищення суспільного добробуту в цілому повинно вирішуватися перш за все силами державних, неприбуткових і релігійних інститутів. Позиція даної школи найбільш чітко представлена в класичній статті нобелівського лауреата М. Фрідмана «Соціальна відповідальність бізнесу полягає в підвищенні його прибутків».

На іншому полюсі – автори, які вважають, що бізнес має численні соціальні, громадянські і моральні зобов'язання, спрямовані на зростання загального добробуту в межах масштабного суспільного договору. При цьому представники кожного з напрямків рівною мірою використовують природну аргументацію (бізнес, виходячи зі своєї природи, повинен або, навпаки, не повинен передбачати широку соціальну відповідальність), інструментальну аргументацію (вузька або, навпаки, широка соціальна відповідальність вигідні для ведення бізнесу) або аргументацію змішаного характеру. Вибір аргументації зумовлюється багатьма чинниками, перш за все, особливостями інституційного середовища розвитку бізнесу.

Якщо класична школа з вузькими трактуваннями переважно представлена американськими авторами, то широкі трактування характерні для європейських дослідників, історично пов'язаних із соціал-демократичною традицією. Необхідно, втім, визнати, що саме класична школа визначає нині концептуальний мейнстрим, і модель А. Керолла, із врахуванням усіх висловлювань про широку соціальну відповідальність, багато в чому цей мейнстрим уособлює. Слід також підкреслити, що корпоративна соціальна відповідальність не може розглядатися відносно суспільства в цілому. Для кожної організації, що веде бізнес, суспільство являє собою систему заінтересованих сторін, що включає в себе індивідів, групи та організації, які впливають на прийняті компанією рішення та (або), навпаки, опиняються під впливом цих рішень. Інакше кажучи, бізнес працює зі споживачами, власниками, робітниками, постачальниками, конкурентами, державними органами, місцевими громадами і т. д. Кожна із заінтересованих сторін, у свою чергу, висуває відносно бізнесу економічні, правові, етичні та філантропічні очікування, відповідні до піраміди КСВ.

Незважаючи на існування численних емпіричних робіт із фінансових аспектів соціальної відповідальності, відчувається нестача теоретичної бази, у межах якої інтерпретуються результати, традиційно виділяється низка теоретичних підходів до взаємозв'язку соціальної відповідальності і фінансової ефективності компанії [12; 38]:

1. Теорія стейкхолдерів, теорія соціального впливу або інституційна/ресурсна теорія.
2. Сигнальна/репутаційна теорія.
3. Теорія (не)достатності ресурсів.
4. Теорія опортунізму менеджменту.
5. Теорія заміщення.
6. Теорія синергетичної дії.
7. Гіпотези про нелінійні взаємозв'язки.

У межах теорії стейкхолдерів зростання рівня соціальної відповідальності асоціюється із зростанням фінансової ефективності, оскільки дозволяє збалансувати цілі і задовольнити вимоги численних заінтересованих осіб, що мають вплив на компанію, і таким чином поліпшити її позицію серед конкурентів. Цей підхід наражається на найбільшу критику неоінституційних економістів, зокрема і в низці інших робіт, через те, що безліч цілей може взагалі дезорієнтувати стратегічний менеджмент компанії.

Основні тези *сигнальної теорії* викладено в роботах, згідно з якими високий рівень соціальної відповідальності забезпечує для компанії репутацію, що для широкого кола інвесторів у середньостроковій перспективі може виступати відносною гарантією захищеності інвестицій і частково пов'язуватися з вирішенням проблеми інформаційної асиметрії.

Теорія (не) достатності ресурсів вибудовує причинно-наслідковий зв'язок між соціальною відповідальністю і фінансовою ефективністю, припускаючи, що підвищення рівня соціальної відповідальності обумовлене наявністю вільних грошових ресурсів, які менеджмент в змозі витратити на різні проекти.

Теорія опортунізму менеджменту є контрінтуїтивною відносно теорії (не) достатності ресурсів. Зокрема, автори відзначають, що у разі високої фінансової результативності компанії менеджери схильні до згортання соціальних проектів, ресурси яких вони використовують для підвищення своїх короткострокових зисків, а у разі погіршення фінансового стану додаткові соціальні витрати можуть маскувати прорахунки менеджменту.

Теорія синергетичної дії, яку підтримує значна кількість авторитетних дослідників, вибірково спираючись на позитивні емпіричні результати виявленої кореляції між соціальною відповідальністю і фінансовою ефективністю, пропонує консенсус існуючих гіпотез відносно причинно-наслідкового зв'язку між двома цими чинниками. Передбачається, що корпоративна соціальна практика і фінансова ефективність утворюють замкнутий цикл взаємного впливу, який постійно відтворюється. Ця теорія є привабливою для моделювання, оскільки включає елементи інших гіпотез і дозволяє пояснити низку поведінкових ефектів, пов'язаних із фінансовими аспектами соціальної відповідальності, зокрема соціально відповідальне інвестування.

Третій етап. Зв'язок між КСВ і сталим розвитком

80-ті роки стали одними з найбільш визначальних у контексті розвитку КСВ. В цей період розвивається теорія стейкхолдерів Фрідмана, розпочинається обговорення організаційної структури для управління корпоративною соціальною відповідальністю і вперше з'являється концепція сталого розвитку. В 1987 році Всесвітня комісія з питань навколишнього середовища і розвитку опублікувала Звіт Брундтланд «Наше спільне майбутнє», де було зазначено, що «сталий розвиток – це розвиток, який відповідає потребам сьогоднішнього дня і не обмежує здатності майбутніх поколінь у задоволенні їх потреб»[20]. Хоча термін «сталий розвиток» вперше вживався у матеріалах Стокгольмської конференції 1972 року, але тоді він не був визначеним і поясненим [21]. Саме в цей період інтерес становить тема прибутковості соціально відповідальних компаній.

Четвертий етап. Становлення бізнес-кейсу для КСВ

90-ті роки відзначалися розвитком концепції КСВ, більшою кількістю наукових робіт із цієї тематики. В цей період виникає і теорія мотивацій компанії щодо реалізації КСВ. Наприклад, Деббра Вуд виділяє три мотиваційні причини: управління охороною навколишнього середовища, управління різноманітними питаннями і стейкхолдерами [19]. Також стала поширеною концепція сталого розвитку, оскільки у 1992 році було прийнято Декларацію Саміту Землі в Ріо-де-Жанейро спільно з додатками – збірником рекомендацій під назвою «Порядок денний 21» (Agenda 21). Принцип 4 Декларації Ріо стверджує: «щоб досягнути сталого розвитку, охорона навколишнього середовища повинна становити інтегральну частину процесу розвитку і не може розглядатися окремо» [14]. В Декларації звертають увагу на рівнозначне трактування потреб розвитку (соціальних та економічних) та навколишнього середовища. Отже, виникає поняття «потрійного критерію», що передбачає трикутник рівноваги між економічними, соціальними та екологічними цілями розвитку. Цей термін в 1998 році впровадив Джон Елкінгтон у своїй книзі «Канібали з вилками: потрійний критерій бізнесу XXI століття».

Етап п'ятий. Інституалізація КСВ на національних рівнях, поява міжнародних стандартів

XXI століття дало новий поштовх розвитку соціальної відповідальності через прийняття стандарту – міжнародного керівництва із соціальної відповідальності ISO 26000, прийняття національних стратегій або державних програм із соціальної відповідальності (Словаччина, Литва та ін.), інституалізацію КСВ на національних рівнях (у Великобританії було запроваджено посаду міністра з КСВ без портфеля, яка пізніше, у 2010 році була скасована, відділ із КСВ в уряді Данії). В цілому, на європейському рівні, було прийнято Зелену книгу «Просування Європейської рамкової концепції задля корпоративної соціальної відповідальності» і розроблений Глобальний Договір ООН. У бізнес-середовищі акцент із корпоративної соціальної відповідальності у вигляді благодійності-філантропії і інвестицій у громаду було переорієнтовано на окремі програми, пов'язані з бізнес-стратегіями компаній, наприклад програма сталого розвитку компанії Marks&Spenser «План А».

Отже, на початку XXI століття концепція «корпоративної соціальної відповідальності» істотним чином трансформувалася. Очевидно, що підхід до настільки складної концепції методом випадкового вибору тієї чи іншої теорії загрожує не тільки теоретичною фрагментарністю, але і перетворенням самої проблематики на предмет нав'язуваних бізнесу політичних спекуляцій, відірваних від процесів його власного розвитку. Тому цілком аргументованим є підхід А. Керолла – одного з провідних світових фахівців у галузі відносин бізнесу та суспільства, який пропонує пов'язувати всі концепції з розвитком теорії корпоративної соціальної відповідальності як ядра, узгодженого з альтернативними концепціями або трансформованого в них. Треба зазначити, що саме цей підхід дозволяє переорієнтуватися з загальних міркувань про роль бізнесу у суспільному розвитку на аналіз діяльності конкретного підприємства.

1.3. Розвиток КСВ в Україні

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні можна розділити на чотири етапи, розпочинаючи з 2005 року. Незважаючи на те, що концепція КСВ в Україні розпочала поширюватися у XXI столітті, її розвиток відбувається досить динамічно.

Початком розвитку руху корпоративної соціальної відповідальності в Україні можна вважати грудень 2005 року, коли був проведений Форум «Корпоративна соціальна відповідальність і Глобальний Договір» за участю представників українського уряду, бізнес-спільноти, Організації Об'єднаних Націй, міжнародних та місцевих неурядових організацій, засобів масової інформації та університетів. Метою Форуму був розвиток діалогу між різними групами заінтересованих сторін з корпоративної соціальної відповідальності та мобілізація основної групи компаній щодо можливості підписання Глобального договору (ГД). Підписання стало можливим під час запуску ініціативи «Глобальний договір» в Україні 25 квітня 2006 року. Першими підписантами стали 34 провідні українські та міжнародні компанії, асоціації та організації громадянського суспільства, серед яких були «Кока-Кола Беверіджиз Україна ЛТД», СКМ, «Тетра Пак Україна«, »ТНК-ВР Україна» та інші. В кінці 2005 року був створений Форум соціально відповідального бізнесу (СВБ) в Україні і розроблено Меморандум про СВБ, підписавши який українські компанії-лідери об'єднали свої зусилля з розвитку КСВ. Варто зазначити, що ця ініціатива була розпочата українською PR-Лігою, що підкреслює тісний зв'язок між відділами PR та КСВ на першому етапі розвитку КСВ.

Другий етап розвитку (2007 рік) характеризується підвищенням обізнаності з КСВ в Україні і першими зусиллями компаній переосмислити і втілити стратегічні засади в питаннях розвитку КСВ. Різні заінтересовані сторони розпочинають проводити круглі столи з питань КСВ, серед яких потрібно відмітити два великі заходи, що відкрили кордони для участі іноземної експертної спільноти. Діловий журнал «Експерт» організував першу міжнародну конференцію з КСВ в квітні 2007 року, а Глобальний договір спільно з МТС та журналом «Експерт» провели перший Медіа Саміт з КСВ. 1 листопада 2007 року

Україна приєдналася до міжнародної групи з розробки нового міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000 і було обрано шість національних експертів від різних груп заінтересованих сторін.

2008 рік відкрив новий – третій, найбільш плідний етап розвитку КСВ, в рамках якого були підготовлені та представлені соціальні звіти компаній, два з яких були розроблені за стандартами Глобальної ініціативи із звітності (GRI): соціальний звіт банку «Надра» і компанії «ДТЕК». Мережа Глобального Договору була інституалізована і визнана ГД ООН найбільш динамічною мережею ГД у Східній Європі. Була створена Рада Глобального Договору, до якої обрали представників: українських і міжнародних компаній, неурядових організацій, федерацій роботодавців, профспілок. Був зроблений перший акцент на проблемі зміни клімату – мережею Глобального Договору розпочато кампанія «Go Green», яку підписали топ-менеджери 23 провідних компаній в Україні і екологічних НУО. Діловий журнал «Контракти» і його рейтингова агенція «Гвардія» склали перший рейтинг найбільш соціально відповідальних компаній. Українська компанія СКМ стала «золотим спонсором» міжнародної конференції з корпоративної соціальної відповідальності в Східній Європі, яка проводилася Ethical Corporation за межами України– в Празі, Чехія.

Іншою ознакою цього етапу є раціональний підхід до корпоративної соціальної відповідальності та розуміння різниці між КСВ як стратегією ведення бізнесу і благодійністю. Відбувається відділення особистих фондів акціонерів від компаній, акціонерами яких вони є, – наприклад благодійний фонд «Розвиток України» був відділений від компанії СКМ і став особистим фондом Ріната Ахметова, акціонера компанії СКМ. Центр розвитку КСВ за підтримки Фонду «Східна Європа», компаній СКМ, Фокстрот, ВОЛЯ і РУСАЛ вперше проводить дослідження щодо розуміння КСВ і обізнаності з ISO 26000 серед різних заінтересованих сторін, а також КСВ поширюється в регіони – Центр проводить круглі столи й тренінги з КСВ в 10 регіонах України.

2009 – 2010 роки як четвертий етап розвитку КСВ в Україні має ознаки повільного розвитку і сконцентрованої уваги на екоменеджменті й інших практиках із збереження навколишнього середовища. ГД проводить перший український бізнес-саміт на вищому рівні з питань зміни клімату, де було представлено перші результати дослідження щодо зміни клімату. Іншою ознакою цього етапу є набуття сталості розвитку КСВ, через залучення вищих навчальних закладів до КСВ. Був виданий перший посібник з КСВ. Центр розвитку КСВ створив мережу «КСВ в освіті», до якої увійшли 22 університети.
Розпочинається проект за підтримки UNITER «Розробка національного порядку денного з КСВ». Проведено першу виставку соціальних і екологічних проектів компаній в Україні, започаткований Національний Конкурс бізнес-кейсів з КСВ, за унікальним форматом, підготовленим Центром Розвиток КСВ за підтримки компаній Ернст енд Янг, САН ІнБев Україна і МТС-Україна.

1.4. Вплив міжнародних стандартів і національної політики на розвиток соціальної відповідальності

Європейська Комісія розглядає корпоративну соціальну відповідальність як частину внеску в сталий розвиток та Стратегію європейського економічного зростання і зайнятості, оскільки КСВ має потенціал сприяти досягненню різноманітних цілей, зокрема суспільної згуртованості, економічній конкурентоспроможності та більш раціональному використанню природних ресурсів. У ЄС питання корпоративної соціальної відповідальності віднесено до політики працевлаштування та соціальних справ, політики підприємництва, екологічної політики, політики захисту прав споживачів, державних закупівель та зовнішніх відносин. Своїх пріоритетів ЄС дотримується і у відносинах із партнерами, країнами-учасниками програми добросусідства, до чого залучають і Україну. У межах затвердженого у 2009 році документу «Порядок денний Асоціації між Україною та ЄС» передбачається виконання певних завдань, які стосуються корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, за даним документом, Україна має зобов'язання у таких сферах діяльності:

- державні закупівлі;
- сталий розвиток;
- навколишнє природне середовище;
- забезпечення рівноправності, дотримання прав людини;
- промислова та підприємницька політика;
- захист прав споживачів;
- соціальна політика.

Організація Об'єднаних Націй втілює ініціативу *«Глобальний Договір»* (веб-сторінка – www.unglobalcompact.org) – кодекс поведінки, розроблений ООН, що складається з десяти принципів у сфері прав людини, зайнятості, навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Ця добровільна міжнародна ініціатива об'єднує близько 5800 організацій, що зобов'язалися виконувати ці принципи, серед яких: бізнес-структури, громадські організації, академічні інституції тощо. В Україні налічується понад 140 учасників-членів Глобального Договору.

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) розробила Керівництво для мультинаціональних підприємств, що пропонує добровільні принципи та стандарти відповідальної поведінки бізнесу у різноманітних сферах: працевлаштування та промислові відносини, права людини, навколишнє середовище, розкриття інформації, боротьба з корупцією, інтереси споживачів, конкуренція та оподаткування. Країни-члени ОЕСР (Швеція, Норвегія, Нідерланди) зобов'язалися впроваджувати ці принципи і стандарти серед компаній, що працюють на їх території, або вітчизняних компаній, які працюють на інших територіях. Україна не є членом ОЕСР, однак компанії країн-членів ОЕСР працюють на її території.

Всесвітня рада бізнесу зі сталого розвитку (WBCSD, веб-сторінка –www.wbcsd.org) – міжнародна бізнес-мережа, завданням якої є розвиток більш тісної співпраці між бізнесом, урядом та іншими організаціями, що вивчають питання довкілля та сталого розвитку.

Принципи ООН з соціальної відповідальності інвесторів (PRI, веб-сторінка – www.unpri.org). Згідно з цими принципами інвестори зобов'язані:

1. Врахувати екологічні та соціальні аспекти діяльності у процесах інвестиційного аналізу і прийняття рішень.
2. Бути активними власниками і включати питання про екологічні та соціальні аспекти до політики і практики власності.
3. Шукати відповідну інформацію з питань екологічних та соціальних аспектів діяльності стосовно суб'єктів, в які інвестують ресурси.
4. Сприяти прийняттю і реалізації принципів в інвестиційній сфері.
5. Співпрацювати для підвищення ефективності роботи у впровадженні принципів.
6. Звітувати про свою діяльність стосовно впровадження принципів.

На сьогодні 255 інвесторів схвалили принципи PRI та впроваджують їх у свою діяльність. До їх числа можна додати 67 компаній чи організацій, що надають консультаційні послуги інвесторам.

Глобальна ініціатива зі звітності (ГІЗ) (GRI, веб-сторінка – www.globalreporting.org) – добровільна міжнародна мережа, яка базується на співробітництві між компаніями, організаціями роботодавців, інвесторів, аудиторів, громадських організацій та інших заінтересованих сторін. Мета ГІЗ – забезпечення застосування компаніями нефінансової звітності на основі потрійного критерію – економічних, екологічних і соціальних показників. ГІЗ розробила принципи і індикатори для подібної звітності і на сьогодні є найбільшою міжнародною ініціативою такого характеру. Понад 1000 компаній у 60 країнах світу зараз використовують ГІЗ. В Україні 4 компанії готують свої нефінансові звіти за стандартом ГІЗ – це СКМ, ДТЕК, Метінвест та Оболонь.

Також існують і окремі міжнародні стандарти.

Стандарт SA 8000 являє собою стандарт сертифікації щодо впровадження соціальної відповідальності з дев'яти питань: дитячої праці, примусової праці, гігієни праці та безпеки, свободи асоціацій, дискримінації, дисциплінарної практики, тривалості робочого часу, оплати праці та системи управління.

ISO 14001 є міжнародним стандартом системи екологічного менеджменту для організацій різних видів, основну увагу якого зосереджено на визначенні екологічних аспектів діяльності організації, відповідних підходів до охорони навколишнього середовища й оцінки найважливіших із них.

Екологічний менеджмент і аудит (EMAS) є добровільною екологічною ініціативою ЄС, що була розроблена для вдосконалення показників організацій у сфері охорони навколишнього середовища. Основним завданням EMAS є визнання і заохочення організацій, що постійно покращують свою діяльність у сфері екології і виходять за межі мінімальних зобов'язань, прописаних у законодавстві. Даний стандарт було створено на основі ISO 14001, проте його вимоги є дещо ширшими, зокрема щодо екологічних законодавчих вимог, екологічних показників, взаємодії із заінтересованими сторонами та залучення співробітників.

ISO 26000 є керівництвом щодо принципів, що покладено в основу соціальної відповідальності, основних питань соціальної відповідальності, а також способів інтеграції соціально відповідальної поведінки у стратегії, практики і процеси діяльності організації. Стандарт ISO 26000 є добровільним, він не містить жодних вимог і не розглядається як стандарт, що підлягає обов'язковій сертифікації.

Більшість європейських країн впроваджують національні політики (стратегії, програми), з корпоративної соціальної відповідальності, що свідчить про підвищення обізнаності з КСВ і ролі КСВ для сталого розвитку країн.

Як свідчить досвід таких країн, як Данія, Норвегія, Нідерланди, Австрія, Литва, Македонія, для соціально-економічного розвитку надзвичайно важливою є підтримка державою соціально відповідальних ініціатив бізнесу, адже корпоративна соціальна відповідальність компаній тісно пов'язана з досягненням їх бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості, що, в свою чергу, відображається в економіці, конкурентоспроможності, репутації та інвестиційній привабливості країни. У свою чергу, це вимагає перегляду урядової політики у сферах, які охоплені концепцією КСВ, всебічного вдосконалення порядку денного з КСВ, втілення дій із підтримки та моніторингу прогресу в досягненні встановлених цілей КСВ.

1.5. Концепція корпоративної соціальної відповідальності. Основні питання

За визначенням Європейської Комісії (Зелена книга з КСВ, 2001 р.), корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі». В Європейському Союзі основна роль КСВ полягає у підтримці сталого розвитку компаній, що призведе до покращення ситуації на ринку праці, а також якості продуктів і послуг, що надаються компаніями (Комюніке Європейської Комісії, 2006).

Надзвичайно важливе значення у сфері КСВ має концепція «потрійного критерію», що включає у себе розширення меж звітності організацій та додання соціальних та екологічних аспектів до фінансових показників діяльності.

Основними характеристиками КСВ є: добровільність; інтегрованість КСВ у бізнес-стратегію компанії; користь для всіх заінтересованих сторін: співробітників, споживачів, акціонерів, громади, а також для самого підприємства; внесок організації, яка реалізує КСВ, у процес сталого розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність передбачає процедури і практики компаній із семи аспектів діяльності – таблиця 1.1.

Таблиця 1.1. Складові соціальної відповідальності.

СКЛАДОВІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	Організаційне управління
	Права людини
	Трудові відносини
	Чесна операційна діяльність
	Захист навколишнього середовища
	Питання захисту прав споживачів
	Розвиток місцевих громад і співпраця з ними

Концепція КСВ є поширеною у європейських країнах (таб. 1.2). В одних країнах КСВ інтегрована в громадську політику (Данія, Франція, Фінляндія, Швеція), в інших – соціально відповідальні практики є виключно прерогативою компаній (Греція, Ірландія, Нідерланди, Словенія).

Таблиця 1.2. Національні політики інших країн із КСВ.

Країна	Політика з КСВ	Веб-сторінка
ЄС	Зелена книга з КСВ (Promoting European Framework for corporate social responsibility. Green Paper, 2001)	www.europa.eu
	Комюніке Європейської Комісії з КСВ: «Внесок бізнесу у сталий розвиток» (Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development, 2002).	www.ec.europa.eu
	Комюніке Європейської Комісії з КСВ: «Впровадження партнерства задля зростання: Європа як приклад досконалості в сфері КСВ» (Implementing the partnership for growth: Making Europe a pole of excellence on CSR, 2006)	www.ec.europa.eu
Австрія	Стратегія сталого розвитку (Sustainability strategy, 2002)	www.nachhaltigkeit.at
Великобританія	Призначення міністра з корпоративної соціальної відповідальності, 2000 р.	
	Стратегія сталого розвитку, 2005 р.	www.sustainable-development.gov.uk
Данія	План дій уряду в сфері КСВ (CSR Action Plan, 2008)	www.csrgov.dk
Італія	Проект «Корпоративна соціальна відповідальність – соціальне зобов'язання» (Corporate Social Responsibility – Social Commitment (CSR-SC), 2002)	www.allbusiness.com
	Національний план дій уряду щодо клімату (Environmental action starategy for sustainable development in Italy)	www.un.org
Канада	Стратегія з КСВ для міжнародного сектору Канади (A Corporate Social Responsibility Strategy for the Canadian International Sector, 2009)	www.international.gc.ca
Литва	Національна програма розвитку КСВ на 2009-2011 р. (National Programme for the Development of Corporate Social Responsibility for 2009-2011)	www.acceleratingcsr.eu
Македонія	Національний порядок денний з КСВ (National CSR Agenda, 2008-2012)	www.acceleratingcsr.eu

Нідерланди	«Бачення уряду в сфері КСВ на 2008-2011 р.» (Government Vision in CSR 2008-2011)	www.minbuza.nl
Німеччина	Програма соціальних і екологічних стандартів (Program for Social and Ecological Standards)	www.bmz.de
	Програма «Нові якості робочих ініціатив» («The New Quality of Work Initiative», 2001)	www.inqa.de
Норвегія	Біла книга з КСВ (White Paper on CSR, 2009)	www.forumfor.no
Польща	Створення Групи зі сприяння розвитку корпоративної соціальної відповідальності, 2006	
Словаччина	Щорічна нагорода «Краще підприємство для родини» («Family-friendly employer award»)	www.family-friendly-policy.org
	Національна стратегія з КСВ (National CSR Strategy for 2008-2018)	www.acceleratingcsr.eu
Франція	Національна стратегія сталого розвитку (The National Strategy for Sustainable Development, 2003)	www.developpement-durable.gouv.fr
Швеція	Партнерство для глобальної відповідальності (The Swedish Partnership for Global Responsibility, 2002)	www.sweden.gov.se

Концепції СВ відрізняються залежно від національних соціально-економічних пріоритетів – на які впливають історичні і культурні чинники – та від різних типів соціальних осіб, що вимагають дій у межах цих пріоритетів. Деякі з цих концепцій розглянуто нижче [14, с. 6-9].

Концепція економічної відповідальності. Спочатку СВ розуміли як економічну відповідальність фірми за здійснення ділових операцій та підтримування рентабельності, в той час, коли закони ринку автоматично перетворюють особисті інтереси на спільні. Як переконаного прибічника цієї теорії часто згадували Мілтона Фрідмана («Капіталізм і свобода», 1962). Фрідману особливо не подобався термін «соціальна відповідальність», який у нього асоціювався з політикою, а саме: з соціалізмом. Є багато інших економістів, які певною мірою підтримують цю концепцію (М. Портер), хоча у разі аналізу можна побачити: його думка не просто зорієнтована на економіку і певні дії, але й передбачає моральну відповідальність на засадах чесності та етики.

Концепція базової бізнес-стратегії передбачає, що бізнес не може процвітати, якщо суспільство, з яким він пов'язаний, занепадає. Корпоративна відповідальність стосується заходів, які здійснюють підприємства для підтримання та розширення цього симбіотичного взаємозв'язку. Звичайно, суспільства також можуть підтримувати цей взаємозв'язок, надаючи такі послуги, як правоохоронна діяльність, інвестування у численні суспільні блага, корисні для бізнесу, та відповідне регулювання і фінансування цієї діяльності через якісну вдосконалену систему державних фінансів. Якщо дії як секторів бізнесу, так і суспільств успішні, то компроміс цих двох суб'єктів допомагає заохочувати атмосферу взаємної довіри та прогнозованості, яка сприяє веденню бізнесу та підвищує економічний, соціальний та екологічний добробут.

Концепція обов'язків. Керолл (1979 р.) стверджує, що діяльність корпорацій слід оцінювати не лише виходячи з економічного успіху, а і неекономічних критеріїв.

Для належної реалізації громадянської ролі корпорація повинна виконувати наступні обов'язки:

- **правові:** дотримуватися закону;
- **етичні:** бути моральною, чесною корпорацією, поважати права людей, уникати шкоди чи соціальної несправедливості, запобігати завданню шкоди іншим;
- **філантропічні:** провадити корисну діяльність для суспільства;
- **концепція стейкхолдерів (заінтересованих сторін).** Багато організацій розділяють ідею про наявність у організацій корпоративної свідомості, яка передбачає постійне розуміння керівництвом відповідальності даної установи відносно громадянського суспільства. Незалежно від типу підприємства чи організації існують групи людей, які впливають на організацію або на яких впливає сама організація, і яких можна розглядати як таких, що пов'язують із організацією певну відповідальність. Ці групи осіб, яких називають заінтересованими сторонами, включають: працівників, покупців, акціонерів, постачальників, місцеву громадськість, державу та суспільство в цілому. По суті деякі з цих заінтересованих сторін матимуть більший вплив, ніж інші, й бізнес повинен враховувати рівень впливу, який виходить від кожної з таких груп заінтересованих сторін.

Концепція корпоративної підзвітності підкреслює, що компанії є відповідальними за наслідки своїх дій. Сьогодні компанії повинні ставати більш підзвітними перед усім суспільством, крім того, що вони відповідають виключно перед своїми заінтересованими сторонами. Наразі основним засобом підзвітності є створення прозорості шляхом звітування про нефінансову діяльність та контакти із заінтересованими сторонами. Єдиний шлях забезпечити, щоб транснаціональні компанії не використовували особливості національного регулювання з непрозорістю, – передбачити підзвітність фірм та зобов'язати дотримуватися міжнародних стандартів поведінки з визначеними санкціями.

Добровільна концепція. Одна з концепцій соціальної відповідальності передбачає зобов'язання фірми – понад те, якого вимагає закон або економіка – прагнути досягнення корисних для суспільства довгострокових цілей (Буххольц, 1990; Роббінс і Десензо, 2001).

Концепція проактивності. КСВ з точки зору бізнесу є засобом реагування на виклики сталого розвитку. Компанії можуть це робити реактивним (підхід на основі реакції) або проактивним шляхом (стратегічний підхід), який систематично розширює можливості управління задля сталого розвитку. При підході на основі реагування компанії сприймають зміни в розвитку та поведінці як ризики, і реагують на них більш-менш специфічними заходами. Компанії роблять це, оскільки побоюються у разі ігнорування проблем погіршення репутації, а в особливих випадках – навіть позбавлення ліцензії на діяльність. Саме тому компанії включають в корпоративні програми навчання основам КСВ, хоча, під час такого підходу реагування, можна було б очікувати, що особливий спосіб реагування на конкретні проблеми через впровадження КСВ обмежує саму соціально відповідальну діяльність до так званого «технічного навчання» з допомогою інструментів та заходів.

Звичайно, кожній компанії доводиться реагувати на складну систему суперечливих очікувань різних організацій, виробляючи відповідний раціональний відгук.

При цьому менеджмент компанії змушений вирішувати цілу сукупність проблем, таких як ранжування заінтересованих сторін, балансування зустрічних, іноді – суперечливих, очікувань до кожної заінтересованої сторони, а також проблему синергії. У результаті КСВ може трактуватися як концепція сталого розвитку компанії, що, в цілому, передбачає стратегічний характер. Інакше кажучи, соціально відповідальна компанія – це стабільна компанія, і, у свою чергу, стабільна компанія не може не бути соціально відповідальною. У той же час концепція КСВ у трактуванні А. Керолла дозволяє врахувати специфіку змісту КСВ, яка визначається особливостями інституціонального середовища. Відображаючи, у свою чергу, основну парадигму відносин бізнесу та суспільства, характеристики національної, галузевої та корпоративної культур, ці особливості виявляються у специфічній системі очікувань заінтересованих сторін і відповідної реакції бізнесу на ці очікування.

За визначенням громадської організації Форуму соціально відповідального бізнесу (Україна), соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі з суспільством, участі у вирішенні найактуальніших соціальних проблем [15, с. 9].

Згідно з визначенням Європейського Альянсу корпоративної соціальної відповідальності, який засновано у 2006 році, КСВ – це концепція включення соціальних і екологічних напрямків у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між усіма заінтересованими сторонами (групами впливу).

Міжнародна організація праці (МОП) у своїй резолюції про сприяння життєспроможним підприємствам (прийнята у Женеві, у червні 2007 р.) зазначає: КСВ – це добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що виходить за межі простої вимоги дотримання букви закону. КСВ не може підмінити собою правове регулювання, забезпечення дотримання законів та ведення колективних переговорів. Водночас, оскільки КСВ має прозорий характер, що заслуговує на довіру, базується на принципах партнерства, то вона може відкрити перед співробітниками та іншими заінтересованими сторонами широкі перспективи залучення підприємства до діяльності у соціальній та екологічній сферах. У цьому контексті етичні ініціативи та ініціативи у сфері взаємовигідної торгівлі допомагають сприяти КСВ у межах відлагодження виробничо-збутових мереж.

Якщо узагальнити визначення КСВ, представлені більше ніж п'ятдесятьма міжнародними організаціями, серед яких Всесвітній банк, ООН, Business for Social Responsibility, Caux Round Table, Corporate Citizenship International, European Academy for Business in Society, European Association of Communication Agencies (EACA), International Business Leaders Forum (IBLF), Market Opinion Research Institute (MORI), Social Accountability International і World Business Council Sustainable Development, то соціальна відповідальність як підхід до бізнесу відрізняється наступним набором характеристик:

- КСВ – це добровільний вибір компанії, що загострюється в умовах конкуренції і зниження довіри до бізнесу;

- КСВ виходить за межі зобов'язань, визначених для бізнесу законодавством, щодо сплати податків, створення робочих місць і акумулювання прибутку;
- КСВ включає всіх членів місцевого співтовариства: бізнес, ЗМІ, владу, населення, інвесторів тощо;
- КСВ – це не засіб вирішити проблеми суспільства за рахунок бізнесу, а можливість для бізнесу брати участь у розвитку середовища, в якому він працює;
- КСВ – це підхід до сталого розвитку з прямим (як правило, довгостроковим) впливом на фінансові показники компанії;
- КСВ не є синонімом благодійності.

В подальшому, у цій книзі за основу взятий термін «соціальна відповідальність», визначений у міжнародному керівництві-стандарті із соціальної відповідальності ISO 26000, який викладено на сторінці 13.

1.6. Розуміння корпоративної соціальної відповідальності різними групами стейкхолдерів в Україні

С. Мельник зазначає, що корпоративна соціальна відповідальність – це сфера діяльності корпорації, компанії, підприємства, фірми, установи, організації, що діє на тристоронній основі (роботодавці, органи виконавчої влади, профспілки) шляхом вирішення соціально значущих проблем як у самому бізнесі, так і за його межами, тобто на муніципальному, регіональному, національному, а іноді й глобальному рівнях; добросовісна ділова практика, розвиток персоналу підприємства, охорона здоров'я працівників і гарантування безпечних умов праці, охорона довкілля, використання ресурсозберігаючих технологій, а також розвиток суспільства на мікрорівні, що має на меті як досягнення найвищих результатів та високого рівня конкурентоспроможності, так і забезпечення соціальної злагоди й суспільного розвитку в цілому.

Соціально відповідальна поведінка компанії впливає також на створення позитивного іміджу з точки зору привабливості компанії як надійного працедавця (Максимова М. А.) [1, с. 95]

Як свідчить дослідження, сьогодні у суспільстві немає єдиної думки про те, що розуміти під терміном «соціальна відповідальність». Продемонструємо позиції респондентів різних заінтересованих груп при розгляді цього питання [16], серед яких – бізнес-організації, профспілкові організації, органи державної влади, організації споживачів, дослідницькі інституції і громадські організації. За критеріями міжнародної організації стандартизації (ISO) саме ці шість груп формують всі заінтересовані сторони, представлені у суспільстві.

Бізнес-організації. *Якщо говорити про великі компанії в нафтовій, гірничій і металургійній галузях промисловості, то для них соціально відповідальна поведінка в першу чергу забезпечує бізнесу можливість розвиватися, тобто сприяє залученню кваліфікованої робочої сили, відсутність конфліктів між працівниками і працедавцями, підвищення якості роботи. Якщо говорити про компанії-виробники товарів/послуг, то для них соціально відповідальна пове-*

дінка підвищує привабливість їх продукції для споживачів. Проте у будь-якому разі соціально відповідальна поведінка впливає на оцінку діяльності компанії різними стейкхолдерами (Котельникова М. В.) [1, с. 90].

З точки зору бізнес-організацій існує два трактування терміну КСВ. Широке трактування передбачає, що соціальна відповідальність охоплює все, включаючи здатність вчасно видавати своїм співробітникам зарплату і сплачувати податки. Такий підхід придатний для нових ринків, що розвиваються. Вужче трактування є традиційним для західних компаній, а саме те, що соціальна відповідальність – це здатність і бажання бізнесу займатися не лише питаннями, пов'язаними з виробництвом, продажем товарів і послуг і благополуччям суспільства тієї країни, в якій компанія працює.

За результатами дослідження, проведеного Центром Розвиток КСВ в 2008 році, під соціальною відповідальністю представники бізнес-організацій в Україні розуміють [16]:

- соціальну захищеність та дотримання прав працівників (43%);
- відповідальність перед споживачами (36%);
- дотримання законодавства, і в першу чергу – законодавства про працю (22%);
- раціональне використання ресурсів і турбота про екологію (14%);
- дотримання прав людини (14%);
- благодійну діяльність (14%);
- відповідальність перед партнерами (7%);
- відповідальність перед суспільством (22%).

На практиці бізнес-організації впроваджують наступні компоненти соціальної відповідальності [16]:

- *організаційне управління* (36%) через систему управління, надання широких повноважень працівникам, дотримання законодавства та організацію соціальних заходів;
- *права людини* (64%) через надання працівникам гарантій щодо соціального пакета, підписання колективних договорів, дотримання законодавства про працю, підтримку діяльності профспілкової організації, створення «гарячих» телефонних ліній та надання послуг із захисту прав людини;
- *екологічні питання* (64%) через упровадження новітніх технологій, що забезпечують чистоту екології, використання екологічної сировини, впровадження екологічних програм та виконання всіх вимог стосовно екологічної безпеки;
- *трудові практики* (43%) шляхом працевлаштування інвалідів, створення сприятливих умов праці, дотриманням законодавства про працю, виплатою преміальних, створенням демократичних взаємовідносин у робочому колективі;
- *питання споживачів* (50%) шляхом встановлення контролю над якістю продукції та послуг, якістю обслуговування споживачів на основі партнерських відносин і угод;
- *практика чесного ведення бізнесу* (64%) шляхом провадження політики чесної конкуренції, відкритості, обов'язкової сплати всіх податків, боротьби з корупцією та підписанням Меморандуму соціальної відповідальності;
- *соціальне залучення і соціальний розвиток* (64%) шляхом упровадження великого пакета соціальних пільг і гарантій працівникам, стимулювання працівників за якісне виконання обов'язків, реалізацію благодійних програм.

Цікаво, що респонденти не виділили сферу професійного здоров'я і безпеки своїх співробітників і не висловили думку про необхідність розробки і дотримання кодексу етики як ключові прояви КСВ. Цікаво, що форматом допомоги громаді все ще виступають «благодійні програми», а не програми розвитку громад. Незважаючи на ці фактори, все ж таки варто відмітити, що саме бізнес-організаціям притаманне найбільш прогресивно розвинуте розуміння соціальної відповідальності, основні компоненти якої вони і намагаються провадити в практичній діяльності.

Органи державної влади. За міжнародним стандартом-керівництвом із соціальної відповідальності ISO 26000, соціальна відповідальність притаманна не лише корпораціям (корпоративна соціальна відповідальність), а й іншим групам заінтересованих сторін, в тому числі і органам державної влади. Отже, в цьому аспекті, потрібно розглядати органи державної влади з двох сторін. По-перше, ставлення органів державної влади до КСВ. По-друге, соціальна відповідальність самих органів державної влади.

Щодо ставлення органів державної влади до КСВ, представники держави розглядають соціальну відповідальність як виконання компаніями законів, а також як якість продукції і послуг, які повинні забезпечувати прибутковість бізнесу, відповідно внесок у національну економіку, а також турботу про співробітників власної компанії, турботу про соціально незахищені верстви населення (студентів, пенсіонерів), забезпечення зайнятості, професійне навчання співробітників. Для промислових підприємств важливим пунктом соціальної відповідальності вважають продуману стратегію екологічної політики.

Щодо соціальної відповідальності органів державної влади, то представники органів державної влади в більшості своїй розуміють соціальну відповідальність як[16]:

- відповідальність держави перед суспільством, мешканцями регіону;
- відповідальність перед суспільством за якість своєї роботи й послуг;
- забезпечення достатнього життєвого рівня мешканців регіону;
- розвиток соціального партнерства і сталий соціальний розвиток суспільства.

Менша частина представників органів державної влади (44% опитаних Центром Розвитку КСВ в 2008 році) розуміють соціальну відповідальність як:

- напрямки державної соціальної політики, яку вони реалізують на практиці;
- або як виконання своїх основних функцій: надання державної соціальної допомоги, оформлення субсидій, захист права споживачів на належну якість продуктів і послуг, контроль за виконанням рішень уряду, соціальне страхування, підтримка сім'ї та молоді тощо.

На практиці органи державної влади впроваджують наступні компоненти соціальної відповідальності:

- *організаційне управління* (61%) через створення робочих комісій, організаційну структуру, проведення конференцій, круглих столів і семінарів, дотримання законодавчих норм та встановлення контролю за виконанням програм;
- *права людини* (56%) через регіональні договори, встановлення державного контролю за своєчасною виплатою заробітної платні, поглиблення правових знань,

у т. ч. й через проведення тренінгів і семінарів, захист прав споживачів, дотримання законодавства;
- *екологічні питання* (22%) через регіональні угоди, аналіз діяльності підприємств, висвітлення цих питань у засобах масової інформації та дотриманням законодавства з питань екології;
- *трудові практики* (50%) через регіональні угоди, засоби масової інформації, роботу державних соціальних інспекторів, проведення тренінгів і семінарів, створення волонтерських загонів та нових робочих місць та реалізацію відповідно до встановлених нормативно-правових норм;
- *питання споживачів* (39%) шляхом регіональних угод, встановлення контролю за якістю товарів, захист прав споживачів, проведення просвітницької роботи;
- *практика чесного ведення бізнесу* (28%) шляхом підтримки малого підприємництва, проведення семінарських занять серед підприємців та «практичною роботою щодня»;
- *соціальне залучення і соціальний розвиток* (50%) шляхом укладання регіональних угод, надання пропозицій щодо передбачення у місцевих бюджетах видатків на місцеві програми соціального забезпечення, надання адресної допомоги мешканцям регіону, надання одноразової допомоги на заняття підприємницькою діяльністю і фінансування дотаційних робочих місць, організації волонтерської праці та залучення до співпраці малого й середнього бізнесу.

Таким чином, представники органів державної влади розуміють корпоративну соціальну відповідальність як зовнішню функцію, а саме: контролювання та здійснення моніторингу, але в той же час вони не сприймають внутрішню соціальну відповідальність в рамках самої організації. В Україні серед представників органів державної влади розуміння й практичне впровадження основних компонентів соціальної відповідальності в більшості випадків збігаються зі спрямованістю та основними функціями їх організацій.

Профспілкові організації. Представники профспілкових організацій розуміють соціальну відповідальність як:
- дотримання прав людини (14%),
- соціально-економічний та правовий захист членів профспілок (28%),
- відстоювання прав найманих працівників, їх соціальний захист (28%),
- виконання законодавства про працю (21%),
- відповідальність роботодавця за найманого працівника (28%),
- відповідальність організації у сфері фінансів, екології і суспільства,
- відповідальність за розвиток регіону,
- благодійна допомога.

На практиці представники профспілок упроваджують такі компоненти соціальної відповідальності:
- *організаційне управління* (36%) через систему управління, організацію роботи профспілок на підприємствах та участь у Наглядовій Раді;
- *права людини* (71%) шляхом надання юридичної допомоги, контролю за дотриманням прав людини на підприємствах, поширення правових знань, контролю за реалізацією регіональних договорів, за системою охорони праці на підприємствах тощо;

- *екологічні питання* (50%) через регіональні угоди, екологічно безпечні технології, депутатів, підготовку звернень до Верховної Ради України, Президії ФПО, проведення круглих столів та безпосередню участь в екологічних десантах;
- *трудові практики* (50%) шляхом регіональних угод, дотриманням норм законодавства, проведенням зустрічей представників профспілок із керівниками виробництва, ліквідацією примусової праці та захистом у судах інтересів найманих працівників;
- *питання споживачів* (36%) шляхом реалізації програм із захисту прав споживачів, захистом їх прав, встановленням діалогу з органами влади та участю в роботі обласної координаційної ради з питань захисту прав споживачів;
- *практика чесного ведення бізнесу* (14%) шляхом підписання і дотримання принципів Меморандуму соціальної відповідальності бізнесу;
- *соціальне залучення і соціальний розвиток* (28%) через укладання колективних договорів та регіональних угод.

Отже, профспілки приділяють багато уваги бюрократичним питанням (зверненням, листам, створенню Наглядових Рад, і т.п.), які іноді в сучасному динамічному світі сповільнюють і можуть затримати розвиток як самої організації, так і навколишнього середовища. Респонденти цієї групи ототожнюють компоненти «права людини» та «трудові практики», і навіть у цих компонентах залишають поза увагою професійний і особистий розвиток співробітників – тренінги та освіту. Тобто, як і частина представників органів державної влади, представники профспілок поняття «соціальна відповідальність» ототожнюють зі спрямованістю діяльності організації, яку вони представляють, або виключно як соціальну відповідальність бізнес-організацій.

Організації споживачів. Представники організацій споживачів розуміють соціальну відповідальність здебільшого як:

- дотримання і захист прав людини (50%);
- дотримання законодавства (37,5%).

Крім того, для деяких представників організацій споживачів соціальна відповідальність – це розвиток етичних цінностей суспільства, відповідальність перед суспільством і відповідальність кожного за якість роботи.

Організації споживачів упроваджують наступні компоненти соціальної відповідальності:

- *організаційне управління* (12,5%) дотримання законодавства та проведення конференцій;
- *права людини* (87,5%) шляхом надання юридичної допомоги, захистом прав людини і споживача, представленням інтересів у судах;
- *екологічні питання* (25%) через екологічний контроль продукції та при розробці стратегій і бізнес-планів;
- *трудові практики* (12,5%) через застосування новітніх практик роботи з персоналом;
- *питання споживачів* (87,5%) шляхом проведення інформаційних та просвітницьких кампаній, якістю обслуговування, встановленням контролю за якістю товарів і послуг, розглядом скарг споживачів та шляхом встановлення домовленості з органами влади та іншими організаціями;

- *практика чесного ведення бізнесу* (37,5%) шляхом дотримання етичних кодексів та прозорою фінансовою звітністю;
- *соціальне залучення і соціальний розвиток* (37,5%) через реалізацію конкретних соціальних проектів та надання адресної допомоги.

Отже, організаціям споживачів притаманне розуміння соціальної відповідальності не як внутрішньої відповідальності, а як відповідальності інших за свої товари й послуги (споживчі питання).

Громадські організації. Опитані представники громадських організацій здебільшого розуміють соціальну відповідальність як:

- відповідальність перед громадою, участь у соціально-економічному розвитку регіону та у підвищенні якості стандартів життя мешканців регіону (31%);
- реалізація конкретних соціальних проектів, спрямованих на надання допомоги соціально незахищеним верствам населення (15%);
- захист прав людини (15%);
- відповідальність перед суспільством (15%);
- розвиток соціальної культури і партнерства (15%);
- відповідальність перед працівниками та боротьба з корупцією.

Громадські організації впроваджують такі компоненти соціальної відповідальності:

- організаційне управління (38%) через адміністрування проектів громадських організацій та ініціативних груп, структуру організації, розподіл повноважень, створення Ради організації, проведення конкурсів;
- права людини (85%) через моніторингові програми, проведення просвітницьких та інформаційних заходів з прав людини, підтримку організацій, які працюють у цьому напрямку, впровадження проектів з адвокасі, дотримання законодавства про працю, надання безкоштовної юридичної допомоги, захист прав основних цільових груп проектів, які реалізують громадські організації (діти-сироти та люди, які перебувають у місцях позбавлення волі);
- екологічні питання (46%) шляхом запровадження системи «Зелений офіс», проведення конкурсів міні-грантів, реалізацію просвітницьких програм, проведення екологічних акцій та застосування екологічно чистих технологій;
- трудові практики (23%) через працевлаштування інвалідів, створенням «Школи громадянської дії» та реалізацію проектів зі стажування молоді;
- питання споживачів (15%) шляхом проведення моніторингу компаній та якістю наданих ними послуг;
- практика чесного ведення бізнесу (31%) шляхом співпраці з бізнес-структурами, які працюють відкрито, проведення просвітницьких програм та підтримки кампанії «адвокасі»;
- соціальне залучення й соціальний розвиток (85%) шляхом проведення конкурсу міні-грантів, реалізації соціальних проектів і акцій.

Домінуючими питаннями для громадських організацій є права людини й соціальне залучення та соціальний розвиток. Як і представники органів державної влади, профспілок та

організацій споживачів, представники громадських організацій не розглядають соціальну відповідальність як відповідальність перед внутрішньою громадськістю організації (внутрішньої сторони), а розуміють її як вплив діяльності своїх організацій на зовнішнє середовище.

Дослідницькі інституції. Здебільшого представники дослідницьких інституцій розуміють соціальну відповідальність як:

- відповідальність за дії і вплив організації на оточуюче середовище (24%);
- надання якісних послуг (24%);
- дотримання й захист прав людини (18%);
- соціальний захист працівників та студентів (18%);
- відповідальність перед суспільством (18%);
- відповідальність держави перед суспільством, дотримання законодавства, чесне введення бізнесу, прозорість і відкритість організацій, благодійна діяльність.

На практиці впроваджуються наступні компоненти соціальної відповідальності:

- *організаційне управління* (65%) через систему управління, навчальні програми, створення органів студентського самоврядування, тренінги, конференції, колективні договори та встановлення персональної відповідальності кожного працівника організації;
- *права людини* (75%) через органи студентського самоврядування і студентські ради, колективні договори, вивчення навчальних дисциплін, надання соціальних гарантій (пакетів) працівникам;
- *екологічні питання* (71%) через навчальний процес (курс з основ екології, екологічні практикуми), реалізацію проектів і проведення екологічних акцій, через діяльність комісії із цих питань та шляхом виконання вимог екологічної безпеки в лабораторних дослідженнях та запровадженням стандартів СЕУ та ISO 14001;
- *трудові практики* (75%) шляхом запровадження курсів до навчальних програм та виробнича практика, створення належних умов праці, створення системи захисту працівників, підписання колективних угод;
- *питання споживачів* (47%) через навчальні дисципліни, реалізацію регіональних програм, захист прав споживачів, встановлення «гарячих» телефонних ліній, проведення зустрічей з деканатом, ректоратом;
- *практика чесного ведення бізнесу* (65%) через боротьбу з корупцією, навчальні дисципліни, безумовне виконання законодавства, впровадження міжнародних стандартів, прозору звітність;
- *соціальне залучення й соціальний розвиток* (75%) шляхом запровадження студентського самоуправління, створення волонтерських загонів, участі в розробці програм і проектів, підтримки різноманітних соціальних ініціатив, запровадження соціального пакета для працівників, надання фінансової допомоги при навчанні працівників, запровадження системи безпеки на робочому місці, мотивацію працівників та залученням їх до життя організації.

Цікаво, що представники дослідницьких інституцій спільно з респондентами бізнес-організацій розуміють соціальну відповідальність насамперед як власну соціальну

відповідальність. Але опитування щодо впровадження на практиці основних компонентів соціальної відповідальності засвідчило, що представники дослідницьких організацій не мають чіткого уявлення про компоненти соціальної відповідальності і часто плутають їх один з одним.

Таким чином, за баченням різних заінтересованих сторін КСВ охоплює цілий спектр факторів. У таблиці 3 відповідно до здійснених у 5 країнах опитувань відображено, що суспільство розуміє під соціально відповідальною поведінкою [1, с. 51].

Таблиця 1.3. Бачення соціально відповідальної поведінки з боку суспільства

СВ поведінка	**Відсотки**
Випуск товарів високої якості	21 %
Виплата високої заробітної плати	17 %
Соціальний захист працівників / їх сімей	12 %
Допомога при вирішенні соціальних проблем	12 %
Захист навколишнього середовища	11 %
Вчасна сплата податків	11 %
Підтримка благодійної діяльності і фондів	10 %
Дотримання обіцянок	10 %
Підтримка бідних верств населення	9 %
Захист робочих місць	8 %
Забезпечення надійною роботою	8 %
Захист інтересів	6 %
Підтримка освіти /шкіл /дітей	6 %

У таблиці 1.4 наведені переваги соціально відповідальної компанії [1, с. 52]

Таблиця 1.4. Переваги соціально відповідальної компанії

Переваги	**Відсотки**
Підвищення конкурентоспроможності компанії	23 %
Довіра клієнтів	22 %
Кращий потенціал для розвитку	14 %
Стабільність кадрового складу	13 %
Державна підтримка	12 %
Довіра ділових партнерів	11 %
Задоволення співробітників / гордість за компанію	10 %
Фінансова стабільність бізнесу	10 %
Зростання продуктивності праці	4 %
Гарантоване отримання замовлень	4 %

Світова економічна криза спричинила загострення питання відповідальності бізнесу в суспільстві. Вибір інструментів і засобів, які використовуються задля виходу з кризового стану, набуває особливого значення, охоплюючи життєво важливі інтереси бізнесу, держави і громадян, підвищуючи ціну економічних і соціальних наслідків рішень і дій, що ухвалюються для їх реалізації. Бізнес є частково відповідальним за те, щоб у міру наявних можливостей не допустити переростання фінансово-економічної кризи в соціальну. Необхідною умовою успішного подолання кризових явищ стає ухвалення й реалізація бізнесом зважених і узгоджених рішень з урахуванням інтересів усіх заінтересованих сторін. Будь-які соціально спрямовані дії в межах внутрішніх (орієнтованих на персонал) і зовнішніх програм повинні бути скоординовані зі стратегічними завданнями бізнесу. Потрібно дуже чітко визначати основні параметри політики, оптимізувати управлінські схеми (включаючи моніторинг, контроль, оцінку результатів, запобігання негативним наслідкам). Саме тому фактори ефективності стають в умовах кризи вирішальними, а до соціальної відповідальності як до складової загальної стратегії компанії висуваються надзвичайно високі вимоги.

Різноманітні дослідження дають можливість зробити припущення щодо можливих сценаріїв розвитку соціальної відповідальності в умовах кризи.

Перший варіант – оптимістичний, реалізується, якщо криза дасть сильний імпульс діалогу і взаємодії компаній із заінтересованими сторонами. У цих умовах і концепція, і практика соціальної відповідальності бізнесу піднімуться на новий, більш високий змістовний та інструментальний рівень, який у подальшому забезпечить сталий розвиток.

Другий варіант – песимістичний. Відповідно до цього сценарію дискусія, пов'язана з соціальною відповідальністю бізнесу, в результаті кризи девальвується, і буде піддана суспільному остракізму як малоефективна, далека від реальної практики форма позиціонування компаній у зовнішньому діловому та соціальному середовищі. У цьому випадку після кризи доведеться витрачати досить багато зусиль і часу на те, щоб відновити навіть теперішній рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Можна припустити ще один шлях або рух соціальної відповідальності бізнесу, пов'язаний із кризою. Це *третій сценарій (або вдосконалений перший),* який, можливо, буде пов'язаний із певним переоцінюванням термінології, змісту, завдань щодо соціальної відповідальності бізнесу. У межах такого сценарію соціальна відповідальність бізнесу активніше співвідноситиме дії компаній із їх реальними завданнями і можливостями, а також із зобов'язаннями, які компанії взяли на себе перед заінтересованими сторонами: персоналом, місцевою громадою, державою.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Сьогодні до теми соціально відповідального бізнесу звертаються як ніколи часто і на різних рівнях. Адже соціальна відповідальність бізнесу передбачає підтримку балансу всіх заінтересованих сторін: працівників, акціонерів, партнерів, інвесторів, місцевих громад, а в цілому – балансу економічної ефективності та соціальної

результативності діяльності компаній. Соціальна відповідальність дозволяє довести, що економічна й соціальна складові нерозривно пов'язані між собою, створюючи таким чином основу відповідального ведення бізнесу.

В Україні бізнес готовий для соціальної відповідальності, нехай це навіть їх перший чи другий рівень. Але будь-які соціальні проекти бізнесу можуть бути малоефективними через нерозуміння його дій з боку держави, суспільства та інших партнерів. Найбільше стримує соціальні інвестиції бізнесу пасивність держави, що особливо гостро проявляється в умовах кризи. Разом з тим, цей період ідеально придатний для переоцінювання підходу до стратегії і реалізації соціальної відповідальності бізнесу.

Для побудови ефективної ринкової економіки та демократичного суспільства Україні необхідно створити платформу для діалогу між урядом, бізнесом та громадянським суспільством. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є одним із ключових факторів для побудови такого діалогу. Ступінь розвитку КСВ відображає рівень партнерства між компаніями, урядовими структурами та головними дійовими особами громадянського суспільства щодо вирішення соціальних і екологічних проблем та прискорення розвитку суспільства.

Для сучасного бізнесу характерна підвищена увага до питань соціальної відповідальності й корпоративної етики. Зазначені аспекти давно вже стали невід'ємною складовою іміджу сучасних компаній та успіху в конкурентній боротьбі. Думка про те, що фінансове благополуччя й етичні норми несумісні, уже давно спростована практикою, яка довела, що дотримання етики – це запорука успішного бізнесу. В іншому разі негативна реакція з боку споживачів, партнерів, інвесторів, конкурентів та інших заінтересованих сторін неминуче призведе до втрати репутації і, зрештою, до значного скорочення прибутковості компанії. Таким чином, соціальна відповідальність стала одним із пріоритетів стратегій компаній. До того ж, це не лише можливість формувати стабільний бізнес, значно збільшуючи його вартість і підвищуючи репутацію, але й активно впливати на формування громадянського співтовариства. Отож, це не просто данина тенденціям розвитку ринку, це питання стратегічної важливості, особливо в умовах кризи.

Різні дослідження дають можливість зробити припущення щодо можливих сценаріїв розвитку соціальної відповідальності в умовах кризи. Перший варіант – оптимістичний, реалізується, якщо криза дасть сильний імпульс діалогу і взаємодії компаній із заінтересованими сторонами. У цих умовах і концепція, і практика соціальної відповідальності бізнесу піднімуться на новий, більш високий змістовний та інструментальний рівень, який у подальшому забезпечить сталий розвиток. Другий варіант – песимістичний. Відповідно до цього сценарію дискусія, пов'язана з соціальною відповідальністю бізнесу, в результаті кризи девальвується, і буде піддана суспільному остракізму як малоефективна, далека від реальної практики форма позиціонування компаній у зовнішньому діловому та соціальному середовищі. Можна припустити ще один шлях або рух соціальної відповідальності бізнесу, пов'язаний із кризою – третій сценарій (або вдосконалений перший), який, можливо, буде пов'язаний із певним переоцінюванням термінології,

змісту, завдань щодо соціальної відповідальності бізнесу. У межах такого сценарію соціальна відповідальність бізнесу активніше співвідноситиме дії компаній із їх реальними завданнями і можливостями, а також із зобов'язаннями, які компанії взяли на себе перед зацікавленими сторонами: персоналом, місцевою громадою, державою.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРУ З КСВ

Соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка:

- сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства;
- враховує очікування заінтересованих сторін;
- відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими.

Характеристики КСВ:

- КСВ – це добровільний вибір компанії, що загострюється в умовах конкуренції і зниження довіри до бізнесу;
- КСВ виходить за межі зобов'язань, визначених для бізнесу законодавством, щодо сплати податків, створення робочих місць і акумулювання прибутку;
- КСВ включає всіх членів місцевого співтовариства: бізнес, ЗМІ, владу, населення, інвесторів тощо;
- КСВ – це не засіб вирішити проблеми суспільства за рахунок бізнесу, а можливість для бізнесу брати участь у розвитку середовища, в якому він працює;
- КСВ – це підхід до сталого розвитку з прямим (як правило, довгостроковим) впливом на фінансові показники компанії;
- КСВ не є синонімом благодійності.

Складові питання стратегії соціальної відповідальності (на основі міжнародного керівництва із соціальної відповідальності ISO 26000):

- організаційне управління;
- права людини;
- трудові відносини;
- чесна операційна діяльність;
- захист навколишнього середовища;
- питання захисту прав споживачів;
- розвиток місцевих громад і співпраця з ними.

ГЛОСАРІЙ

Соціальна відповідальність – це відповідальність компанії за вплив її рішень та дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорої та етичної поведінки, яка:

- сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю та добробуту суспільства;
- враховує очікування заінтересованих сторін;
- відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки;
- інтегрована у діяльність організації і практикується в її відносинах з іншими.

Стейкхолдер (заінтересована сторона) – окрема особа або група осіб, яка має інтерес щодо будь-якої активності організації або її рішення.

Глобальний Договір ООН – кодекс поведінки, розроблений ООН, що складається з десяти принципів у сфері прав людини, зайнятості, навколишнього середовища та боротьби з корупцією.

Керівництво для транснаціональних підприємств Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) – добровільні принципи та стандарти відповідальної поведінки бізнесу у різноманітних сферах: працевлаштування та промислові відносини, права людини, навколишнє середовище, розкриття інформації, боротьба з корупцією, інтереси споживачів, конкуренція та оподаткування.

Всесвітня рада бізнесу з сталого розвитку – міжнародна бізнес-мережа, завданням якої є розвиток більш тісної співпраці між бізнесом, урядом та іншими організаціями, що вивчають питання довкілля та сталого розвитку.

Принципи ООН з соціальної відповідальності інвесторів включають 6 принципів:
1. Врахувати екологічні та соціальні аспекти діяльності у процесах інвестиційного аналізу і прийняття рішень; 2. Бути активними власниками і включати питання про екологічні та соціальні аспекти до політики і практики власності; 3. Шукати відповідну інформацію з питань екологічних та соціальних аспектів діяльності стосовно суб'єктів, в які інвестують ресурси; 4. Сприяти прийняттю і реалізації принципів в інвестиційні сфері; 5. Співпрацювати для підвищення ефективності роботи у впровадженні принципів; 6. Звітувати про свою діяльність стосовно впровадження принципів

Глобальна ініціатива зі звітності (ГІЗ) (GRI, веб-сторінка – www.globalreporting.org) – добровільна міжнародна мережа, яка базується на співробітництві між компаніями, організаціями роботодавців, інвесторів, аудиторів, громадських організацій та інших зацікавлених сторін. Мета ГІЗ – забезпечення застосування компаніями нефінансової звітності на основі потрійного критерію – економічних, екологічних і соціальних показників. ГІЗ розробила принципи і індикатори для подібної звітності і на сьогодні є найбільшою міжнародною ініціативою такого характеру.

Стандарт SA 8000 являє собою стандарт сертифікації щодо впровадження соціальної відповідальності з дев'яти питань: дитячої праці, примусової праці, гігієни праці та безпеки, свободи асоціацій, дискримінації, дисциплінарної практики, тривалості робочого часу, оплати праці та системи управління.

ISO 14001 – міжнародний стандарт системи екологічного менеджменту для організацій різних видів, основну увагу якого зосереджено на визначенні екологічних аспектів діяльності організації, відповідних підходів до охорони навколишнього середовища й оцінки найважливіших із них.

Екологічний менеджмент і аудит (EMAS) є добровільною екологічною ініціативою ЄС, що була розроблена для вдосконалення показників організацій у сфері охорони навколишнього середовища. Даний стандарт було створено на основі ISO 14001, проте його вимоги є дещо ширшими, зокрема щодо екологічних законодавчих вимог, екологічних показників, взаємодії із зацікавленими сторонами та залучення співробітників.

ISO 26000 – міжнародне керівництво-стандарт із соціальної відповідальності щодо принципів і основних питань соціальної відповідальності, а також способів інтеграції соціально відповідальної поведінки у стратегії, практики і процеси діяльності організації. Стандарт ISO 26000 є добровільним, він не містить жодних вимог і не розглядається як стандарт, що підлягає обов'язковій сертифікації.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність концепції соціальної відповідальності?
2. Назвіть основні характеристики корпоративної соціальної відповідальності.
3. Назвіть провідні ініціативи в галузі соціальної відповідальності.
4. Розкрийте сутність підходу А. Керолла до корпоративної соціальної відповідальності.
5. Які теорії відображають розвиток інституту соціальної відповідальності?
6. Які складові соціальної відповідальності ви знаєте?
7. Які існують теоретичні підходи до взаємозв'язку соціальної відповідальності і фінансової ефективності компанії?
8. Опишіть етапи розвитку соціальної відповідальності в міжнародному і українському контекстах.
9. Опишіть основні прояви соціальної відповідальності, характерні для різних груп заінтересованих сторін.
10. В чому полягає унікальність міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Коли був прийнятий стандарт ISO 26000?
а) 1995 р.;
б) 2000 р.;
в) 1990 р.
г) 2005 р;
д) 2010 р.

2. Кого можна вважати «батьком» корпоративної соціальної відповідлаьності?
а) А.Керолл;
б) Г.Боуен;
в) П. Друкер
г) Ч. Бернард;
д) А. Пейдж.

3. Хто є одним із провідних світових фахівців у галузі відносин бізнесу та суспільства?
а) А. Керолл;
б) А. Сміт;
в) Ф. Тейлор;
г) А.Пейдж;
д) М.Фрідман.

4. Які існують теоретичні підходи до взаємозв'язку соціальної відповідальності і фінансової ефективності компанії ?
а) теорія опортунізму менеджменту;
б) теорія черг;
в) теорія заміщення;
г) теорія стейкхолдерів;
д) теорія синергетичної дії.

5. Назвіть характеристики , які відносяться до концепцій СВ:
а) обов'язковість;
б) благодійність;
в) добровільність;
г) залучення заінтересованих сторін;
д) можливість вирішити проблеми бізнесу за рахунок суспільства.

6. Що відноситься до складових соціальної відповідальності?
а) філантропія;
б) організаційне управління;
в) чесні операційні практики;
г) боротьба з корупцією;
д) розвиток і підтримка громад.

7. В якому році концепція корпоративної соціальної відповідальності отримала всесвітнє визнання у межах Глобального Договору, визначеного Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном, як добровільна корпоративна ініціатива?
а) 2000 р.;
б) 1995 р.;
в) 2005;
г) 2010;
в) немає правильної відповіді.

8. Чи поняття «корпоративна соціальна відповідальність» має загальноприйняте універсальне визначення?
а) так;
б) ні.

9. Чи світова економічна криза спричинила загострення питання відповідальності бізнесу в суспільстві?
а) так;
б) ні.

10. Виділіть переваги соціально відповідальної компанії:
а) фінансова стабільність бізнесу;
б) підвищення конкурентоспроможності компанії;
в) довіра ділових партнерів;
г) підвищення прибутків;
д) можливість платити менше податків.

11. Які питання включає концепція «потрійного критерію»:
а) розширення меж звітності організації;
б) соціальні аспекти;
в) економічні аспекти;
г) екологічні аспекти;
д) немає правильної відповіді.

12. Яку роль приділяє корпоративній соціальній відповідальності Європейська Комісія?
а) розглядає КСВ як інструмент, який ускладнює роботу бізнесу;
б) намагається зробити КСВ обов'язковою;
в) підтримує сталий розвиток компанії, оскільки це призводить до покращення ситуації на ринку праці, а також якості продуктів і послуг;
г) вважає, що це – особиста справа самих бізнес-організацій;
д) має «Зелену книгу з КСВ» і окреме «Комюніке».

13. Які країни мають національні політики з КСВ:
а) Данія;
б) Бразилія;
в) Україна;
г) Польща;
д) Словаччина.

14. Назвіть рік, який можна вважати початком розвитку КСВ в Україні:
а) 2005;
б) 2006;
в) 1991;
г) 2000;
д) 2007.

15. Чи існує різниця у проявах соціальної відповідальності бізнес-організаціями і іншими групами заінтересованих сторін:
а) так;
б) ні.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Корпоративний фонд компанії РУСАЛ

Компанія РУСАЛ – лідер світової алюмінієвої галузі, на частку якого припадає близько 12% світового ринку алюмінію та 15% – глинозему. Продукція експортується клієнтам в 70 країнах світу. Активи компанії розташовані в 19 країнах світу на п'яти континентах. У компанію входять 40 підприємств, в Україні – Миколаївський глиноземний завод, Запорізький виробничий алюмінієвий комбінат. На підприємствах РУСАЛ працюють 90 тисяч робітників. Щодня РУСАЛ видобуває та виробляє 12 000 тонн алюмінію, 31 000 тонн глинозему, 53 000 тонн бокситів, 197 тонн фольги. Веб-сайт: www.rusal.ru

МІСІЯ ОК РУСАЛ – стати найефективнішою алюмінієвою компанією в світі, якою зможемо гордитися ми і наші діти. Через успіх UC RUSAL – до процвітання кожного з нас і суспільства.

Проблема:

Соціально-економічна ситуація регіонів, де працюють підприємства компанії, характеризується низкою протиріч: якість життя людей зростає недостатньо швидко, велика кількість малозабезпечених людей і тих, хто не може самостійно поліпшити своє соціально-економічне становище (пенсіонери, інваліди, діти, особливо діти-сироти). Частина проблем місцевої громади могла б вирішуватися власними силами жителів, але громадянам, здатним стати активними учасниками розвитку місцевої громади, гостро не вистачає гідної підтримки, а також навичок і ресурсів. Для того щоб зробити практичний внесок у формування сталої і відкритої глобальної економіки, компанія РУСАЛ потребувала дієвих та ефективних механізмів, одним з яких став корпоративний фонд – Центр соціальних програм (ЦСП).

Причинами створення ЦСП були:
- відсутність професіоналів у сфері соціальних інвестицій і благодійності у містах присутності компанії на момент створення фонду;
- великі витрати при адмініструванні програм з центрального офісу;
- наближеність до учасників програм, оперативне вирішення питань і зворотний зв'язок;
- підвищення якості заявок, кількості успішно реалізованих проектів;
- асоціативний зв'язок з ім'ям компанії.

При створенні ЦСП відбулися консультації і переговори з органами місцевого самоврядування і органами державної влади, авторитетними громадськими організаціями.

Рішення:

Рішення про створення і підтримку ЦСП приймалося на принципах ведення благодійної діяльності компанії РУСАЛ і стратегії розвитку соціальної відповідальності компанії. Метою ЦСП став розвиток і підтримка місцевих соціальних ініціатив, направлених на поліпшення якості життя людей в регіонах присутності компанії.

Завдання ЦСП:

- здійснювати управління та адміністрування зовнішніх соціальних програм компанії відповідно до потреб жителів регіонів присутності компанії і пріоритетів благодійної політики компанії;
- формувати проектну культуру в регіонах присутності компанії;
- підтримувати соціальні проекти, розробкою і впровадженням яких займаються співробітники компанії, які живуть і працюють в регіонах присутності;
- аналізувати розвиток соціальної ситуації в регіонах;
- формувати культуру благодійності і волонтерства, розвивати багатобічне міжсекторне соціальне партнерство.

Принципи діяльності ЦСП ґрунтуються на цінностях, визначених у кодексі корпоративної етики компанії. У своїй діяльності фонд керується щорічними, щоквартальними та щомісячними планами, а також паспортами соціальних та благодійних програм, програмами соціального партнерства і співробітництва.

У 2004 р. – відкрито Центр соціальних програм у Миколаєві (Україна) і Красноярську (Росія), який займався реалізацією локальних соціальних і благодійних програм, розробкою нових та вдосконаленням існуючих і традиційних благодійних програм підприємств компанії. Саме з 2001 року Миколаївський глиноземний завод спільно з художнім музеєм ім. В.В. Верещагіна та Київським інститутом реставрації Національної академії мистецтв відновлює і реставрує картини – ця ініціатива набула статусу програми «Відродження шедеврів», оскільки стала унікальною у своєму роді на пострадянському просторі.

2005-2006 рр. – відкриття філій у містах Саяногорськ, Новокузнецьк, Ачинськ, Братськ і Бокситогорськ. ЦСП почав адмініструвати програми «Сто класних проектів» і «Школа соціального проектування». Наприкінці 2006 року у містах Ачинськ, Абакан, Братськ, Іркутськ, Красноярськ, Миколаїв, Новокузнецьк та Саяногорськ було запущено молодіжну програму «Крокуй за обрій», що включала два компоненти: конкурс проектів і конкурс соціальної реклами серед молодих фотографів, дизайнерів і режисерів.

2007 р. – в результаті створення об'єднаної компанії шляхом злиття компанії РУСАЛ, групи СУАЛ і швейцарській компанії Glencore ЦСП прийшов в Свердловську, Мурманську області, Республіку Карелія і місто Запоріжжя. Таким чином, Центр соціальних програм до кінця 2007 р. має 14 філій в 9 регіонах Росії та України (міста Миколаїв і Запоріжжя), реалізує вісім програм соціальних інвестицій компанії РУСАЛ, направлені на підтримку суспільно-корисних ініціатив школярів і молоді, розвиток дворового і масового спорту, екологічне виховання дітей, навчання основам соціального проектування, розвиток волонтерства і формування культури благодійності, а також підтримку дітей-сиріт і дітей, що залишилися під опікою.

2008 р. – впровадження програм, спрямованих на розвиток місцевих громад та консолідацію зусиль задля вирішення актуальних проблем, сприяння розвитку фондів місцевих громад, формування культури благодійництва, популяризація волонтерського руху.

В Україні компанія через свій фонд реалізує 12 програм, які проходять експертизу проектів: технічна експертиза (відповідність заявки тематиці і напрямкам конкурсу, наявність всіх необхідних документів), оригінальність пропонованої ідеї, актуальність і реалістичність проекту, суспільна значущість проекту, відбір фіналістів, визначення переможців.

Унікальний інструмент ЦСП – Дитячий комітет. Це спеціальна експертна структура, яка оцінює всі проекти, направлені на роботу з дітьми. До складу Дитячого комітету обов'язково входять діти працівників компанії, які мають високі рейтинги в навчанні та громадський діяльності.

Представники регіональних і місцевих органів влади, ЗМІ, некомерційних організацій, малого і середнього бізнесу і благодійних фондів включені в реалізацію програми «Партнерські проекти» в усіх регіонах реалізації програми. За 2008 рік оприлюднено більше 14 000 повідомлень в ЗМІ про діяльність ЦСП і його програми.

З 2007 року в ЦСП з'явилося власне видання – бюлетень «Експертний погляд». На сторінках бюлетеня ведуться професійні дискусії на різні соціальні теми, обмін думками про найбільш успішні суспільно корисні проекти і програми компанії РУСАЛ, аналіз кращих практик і досвід подолання проблем.

Результати:

Від діяльності корпоративного фонду компанія РУСАЛ отримала такі результати в Україні:

- прозора і ефективна система взаємодії з місцевою громадою;
- зростання рівня якості проектів завдяки формуванню навичок соціального проектування в рамках Школи соціального проектування (навчання закінчили 1600 осіб);
- активізовано діяльність як громадських, так й ініціативних груп фізичних осіб у реалізації суспільно корисних заходів (наприклад, кількість учасників благодійної акції «Весняний тиждень добра» у 2009 році порівняно з 2006 роком зросла у 5 разів);
- розвиток інституту соціального міжсекторного партнерства: «влада – бізнес – суспільство»;
- підтримано діяльність понад 230 організацій, кількість благоотримувачів – 86750 осіб;
- понад 70% організацій, які отримали грантову підтримку, зараз є лідерами в окремих сегментах діяльності, в тому числі й в громадському русі, а 78% переможців програм ЦСП підтверджують своє особистісне зростання;
- створено систему адресної допомоги людям, які мають потреби, що сприяло зменшенню на 70% організаційного навантаження на регіональні бізнес-одиниці компанії (ведеться робота зі зверненнями громадян та організацій з питань благодійної підтримки);
- в регіоні створено об'єднання організацій (громадські, державні, муніципальні, бізнес), учасники якого взяли на себе відповідальність щодо формування та розвитку культури благодійності у місцевих громадах – соціальна ініціатива «Благодійний сезон» (заходи-визитівки: акції «Весняний та Осінній тиждень добра», конкурс «Благодійник року», «Маршрут добрих справ», конкурс соціальної реклами тощо);

- сформовано експертне середовище, створено дитячу структуру, що займається просуванням проектної культури у шкільному середовищі Миколаївщини – Дитячий комітет;
- реалізація партнерських програм в сфері культури (підтримка зоопарку, музеїв та театрів) сприяли підвищенню відвідування цих об'єктів на 25-30% порівняно з 2006 р.

ЦСП як ефективний інструмент соціальних інвестицій в розвиток території, довів свою спроможність і успішність, він відповідає запитам суспільства та бізнес-цілям компанії РУСАЛ. Задля цього дотримуються певні вимоги:

- постійне підвищення кваліфікації співробітників ЦСП;
- впровадження системи оцінки як діяльності ЦСП в цілому, так і оцінки ефективності кожної програми соціальних інвестицій;
- стандартизація роботи ЦСП;
- впровадження нових соціальних технологій;
- використання створеної системи роботи з експертним середовищем, волонтерами та працівниками компанії;
- щорічне підписання програми соціального партнерства з представниками органів влади та місцевого самоврядування, в якій відображено ключові напрямки діяльності компанії на території присутності, зазначено конкретні заходи щодо підвищення рівня соціально-економічного розвитку регіону, вказано відповідальних виконавців, взаємодію, терміни тощо.

Питання для роботи із ситуаційною вправою.

1. Опишіть характеристики і складові соціальної відповідальності компанії РУСАЛ на основі міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000.
2. На Ваш погляд, практика компанії РУСАЛ є благодійністю або проявом соціальної відповідальності? Обґрунтуйте свою думку.
3. Як компанія застосовує діалог зі стейкхолдерами в діяльності ЦСП?
4. Яка є мотивація компанії РУСАЛ для створення і діяльності корпоративного фонда?
5. Опишіть діяльність корпоративного фонду компанії РУСАЛ за останній рік за допомогою корпоративного сайту компанії та інших джерел.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Участь «Едіпресс Україна» у житті суспільства

«**Едіпресс Україна**» є частиною міжнародної медіа-групи Edipresse Group (Лозанна, Швейцарія), яку було засновано в 1988 році. На сьогоднішній день вона видає понад 200 журналів, газет та онлайн-медіа у Європі та Азії. Кількість працівників у 15 офісах різних країн – 3000. Чистий дохід «Едіпресс Груп» за 2008 становив 30 521 тис. швейцарських франків. Компанія «Едіпресс Україна» входить у п'ятірку лідерів друкованих ЗМІ України, в штаті якої працює понад 300 співробітників. З моменту заснування в 2000 році запустила 20 періодичних та більше ніж 20 спеціальних випусків з загальним тиражем близько 25 млн. копій щорічно (дані 2008 року) у наступних сегментах: журнали для жінок, бітьків, про відомих людей, архітектура та інтер'єр, телегіди, розвивається напрямок онлайн-медіа. Веб-сайт: www.edipresse.com.ua

Місія «Едіпресс Україна» – створювати продукти високої якості, які роблять життя українців яскравішим, цікавішим та багатшим.

Проблема:

У 2004 році було засновано власний Благодійний фонд журналу «Единственная», головною програмою якого протягом чотирьох років залишається програма «Дорога до успіху». Мета програми – допомога у соціальній адаптації дітям-сиротам та дітям, позбавленим батьківського піклування.

На першому етапі створення фонду найважливішим було бажання здійснити позитивні соціальні зміни, донести вагомість таких змін до широкого загалу. Але згодом, плануючи свою благодійну діяльність, компанія вирішила сконцентрувати свої зусилля на допомозі дітям-випускникам дитячих будинків в адаптації до самостійного життя за межами навчального закладу. Вибір соціального питання повністю збігається зі стратегією компанії, адже основу читацької аудиторії становлять жінки, які дуже чуйно ставляться до дітей, їхніх проблем та найважливішим в житті вважають вкладати свої знання і душу в дітей.

За даними чисельних досліджень (Human Rights Watch, Всесвітнього банку, Дитячого фонду ООН UNICEF, інших установ), лише 10-15% випускників інтернатів більш-менш успішно влаштовують своє життя: працюють, створюють власні родини й виховують своїх дітей. Решта потрапляє в асоціальне середовище: більше третини стають злочинцями, третина – бомжами, 40% – алкоголіками й наркоманами, 10% закінчують життя самогубством на першому році самостійного життя. Крім того, результати спостережень за дітьми в інституціях свідчать, що тривале перебування дітей у закладах опіки стає причиною сповільнення їх фізичного, інтелектуального і емоційного розвитку.

У благодійній програмі «Дорога до успіху» беруть участь працівники різних рівнів і всіх департаментів компанії: від асистентів до топ-менеджерів компанії.

Рішення:

З метою допомогти дітям-сиротам України соціально адаптуватися в суспільстві програмою «Дорога до успіху» було поставлено такі завдання:
1. Розкрити особистісний потенціал дітей у спілкуванні, навчальному процесі і професійному майбутньому через:
   - розвиток комунікативної майстерності;
   - діагностику професійних схильностей дітей і визначення сфери їх реалізації;
   - формування установок здорового способу життя;
   - формування базових навичок технічної письменності.
2. Сформувати прагнення реалізувати себе в житті через:
   - психологічно-практичні заняття ставити цілі, їх досягати й аналізувати результативність;
   - знайомство з практиками компаній і самостійним підходом до обрання майбутньої професії та необхідних знань для її успішного освоєння;

- спілкування з людьми, що добилися успіху у влаштуванні своєї кар'єри.

3. Навчити адекватно оцінювати своє оточення.
4. Уникнути закріплення споживчого підходу до життя.

Для досягнення цих цілей робота з дітьми включає постійну індивідуальну роботу психологів з дітьми старшого віку, проведення інтенсивних програм навчання з активним відпочинком два рази на рік (літні та зимові оздоровчо-навчальні табори), групове та індивідуальне консультування дітей представниками різних професій, сфер бізнесу, відомими людьми та зірками у професійних питаннях, проведення тренінгової, творчої та культурної роботи в школах-інтернатах.

Результати:

Програма «Дорога до успіху» протягом чотирьох років створила прецедент партнерських відносин між медіа, бізнесом, благодійною організацією та державою. Співробітники компанії «Едіпресс Україна», компаній-партнерів, читачі та клієнти беруть участь у програмі в якості волонтерів, благодійників та помічників. Програма «Дорога до успіху» зміцнює зв'язок з читачами та лояльність партнерів.

За чотири роки понад 350 дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, віком 14-17 років пройшли 20 денних тренінгів зі спеціалістами з психології, комунікації, мотивації, постановки цілей, планування життя та розвитку. Учасник програми проходить цілий цикл адаптації (дві сесії), який може тривати від року до трьох, залежно від потреби. Близько 2500 дітей взяли участь у програмі соціальної адаптації «Дорога до успіху» в різних формах. Понад 60% учасників програми продовжило навчання за обраними спеціальностями. Робота проводиться зі школами-інтернатами Київської, Чернігівської та Вінницької областей.

Соціальний результат від реалізації програми вимірюється не одразу. Зміни відслідковуються через значний проміжок часу. Компанія корегує свою благодійну діяльність залежно від отриманих відгуків від дітей, тренерів, психологів та директорів шкіл-інтернатів.

Питання для роботи із ситуаційною вправою.

1. Опишіть соціальну відповідальність медіа-групи Edipresse Group за допомогою кейсу і інших джерел.
2. До якої складової соціальної відповідальності на основі ISO 26000 відноситься вище наведена практика «Едіпресс Україна»?
3. Опишіть специфіку корпоративної соціальної відповідальності медіа-групи від бізнес-організацій інших секторів (на основі практик «Едіпресс Україна», компанії РУСАЛ).
4. На Ваш погляд, що можна поліпшити в роботі Благодійного Фонду компанії? Обґрунтуйте свою відповідь.
5. На основі цієї вправи, опишіть різницю між благодійністю і корпоративною соціальною відповідальністю.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России / [под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова] – М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 100 с.
2. www.unglobalcompact.org.
3. www.csreurope.org.
4. www.cauxroundtable.org.
5. www.keidanren.or.jp.
6. www.globalsullivanprinciples.org.
7. www.globalreporting.org.
8. www.stakeholderalliance.org/sunstds.html.
9. www.accountability.org.uk.
10. www.sustainability-index.com.
11. Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Благов Ю. Е. // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. «Менеджмент». – 2004. - № 3. – С. 17-34.
12. Гизатуллин А. В. Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании / Гизатуллин А. В. // Российский журнал менеджмента. – Т. 5, № 1, 2007. – С. 35-66.
13. Клосовскі Войцех. Місцевий розвиток: що це таке? Фундаментальні питання практиків місцевого самоврядування», Доступно з – //http://www.civicportal.org/biblioteka1/1_seminarium/Klosowski.pdf.
14. Матеріали веб-сайту: http://www.un.org.ua/ Соціальна відповідальність бізнесу: Розуміння та впровадження. – К., 2005. – С. 29.
15. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / [кол. авторів: Лазоренко О., Колишко Р. та ін.]. – К.: Енергія, 2008. – 96 с.
16. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. – К., 2008. – 60с.
17. http://www.niss.gov.ua/Monitor/November/13.htm.
18. CSR Review, 9-10
19. Gail Thomas, Margaret Nowak Working Paper Series No. 62, Curtin University of Technology, Graduate School of Business Corporate Social Responsibility: A definition, December 2006 – 20 p., p. 9.
20. Our Common Future Raport Światowej Komisji Środowiska i Rozwoju (tzw. Raport Brundtland, od nazwiska przewodniczącej Komisji, Gro Harlem Bruntland, premier Norwegii), 1987.
21. Report of the United Nations Conference on the Human Environment, Stockholm, 5-16 June 1972. United Nations publication, E.73.II.A.14, rozdz. I.
22. Howard R. Bowen's Social responsibilities of the businessman, 1953 Harper, New York, 276 p.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / [відп. ред. Ю. Саєнко]. – К. : Батискаф, 2002. – 72 с.
2. Стародубська М. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні // Вісник доктрини приватної ініціативи. – К.: УНЦПД, 2005. – 40 с.
3. Employee Involvement to Improve Safety in the Workplace An Ethical Imperative. Sonny S.Ariss.Mid-American Journal of Business, Vol. 18, No.2.
4. Social Accountancy (Accountability): Social Balance as a (no) instrument of ethic corporative action. Queila Regina Sourza. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Srtudies. Vol. 9, No.2.
5. Соціальна відповідальність українського бізнесу. Результати опитування ПРООН. К.: ВК «КІТ», 2005. – С. 14.
6. Офіційний веб-сайт Української мережі Глобального Договору ООН: http://www.globalcompact.org.ua/ua станом на 16.03.2008.
7. Європейський Альянс корпоративної соціальної відповідальності / European Alliance for CSR: http://ec.europa.eu/enterprise.
9. Корпорация, социальная ответственность и местные власти. Модели эффективного сотрудничества (исследование). – М.: Аналитический центр «Эксперт», 2003.
10. Социальная ответственность бизнеса – опыт России и Запада (исследование). - М.: Общероссийская общественная организация «Деловая Россия», 2004 // http://www.soc_otvet.ru.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Боуен Говард – американський економіст, колишній президент Гріннелл коледж, США, с. 14;
2. Буххольц Анн – професор Інституту етичного лідерства, с. 27;
3. Девіс Кейт – розробник моделі КСВ, с. 14-16;
4. Додд Томас – відповідальний за політику КСВ в Європейській комісії, с. 13;
5.Друкер Пітер – американський вчений, економіст, публіцист, педагог, один з найбільш впливових теоретиків менеджменту в XX ст., с. 14, 15;
6. Елкінгтон Джон – засновник організації SustainAbility, запровадив термін «Потрійний критерій», с. 19;
7. Керолл Артур – професор менеджменту і бізнес-етики, запровадив «піраміду КСВ», с. 14, 16, 17, 20, 26, 28;
8. Котельникова Марина Володимирівна – провідний спеціаліст Департаменту кадрової і соціальної політики, ВАТ «СУАЛ-Холдинг», с. 30;
9. Кулідж Калвін – 30-й президент США, с. 15;
10. Мак Гуїр Джейн – професор менеджменту, E.J. Ourso College of Business, с. 14, 16;
11. Максимова Марина Олександрівна – начальник відділу кадрів, ВАТ«Афанасій-пиво», с. 29;
13. Пейдж Артур – журналіст і один із засновників PR, с. 15;
14. Фрідман Мільтон – американський економіст, лауреат Нобелівської премії 1976 р., с. 15-17, 19, 26;
15. Хопкінс Майкл – генеральний директор дослідницької компанії MHC International Ltd, с. 13.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. Банк «Надра», с. 21;
2. БФ «Розвиток України», с. 21;
3. ВОЛЯ, с. 21;
4. Глобальна ініціатива зі звітності, с. 23, 40;
5. Глобальний договір ООН, с. 19-21, 40;
6.ДТЕК, с. 21, 23;
7. Едіпресс Україна, с. 47-49;
8. Ернст енд Янг Україна, с. 21;
9. Журнал «Експерт», с. 20;
10. Журнал «Контракти», с. 21;
11. Кока-Кола Бевіріджис Україна ЛТД, с. 20;
12. Метінвест, с. 23;
13. Міжнародна організація праці (МОП), с. 28;
14. МТС, с. 20;
15. Оболонь, с. 23;
16. РУСАЛ, с. 21, 44-47;
17. Сан ІнБев Україна, с. 21;
18. СКМ, с. 20, 21, 23;
19. Тетра Пак Україна, с. 20;
20. ТНК-ВР Україна, с. 20;
21. Фокстрот, с. 21;
22. Фонд «Східна Європа», с. 21;
23. Форум соціально відповідального бізнесу, с. 20;
24. AT&T, с. 15;
25. Ethical Corporation, с. 21;
26. PR-Ліга, с. 20;
27. Marks&Spencer, с. 19;
28. UNITER, с. 21.

МІЖНАРОДНИЙ СТАНДАРТ (КЕРІВНИЦТВО) ІЗ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ISO 26000

Підставою для розробки стандарту із соціальної відповідальності стало визнання значення ролі соціальної відповідальності у сталому розвитку організацій на Всесвітньому Саміті з навколишнього середовища у Ріо-де-Жанейро в 1992 році та на Всесвітньому Саміті зі сталого розвитку в Південній Африці у 2002 році.

На початку 2003 року ISO (Міжнародна організація зі стандартизації) сформувала Стратегічну консультативну групу з питань соціальної відповідальності, до складу якої увійшли представники різних країн і груп стейкхолдерів, включаючи бізнес, державні структури, об'єднання споживачів та працівників, недержавні організації, дослідницькі інституції й міжнародні структури. Головне завдання, яке було поставлено перед Групою, полягало у визначенні можливого внеску ISO в розвиток існуючих ініціатив і програм із соціальної відповідальності. Протягом 18-ти місяців тривали інтенсивні дискусії та копітка робота. У результаті цієї роботи Стратегічна консультативна група підготувала звіт, який містив огляд світової практики у сфері соціальної відповідальності, та перелік питань, на яких потрібно було зосередити особливу увагу. Аналіз ситуації дозволив Групі дійти висновку про необхідність розробки стандарту із соціальної відповідальності за умови виконання низки ключових рекомендацій.

Робота Стратегічної консультативної групи була позитивно оцінена учасниками Міжнародної конференції ISO із соціальної відповідальності, яка була організована Шведським інститутом зі стандартизації (SIS) і проходила в червні 2004 року. З огляду на позитивні відгуки учасників конференції Технічна управлінська рада ISO, яка здійснює управління розробкою стандартів ISO, запропонувала створити нову робочу групу з розробки міжнародного стандарту із соціальної відповідальності зі збалансованою участю представників різних груп стейкхолдерів.

У січні 2005 року члени ISO прийняли рішення щодо включення нової теми (пропозиції з розробки нового стандарту) у сфері соціальної відповідальності. Технічна управлінська рада сформувала Робочу групу із соціальної відповідальності. До складу робочої групи входять експерти, які призначаються організаціями – членами ISO, що приєдналися до розробки цього стандарту, внутрішніми (члени комітетів ISO) та зовнішніми партнерами. Організація-член ISO може призначити, дотримуючись балансу між інтересами різних груп стейкхолдерів, максимум 6 експертів, які увійдуть до складу Робочої групи. Внутрішні й зовнішні партнери можуть призначати максимум по 2 експерти в Робочу групу від кожної організації. Зовнішнє партнерство відкрито для будь-якої міжнародної або великої міжрегіональної організації, яка виявила зацікавленість і готовність приєднатися до розробки стандарту. Робоча група розробляє проект стандарту ISO 26000, який представляє собою узгодженість думок експертів.

До складу Робочої групи входять представники шести категорій стейкхолдерів: споживачі, уряд, бізнес, робітники, неурядові організації та інші інституції (послуги, дослідження, підтримка). Структура Робочої групи побудована так, що дозволяє рівною мірою пред-

ставляти інтереси різних груп стейкхолдерів і не дає змоги допустити домінування будь-якої з них. На сьогодні у складі Робочої групи працює понад 380 експертів із 77 країн світу та 30 міжнародних організацій.

Керівництво Робочої групи здійснювалось одночасно двома національними організаціями зі стандартизації: Бразильським інститутом стандартизації (ABNT) та Шведським інститутом стандартизації (SIS).

Кожна організація-член ISO, яка призначила експертів, створювала у своїй країні Національний дзеркальний комітет, який за структурою і представництвом різних груп стейкхолдерів був дзеркальним відображенням Робочої групи. Завдання таких комітетів – виробити національну позицію щодо проектів стандарту ISO 26000, які розробляє Робоча група.

У листопаді 2007 року Україна приєдналася до розробки міжнародного стандарту. Ідея приєднання України до розробки ISO 26000 належить Центрові «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» й Держспоживстандарту. Під час круглого столу, проведеного за підтримки компаній СКМ, Консорціуму «Індустріальна група» та UCAN, були обрані національні експерти й спостерігачі та створено Національний дзеркальний комітет.

Приєднання України до розробки міжнародного стандарту із соціальної відповідальності надало можливість представникам українського бізнесу, неурядових організацій, профспілкам та іншим заінтересованим групам не тільки ознайомитися з поглядами і підходами світової спільноти до соціальної відповідальності, а й презентувати власне бачення цієї проблематики.

Загальні рекомендації з розробки стандарту із соціальної відповідальності були викладені ще у 2005 році у «Пропозиціях з нової теми». Вони стосуються сфери застосування стандарту та його типу. ISO неодноразово підкреслювала, що стандарт ISO 26000 представлятиме собою міжнародний стандарт, який буде містити основні принципи і рекомендації щодо діяльності у сфері соціальної відповідальності; він не передбачає сертифікацію третьою стороною; буде розроблений тільки один стандарт.

Українські експерти взяли участь у робочій зустрічі з розроблення стандарту ISO 26000 у м. Відні 3-9 листопада 2007 року, під час якої експерти з усього світу обговорювали третю версію проекту ISO 26000 (з проектом стандарту можна ознайомитися на сайтах: www.ukrndnc.org.ua, www.csr.ukraine.org). Також українські експерти брали участь у засіданні робочої групи з розробки ISO 26000 у м. Відень, 2007 (Австрія), Сантьяго, 2008 (Чилі), Квебек, 2009 (Канада), Копенгаген, 2010 (Данія).

Офіційна презентація стандарту відбулася 1 листопада 2010 року.

Розділ 2. МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. КСВ РІЗНИХ КРАЇН

Моделі корпоративної соціальної відповідальності. КСВ різних країн

У розділі розглядаються питання формування моделей корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), що їх використовують у світовій практиці (європейській, американській, латиноамериканській, африканській, країн БРІКС), аналізуються основні відмінності моделей.

2.1. Визначення моделей корпоративної соціальної відповідальності

В своєму становленні й розвитку корпоративна соціальна відповідальність практично у кожному регіоні, і навіть континенті, має свої відмінності. Різниця, навіть, відчутна і на рівні країн. Це свідчить про те, що практика реалізації КСВ в одній країні не може бути актуальною в будь-якій іншій: в одній – вона ще не настільки сформована, в іншій – навпаки, вже надзвичайно розвинута. Наприклад практики відповідальної мережі постачання. Взаємовідносини між компанією і її постачальниками на етичних засадах в 2010 році вважаються пріоритетною темою в скандинавських країнах, де поширюється діяльність організацій з питань етичної торгівлі. Втім, для України ця практика ще не набула актуальності, оскільки важливим залишається питання соціальної відповідальності самих корпорацій. Враховуючи цю наявну відмінність у розвитку, важливо розуміти різноманітні моделі і характеристики соціальної відповідальності, притаманні тій чи іншій країні або регіонові в цілому.

Для того, щоб визначити модель розвитку соціальної відповідальності, важливо оцінити такі аспекти відмінностей (їх називають горизонтальними), як: історичне підґрунтя, національні та культурні особливості, економічний і соціальний розвиток країни, практики та розвиток державної політики, пріоритети щодо КСВ [8]. За цією типологією раніше було прийнято виділяти три моделі соціальної відповідальності:

- американська;
- європейська, до якої входять британська і скандинавська моделі;
- японська або азіатська.

Також, в підручнику подано визначення інших моделей соціальної відповідальності, як-от: латиноамериканська й африканська моделі, а також модель країн БРІКС. Що стосується України, вона належить до моделі країн ЦСЄ (Центрально-Східної Європи) та СНД, яку зазначено як сегмент європейської моделі, оскільки в межах зазначених моделей існують свої підмоделі, які також висвітлено в цьому розділі. Характеристики тих чи інших підмоделей залежать, приміром, від ролі, що відіграють в окремих країнах агенції ООН та ЄС, державних пріоритетів країни тощо, а саме [7]: національна політика щодо КСВ (візія, місія та мета), державні департаменти, що відповідають за політику КСВ, інституційна підтримка існуючих міжнародних угод, регулятивні чинники та їхнє

різноманіття, організаційна структура політики з КСВ, ключові гравці цього процесу, соціоекономічні й політичні пріоритети, культурний контекст [7, с.394-395].

На виокремлення різноманітних моделей впливає географічне розміщення країни, її соціально-економічний та екологічний розвиток, які, своєю чергою, визначають ті чи інші характеристики зазначених видів. Наприклад, різні моделі мають певні відмінності у таких аспектах як: промислові відносини, освіта, корпоративне управління й фінансова сфера, міжкорпоративні відносини. До речі, саме на вищезгаданих складових побудовано концепцію Холла та Соскіна «Розмаїтий капіталізм», що [8] демонструє критерії та вплив двох видів на КСВ(Таблиця 2.1).

Таблиця 2.1. Відмінність між американською та європейською моделями на прикладі двох країн.

Критерій	**Німеччина** **(європейська модель)**	**США** **(американська модель)**	**Вплив на КСВ**
1. Фінансова система	Залежить від розгалуженої мережі та репутації	Залежить від відкритості та доступності інформації	Відкритість, прозорість компанії, доступність інформації, організаційна структура
2. Внутрішня структура	Ухвалення рішень, що грунтуються на консенсусі; топ-менеджер, акціонер, основні постачальники та клієнти	Здатність топ-менеджера самостійно обирати рішення	Відносини та діалог зі стейкхолдерами, мережа постачальників
3. Промислові відносини	Колективні угоди між профспілками та керівництвом компаній	Ринкові відносини між співробітником (індивідуально) та роботодавцем	Соціальний діалог, взаємини зі співробітниками
4. Система освіти і тренінгів	Контролюють профспілки та асоціації роботодавців; специфічні навички для окремих галузей промисловості	Формальні інституції проводять тренінги, що дають можливість набути потрібних загальних навичок	Взаємини зі співробітниками з погляду навчання та різноманітних тренінгів
5. Міжкорпоративні відносини	Підтримка форм контрактів і технологічних трансферів	Стандартні ринкові відносини та можливість укладати контракти	Чесні управлінські практики

Як бачимо з вищенаведеного, 5 критеріїв Холла та Соскіна можуть відображати характеристики моделі КСВ, оскільки стосуються безпосередньо принципів та практики корпоративних соціальних відносин. Автори пропонують в подальшому використовувати ці критерії для опису моделей КСВ

2.2. Європейська (континентальна) модель КСВ. Модель країн Центрально-Східної Європи та СНД

У європейській моделі корпоративної соціальної відповідальності відчувається вплив Європейської спільноти на формування національних політик корпоративної соціальної відповідальності.

На конференції Глобальної ініціативи звітності (GRI) 2008 року Мауд Олофсон, віце-прем'єр-міністр Швеції, міністр з питань підприємств та енергії, зауважила під час свого виступу: «Корпоративна соціальна відповідальність – це концепція, що виникла завдяки бізнесові, і бізнес її рухає та просуває, – це те, чого може навчити бізнес. Як пересічна жителька країни, я хочу пишатися передусім її державними компаніями, що демонструють кращу соціальну відповідальність, ніж приватні компанії».

Найперша річ для європейських держав – розвивати соціальну відповідальність через поліпшення соціальної відповідальності державних компаній і, таким чином, упливати на інші компанії країни, створюючи конкурентні переваги. Держави зацікавлені у благополучному і стабільному суспільстві, чого можна досягти, підтримуючи розвиток соціальної відповідальності.

Імпульсом до розвитку КСВ на континенті став надзвичайний саміт Євросоюзу (Лісабон, березень 2000 р.), присвячений питанням соціальної згуртованості, економічного розвитку та забезпечення працею. Глави держав та урядів 15 країн ухвалили спеціальне звернення щодо питань КСВ, у якому зазначалося, що поширення корпоративної соціальної відповідальності є важливим елементом економічних і соціальних реформ, фактором підвищення конкурентоспроможності компаній.

Беручи до уваги ЄС як спільноту різних країн, було зроблено спробу виділити чотири сфери прояву державної політики:
1) КСВ в уряді: національні політики з КСВ, що були розроблені урядами для поліпшення своєї власної соціальної відповідальності;
2) КСВ в урядово-приватних відносинах: державну політику з КСВ спрямовано на поліпшення бізнес-практик з КСВ;
3) КСВ в урядово-громадських відносинах: національні державні політики з КСВ орієнтовано на підвищення обізнаності стейкхолдерів суспільства;
4) КСВ у відносинах: державну політику з КСВ спрямовано на поліпшення партнерства між урядом, бізнесом і стейкхолдерами певного регіону.
Взаємозв'язок між цими чотирма сферами показано на малюнку 2.1.

Малюнок 2.1. Взаємозв'язок між сферами національної політики з КСВ.

1. КСВ в урядових організаціях.
2. КСВ у відносинах урядових організацій і бізнесових компаній.
3. КСВ у відносинах громадянського суспільства і урядових організацій.
4. КСВ у відносинах урядових організацій, громадянського суспільства і бізнесових компаній.

На основі вищезазначеного розподілу було виділено 46 різноманітних прикладів національних політик лише в одному Європейському Союзі. Об'єднавши їх у групи, виокремили чотири типи національних політик:

1. Державна політика – партнерство;
2. Державна політика з підвищення ролі бізнесу в громаді;
3. Державна політика, спрямована на сталий розвиток;
4. Державна політика в рамках моделі «Агора» (залучення різноманітних стейкхолдерів).

До кожної з груп було віднесено різні країни, де найповніше представлено державну політику відповідного типу. Якщо розглянути типи національних політик, країни та її основні характеристики за різними критеріями (зокрема, за концепцією «розмаїтого капіталізму»), то останні лише доповнюють загальну картину – таблиця 2.2 [7, с.401].

Таблиця 2.2. Характеристика типів державної політики з КСВ.

Модель	Характеристика	Країни
Партнерство (скандинавська модель)	Стратегія, яку провадять урядові сектори, щоб розв'язати соціальні завдання та завдання працевлаштувати населення	Данія, Фінляндія, Нідерланди, Швеція
Бізнес у громаді (британська модель)	М'яка політика стимулювання, щоб заохотити компанії до питань впливу на громади (забезпечення працею та добровільні послуги)	Ірландія, Великобританія
Сталий розвиток і суспільство (модель німецькомовних країн)	Поліпшена версія існуючої угоди із соціальних питань з акцентом на стратегію сталого розвитку	Германія, Австрія, Бельгія, Люксембург
Агора (середземноморська модель)	Створення дискусійних груп для різних соціальних акторів щоб дійти громадського консенсусу стосовно КСВ	Франція, Італія, Іспанія, Греція, Португалія

Як бачимо з таблиці 2.2, модель партнерства характерна для **скандинавських країн,** де бізнес справно платить високі податки, а держава – їх ефективно розподіляє. У цій моделі з сильною роллю держави політику спрямовано на забезпечення повного працевлаштування населення та попередження безробіття, збільшення рівності між різними гендерними, віковими, класовими, сімейними, етнічними, релігійними, регіональними та іншими групами. Позитивною стороною такої моделі є те, що за рахунок ефективної роботи механізму податків та дотацій розміри «соціальних пожертв» приватного бізнесу зходять до найменшого, а негативним є те, що в скандинавських країнах при високому рівні оподаткування держави стикаються з практикою «втечі» національного бізнесу в інші регіони.

Для **британської моделі розвитку КСВ** – бізнес у громаді – характерні такі ознаки:

- увага фінансового сектора до проектів КСВ, тенденція зростання кількості соціально відповідальних інвестиційних фондів;
- інтерес засобів масової інформації («Times», «Economist» тощо);
- велика кількість і різноманітність навчальних курсів з КСВ у бізнес-школах;
- участь держави у розвитку КСВ, партнерство з компаніями в освітніх проектах, підтримка ініціатив в області КСВ через співфінансування проектів, податкові пільги;
- увага до стейкхолдерів і діалог з ними.

Британська модель КСВ поєднує елементи моделей США та Європи, але з істотним залученням держави і громадських інститутів до процесів узгодження громадських інтересів (інтересів стейкхолдерів), а також просування та заохочення кращих практик.

Окремо потрібно розглядати модель КСВ у країнах, які щойно увійшли до ЄС або є країнами-кандидатами. Ці країни мають певні характеристики, а саме:

- незначний вплив урядів на формування національної політики соціальної відповідальності;
- сильна роль міжнародних інституцій у розвитку концепці КСВ таких як: UNDP, Всесвітній банк, UNIDO і ЄС;
- регуляторні механізми (закони, урядові постанови та програми) є найбільшим стимулом соціальної відповідальності, бо всі інші механізми ще недостатньо впливають;
- слабка активність академічних та неурядових інституцій, медіа у формування та розвитку культури соціальної відповідальності.

Треба також обговорювати цю модель в аспекті реалізації окремих аспектів корпоративної соціальної відповідальності державними великими підприємствами. Це бере початок у минулому, відтоді, як було створено мономісто – місто, соціальна інфраструктура якого повністю залежить від одного, розміщеного в ньому підприємства. Таке підприємство забезпечує розвиток і освіту співробітників, будівництво житла для своїх співробітників або соціальних об'єктів (лікарень, дитячих садків тощо). Певна річ, нині цим «монстрам» пост-комуністичної економіки скрутно: утримувати ці об'єкти сьогодні фінансово невигідно, бо стимули минулих часів вже не діють, тому ці специфічні питання корпоративної відповідальності робить їх неконкурентоздатними. Саме через це процес переформатування підприємств важкої промисловості, кораблебудування, сільського господарства та банківської сфери в цих країнах на рейках сучасної КСВ є довгим процесом, але доконче потрібним на сьогодні.

В країнах, які щойно увійшли до ЄС або є країнами-кандидатами, КСВ розвивають здебільшого міжнародні корпорації або великі національні компанії. Відмінність від європейської моделі полягає в тому, що транснаціональні корпорації в Європі приймають КСВ як частину філософії їхньої материнської компанії, а в країнах ЦСЄ КСВ – це, головним чином, фактор запобігання ризикам для менеджменту, інструмент виходу на європейський ринок або стимул для інновацій бізнесу.

Утім, навіть, описуючи цю модель, експерти вказують на підмоделі, а саме [8]:

1. центральноєвропейська, де європейська поєднується з залишками пост-комуністичної моделі (Словаччина, Чехія, Польща, Угорщина, Словенія, Хорватія);
2. балтійська, де скандинавська модель поєднується з залишками пост-комуністичної моделі;
3. західно-балканська (Албанія, Боснія та Герцеговина, Сербія, Косово, Македонія, Чорногорія, Болгарія та Румунія) – це найменш розвинута модель КСВ, бо після розпаду соціальної моделі комуністичного режиму нова парадигма соціальної політики та ринкова економіка з сучасним підходом до КСВ ще не розвинулися.

Практично всі ознаки, які притаманні країнам ЦСЄ, характеризують і модель КСВ, що виникла в країнах СНД, де соціальна модель соціалізму зазнала розпаду, і сьогодні існує нерозвинена форма ринкової економіки, що дістала назву «транзитна, та, що розвивається».

Певна річ, на якомусь етапі ці моделі мають шанс трансформуватися в єдину європейську модель, що пов'язано з процесами політичної, економічної та соціальної інтеграції у європейське співтовариство. Наприклад, у багатьох країнах ЄС законодавчо закріплено зобов'язання щодо медичного страхування та охорони здоров'я працівників, пенсійного регулювання й низки інших соціально значущих питань. Усе це покликало до життя новий термін на позначення європейського варіанта КСВ – Корпоративна здатність до Соціального відгуку (реагування) [8].

Американська модель КСВ. Американській моделі властива передусім максимальна свобода, бо й сама модель підприємства там базується на цілковитій свободі [10]. Інші характерні риси американської моделі КСВ:

- мінімальний вплив держави на приватний сектор;
- систематична участь бізнесу у фінансуванні різних некомерційних проектів через корпоративні фонди – звідси переважно філантропічний підхід до КСВ;
- сильна роль комунікації з КСВ, бо інвестори та громада приділяють увагу саме цьому компонентові, особливо сьогодні після економічної кризи;
- фінансування бізнесом професійної бізнес-освіти;
- податкові пільги закріплено на законодавчому рівні [1].

Цікавий факт з історії розвитку американської моделі. В 1996 році за ініціативою Конгресу США асигнування некомерційним організаціям на період 1999-2002 рр було скорочено на 90 млрд. дол, що значно обмежило програми соціального захисту, субсидії на будівництво житла та доступ до безоплатної медичної допомоги. Уряд США звернувся до бізнес-спільноти із закликом допомогти та підтримати діяльність неурядових організацій, оскільки гострота проблем, пов'язаних із бідністю, наркоманією, алкоголізмом, безпритульністю тощо, не зменшувалася. Американський бізнес підтримав цю ініціативу усвідомивши, що інвестиції у шкільну освіту, розвиток фізкультури та системи соціального забезпечення сприяють формуванню кваліфікованих кадрів і, зрештою, підвищенню конкурентоспроможності національної економіки [3].

Азіатська (японська) модель соціальної відповідальності. Соціальна відповідальність корпорацій у Японії підтримується культурними традиціями країни. Японське слово, що означає бізнес («keieі») складається з двох слів – «keі», що означає «керувати світом у гармонії, сприяючи добробутові людей», та «eі», що означає «постійно докладаючи зусиль для досягнення» [3]. Отож, саме поняття «бізнес» у Японії передбачає складову КСВ. Найпоширеніший вияв цього твердження – корпоративні зобов'язання в Японії щодо добробуту співробітників: «shogai koyo», що означає «мати постійну роботу»[3]. З огляду на це азіатську модель у певних аспектах можна навіть порівняти з європейською моделлю.

У Японії та Південній Кореї широко використовуються окремі елементи підходу, коли «бізнес відповідає за все», тобто бізнес надає житло, заохочує сімейні династії,

здійснює навчання спеціалістів за рахунок корпорацій, виділяє фінансову допомогу при народженні дитини, а потім у навчанні, виплачує вихідну допомогу і корпоративні пенсії тощо. Азіатська модель корпоративної відповідальності характеризується активною роллю держави, і вона передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії та ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Для зазначеної моделі характерним є сприйняття підприємства як «виробничої сім'ї», а працівника – як члена сім'ї.

Особливості розуміння соціальної відповідальності у межах азіатської моделі виявляються у специфічних інститутах «довічного найму», «принципі старшинства» при оплаті праці та службовому просуванні, «енвайеронменталізму». До того ж, КСВ просувається в країні завдяки урядовим інституціям, бізнес-асоціаціям (наприклад, японська асоціація топ-менеджерів компаній) та університетам.

Африканська модель корпоративної соціальної відповідальності. Існують певні розходження у підходах до КСВ у континентальній Європі, Америці та інших країнах, включаючи Африку.

У Африці стає дедалі поширенішим підхід до КСВ, за якого особливу увагу приділяють таким проектам розвитку, що враховують інтереси та проблеми місцевої громади. Наприклад, участь фонду «Shell» («Shell Foundation») у розвитку Квіткової долини (Flower Valley) у Південній Африці, де було створено Центр раннього навчання (Early Learning Centre) задля допомоги дітям з місцевої громади в освіті, а також навчання новим навичкам дорослих. В рамках цього проекту створюються навчальні заклади для дорослих, а також освітні програми в області ВІЛ/СНІД.

Велику частину саме таких масштабних проектів з розвитку громад створено в Африці. Це пов'язано зі специфікою африканського континенту, що має величезні природні ресурси, які хотіло б використовувати багато корпорацій, але разом з тим, Африка є одним з найбідніших континентів світу з величезною кількістю проблем. Саме ці дві речі й змушують уряди африканських країн розвивати інноваційні форми партнерств з корпоративної соціальної відповідальності. Приміром, уряд Нігерії сьогодні опікується ухваленням закону, згідно з яким компанії повинні будуть відраховувати 3,5% валового прибутку на ініціативи з корпоративної соціальної відповідальності задля більш системної підтримки соціальних ініціатив. За невиконання призначено великі штрафи [6]. Інший приклад інноваційності – Демократична Республіка Конго, де уряд провінції Катана, багатої на мінерали, вимагає від компаній або додатково вирощувати врожаї для місцевого споживання, або зупинити діяльність. Компанії в Ліберії по-різному оцінюють такі обов'язкові ініціативи з КСВ, бо з одного боку це ускладнює діяльність компаній малого та середнього бізнесу, але з другого – те, що країни матимуть чіткий підхід до соціальної відповідальності, допоможе компаніям працювати.

Звичайно, такі інноваційні методи доступні лише країнам, що мають бачення та готові до креативних рішень з метою розв'язання певних проблем. З другого боку, деякі компанії в Африці скаржаться, що вони завжди є мішенню для урядів, коли тим потрібні гроші. Іноді в країнах, де такі відрахування з компаній складають увесь бюджет та існує корупція,

чиновникам вигідніше узяти ці кошти не як податки. Незважаючи на те, що робота компаній допомагає створювати робочі місця та підвищувати економічну активність, чиновники іноді фокусуються лише на корпоративних прибутках.

Тож враховуючи специфіку африканського континенту, основною рисою КСВ цієї моделі є надання допомоги на проекти розвитку, з урахуванням інтересів місцевої громади, що сприяє боротьбі з бідністю і створенню більш сталого середовища.

Країни БРІКС і соціальна відповідальність. Аналізуючи соціальну відповідальність на африканському континенті, одна країна була залишена для включення в іншу модель – це Південна Африка, оскільки її ми оцінюватимемо саме в аспекті країн БРІКС, бо нещодавно країни БРІК (Бразилія, Росія, Індія та Китай) дозволили приєднатися до них Південній Африці [5].

За оцінками ряду економістів, економіка країн БРІК може перевищити ВВП «великої сімки» (США, Канада, Японія, Великобританія, Німеччина, Франція та Італія) через 25 років або й раніше. При цьому в західних ЗМІ останніми роками з'являються повідомлення про те, що Росія та Бразилія щодо розвитку економіки відстають від інших країн БРІК – Індії і Китаю. Цікаво, що за дослідженням програми Партнерство заради фінансової стабільності USAID [2] соціальна відповідальність цих країн набагато краща за КСВ країн Східної Європи, і вони протягом останніх років постійно мають першість у трьох питаннях КСВ:

1. Корпоративне управління, а саме його 5 складових: структура, відповідність кодексові корпоративного управління, кодекси корпоративної поведінки, інформація стосовно аудиту та політика прав акціонерів.
2. Природоохоронна політика, а саме її 5 складових: відповідність законодавству та стандартам у сфері навколишнього середовища, розкриття політики щодо охорони навколишнього середовища, використання енергопостачання та води, звітність щодо питань навколишнього середовища, та включення цих питань в управління мережею постачання.
3. Соціальна політика, її 5 складових: трудові стандарти, спонсорство, розвиток персоналу, політика охорони здоров'я та безпеки, політика забезпечення працею.

Ефективна інтеграція цих політик у щоденну діяльність підприємств дозволила залучити інвесторів, яким подобаються високі стандарти КСВ у регіоні БРІК. У Індії, наприклад, протягом останніх кількох років створено більш ніж 400 великих спільних підприємств для ведення бізнесу.

Якщо говорити про різні аспекти КСВ, то, приміром, Китай дедалі більше уваги приділяє корпоративному управлінню, що віддзеркалюється на звітності китайських компаній у п'ятьох вищезазначених аспектах корпоративного управління. Індійські компанії приділяють увагу корпоративним кодексам поведінки, однак за звітністю і вони відстають. 52% компаній країн БРІК звітують щодо корпоративного кодексу поведінки супроти 15% країн Центральної та Східної Європи [2]; 45% компаній країн БРІК мають верифіковану аудиторами інформацію супроти 20% країн Центральної та Східної Європи. Якщо го-

ворити за природоохоронну політику, то першість тут належить Бразилії, яка розділяє позицію з Індією за двома параметрами – перелік департаментів, відповідальних за цю політику, та енерго- і водоспоживання. Індія відстає у питанні відповідності екологічним стандартам. Для порівняння, 27,5% компаній БРІК і лише 11% ЦСЄ звітують щодо відповідності екологічним стандартам, 15% компаній країн БРІК мають визначений департамент, що відповідає за екологію, супроти 2% компаній з країн ЦСЄ. 22,5% компаній БРІК і лише 2,7% компаній з ЦСЄ звітують про інтеграцію екологічних характеристик у політику управління мережею постачання.

Що стосується соціальної політики, то компанії Китаю покращили свою звітність із цих питань, а Індія стала лідером у двох сферах КСВ – політиці забезпечення працею та відповідності трудовим стандартам. Бразилія також лідирує у двох сферах – політика охорони здоров'я та безпеки, розвиток і бонуси співробітникам. Якщо порівняти, 80% компаній БРІК звітують про бонуси співробітникам та політику розвитку супроти 65% компаній з країн ЦСЄ, 75% компаній БРІК вказують на програми спонсорства або підтримки громад, тоді як це роблять лише 49% компаній ЦСЄ. 47,5% компаній БРІК вказують на політики працевлаштування супроти 20% компаній ЦСЄ, 27,5% компаній БРІК вказують у своїх щорічних звітах на відповідність трудовим стандартам, і лише 11% – компаній ЦСЄ.

Таким чином, майбутнє КСВ у країнах БРІК сьогодні видається райдужним в процесі глобалізації та майбутнього економічного росту. Приміром, з 1 червня 2010 року усі компанії, чиї акції котируються на біржах Південної Африки, повинні подавати фінансовий звіт спільно з нефінансовим, що говорить про інноваційний характер КСВ. Отже чинники, що впливають на майбутнє КСВ у країнах БРІКС, – це креативність, масштабність, поширеність та оперативність.

Латинська Америка та її КСВ-модель. Узагалі, якщо розглядати моделі розвитку соціальної відповідальності країн Північної та Південної Америки, то деякі автори виділяють наступні [4]:

1. рухлива – у США та Канаді.
2. наздоганяюча – у найбільш розвинутих країнах Латинської Америки (Аргентина, Чилі, Мексика).
3. ходяча – решта країн Південної Америки.
4. стійлова – Центральна Америка й Кариби.

Якщо оцінити рівень корпоративної соціальної відповідальності за трьома індикаторами, а саме: участь компаній у розвитку громад, підвищення обізнаності та адвокація з боку уряду й обізнаність широкої громадськості, то можемо дістати наступну картину – таблиця 2.3.

Отже, однією з найбільш розвинутих країн серед перелічених можна вважати Чилі. Недарма передостання зустріч щодо розробки міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000 відбувалася саме у Чилі у 2008 році.

Таблиця 2.3. Рівень КСВ активності у країнах Латинської Америки.

Країна	Участь компаній у розвитку громад, рівень	Підвищення обізнаності та адвокація з боку уряду, рівень	Обізнаність широкої громадськості, рівень
Аргентина	середній	низький	середній
Болівія	відсутній-низький	відсутній	низький
Чилі	середній	середній	середній
Колумбія	відсутній-низький	відсутній-низький	низький
Перу	відсутній	відсутній	низький
Венесуела	відсутній	відсутній-низький	відсутній-низький

Якщо говорити про особливості латиноамериканської моделі соціальної відповідальності, то можна виділити наступні характеристики:

1. приватний сектор є відносно слабким, і багато роботи в цьому аспекті виконують промислові асоціації або інші професійні асоціації;
2. залучення уряду до КСВ є також доволі низьким та неінтегрованим у загальну урядову політику;
3. громадська обізнаність щодо КСВ у цьому регіоні навпаки є досить високою, що підтримується: 1) ставленням засобів масової інформації, які постійно торкаються тематики КСВ у бізнес-оглядах; 2) академічними інституціями: КСВ включено до програм бізнес-шкіл, наприклад у Мексиці; 3) існуванням великої кількості неурядових організацій;
4. вплив міжнародних інституцій є доволі високим, наприклад, таких як UNDP (та її активне запрошення компаній до членства у Глобальному договорі ООН, наприклад, в Аргентині), Чилі, Венесуелі та інших країнах. Інші міжнародні організації, що відіграють важливу роль – це OECD, Інтерамериканський банк розвитку;

Цікаво, що незважаючи на велику кількість громадських організацій, які працюють у сфері КСВ в Чилі, Венесуелі, Аргентині, Мексиці та інших країнах, їх фінансують переважно міжнародні агенції, що дозволяє припустити – концепція КСВ усе-таки є «імпортованою»[4].

Відповідно, латиноамериканська модель корпоративної соціальної відповідальності характеризується гарною обізнаністю громадськості з КСВ завдяки роботі медіа, університетів та неурядових організацій за підтримки міжнародних агенцій та мінімальною роллю уряду.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

В своєму становленні і розвитку корпоративна соціальна відповідальність практично у кожному регіоні, і навіть континенті, має свої відмінності. Різниця, навіть, відчутна і на рівні країн. Це свідчить про те, що практика реалізації КСВ в одній країні не може бути актуальною в будь-якій іншій: в одній – вона ще не настільки сформована, в іншій – навпаки, вже надзвичайно розвинута.

Враховуючи цю наявну відмінність у розвитку соціальної відповідальності, важливо розуміти різноманітні моделі соціальної відповідальності, притаманні тій чи іншій країні або регіонові у цілому. Для того, щоб виокремити модель розвитку соціальної відповідальності, важливо оцінювати такі аспекти відмінностей (їх називають горизонтальними) як: історичне підґрунтя, національні та культурні особливості, економічний і соціальний розвиток країни, практики та розвиток державної політики, пріоритети щодо КСВ [8].

За цією типологією раніше було прийнято виділяти три моделі соціальної відповідальності:

- американська;
- європейська, в тому числі британська і скандинавська моделі;
- японська або азіатська.

Уперше, в цьому розділі подано визначення інших моделей соціальної відповідальності, як от: латиноамериканська й африканська моделі, а також модель країн БРІКС. Що стосується України, вона належить до моделі країн ЦСЄ та СНД, яку зазначено як сегмент європейської моделі, оскільки в межах зазначених моделей існують свої підмоделі, які також висвітлено в цьому розділі. Характеристики тих чи інших підмоделей залежать, приміром, від ролі, що відіграють в окремих країнах агенції ООН та ЄС, державних пріоритетів країни тощо, а саме [7]: національна політика щодо КСВ (візія, місія та мета), державні департаменти, що відповідають за політику КСВ, інституційна підтримка існуючих міжнародних угод, регулятивні чинники та їхнє різноманіття, організаційна структура політики з КСВ, ключові гравці цього процесу, соціоекономічні й політичні пріоритети, культурний контекст. Наприклад, за цими характеристиками, можна виділити такі під моделі, як скандинавська, британська, балтійська та інші.

У європейській (континентальній) моделі КСВ виділено 46 прикладів національних політик, і це лише в одному Європейському Союзі. Незважаючи на певні відмінності, вони об'єднані спільною характеристикою, а саме активною роллю держави у просуванні КСВ. Щодо відмінностей, то для скандинавських країн характерна модель партнерства, де бізнес справно платить високі податки, а держава – ефективно їх розподіляє. Британська модель КСВ поєднує елементи моделей США та Європи, але з істотним залученням держави й громадських інститутів у процеси узгодження громадських інтересів (інтересів стейкхолдерів), а також просування та заохочення кращих практик.

Модель КСВ у країнах Центральної та Східної Європи й СНД має свої ознаки:

1. незначний вплив урядів на формування національної політики соціальної відповідальності;

2. сильна роль міжнародних інституцій у розвитку концепції КСВ таких як: UNDP, Всесвітній банк, UNIDO і ЄС;
3. регуляторні механізми (закони, урядові постанови та програми) є найбільшим стимулом соціальної відповідальності, бо всі інші механізми ще недостатньо впливають;
4. слабка активність академічних та неурядових інституцій, медіа у формування та розвитку культури соціальної відповідальності.

Певна річ, на якомусь етапі ці моделі мають шанс трансформуватися в єдину європейську модель, що пов'язано з процесами політичної, економічної та соціальної інтеграції у європейське співтовариство.

Американській моделі властива передусім максимальна свобода, бо й сама модель підприємства там базується на цілковитій свободі, і мінімальному втручанні держави у функціонування приватного сектора, а також систематичній участі бізнесу в фінансуванні різних некомерційних проектів через корпоративні фонди, – звідси переважно філантропічний підхід до КСВ, притаманний саме цій моделі.

Азіатська модель корпоративної відповідальності характеризується активною роллю держави. Вона передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії та ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Для зазначеної моделі характерним є сприйняття підприємства як «виробничої сім'ї», а працівника – як її члена. Особливості розуміння соціальної відповідальності у межах азіатської моделі виявляються у специфічних інститутах «довічного найму», «принципі старшинства» при оплаті праці та службовому просуванні, «енвайеронменталізмі». До того ж, КСВ просувається в країні завдяки урядовим інституціям, бізнес-асоціаціям (наприклад, японській асоціації топ-менеджерів компаній) та університетам.

Враховуючи специфіку *африканського континенту*, основною рисою КСВ цієї моделі є надання допомоги на проекти розвитку, з урахуванням інтересів місцевої громади, що сприяє боротьбі з бідністю і створенню більш сталого середовища.

Модель корпоративної соціальної відповідальності країн БРІКС протягом останніх років постійно має першість у трьох питаннях КСВ у порівнянні з іншими країнами, що розвиваються:

1. Корпоративне управління, а саме його 5 складових: структура, відповідність кодексові корпоративного управління, кодекси корпоративної поведінки, інформація стосовно аудиту та політика прав акціонерів.
2. Природоохоронна політика, а саме її 5 складових: відповідність законодавству та стандартам у сфері навколишнього середовища, розкриття політики щодо охорони навколишнього середовища, використання енергопостачання та води, звітність щодо питань навколишнього середовища, та включення цих питань в управління мережею постачання.
3. Соціальна політика, а саме її 5 складових: трудові стандарти, спонсорство, розвиток персоналу, політика охорони здоров'я та безпеки, політика забезпечення працею.

Латиноамериканська модель корпоративної соціальної відповідальності характеризується гарною обізнаністю громадськості з КСВ завдяки роботі медіа, університетів та неурядових організацій, за підтримки міжнародних агенцій та мінімальною роллю уряду.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРУ З КСВ

Практика реалізації КСВ в одній країні не може бути актуальною в будь-якій іншій, оскільки в одній – вона ще не настільки сформована, в іншій – навпаки, вже надзвичайно розвинута. Прикладом може бути одне з питань корпоративної відповідальності – практики відповідальної мережі постачання. Взаємовідносини між компанією і її постачальниками на етичних засадах в 2010 році вважаються пріоритетною темою в скандинавських країнах, де поширюється діяльність організацій з питань етичної торгівлі. Втім, для України ця практика ще не набула актуальності, бо поки що важливим залишається питання соціальної відповідальності самих корпорацій. Враховуючи цю наявну відмінність у розвитку, важливо розуміти різноманітні моделі і характеристики соціальної відповідальності, притаманні тій чи іншій країні або регіонові у цілому.

Сьогодні виділяють наступні моделі:

- американська;
- європейська, в тому числі британська і скандинавська моделі;
- японська або азіатська;
- латиноамериканська;
- африканська;
- модель країн БРІКС.

Що стосується України, вона належить до моделі країн ЦСЄ та СНД, яку зазначено як сегмент європейської моделі, оскільки в межах зазначених моделей існують свої підмоделі, У європейській моделі корпоративної соціальної відповідальності відчувається вплив європейської спільноти на формування національних політик корпоративної соціальної відповідальності. В країнах, які щойно увійшли до ЄС або є країнами-кандидатами, а також в Україні, КСВ розвивають здебільшого міжнародні корпорації або великі національні компанії. Відмінність від європейської моделі полягає в тому, що транснаціональні корпорації в Європі приймають КСВ як частину філософії їхньої материнської компанії, а в країнах ЦСЄ КСВ – це, головним чином, фактор запобігання ризикам для менеджменту, інструмент виходу на європейський ринок або стимул для інновацій бізнесу.

Характеристики тих чи інших підмоделей залежать, приміром, від ролі, що відіграють в окремих країнах агенції ООН та ЄС, державних пріоритетів країни тощо, а саме [7]: національна політика щодо КСВ (візія, місія та мета), державні департаменти, що відповідають за політику КСВ, інституційна підтримка від існуючих міжнародних угод, регулятивні чинники та їхнє різноманіття, організаційна структура політики з КСВ, ключові гравці цього процесу, соціоекономічні й політичні пріоритети, культурний контекст [7, с.394-395].

ГЛОСАРІЙ

Модель КСВ – це сформований на певній території набір характеристик та параметрів корпоративної соціальної відповідальності, на формування яких впливають такі аспекти, як: історичне підґрунтя, національні та культурні особливості, економічний і соціальний розвиток країни, практики та розвиток державної політики, пріоритети щодо КСВ.

Мономісто – місто, соціальна інфраструктура якого повністю залежить від одного, розміщеного в ньому підприємства

БРІКС – Бразилія, Росія, Індія, Китай та Південна Африка.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розтлумачте поняття модель соціальної відповідальності.
2. Які моделі соціальної відповідальності Ви знаєте? Що впливає на їхнє визначення?
3. Опишіть основні характеристики європейської (континентальної) моделі КСВ.
4. Як Ви гадаєте, до якої моделі належить британська модель КСВ?
5. Прокоментуйте таблицю 2.2 «Характеристика типів державної політики з погляду КСВ».
6. Чи існує окрема модель КСВ, характерна для країн Центральної та Східної Європи?
7. Як Ви гадаєте, до якої моделі належить модель розвитку КСВ в Україні? Обґрунтуйте свою думку.
8. Розшифруйте термін «країни БРІКС».
9. Чим відрізняється африканська модель від латиноамериканської моделі КСВ?
10. Що є основою формування американської моделі КСВ?
11. Яка модель КСВ на Вашу думку є найбільш ефективною? Поясніть Вашу відповідь.
12. Яку модель визнано найефективнішою для країн, що розвиваються?
13. Складіть таблицю відмінних та схожих рис моделей КСВ, перелічених у цьому розділі.
14. Чим відрізняється азіатська модель КСВ від інших моделей?
15. Відвідайте сайти урядів, компаній та громадських організацій різних країн та опишіть національну модель Японії, Канади, Португалії, Нігерії, Хорватії, Австралії (на прикладі ситуаційної вправи). Які моделі КСВ їм притаманні?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1) Які критерії слід брати до уваги для виокремлення моделі розвитку соціальної відповідальності (оберіть правильні відповіді):

а) історичне підґрунтя;
б) національні та культурні особливості;
в) національні нагороди з КСВ;
г) економічний і соціальний розвиток країни;
д) практики та розвиток державної політики;
е) пріоритети КСВ;
є) кількість міжнародних компаній, що працюють у країні.

2. До якої моделі КСВ належить скандинавська модель?
а) Американська модель;
б) Британська модель;
в) Європейська модель;
г) Азіатська модель.

3. Яка модель КСВ сформована в Україні?
а) Американська модель;
б) Латиноамериканська модель;
в) модель країн ЦСЄ;
г) Азіатська модель.

4. До якого типу належить державна політика з КСВ Франції?
а) агора;
б) сталий розвиток і суспільство;
в) бізнес у громаді;
г) партнерство.

5. Які основні ознаки КСВ в Ірландії?
а) агора;
б) сталий розвиток і суспільство;
в) бізнес у громаді;
г) партнерство.

6. Визначте основні характеристики скандинавської моделі КСВ?
а) бізнес платить високі податки;
б) повне забезпечення працею населення;
в) увага фінансового сектора до КСВ-проектів;
г) увага до стейкхолдерів.

7. Як розглядають КСВ у країнах ЦСЄ?
а) як частину філософії материнської компанії;
б) засіб управління ризиками;
в) можливість дістати нагороду;
г) можливість вийти на європейський ринок.

8. Визначте характеристики американської моделі:
а) мінімальний вплив держави на приватний сектор;
б) активна роль держави;
в) філантропія;
г) партнерство;
д) бізнес фінансує професійну бізнес-освіту.

9. Який підхід до моделі КСВ використовується в азіатській або японській моделі КСВ?
а) бізнес ні за що не відповідає;
б) бізнес має платити податки;

в) бізнес відповідає за все;
г) бізнес відповідає за добробут співробітників.

10. Що характеризує африканську модель КСВ?
а) мінімальний вплив держави на приватний сектор;
б) інноваційний підхід;
в) реалізація проектів розвитку, що враховують інтереси та проблеми місцевої громади;
г) освітні проекти.

12. Чому країни БРІКС мають окрему модель КСВ?
а) це країни з динамічним розвитком економіки;
б) це найбагатші країни світу;
в) це найбільш відсталі країни світу;
г) це лідери з розвитку КСВ.

13. У яких ділянках КСВ країни БРІКС є лідерами, якщо рівняти їх до інших країн, що розвиваються:
а) корпоративне управління;
б) захист прав споживачів;
в) політика охорони навколишнього середовища;
г) соціальна політика;
д) антикорупційна політика.

14. Яка модель розвитку соціальної відповідальності країн Північної та Південної Америки характерна для країн Латинської Америки?
а) рухлива;
б) наздоганяюча;
в) ходяча;
г) стійлова.

15. Завдяки чому громадська обізнаність щодо КСВ у країнах Латинської Америки є високою?
а) завдяки підтримці уряду;
б) завдяки підтримці медіа;
в) завдяки підтримці громадських організацій;
г) завдяки підтримці університетів.

16. Які твердження характеризують бізнес у латиноамериканській моделі КСВ?
а) приватний сектор є відносно слабким;
б) приватний сектор є відносно активним;
в) приватний сектор є невпливовим;
г) активності приватного бізнесу з КСВ фінансують міжнародні агенції.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Національна політика з КСВ в Австралії

У Австралії, за винятком певної нормативно-регулюючої діяльності, державна політика в галузі корпоративної соціальної відповідальності є не дуже активною, незважаючи на те, що існують численні законодавчі акти, що регулюють поведінку корпорацій в областях, які є частиною порядку денного КСВ: охорона навколишнього середовища, здоров'я та безпека працівників, захист прав споживачів, чесна конкуренція та корпоративне управління.

Серед державних органів, що до певної міри опікуються питаннями КСВ, можна назвати: Ділову раду Австралії, Департамент у справах сім'ї та громадських послуг, Парламентський комітет з фінансових послуг та корпорацій. Також сприяти розвиткові КСВ державним органам допомагає Школа державного управління в університеті Канберрі, зокрема через проведення відповідних досліджень.

Окрім законодавчих актів Австралія має і певні КСВ-стандарти, які визначають діяльність компаній. У січні 2003 року Standards Australia опублікувало документ щодо корпоративної соціальної відповідальності, який пропонує основні елементи для створення, впровадження та управління ефективною програмою корпоративної соціальної відповідальності у рамках організації і забезпечує керівництво у використанні цих елементів.

Крім того, у березні 2003 року Австралійська фондова біржа (Australian Stock Exchange) опублікувала Принципи належного корпоративного управління та кращі практики. Принципи охоплюють питання ролі керівників та членів правління у сприянні КСВ компанії, задоволення інформаційних потреб сучасного інвестиційного співтовариства, невизначеності й ризиків управління, а також визнання законних інтересів усіх зацікавлених сторін. Зокрема, у принципі 10 мовиться: «Компанії мають низку правових та інших зобов'язань не лише перед акціонерами, а й такими заінтересованими сторонами як: співробітники, клієнти/споживачі та суспільство в цілому. Дедалі вагомішою стає теза, що організації можуть забезпечувати підвищення ефективності управління природних, людських, соціальних та інших форм капіталу». Також Принципи визначають: «Обов'язок перед суспільством може включати: захист навколишнього середовища, підтримка громадських заходів, дарування або спонсорська політика».

Щоб допомогти компаніям, Міністерство охорони навколишнього середовища Австралії випустило посібник звітності з екологічних показників.

До того ж, Австралія робила певні спроби сприяти КСВ на державному рівні. Так, 1999 року було створено Робочу групу Прем'єр-міністра з ділового партнерства, що складалася з представників ділових кіл та громадськості. Осіб, які входили до дорадчого органу, призначав Прем'єр-міністр. Серед головних завдань діяльності Групи були: всебічна консультація та надання допомоги урядові у питаннях, пов'язаних із розвитком корпоративної соціальної відповідальності та філантропії, сприяння налагодженню партнерських зв'язків між корпоративним і громадським секторами. Одним із засобів державного заохочення до етичного ведення бізнесу було вручення соціально-відповідальним

компаніям спеціальної нагороди – «Нагорода Прем'єр-міністра за досконаліть в партнерствах бізнесу та громади». Проте, після обрання нового уряду 2007 року Робочу групу з ділового партнерства було розпущено.

Питання до ситуаційної вправи.
1. Назвіть 3 головні риси розвитку КСВ у Австралії?
2. Яка, на Вашу думку, модель КСВ характерна для цієї країни?
3. Поміркуйте про те, що може посприяти ефективнішому розвиткові КСВ у Австралії?

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Національна політика з КСВ в Італії

Італія пронизана різними ініціативами корпоративної соціальної відповідальності як на приватному, так і на державному рівні, що випливають з різних підходів та інструментів. Загальні рамки для КСВ, що впливають на поведінку та стратегії з погляду державної політики та приватної ініціативи, визначає Зелена книга «Розвиток європейської основи для корпоративної соціальної відповідальності», яку представила Європейська комісія у липні 2001 року.

Загалом питаннями розвитку та активного впровадження корпоративної соціальної відповідальності в італійському бізнес-середовищі переважно опікується Національна торгово-промислова палата та Міністерство праці й соціальної політики. Останнє свого часу запропонувало широкий підхід до КСВ за участю всіх заінтересованих сторін за чотирма напрямами:

- управління;
- мережа постачань;
- інструментарій державної політики;
- охорона здоров'я та безпеки.

Крім того, Міністерство розробило й запустило ще 2002 року інноваційний проект «Корпоративна Соціальна Відповідальнсіть – Соціальне Зобов'язання» (CSR-SC), який спрямовано на заохочення італійських підприємств до соціально-відповідальної діяльності, особливо малих та середніх підприємств.

Основні завдання проекту CSR-SC:

- пропаганда й поширення КСВ-культури у національній економічній системі;
- демонстрація громадськості, що КСВ є ефективним;
- підтримка МСБ в реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності;
- поширення індикаторів, що їх використовуватимуть компанії для оцінки програм КСВ;
- сприяння обмінові досвідом між різними країнами для виявлення та поширення передового досвіду на глобальному рівні.

CSR-SC мав забезпечити простий гнучкий стандарт, створений на основі списку ключових показників ефективності для оцінки соціальних показників, який компанії

можуть підписати на добровільній основі. Проте, амбітні плани уряду не вдалося реалізувати через політичну та фінансову кризу, яка паралізувала суспільно-економічне життя країни. Та попри це, окремі частини концепції корпоративної соціальної відповідальності й далі, з тією чи іншою мірою ефективності, реалізують інші державні органи Італії.

Серед головних пріоритетів – розв'язання проблеми зміни клімату та безпеки на робочому місці. Щодо розв'язання екологічних питань, то Італія має Національний план дій і, як країна ЄС, підписала Кіотський протокол 2001 року. Основні екологічні проблеми: пануванння нафти/газу, поставки енергоносіїв, неефективне управління відходами та дефіцит водних ресурсів у низці регіонів.

Питання до ситуаційної вправи.
1. Назвіть 3 головні риси розвитку КСВ в Італії?
2. Яка модель КСВ на Вашу думку характерна для цієї країни?
3. Охарактеризуйте тип державної політики з погляду КСВ та обґрунтуйте свою відповідь.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Вернер, П. Социальное конструирование реальности / П. Вернер, Т. Лукман. – М., 1995. – 368 с.
2. Дослідження PFS 2008 рік // Режим доступу: http://www.shrmindia.org/companies-emerging-economies-brazil-russia-india-and-china-most-csr-friendly
3. Иванова В. Особенности формирования моделей корпоративной социальной ответственности в зарубежных странах и России// Человек и закон. – № 10. – 2009 р. //Режим доступу: http://www.chelt.ru/2009/10-09/ivanova_10-09.html
4. Haslam Paul Alexander. The Corporate Social Responsibility System in Latin America and the Caribbean // Режим доступу: commdev.org/files/1469_file_csr_04.pdf, стор 14
5. ЮАР разрешили присоединиться к БРИК// Режим доступу: http://lenta.ru/news/2010/11/12/bric/
6. Africa: Making Room for Better Corporate Social Responsibility in Africa// режим доступу: http://allafrica.com/stories/201004190708.html
7. Laura Albareda, Josep M. Lozano & Tamyko Ysa. Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. // Journal of Business Ethics. – № 74. – 2007.
8. Letica Bartol. Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries // CSR PAPER 43.2008, December 2008// Режим доступу: http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRPapers/default.htm
9. A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting// Режим доступу: http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-3544409/A-Japanese-model-of-corporate.html
10. Corporate Social Responsibility the WBC SD's Journey, 2002. – P. 5.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Вдовин М. Социальная ответственность как новая экономическая практика [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.byliner.ru/marketing/ marketing.php?aid=41. – Назва з екрану.
2. Дороніна М. С. Соціальна відповідальність менеджменту / М. С. Дороніна // Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірних наукових видань. Випуск 40. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – С. 11–17.
3. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 216 с.
4. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності /Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008 – 96 с.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1.Олофсон Мауд – віце-прем'єр-міністр Швеції, міністр з питань підприємств та енергії, с. 59.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. Всесвітній Банк (World Bank), с. 61, 68;
2. Глобальна ініціатива звітності, с. 59;
3. Програма розвитку ООН (UNDP), с. 61, 68;
4. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), с. 66;
5. Організація ООН з промислового розвитку (UNIDO), с. 61, 68;
6. Shell, с. 63.

Розділ 3. ДІАЛОГ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ОСНОВНИЙ ПРИНЦИП КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Діалог зі стейкхолдерами як основний принцип корпоративної соціальної відповідальності

В розділі надано визначення стейкхолдерів, форми роботи зі стейкхолдерами, порівняно існуючі практики діалогу зі стейкхолдерами на національних та корпоративних рівнях різних країн.

3.1. Залучення стейкхолдерів: українські реалії

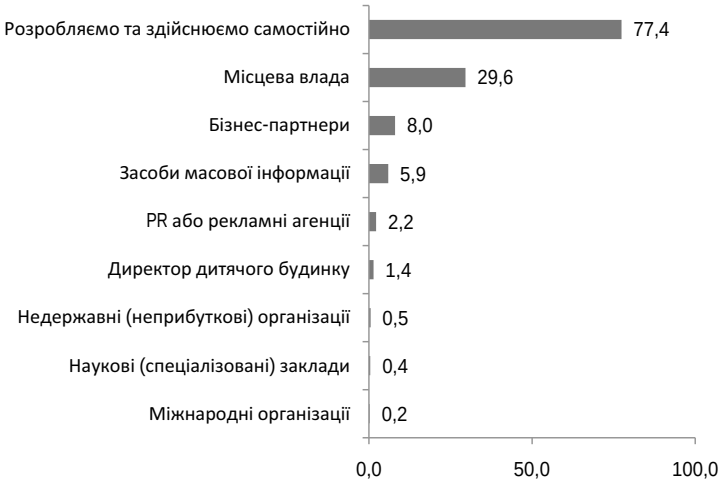
Питання діалогу зі стейкхолдерами є важливим для ефективного розвитку компаній, проте його недостатньо розкрито в контексті сучасного бізнесу за українських реалій. Врахування інтересів заінтересованих сторін (стейкхолдерів) при розробці і впровадженні політики соціальної відповідальності залишається в Україні достатньо низьким, про що свідчить дослідження Центру «Розвиток КСВ» , проведене у травні 2010 р. Частіше компанії враховують інтереси споживачів (84%) та органів державної влади (57%), рідше – недержавних організацій (14%) та дослідницьких організацій, навчальних закладів (20%), бізнес-організацій (21%).

Таблиця 3.1. Розподіл відповідей на запитання «Чи враховує ваша компанія при розробці і впровадженні політики соціальної відповідальності інтереси таких заінтересованих сторін» (N = 600)

	Так	Ні
Органів державної влади	57,0	43,0
Комерційних організацій/Бізнес-організацій	21,4	78,6
Профспілок або інших об'єднань працівників	29,6	70,4
Споживачів	84,5	15,5
Недержавних організацій	13,8	86,2
Дослідницьких організацій, навчальних закладів	19,9	80,1

Основним джерелом ідей для розробки та впровадження програм/заходів щодо соціальної відповідальності для переважної більшості українських підприємств (71%) є керівництво компанії. На кожному четвертому українському підприємстві (27,5%) пропозиції для розробки та впровадження програм/заходів щодо соціальної відповідальності висувають робітники компанії. Менш за все українські підприємства отримують пропозиції або ідеї від органів місцевої влади (18%), громадськості (13%) та бізнес-партнерів (5%). Для кожного десятого українського підприємства (10%) джерело ідей для впровадження соціальної відповідальності – випадкова інформація (ЗМІ).

Малюнок 3.1. Розподіл відповідей на запитання «З ким ви співпрацюєте, коли розробляєте ваші програми/заходи щодо соціальної відповідальності (N=404)»



Як правило, при розробці та реалізації програм\заходів щодо соціальної відповідальності організації співпрацюють із тими, хто став основним джерелом ідей. Переважна більшість українських компаній (77%) самостійно розробляє і здійснює програми/заходи щодо соціальної відповідальності. Майже третина (29,6%) українських компаній при розробці програм/заходів щодо соціальної відповідальності співпрацює з органами місцевої влади, 8% – з бізнес-партнерами. Рівень співпраці з іншими заінтересованими сторонами – громадським організаціями, ЗМІ, науковими (спеціалізованими) закладами – практично відсутній (мал. 1.)

Тобто основним зовнішнім партнером у реалізації програм\заходів щодо соціальної відповідальності, як і у 2005 р., для компаній в Україні є органи місцевої влади. Рівень співпраці з організаціями громадянського суспільства практично відсутній.

3.2. Поняття «стейкхолдер». Види стейкхолдерів

Вперше поняття «стейкхолдери» було використано в 1963 році в Стенфордському дослідницькому інституті. Пізніше цю теорію було розвинуто Едвардом Фріменом, професором з бізнес-адміністрування університету Вірджинія, у 80-х роках. З того часу, вона набула поширення в корпоративному середовищі, особливо в теоріях та практиках стратегічного менеджменту, корпоративного управління і корпоративної соціальної відповідальності. Наразі поняття розширилось [7]. Більшість відносин між компаніями та зазначеними вище групами стейкхолдерів закріплено і регламентовано юридичними документами, угодами, законами країни присутності компанії, а також міжнародними документами (Декларація прав людини, Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, конвенції міжнародної організації праці). У «Зеленій книзі» ЄС зазначено, що всі заінтересовані сторони мають право бути почутими.

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, ***«стейкхолдер»*** *або* ***заінтересована сторона*** *– це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.*

Залучення стейкхолдерів *– це діяльність щодо створення можливостей для діалогу між компанією та одним або кількома її стейкхолдерами з метою надання інформаційної бази для рішень компанії.*

Основні групи заінтересованих сторін для компаній продемонстровано в таб. 3.2.

Таблиця 3.2. Основні групи заінтересованих сторін

Працівники та їх об'єднання	Клієнти і споживачі	Державні органи
Акціонери, інвестори, рейтингові агенції	Фінансова спільнота	Урядові, професійні організації, громадські та міжнародні організації
Інвестори	Національна і локальна громада	Громадянське суспільство
НУО та асоціації	Постачальники	Медіа, тренінгові агенції, консультаційні компанії

Вищенаведений перелік стейкхолдерів не обмежується лише зазначеними вище групами. До нього можуть входити й інші заінтересовані сторони, які визначаються компанією залежно від її діяльності. Наприклад, компанія Coca-Cola в Україні має перелік, який складається з понад 40 заінтересованих сторін. Компанія «Ново Нордіск» (данська фармацевтична компанія з представництвом в Україні) визначила для себе 12 головних стейкхолдерів (мал. 3.2).

Малюнок 3.2. Стейкхолдери компанії «Ново Нордіск»

Види стейкхолдерів

Стейкхолдери можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Але цей поділ є умовним, оскільки деякі групи можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Наприклад, співробітники компанії – внутрішні стейкхолдери, але водночас вони представляють і місцеву громаду (зовнішні стейкхолдери). Різні стейкхолдери мають як власні характеристики й очікування, так і потреби, яким компанія має відповідати (додаток 1).

Потрібно звернути увагу на те, що іноді може виникнути конфлікт інтересів між стейкхолдерами, які потрібно збалансовувати, наприклад:

- власник і споживач: прибуток і послуги (наприк., конфлікт через години відкриття);
- акціонер і працівник: прибуток і висока зарплата;
- власник і керівництво: конфлікт між власністю і контролем (наприклад, у власників немає достатньо влади над керівництвом);
- роботодавець і працівник: працівники вважають, що тяжко працюють, що відображається на прибутках роботодавця, а роботодавці очікують більшої ефективності, вищої результативності за менші кошти.

Для українських компаній, термін «стейкхолдер» означає наступне:

- група людей, яка так чи інакше впливає на діяльність компанії та навпаки;
- заінтересовані сторони (партнери, співробітники, клієнти, громадськість, громадські організації, громади, державні органи);
- всі, хто має певне відношення до наших продуктів або нашої діяльності;
- партнерство;
- особа чи група осіб, що має прямий або опосередкований вплив на діяльність компанії, а також на яких впливає компанія;
- особа в компанії або поза нею, думка якої важлива для компанії;
- суб'єкти, які заінтересовані у результатах діяльності компанії, або які можуть на неї впливати [1].

На основі отриманих даних можна зробити висновок, що більшість компаній в Україні вже розуміє термін «стейкхолдер», але це розуміння не є комплексним.

Діалог зі стейкхолдерами допомагає компаніям:

- краще розуміти наслідки своєї діяльності, поліпшити свої послуги та продукти;
- сформулювати свої цінності, місію, стратегію, зобов'язання та план дій;
- сприяти отриманню схвалень регулятора;
- зробити процеси звітування та моніторингу прозорішими;
- краще керувати ризиками та репутацією;
- активно покращувати відносини;
- створювати соціальний капітал у громадах та завойовувати більшу довіру;
- об'єднувати ресурси (знання, людські, грошові, технологічні) для вирішення проблем та досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією організацією;
- відкривати нові стратегічні можливості, розвивати інновації;
- краще контактувати та встановлювати більш довірчі відносини між компанією та її партнерами.

3.3. Європейські реалії

Для європейської моделі корпоративної соціальної відповідальності взаємодія зі стейкхолдерами дуже важлива. В ідеалі ця модель орієнтована на перетворення компаній на повноцінних членів суспільства. Тому діалог зі стейкхолдерами перебуває у центрі європейської практики КСВ.

На рівні ЄС діалог із заінтересованими сторонами інституціолізовано. Ініціатором цього процесу в рамках Європейського Союзу стала Європейська Комісія. У 2003 році ця організація оголосила про створення Форуму стейкхолдерів, основною метою якого було підвищення обізнаності з концепцією КСВ, сприяння діалогу між бізнесом, організаціями громадянського суспільства, профспілками та іншими групами заінтересованих сторін. Основним «поштовхом» до створення Форуму стала Лісабонська конференція, що відбулася у 2000 році.

Європейська Комісія виступила головуючою організацією на Форумі, до складу якого увійшли представники організацій роботодавців, бізнесу, громадських організацій та профспілок. Зустрічі учасників Форуму відбуваються в рамках пленарних засідань і круглих столів. За роки існування Форуму відбулось сім пленарних засідань. Під час останнього засідання, що відбулось 10 лютого 2009 року, кожна група стейкхолдерів презентувала свої досягнення в сфері КСВ. Також відбулось обговорення перспектив розвитку даної концепції в ЄС.

Круглі столи в рамках Форуму охоплювали 4 напрямки:

- вдосконалення знань про КСВ і сприяння обміну досвідом та успішними практиками;
- сприяння розвитку КСВ у сфері малих і середніх підприємств;
- аспекти розвитку КСВ;
- прозорість практик та інструментів КСВ [4].

У межах Європейського Союзу одна з основних організацій, що займається питанням діалогу зі стейкхолдерами, – CSR Europe. У 2005 році ця організація та її партнери створили Європейську дорожню карту для бізнесу із закликом до ЄС та стейкхолдерів розробити заходи і налагодити партнерські відносини для керування змінами [3].

Основний стандарт, що визначає правила і принципи роботи зі стейкхолдерами, – стандарт AA1000. Він вказує на підвищення якості впровадження, оцінки та забезпечення участі заінтересованих сторін. Зокрема, стандарт визначає основні поняття, що використовуються при роботі зі стейкхолдерами, містить вимоги для якісного залучення заінтересованих сторін, надає основу для залучення стейкхолдерів, а також поради щодо визначення заінтересованих сторін для компанії. У документі також вказано основні принципи для розробки, впровадження, оцінки та забезпечення якості взаємодії із заінтересованими сторонами. AA1000 надає рекомендації для безперервного покращення, враховуючи різні можливості компаній для впровадження практики діалогу зі стейкхолдерами. Стандарт може бути використано окремо або як невід'ємний елемент інших стандартів і норм (GRI, стандарти ISO). AA1000 релевантний для роботи з широким колом зобов'язань компанії:

від проблем, що виникають на мікрорівні, до зобов'язань на макрорівні щодо основних інтересів суспільства, які стосуються підприємств, громадянського суспільства, державних органів та мереж стейкхолдерів [2].

Увага до співпраці із заінтересованими сторонами приділяється і в міжнародному стандарті із соціальної відповідальності ISO 26000, прийнятому 1 листопада 2010 року. Зокрема, Розділ 5 цього стандарту містить інформацію про суть поняття «стейкхолдер», методи визначення заінтересованих сторін для організації. Окрім цього, надається пояснення терміну «залучення стейкхолдерів», його важливості для компаній та організацій, можливості для його використання, а також ситуації, за якої така форма роботи із заінтересованими сторонами недоречна [5].

3.4. Визначення стейкхолдерів компанії

Кожна компанія визначає своїх власних стейкхолдерів, їх очікування і побажання.

Аналіз стейкхолдерів *– це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність діяльності компанії.*

Основні завдання аналізу стейкхолдерів:

- визначити групи людей та організації, що впливають на діяльність організації;
- зрозуміти точку зору цих груп;
- допомогти кожній групі зрозуміти погляди на ситуацію інших груп заінтересованих сторін;
- визначити спільне бачення результатів діяльності організації, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань стейкхолдерів;
- розробити стратегії для отримання підтримки діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження політики компанії.

Для полегшення і підвищення якості процесу аналізу стейкхолдерів значна кількість компаній використовує «матрицю стейкхолдерів» (Таб. 3.3)

Таблиця 3.3. Матриця стейкхолдерів

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод

Щоб заповнити таблицю, організація має пройти 5 етапів:

Етап 1: Потрібно визначити людей, групи, організації, на які впливатиме діяльність компанії загалом чи реалізація певного проекту зокрема – колонка «Група стейкхолдерів».

Етап 2: Після того як список заінтересованих сторін складено, потрібно визначити специфічні інтереси, які може мати кожна група стейкхолдерів. Особливо варто враховувати такі питання: вигода для стейкхолдерів, зміни, які має провести стейкхолдер у зв'язку з діяльністю компанії або впровадженням певного проекту, питання, що можуть завдати шкоди стейкхолдерам чи спричинити конфлікт з компанією. Всі ці питання мають бути записані в колонці «Інтереси стейкхолдерів».

Етап 3: Необхідно визначити, наскільки важливі інтереси заінтересованих сторін для успішної діяльності компанії і наскільки сильний їх вплив. Потрібно врахувати:

- роль, яку мають відігравати ключові стейкхолдери для успішної діяльності організації, та ймовірність того, що стейкхолдери зможуть відігравати цю роль;
- вплив негативного ставлення стейкхолдерів до діяльності компанії.

Етап 4: Наступний етап – визначення ризиків і прогнози щодо заінтересованих сторін. Частково успіх діяльності компанії або впровадження проекту залежать від прогнозів, зроблених щодо різних груп стейкхолдерів, та можливих ризиків. Деякі з цих ризиків виникають через конфлікт інтересів. Тому потрібно визначити основні прогнози щодо кожного з «ключових» стейкхолдерів, які відіграватимуть важливу роль в діяльності компанії.

Етап 5: Останній крок – визначення діяльності компанії щодо отримання підтримки і зменшення опору з боку заінтересованих сторін: яким чином компанія знаходитиме підхід до кожної групи стейкхолдерів. Яку інформацію потрібно їм надавати? Наскільки важливе залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень? Чи є певні люди або групи, що можуть вплинути на стейкхолдерів для підтримки ваших ініціатив? Остання колонка матриці [5].

Карта стейкхолдерів

Карта стейкхолдерів *– це спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами.* Деякі компанії використовують сіткові або кругові діаграми для визначення цих відносин. У карту стейкхолдерів важливо включати всі відносини, за допомогою яких компанія впливає на людей або люди впливають на діяльність компанії.

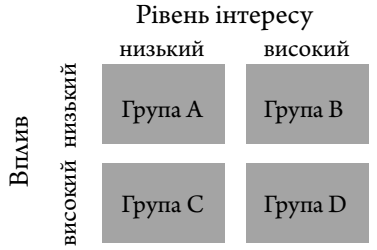
Результатом занадто «широкого» аналізу стейкхолдерів є досить довгий список, який не має практичного застосування. Для запобігання вигоранню (намаганню співпрацювати із занадто великою кількістю стейкхолдерів) потрібно встановити пріоритети, використовуючи такі критерії:

- значення впливу компанії з погляду заінтересованих сторін (наприклад, звільнення на єдиному заводі у місті істотно вплинуть на працівників, їх родини та інших жителів);
- важливість групи стейкхолдерів для діяльності компанії (наприклад, споживачі та ключові постачальники);
- ризик отримання неповної інформації, виключаючи певну групу (наприклад, якщо іноземна дочірня компанія має контакти лише з чиновниками, їй буде важко вивчити інтереси працівників і місцевих жителів);

- можливість доступу до нових ідей (наприклад, залучення групи, яка може змінити існуючу практику, надавши свіжий погляд на складну проблему, проте компанія має бути краще підготовлена для справжньої зміни своїх підходів);
- вимоги регуляторних або дозвільних органів (наприклад, для отримання ліцензії в деяких регіонах Канади компанія має залучати до своєї діяльності корінні народи).

При визначенні стейкхолдерів варто також розуміти, що є стейкхолдери, з якими у компанії мають бути тісніші стосунки. Задля цього ознайомтесь з мал. 3.3.

Малюнок 3.3. Карта стейкхолдерів.



Стейкхолдери на малюнку 4 розподіляються на 4 групи: низька заінтересованість/низький вплив (A), висока заінтересованість/низький вплив (B), низька заінтересованість/високий вплив (C), висока заінтересованість /високий вплив (D).

Група A. Компанія практично може не витрачати зусилля на цю групу. Заінтересовані сторони не становлять жодної загрози у зв'язку з відсутністю заінтересованості або влади.

Група B. Ця група, хоч і має високу заінтересованість, не має достатньої влади, щоб здійснювати контроль, тому їх потрібно лише інформувати і тримати у курсі подій компанії.

Група C. Ця група може або не може зрозуміти ступінь свого впливу на компанію і, отже, їх інтереси важливо брати до уваги. Проте через її низький інтерес до подій, ця група стейкхолдлерів навряд чи викличе значні проблеми.

Група D. Компанія повинна намагатися задовольнити цю групу у першу чергу, оскільки вона має владу впливати на компанію, і існує висока імовірність того, що вона зможе використовувати свою владу.

Компанія Syngenta, світовий лідер агробізнесу, працює над залученням стейкхолдерів та вирішенням різних екологічних і соціальних питань, проте, як зазначає сама компанія, деяких стейкхолдерів треба було переконувати в тому, що компанія надавала конструктивні пропозиції для вирішення проблем задля користі для всіх стейкхолдерів. Компанія розробила нову стратегію роботи зі стейкхолдерами:
- по-перше, Syngenta проконсультувалась з 12 репрезентативними стейкхолдерами для визначення їх потреб. Результати консультацій показали, що стейкхолдери хотіли розширити межі дискусії, включивши до неї більш широкі питання, ніж ті, що були визначені раніше;

- по-друге, Syngenta запросила 120 стейкхолдерів на форум, серед яких були представники громадських організацій, профспілки, політичні діячі. Вони розглянули теми сталого розвитку агропромислового комплексу і прав людини. Основними причинами участі стейкхолдерів були згода компанії на обговорення кількох питань вперше, а також рішення компанії про нерозголошення змісту дискусії третім сторонам без попередньої письмової згоди інших учасників. Syngenta проводила зустріч на нейтральній території, а програма зустрічі давала можливості для неформальної дискусії. Представники ГО, експерти з компанії і незалежні модератори визначили чимало питань для обговорення.

Незважаючи на те, що тривалість зустрічей не була достатньою для планування спільних дій, компанія отримала свої вигоди:
1. Компанія змогла зрозуміти мотивацію стейкхолдерів, стати більш відкритою у відносинах.
2. Зустрічі дали можливість започаткувати дискусію і спільну роботу з громадою для вирішення проблемних питань.

3.5. Комунікації зі стейкхолдерами

Зважаючи на складність процесу обговорення норм, цінностей і відповідальності, в наш час виникає потреба в добре організованій комунікації щодо соціальних та екологічних проблем. Сторони, залучені до процесу комунікації, потребують інформації про наміри, очікування і погляд іншої сторони на певну проблему. Для збору такої інформації потрібно усунути дві інформаційні прогалини. По-перше, прогалину в очікуваннях. У компаній та організацій часто відсутнє чітке розуміння того, якими насправді є очікування їх стейкхолдерів. По-друге, прогалину прийняття, що стосується поведінки і діяльності компаній та організацій.

З одного боку компанії не можуть точно визначити інтереси своїх стейкхолдерів, а з іншого – стейкхолдери не завжди знають, якою мірою компанії вже виконують свої зобов'язання перед ними. Якщо сторони не можуть донести свої повідомлення одна одній, існує велика ймовірність обмеження дискусій щодо соціальних та екологічних питань для уникнення шкоди репутації компанії. Ефективна комунікація дає змогу сторонам подолати взаємну недовіру і нерозуміння, прокласти шлях до дискусій про можливості вирішення певних проблем.

Діалог зі стейкхолдерами.

Діалог зі стейкхолдерами розглядається як інструмент сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями та іншими групами суспільства. Поняття «діалог» стало дуже популярним у сфері менеджменту і часто використовується для опису колективних форм взаємодії і комунікації всередині компанії. Інколи діалог є частиною продуманої стратегії для розкручення PR-кампанії. Проте все більше менеджерів зацікавлені в участі у діалозі, не в останню чергу завдяки розумінню своїх інтересів.

Діалог зі стейкхолдерами означає залучення основних груп заінтересованих сторін до розвитку і впровадження політики компанії. Сьогодні чимало компаній зазначають зростання кількості груп стейкхолдерів. Частково це пов'язано з тим, що компанії розширюють своє представництво і сфери своєї діяльності, а частково – з бажанням різних груп стейкхолдерів збільшити свій вплив. Загалом, стейкхолдери, так само як і компанія , можуть бути ініціаторами діалогу, але на практиці ініціаторами такого діалогу найчастіше виступають компанії. Наразі серед компаній значно збільшився рівень залучення стейкхолдерів, оскільки їхні представники зрозуміли, що люди або групи, які перебувають за межами основних сфер впливу ззовні, також можуть бути заінтересованими сторонами.

Діалог зі стейкхолдерами має два виміри, які є нероздільними і часто використовуються альтернативно або разом. З одного боку діалог – спосіб комунікації зі своїми специфічними правилами, навичками і техніками. З іншого боку діалог – процес, в якому дві або більше сторін намагаються побудувати тривалі стосунки, засновані на взаємній довірі.

Індикатори необхідності діалогу зі стейкхолдерами:

- збільшення негативних відгуків про компанію та її продукцію у медіа;
- збільшення кількості скарг з боку стейкхолдерів;
- конкуренти, що вже проводять діалог зі стейкхолдерами;
- наявність політичних і соціальних загроз для діяльності компанії.

Існує три основні причини для залучення стейкхолдерів до розробки і впровадження політики компаній:

1. Участь стейкхолдерів надає політиці компаній більшої ефективності. Залучення заінтересованих сторін до розробки політики робить їх відповідальними за її впровадження. Більше того, це запобігає подальшим протестам проти прийнятих рішень. Урахування думок багатьох сторін діалогу дає змогу прийняти рішення, яке буде підтримане широким колом суспільства.
2. Участь стейкхолдерів підвищує легітимність політики завдяки демократичнішому процесу прийняття рішень. Питання сталого розвитку турбує все суспільство, а не лише чиновників, стратегів компаній і політиків. З погляду моралі, цінності, принципи, основні прогнози стають центральними в діалозі зі стейкхолдерами.
3. Участь стейкхолдерів сприяє знаходженню кращих аргументів, на яких засновуватиметься політика компанії. Діалог дає нові погляди та ідеї для політики компанії. Аргументи, що приймаються під час такого діалогу, кращі, оскільки отримані від різноманітних груп стейкхолдерів і прийняті шляхом конфронтації розумінь, інтересів і форм знань. Це дає можливість включити у політику компанії такі елементи, як рівність, культурна автентичність і справедливість.

Діалог зі стейкхолдерами не передбачає, що:

- кожне рішення в компанії має бути обговорено зі стейкхолдерами;
- компанія знімає із себе відповідальність за свою політику;
- результат діалогу зі стейкхолдерами має завжди бути компромісним;
- він є формою «кулуарної політики», коли всі рішення приймаються за зачиненими дверима без забезпечення прозорості, зворотного зв'язку і підзвітності.

Недоцільність діалогу зі стейкхолдерами.

Існують ситуації, за яких діалог із заінтересованими сторонами не є доцільним інструментом для вирішення певного питання, наприклад, коли проведення діалогу створить більше недовіри, ніж відмова від його проведення. Ситуації недоцільності діалогу:

1) брак часу, коли є «дедлайн» для прийняття рішення;
2) у разі, якщо компанія не погоджується з результатами;
3) якщо важливе для компанії рішення вже прийнято.

Отже, процес залучення стейкхолдерів має бути детально спланованим і продуманим [8].

Компанія Vodafone, представлена у багатьох країнах Європи, має політику, яка визначає що зроблено і що потрібно зробити. Організація вважає, що залучення стейкхолдерів має бути пристосовано до місцевих особливостей і місцевих питань. В Албанії вперше було створено панель стейкхолдерів для роботи з ключовими заінтересованими сторонами, в Греції проведено дослідження серед 150 стейкхолдерів щодо очікувань, побажань і думок про діяльність компанії, в Італії проведено фокус-групи з постачальниками, споживачами і корпоративними клієнтами, неурядовими організаціями та медіа. У кожній фокус-групі взяли участь до 15 організацій, які представляли одну заінтересовану сторону. Незважаючи на отриману перевагу – врахування місцевих особливостей, – були і проблеми.

Компанія визначила такі складні питання:

1. не завжди форма діалогу допомагала проведенню всебічного діалогу;
2. мала вибірка представників групи заінтересованих сторін;
3. обрання правильних стейкхолдерів;
4. брак часу, тому діалог зі стейкхолдерами має проводитися не заради діалогу, а заради визначення ключових питань і методів їх вирішення;
5. у самих стейкхолдерів теж обмаль часу, а також може виникнути «втома стейкхолдерів»;
6. найбільш галасливі люди не завжди мають визначальний голос для компанії.

Стратегічний діалог.

Одним із видів діалогу є стратегічний діалог. Основним принципом, який перетворює діалог зі стейкхолдерами на стратегічний, є врахування сталого розвитку. Поняття «сталий розвиток» найчастіше розглядається як «процес розвитку соціальної системи», учасники якого залучаються до процесу постійних змін.

Сталий розвиток характеризується:

- перевагою довгострокових рішень перед короткостроковими;
- залученням експертів;
- наданням широкої громадської підтримки;
- чітким уявленням призначення і використання діалогу зі стейкхолдерами;
- напрямки роботи і рішення не фіксуються заздалегідь [8].

Стратегічний діалог зі стейкхолдерами має такі характеристики і завдання:

- знаходження кращих рішень для вирішення складних проблем шляхом включення пропозицій широкого спектру стейкхолдерів;
- об'єднання різних поглядів на певну проблему, усунення конфліктів інтересів;
- об'єднання найважливіших груп стейкхолдерів і встановлення довірчих стосунків з ними. Всі сторони визнають і поважають внесок кожного в досягнення поставлених цілей. Стратегічний діалог зі стейкхолдерами не обмежується участю громадських організацій – до нього залучаються постачальники, працівники, акціонери;
- запобігання розбіжностям в отриманні необхідної інформації серед основних груп стейкхолдерів;
- впровадження нових технологій, які можуть бути використані майбутніми споживачами;
- створення зобов'язань на рівні топ-менеджменту із залученням всіх сторін, що беруть участь у діалозі. Якщо всі сторони підтримують певне рішення, то його впровадження буде більш ефективним і доцільним;
- розподіл відповідальності, коли кожна сторона розглядає одна одну як партнера;
- координація діалогу із закордонними відділами компанії (за наявності) і впровадження погоджених рішень на міжнародному рівні.

Для забезпечення досягнення зазначених вище завдань проведення діалогу зі стейкхолдерами має відповідати певним принципам, які наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4. Принципи стратегічного діалогу зі стейкхолдерами.

Взаємодія	Спільна робота і залучення партнерів, створення мереж, вирішення конфліктів, робота над спільними завданнями, створення цікавих варіантів роботи для всіх залучених сторін, розподіл відповідальності.
Ефективність	Орієнтація на досягнення цілей, прагнення до прийняття ефективних рішень.
Гнучкість	Здатність мати власну точку зору в нових ситуаціях, толерантність до кожного з учасників діалогу, можливість для «спроб і помилок».
Відкритість	Залучення широкого і різноманітного кола груп стейкхолдерів з власними цінностями, точками зору та очікуваннями.
Законність	Прозорий і чесний процес проведення діалогу, що супроводжується колективними угодами, де всі сторони діалогу гарантують законність прийнятих рішень.
Навчання	Нові погляди породжують нові принципи і шляхи мислення, взаємний обмін інформацією для усунення розбіжностей в інформуванні всіх груп заінтересованих сторін.
Власність	Високий рівень залучення, всі залучені сторони відчувають відповідальність за реалізацію результатів діалогу.
Участь	Стимулювання активної участі залучених сторін на волонтерських засадах і без примусу.
Чесність	Рівність, неупередженість, справедливість, прагнення до однакового залучення всіх учасників діалогу, чесний розподіл обов'язків.
Підзвітність	Відповідальність за життєздатність угод по результатах проведення діалогу, дотримання етичних зобов'язань, забезпечення прозорості результатів для залучених стейкхолдерів, для тих, хто не брав участі в діалозі, і для суспільства в цілому.
Прозорість	Відкритість щодо точок зору, прогнозів та очікувань, відкритість щодо відповідних бізнес-інтересів, забезпечення всіх сторін діалогу релевантною інформацією.

Якщо всі сторони діалогу дотримуються зазначених вище принципів, то створюються умови для роботи з налагодження довірчих стосунків між стейкхолдерами. Довіра – основна характеристика як у дискусіях між партнерами, так і в діалозі зі стейкхолдерами. Існує дві форми довіри: довіра до основи і довіра до процесу. Довіра до основи створюється тоді, коли наміри сторін діалогу щирі, без прихованих помислів. Важливо знати наміри кожної зі сторін перед тим, як її буде залучено до діалогу. Довіра до процесу стосується форми діалогу і того, як сторони його наповнюватимуть. Це стосується залучення різних репрезентативних груп стейкхолдерів, дотримання законодавства, прозорості, надання правдивої інформації та вчасний зворотний зв'язок щодо результатів діалогу. Важливими елементами у цьому відношенні є розподіл відповідальності за порядок денний, організацію проведення діалогу. Чим стратегічніший діалог, тим більша необхідність дотримуватися принципів ефективної участі у переговорах. Більшість цих принципів було наведено у таблиці 3.4.

Існують наступні види діалогів:

- один на один;
- робочі групи;
- круглі столи;
- конференції.

Діалог *«один на один»* в першу чергу спрямований на встановлення довірчих стосунків зі стейкхолдерами.

У *робочих групах* діалог спрямовано на інформацію та знання. Мета проведення таких зустрічей – ознайомлення компанії з позицією різних груп стейкхолдерів щодо проблемної ситуації. Робочі групи надають компанії можливі варіанти виходу з проблемної ситуації. Ґрунтуючись на власному аналізі проблеми і на результатах проведення робочої групи, компанія може скласти детальний план подолання проблемної ситуації.

Круглі столи, зазвичай, проводяться на рівні галузі, сектору або виробничого ланцюга. Мета проведення – розробка керівних принципів сталого розвитку, що можуть бути застосовані для компаній певної галузі, сектору чи виробничого ланцюга.

Конференції зі стейкхолдерами, що організовуються компанією, – важливий майданчик для діалогу. Незважаючи на те, що конференцію не можна назвати «справжнім» діалогом, оскільки активна взаємодія рідко відбувається під час формальних заходів, конференція надає чимало можливостей для неформального обговорення проблемних питань.

Багатосторонні конференції зі стейкхолдерами мають два напрями. Мета проведення конференцій, як і проведення робочих груп, – обмін інформацією, проте основна відмінність цих заходів – відкритість. Завдяки проведенню конференції із заінтересованими сторонами компанії можуть привернути увагу громадськості і продемонструвати, що вони цікавляться питаннями сталого розвитку і докладають зусиль для їх вирішення.

Компанія Granarolo протягом вже багатьох років щорічно створює робочу групу зі стейкхолдерів. Правління компанії повністю взяло на себе ці зобов'язання. Обираючи 40 ключових стейкхолдерів, правління включило по одному важливому стейкхолдеру з усіх категорій заінтересованих сторін: клієнти, споживачі, постачальники, банки, місцева громада, екологічні організації і медіа; кожний директор вибрав по одній представницькій організації в кожній категорії.

На другому етапі потрібно було визначити методологію заохочення учасників. По-перше, щодо обговорення стратегії з КСВ та її результативності. По-друге, щодо подальшої співпраці з компанією. Компанія надіслала персоналізовані запрошення на робочу зустріч за участю топ-менеджерів компанії, перелік питань для дискусії (їх було належним чином визначено і задокументовано чому було визначено саме ці питання), перелік потенційних учасників та опис стилю модерації під час майбутніх сесій круглого столу, де було вказано, як будуть збалансовані точки зору. Сьогодні кожна щорічна зустріч завершується переліком нових зобов'язань для всіх залучених стейкхолдерів. І третім важливим етапом стало інтегрування отриманих результатів у бюджетний процес на наступний рік: кожний департамент включає результати в свій план дій на наступний рік, а потім правління затверджує ширший план дій з показниками ефективності. Через рік результати обговорюються на черговій зустрічі стейкхолдерів.

Таким чином, кожного року компанія залучає стейкхолдерів до керування нею. Звичайно, є і деякі перешкоди, наприклад, більше навантаження для комунікаційного департаменту, більша прозорість означає більше очікувань, які потрібно виправдати. Але компанія бачить чимало переваг, серед яких:

- нові процеси заохочують управлінські зміни на рівні правління;
- прозорість і відкритість допомагають підвищити управлінську культуру;
- процес надає нові можливості для роботи з клієнтами і постачальниками, відбувається безперервний процес надходження гарних потенційних ідей для компаній у майбутньому;
- прозоре узгодження зобов'язань зі стейкхолдерами посилює довіру до компанії з боку неурядових організацій.

Інша **компанія Coop Italia** залучала стейкхолдерів до розробки свого кодексу етики. Було проведено 5 фокус-груп із залученням 12 членів консультаційного правління, 6 менеджерів, 9 співробітників, 19 стейкхолдерів і Комітету з цінностей і правил. Також було проведено 23 інтерв'ю зі співробітниками компанії і 25 – із зовнішніми стейкхолдерами.

Пізніше було розроблено матрицю стейкхолдерів з прописаними запланованими економічними, соціальними та етичними цілями. Одним з важких моментів цього процесу стало розкриття процесів управління і прийняття рішень в компанії для стейкхолдерів, тому що зовнішні стейкхолдери переважно не дуже багато знають про компанію, процес її виробництва і особливості сектору, в якому вона працює. Саме тому їх очікування щодо того, що компанія може і не може зробити, іноді абсолютно нереалістичні, і вони часто не можуть оцінити важкі рішення, які компанія приймає. Але вводночас більший внесок

від зовнішніх стейкхолдерів допомагає отримувати нові ідеї і перспективи, діалог сприяє відкритому мисленню, особливо для менеджерів, що допомагає створити нову корпоративну культуру і тісніші відносини з громадянським суспільством.

В українських компаніях, в основному, проводять опитування і фокус-групи, організовують круглі столи і конференції. У деяких компаніях створено робочі групи з числа стейкхолдерів, а також ведеться індивідуальна робота. Не дуже популярним рішенням є створення панелі стейкхолдерів (робоча група), незважаючи на те, що міжнародний досвід глобальних компаній, наприклад Shell, доводить, що ця практика може і повинна застосовуватися, оскільки це допомагає стратегічному діалогу зі стейкхолдерами. Компанія Shell вже другий раз поспіль залучає саме Панель стейкхолдерів, до якої входять провідні експерти КСВ у світі, до підготовки та аудиту нефінансового звіту та поліпшенню корпоративної соціальної відповідальності компанії.

3.6. Кращі практики діалогу зі стейкхолдерами провідних компаній у сфері КСВ

Практики залучення заінтересованих сторін впроваджуються провідними компаніями світу протягом багатьох років. Компанії стверджують, що залучення стейкхолдерів важливе для них, оскільки їх продукція і рішення мають безпосередній вплив на різні групи людей. Тому діалог зі стейкхолдерами – невід'ємна частина роботи провідних компаній світу, які розуміють важливість цього підходу у своїй діяльності. Щоб стейкхолдери могли об'єктивніше оцінити діяльність компанії у сфері корпоративної соціальної відповідальності, наприклад, компанія Vodafone у 2007 році створила Консультативну групу з корпоративної соціальної відповідальності, куди увійшли представники ключових груп стейкхолдерів, експерти з питань сталого розвитку. Завдання Консультативної групи – надання регулярного зворотного зв'язку щодо діяльності компанії.

Для опису практик взаємодії зі стейкхолдерами було обрано 10 провідних компаній у сфері сталого розвитку за версією рейтингу Global 100 – Найбільш сталі корпорації світу: General Electric Company, PG&E Corp, TNT, H&M, Nokia, Siemens, Unilever, Vodafone, Smiths, Geberit.

Компанії, що демонструють значні успіхи в сфері КСВ, переважно працюють з «основними» групами заінтересованих сторін, до яких відносяться: працівники, громади, акціонери, інвестори, клієнти, уряд, громадські організації. Для кожної з груп стейкхолдерів існують окремі методи роботи.

а) працівники – основна група внутрішніх стейкхолдерів:

З працівниками діалог можна вести з питань корпоративних цінностей, розвитку кар'єри, балансу між роботою та сім'єю. Формами діалогу можуть бути – проведення робочих зустрічей, досліджень всередині компанії, а також вихідні інтерв'ю.

Приміром, важливою темою сьогодення, у часи глобалізації, є різноманіття. Зокрема, компанія Siemens має ініціативу День Різноманіття (Diversity Day) – дводенний захід, в рамках якого відбуваються семінари, презентації та дискусії щодо залучення жінок до керівних позицій в компанії.

б) громади також є активними учасниками діалогу з компаніями:

Темами діалогу з місцевими громадами є захист навколишнього середовища і соціальна політика в регіонах присутності компанії. Формами діалогу можуть бути проведення опитувань або круглих столів чи конференцій щодо проблем регіону.

Провідні компанії з КСВ не чекають ініціатив громади щодо вирішення проблем регіонів, а самі ініціюють програми і проекти, направлені на покращення ситуації в екологічній і соціальній сфері. Для визначення і консультацій щодо вирішення цих проблем компанії обов'язково залучають стейкхолдерів. У травні 2009 року компанія General Electric ініціювала дискусію стосовно того, яким чином компанія може допомогти вразливим громадам адаптуватись до наслідків змін клімату. У 2008 році в рамках діалогу з громадами компанія TNT провела дослідження щодо соціальних та екологічних аспектів своєї діяльності. За результатами дослідження, 36% опитаних вказали на покращення діяльності компанії, 56% – не висловили жодних думок з цього приводу, а 8% – констатували погіршення діяльності компанії в соціальних та екологічних аспектах.

в) інвестори та акціонери:

Основними питаннями для роботи з ними звичайно є фінансові показники компанії, управління ризиками та сталий розвиток. Регулярна взаємодія з цими групами заінтересованих сторін здійснюється шляхом участі у заходах, конференціях, зустрічах один на один. Ці зустрічі дають компаніям змогу зрозуміти занепокоєння інвесторів чи акціонерів щодо ризиків для сталого розвитку компанії і допомагають визначити пріоритети для подальшої роботи. Під час таких зустрічей компанії мають змогу дізнатись про побажання інвесторів щодо діяльності компанії та обґрунтувати власну стратегію керування сталим розвитком, що сприятиме складанню фінансового звіту та звіту про сталий розвиток.

На зустрічі інвесторів компанії Vodafone найбільш значимим питанням сталого розвитку для компанії було визначено розробку сталої продукції і послуг. Його було підтримано 10-ма з 11 інвесторів компанії. Інша компанія – фінська Nokia – створила веб-сайт для інвесторів. Цікавим способом взаємодії з акціонерами є публікація видання для цієї групи стейкхолдерів. Така практика існує у компанії TNT, яка випускає Share magazine тричі на рік для інформування приватних інвесторів та інших заінтересованих читачів про політику та стратегію діяльності компанії за допомогою інтерв'ю, звітів та додаткової інформації.

г) споживачі:

Під діалогом зі споживачами компанії розуміють не лише надання інформації про власну продукцію чи проведення досліджень, а й ознайомлення споживачів своєї продукції з

проблемами суспільства. Основні методи такого діалогу – дослідження серед споживачів, створення колцентрів всередині компанії. Існує практика створення окремих веб-сторінок з інформацією про різні бренди компанії, як це робить компанія Unilever.

Компанія Nokia знайомить своїх клієнтів з можливостями для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Організація пропонує повертати зарядні пристрої телефонів, які вже не використовуються, для подальшої утилізації. Також компанія ознайомлює споживачів з впливом мобільних телефонів і базових станцій на здоров'я.

д) урядові організації:

Питання, які обговорюються з цими групами стейкхолдерів, безпосередньо стосуються політики в галузі роботи компанії. Дискусія відбувається в форматі робочих зустрічей, конференцій та круглих столів.

є) організації громадянського суспільства та міжнародні інституції:

Співпрацюючи з міжнародними і неурядовими організаціями, компанії отримують зворотний зв'язок для своєї діяльності, який може спричинити радикальні зміни у політиці компанії. Ще однією групою стейкхолдерів є міжнародні організації, що об'єднують компанії певної галузі. Членство в таких організаціях дає компанії можливість вирішувати проблеми своєї галузі у партнерстві з компаніями власного сектору, які є найбільш обізнаними зі специфікою діяльності компанії у певній галузі. Членство в подібних організаціях є найбільш поширеною практикою діалогу з громадськими організаціями. Серед міжнародних організацій, компанії віддають перевагу членству у таких: Глобальний Договір ООН, CSR Europe (Брюссель, Бельгія), Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку (WBCSD) (Женева, Швейцарія), WWF, UNICEF.

Зокрема, у 2009 році шведська компанія H&M після консультацій зі стейкхолдерами (громадськими організаціями) переглянула свій Кодекс поведінки і включила до нього декілька пропозицій, що були озвучені заінтересованими сторонами під час діалогу.

Як можна побачити, у своїй співпраці зі стейкхолдерами компанії використовують всі форми діалогу (робочі групи, круглі столи, зустрічі один на один, проведення конференцій), проте в деяких випадках такий діалог залишається одностороннім. Компанії надають інформацію своїм стейкхолдерам без отримання зворотного зв'язку. Варто зазначити, що компанії, які були представлені у цьому огляді, працюють у багатьох країнах, тому їх представництва також проводять зустрічі і співпрацюють з локальними стейкхолдерами. Таким чином, компанії популяризують цю ініціативу в інших країнах і вирішують проблемні питання не тільки в країнах свого походження, а і в країнах свого представництва. Українським компаніям теж потрібно налагодити більш системну роботу зі стейкхолдерами, включаючи створення панелі стейкхолдерів, яка зможе консультувати компанії з тих чи інших питань корпоративної соціальної відповідальності. На сьогодні поки що ця практика є винятковою, але Центр «Розвиток КСВ» вже створив панель стейкхолдерів для верифікації (перевірки) нефінансових звітів та КСВ-стратегій компаній.

3.7. Оцінка діалогу зі стейкхолдерами

Моніторинг та оцінка залучення стейкхолдерів надзвичайно важлива для налагодження стратегічного діалогу і забезпечення процесу безперервних консультацій та постійних інновацій. Кожна компанія, яка зобов'язалася залучати стейкхолдерів, розробляє свої показники ефективності

Головною активністю для визначення ефективності діалогу залишаються дослідження, а також протоколи засідань і робочих груп. Іншими індикаторами для вимірювання є розроблені критерії відбору стейкхолдерів і форми діалогу, які проводять компанії. Окремі компанії вимірюють свої індикатори через відповідність стандарту AA1000.

Ще одним стандартом для встановлення індикаторів може бути стандарт з нефінансової звітності GRI, індикатори якого включають деякі аспекти роботи зі стейкхолдерами, а саме:

- перелік стейкхолдерів, визначених організацією;
- основа для визначення та відбору стейкхолдерів, з якими проводиться діалог;
- форми діалогу, особливо частота, вид, групи стейкхолдерів;
- ключові питання та стурбованість, які виникають під час діалогу зі стейкхолдерами, і те, як організація на них відповідає, особливо під час підготовки звіту.

Інші індикатори, які може визначити компанія при плануванні діалогу зі стейкхолдерами:

- ефективність витрат,
- рівень участі стейкхолдерів,
- зобов'язання щодо участі у процесі,
- ефективність реалізованих заходів,
- корисність інформації,
- зміна думок та сприйняття компанії стейкхолдерами,
- рівень, до якого стейкхолдери можуть бути почутими і впливати,
- рівень впливу на стейкхолдерів,
- рівень підвищення довіри до компанії,
- репутаційний аспект.

Інструменти, які можуть бути обрані компаніями для вимірювання певних індикаторів:

- протоколи зустрічей, конференцій, круглих столів;
- огляд коментарів та схвалень, отриманих від стейкхолдерів;
- кількість відвідувань стейкхолдерами тих або інших заходів компанії, організованих для стейкхолдерів;
- тренінги, які проводяться компанією для стейкхолдерів;
- постійні звіти щодо відносин зі стейкхолдерами;
- підготовка звіту спільно зі стейкхолдерами.

Задля більшої ефективності своєї роботи компанії потрібно вимірювати рівень ефективності залучення стейкхолдерів.

Одним з таких методів може стати стандарт AA1000. Дослідження практик українських компаній довело, що методи оцінки ефективності роботи зі стейкхолдерами потрібно розширювати.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Питання діалогу зі стейкхолдерами є важливим для ефективного розвитку організації. Вперше поняття «стейкхолдери» було використано в 1963 році в Стенфордському дослідницькому інституті. Пізніше цю теорію було розвинуто Едвардом Фріменом, професором з бізнес-адміністрування університету Вірджинія, у 80-х роках. З того часу, вона набула поширення в корпоративному середовищі, особливо в теоріях та практиках стратегічного менеджменту, корпоративного управління і корпоративної соціальної відповідальності. Діалог зі стейкхолдерами перебуває у центрі європейської практики КСВ.

Більшість відносин між компаніями та різними групами стейкхолдерів закріплено і регламентовано юридичними документами, угодами, законами країни присутності компанії, а також міжнародними документами (Декларація прав людини, Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права, конвенції міжнародної організації праці). У «Зеленій книзі» ЄС зазначено, що всі заінтересовані сторони мають право бути почутими.

За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, *«стейкхолдер» або* ***заінтересована сторона*** *– це особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.*

Стейкхолдери можуть бути внутрішніми і зовнішніми. Але цей поділ є умовним, оскільки деякі групи можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Наприклад, співробітники компанії – внутрішні стейкхолдери, але водночас вони представляють і місцеву громаду (зовнішні стейкхолдери). Різні стейкхолдери мають як власні характеристики й очікування, так і потреби, яким компанія має відповідати.

Кожна компанія визначає своїх власних стейкхолдерів, їх очікування і побажання через ***аналіз стейкхолдерів*** *– процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які здатні вплинути на успішність діяльності компанії.* Компанії створюють карти стейкхолдерів – спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами.

Зважаючи на складність процесу обговорення норм, цінностей і відповідальності, в наш час виникає потреба в добре організованій комунікації щодо соціальних та екологічних проблем. Сторони, залучені до процесу комунікації, потребують інформації про наміри, очікування і погляд іншої сторони на певну проблему. Одним із інструментів сприяння ефективній комунікації між компанією, урядом, громадськими організаціями, науковцями

та іншими групами суспільства є діалог зі стейкхолдерами. Поняття «діалог» стало дуже популярним у сфері менеджменту і часто використовується для опису колективних форм взаємодії і комунікації всередині компанії. Інколи діалог є частиною продуманої стратегії PR-кампанії. Проте все більше менеджерів заінтересовані в участі у діалозі, не в останню чергу завдяки розумінню своїх інтересів.

Діалог зі стейкхолдерами означає залучення основних груп заінтересованих сторін до розвитку і впровадження політики компанії. З одного боку діалог – спосіб комунікації зі своїми специфічними правилами, навичками і техніками. З іншого боку діалог – процес, в якому дві або більше сторін намагаються побудувати тривалі стосунки, засновані на взаємній довірі.

Одним із видів діалогу є стратегічний діалог. Основний принцип, який перетворює діалог зі стейкхолдерами на стратегічний, є врахування сталого розвитку, який найчастіше розглядається як «процес розвитку соціальної системи», учасники якого залучаються до процесу постійних змін.

Моніторинг та оцінка залучення стейкхолдерів надзвичайно важлива для налагодження стратегічного діалогу і забезпечення процесу безперервних консультацій та постійних інновацій. Кожна компанія, яка зобов'язалася залучати стейкхолдерів, розробляє свої показники ефективності. Одним з таких методів може стати AA1000 – основний стандарт, що визначає правила і принципи роботи зі стейкхолдерами. Він вказує на підвищення якості впровадження, оцінки та забезпечення участі заінтересованих сторін.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРУ З КСВ

Діалог зі стейкхолдерами допомагає компаніям:

- краще розуміти наслідки своєї діяльності, поліпшити свої послуги та продукти;
- сформулювати свої цінності, місію, стратегію, зобов'язання та план дій;
- сприяти отриманню схвалень регулятора;
- зробити процеси звітування та моніторингу прозорішими;
- краще керувати ризиками та репутацією;
- активно покращувати відносини;
- створювати соціальний капітал у громадах та завойовувати більшу довіру;
- об'єднувати ресурси (знання, людські, грошові, технологічні) для вирішення проблем та досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією організацією;
- відкривати нові стратегічні можливості, розвивати інновації;
- краще контактувати та встановлювати більш довірчі відносини між компанією та її партнерами.

Кожна компанія визначає своїх власних стейкхолдерів, їх очікування і побажання через аналіз стейкхолдерів. Для полегшення і підвищення якості процесу аналізу стейкхолдерів значна кількість компаній використовує «матрицю стейкхолдерів» (Таб. 3.5)

Таблиця 3.5. Матриця стейкхолдерів.

Група стейкхолдерів	Інтереси стейкхолдерів	Оцінка впливу	Потенційні стратегії для формування діалогу, підтримки та усунення перешкод

Щоб заповнити таблицю, компанія має:

Етап 1: визначити людей, групи, організації, на які впливатиме діяльність компанії загалом чи реалізація певного проекту зокрема – колонка «Група стейкхолдерів».

Етап 2: Після того як список заінтересованих сторін складено, потрібно визначити специфічні інтереси, які може мати кожна група стейкхолдерів. Особливо варто враховувати такі питання: вигода для стейкхолдерів, зміни, які має провести стейкхолдер у зв'язку з діяльністю компанії або впровадженням певного проекту, питання, що можуть завдати шкоди стейкхолдерам чи спричинити конфлікт з компанією. Всі ці питання мають бути записані в колонці «Інтереси стейкхолдерів».

Етап 3: визначити, наскільки важливі інтереси заінтересованих сторін для успішної діяльності компанії і наскільки сильний їх вплив. Потрібно врахувати:

- роль, яку мають відігравати ключові стейкхолдери для успішної діяльності організації, та ймовірність того, що стейкхолдери зможуть відігравати цю роль;
- вплив негативного ставлення стейкхолдерів до діяльності компанії.

Етап 4: наступний етап – визначення ризиків і прогнози щодо заінтересованих сторін. Частково успіх діяльності компанії або впровадження проекту залежать від прогнозів, зроблених щодо різних груп стейкхолдерів, та можливих ризиків. Деякі з цих ризиків виникають через конфлікт інтересів. Тому потрібно визначити основні прогнози щодо кожного з «ключових» стейкхолдерів, які відіграватимуть важливу роль в діяльності компанії.

Етап 5: Останній крок – визначення діяльності компанії щодо отримання підтримки і зменшення опору з боку заінтересованих сторін: яким чином компанія знаходитимете підхід до кожної групи стейкхолдерів. Яку інформацію потрібно їм надавати? Наскільки важливе залучення заінтересованих сторін до процесів прийняття рішень? Чи є певні люди або групи, що можуть вплинути на стейкхолдерів для підтримки ваших ініціатив? Остання колонка матриці [6].

При визначенні стейкхолдерів варто також розуміти, що є стейкхолдери, з якими у компанії мають бути тісніші стосунки. Задля цього створюють карту стейкхолдерів, яка розподіляє заінтересовані сторони на 4 групи: низька заінтересованість/низький вплив (А), висока заінтересованість/низький вплив (Б), низька заінтересованість/високий вплив (В), висока заінтересованість /високий вплив (Г).

Група А. Компанія практично може не витрачати зусилля на цю групу. Заінтересовані сторони не становлять жодної загрози у зв'язку з відсутністю заінтересованості або влади.

Група B. Ця група, хоч і має високу заінтересованість, не має достатньої влади, щоб здійснювати контроль, тому їх потрібно лише інформувати і тримати у курсі подій компанії.

Група C. Ця група може або не може зрозуміти ступінь свого впливу на компанію і, отже, їх інтереси важливо брати до уваги. Проте через її низький інтерес до подій, ця група стейкхолдлерів навряд чи викличе значні проблеми.

Група D. Компанія повинна намагатися задовольнити цю групу у першу чергу, оскільки вона має владу впливати на компанію, і існує висока ймовірність того, що вона зможе використовувати свою владу.

Сьогодні виникає потреба в добре організованій комунікації (діалогу) щодо соціальних та екологічних проблем між організацією та її стейкхолдерами. Існують наступні види діалоги: один на один, робочі групи, круглі столи, конференції.

Для налагодження ефективного діалогу і забезпечення процесу безперервних консультацій та постійних інновацій надзвичайно важливим є моніторинг та оцінка залучення стейкхолдерів. Кожна компанія розробляє свої показники ефективності. Можна використовувати AA 1000 або GRI, індикатори якого включають деякі аспекти роботи зі стейкхолдерами, а саме:

- перелік стейкхолдерів, визначених організацією;
- основа для визначення та відбору стейкхолдерів, з якими проводиться діалог;
- форми діалогу, особливо частота, вид, групи стейкхолдерів;
- ключові питання та стурбованість, які виникають під час діалогу зі стейкхолдерами, і те, як організація на них відповідає, особливо під час підготовки звіту.

Інші індикатори, які може визначити компанія при планування діалогу зі стейкхолдерами:

- ефективність витрат,
- рівень участі стейкхолдерів,
- зобов'язання щодо участі у процесі,
- ефективність реалізованих заходів,
- корисність інформації,
- зміна думок та сприйняття компанії стейкхолдерами,
- рівень, до якого стейкхолдери можуть бути почутими і впливати,
- рівень впливу на стейкхолдерів,
- рівень підвищення довіри до компанії,
- репутаційний аспект.

Інструменти, які можуть бути обрані компаніями для вимірювання певних індикаторів:

- протоколи зустрічей, конференцій, круглих столів;
- огляд коментарів та схвалень, отриманих від стейкхолдерів;
- кількість відвідувань стейкхолдерами тих або інших заходів компанії, організованих для стейкхолдерів;
- тренінги, які проводяться компанією для стейкхолдерів;
- постійні звіти щодо відносин зі стейкхолдерами;
- підготовка звіту спільно зі стейкхолдерами.

ГЛОСАРІЙ

«Стейкхолдер» або заінтересована сторона – це особа або група осіб, яка має заінтересованність у будь-яких рішеннях або діяльності організації.

Залучення стейкхолдерів – це діяльність щодо створення можливостей для діалогу між компанією та однією або кількома її стейкхолдерами з метою надання інформаційної бази для рішень компанії.

Аналіз стейкхолдерів – це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість ключових груп людей або організацій, які можуть вплинути на успішність діяльності компанії.

AA1000 – основний стандарт, який визначає правила і принципи роботи зі стейкхолдерами.

GRI – стандарт з нефінансової звітності, індикатори якого включають деякі аспекти роботи зі стейкхолдерами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яка ситуація із залученням стейкхолдерів склалася в Україні? На Вашу, чому так сталось?
2. Що означає поняття «стейкхолдер»?
3. Назвіть основні групи заінтересованих сторін для компанії.
4. Назвіть внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів.
5. Як уникнути конфлікту інтересів між стейкхолдерами?
6. Який бізнес-кейс (переваги) для компанії від діалогу зі стейкхолдерами?
7. Чи є поширеним діалог зі стейкхолдерами на європейському рівні?
8. Який стандарт визначає правила і принципи роботи зі стейкхолдерами?
9. Назвіть етапи процесу аналізу стейкхолдерів.
10. Для чого створюють карту стейкхолдерів?
11. Які ознаки притаманні стратегічному діалогу зі стейкхолдерами?
12. Надайте перелік індикаторів необхідності діалогу зі стейкхолдерами.
13. Чи існують обставини, за яких діалог зі стейкхолдерами є недоцільним?
14. Які види діалогу Ви знаєте?
15. Опишіть діалог зі стейкхолдерами компанії Shell. Чи проводить компанія моніторинг і оцінку залучення стейкхолдерів?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Поняття «стейкхолдери» означає:
а) групи впливу;
б) група осіб, яка має фінансовий інтерес у бідь-яких рішеннях організації;
в) співробітники компанії;

г) група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації;
д) урядові організації, регулятори.

2. Основними групами заінтересованих сторін для компанії можуть бути:
а) топ-менеджмент компанії;
б) акціонери та інвестори;
в) співробітники компанії;
г) тільки громадянське суспільство;
д) урядові організації.

3. Діалог зі стейкхолдерами допомагає компаніям:
а) сприяти отриманню схвалень регулятора;
б) розробити ефективну стратегію розвитку організації;
в) витрачати більшу кількість грошей на недоцільні заходи;
г) зробити процеси звітування та моніторингу прозорішими;
д) побудувати довіру до організації.

4. Коли виникло поняття «стейкхолдер»:
а) 1995 р.;
б) 2010 р.;
в) 1963 р.;
г) 1921 р.;
д) 1987 р.

5. Коли був створений Форум стейкхолдерів на Європейському рівні:
а) 2000 р., під час Лісабонської конференції;
б) 2003 р.;
в) 2009 р;
г) 2010 р;
д) такої організації не існує.

6. Назвіть основний стандарт, що визначає правила і принципи роботи зі стейкхолдерами:
а) GRI;
б) AA 1000;
в) Глобальний Договір ООН;
г) ISO 26000;
д) SA 8000.

7. Що таке карта стейкхолдерів:
а) географічна карта, де вказано місця проживання стейкхолдерів;
б) діаграма для визначення відносин зі стейкхолдерами;
в) спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами;
г) фотографії важливих стейкхолдерів;

д) опис всіх стейкхолдерів компанії (інтереси, оцінка впливу, потенційні стратегії для набуття підтримки та усунення перешкод).

8. Оберіть індикатори необхідності діалогу зі стейкхолдерами:
а) збільшення негативних відгуків про компанію та її продукцію у медіа;
б) представлення фінансового звіту компанії;
в) святкування річниці існування компанії;
г) збільшення кількості скарг;
д) вибори в країні.

9. Коли недоцільно проводити діалог зі стейкхолдерами:
а) таких ситуацій не існує, діалог потрібно проводити завжди;
б) якщо важливі для компанії рішення вже прийнято;
в) якщо відсутня підтримка топ-менеджменту;
г) коли компанія вже визначила карту стейкхолдерів;
д) брак часу, існування «дедлайну» для прийняття рішень.

10. Які форми діалогу існують:
а) телефонні дзвінки;
б) один на один;
в) робочі групи;
г) круглі столи;
д) конференції.

11.Оберіть індикатори для вимірювання ефективності діалогу:
а) кількість визначених стейкхолдерів;
б) ефективність витрат;
в) кількість витрачених коштів;
г) рівень, до якого стейкхолдери можуть бути почутими і впливати;
д) рівень підвищення довіри до компанії.

12. Визначте інструменти для вимірювання певних індикаторів оцінки ефективності діалогу:
а) карта стейкхолдерів;
б) матриця стейкхолдерів;
в) кількість відвідувань стейкхолдерами тих або інших заходів компанії, організованих для стейкхолдерів;
г) огляд коментарів та схвалень, отриманих від стейкхолдерів;
д) підготовка нефінансового звіту за стандартом GRI.

13. Назвіть основну групу внутрішніх стейкхолдерів компанії:
а) співробітники компанії;
б) споживачі;
в) співробітники відділу, який займається реалізацією КСВ компанії;

г) топ-менеджмент компанії;
д) потенційні співробітники компанії.

14. Оберіть основний принцип, який перетворює діалог зі стейкхолдерами на стратегічний:
а) постійність;
б) взаємоповага;
в) сталий розвиток;
г) прозорість;
д) підзвітність.

15. Які конфлікти можуть існувати між стейкхолдерами компанії:
а) акціонер і працівник;
б) акціонер і місцева громада;
в) власник і споживач;
г) громадська організація і працівники;
д) інвестори і працівники.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
«Бритіш Американ Тобакко Україна»: діалог компанії з державою та суспільством

«**Бритіш Американ Тобакко Україна**» входить до складу Групи «Бритіш Американ Тобакко». У компаніях групи працюють понад 56 000 людей. Спільне підприємство «Бритіш Американ Тобакко» з Прилуцькою тютюновою фабрикою було створено у 1993 році. Сукупні інвестиції у модернізацію фабрики та розвиток компанії становлять понад 125 мільйонів доларів США. Близько 1000 людей працюють на Прилуцькій тютюновій фабриці, у київському офісі та торгових офісах у регіонах України. Веб-сайт: www.bat.ua

Мета компанії – стати лідером і брати активну участь у розвитку прогресивного ділового середовища, яке сприятиме загальному добробуту.

Проблема:
«Бритіш Американ Тобакко Україна» завжди була відкрита для спілкування з усіма заінтересованими сторонами та підтримувала діалог з різними організаціями та соціальними групами у процесі щоденної діяльності. Однак такому діалогу бракувало стратегічного підходу, оскільки він був сфокусований на повсякденних питаннях. Тому природно постало питання звітності у форматі діалогу з метою:

- залучити до обговорення питань, що асоціюються з діяльністю тютюнової галузі, незалежно від ставлення до неї, різні сторони, чиї знання та досвід можуть бути корисними у вирішенні зазначених питань;

- допомогти компанії визначити її роль у розв'язанні вказаних проблем;
- видати звіт, який би прозоро представляв точки зору компанії та описував її соціальні й благодійні проекти;
- відповісти на порушені під час обговорення питання, а також дієво зреагувати на висловлені раціональні очікування, здійснивши конкретні соціальні, економічні та екологічні кроки.

Рішення:

Основною рушійною силою процесу звітності став відділ корпоративних зв'язків, але до керівної групи соціальної звітності на чолі з представником директорату були залучені представники й інших відділів – співробітники відділів маркетингу марок, торгового маркетингу, фінансів, управління персоналом, юридичного, охорони праці, виробництва брали активну участь в організації та проведенні діалогів. Компанія використовувала досвід інших компаній Групи «Бритіш Американ Тобакко», адже група розпочала процес формального діалогу із заінтересованими сторонами ще у 2001 році.

Процес соціальної звітності розпочався у 2006 році з дослідження заінтересованих сторін, визначення тем для розгляду на діалогах і переліку учасників. Усі зустрічі було присвячено обговоренню тем, які знаходяться на перетині інтересів компанії та усіх сторін, певним чином пов'язаних з її діяльністю: роль компанії у житті місцевої громади, боротьба з виробництвом фальсифікованої тютюнової продукції та нелегальним обігом сигарет, маркетинг тютюнових виробів і запобігання курінню серед неповнолітніх, куріння в громадських місцях.

Враховуючи прагнення залучити до відкритого діалогу всі заінтересовані сторони, незважаючи на їх ставлення до галузі, запрошенням учасників займався незалежний модератор. Попри це, представники окремих організацій, що займаються питаннями охорони здоров'я, відмовилися від участі у зустрічах.

У лютому-червні 2007 року компанія вислухала очікування заінтересованих сторін на першій серії зустрічей з представниками центральних та місцевих органів влади, комерційних партнерів, споживачів та інших зацікавлених осіб. Після цього за кілька місяців «Бритіш Американ Тобакко Україна» сформулювала зважені відповіді на всі питання, що порушувалися під час діалогу. У жовтні-листопаді 2007 року пройшла друга серія зустрічей, на яких учасники ознайомились з відповідями й ініціативами компанії та обговорили їх.

Було проведено 6 круглих столів та 5 персональних зустрічей у Києві, Прилуках і Чернігові, а також 6 консультацій із споживачами, запрошеними з урахуванням віку, статі й географії проживання для представлення генеральної сукупності споживачів. Усього у діалогах взяли участь 129 осіб (з них 48 споживачів), які представляли 31 організацію. Ведучі – представники неурядової організації – забезпечували ефективність діалогів та конструктивну атмосферу.

У лютому 2008 року було опубліковано та представлено громадськості соціальний звіт. Процес соціальної звітності на відповідність стандарту AA1000 (Accountability 1000) та рекомендаціям Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) перевіряв незалежний аудитор – «Бюро Верітас Україна».

Результати:

«Під час 17 зустрічей із заінтересованими колами ми отримали широкий діапазон очікувань щодо того, якою має бути поведінка нашої компанії та який внесок вона має робити у вирішення економічних, соціальних та екологічних питань. Ми дали відповіді на ці очікування і, що найважливіше, взяли на себе зобов'язання запровадити наприкінці 2007 та протягом 2008 року нові проекти, адже знаємо – нас оцінюватимуть за нашими вчинками», – зазначає Дін Гілфілен, генеральний директор у 2006-2008 роках.

«Бритіш Американ Тобакко Україна» стала першою організацією в Україні, яка провела процес соціальної звітності у форматі діалогів, і все ще залишається єдиною компанією свого сектору в Україні, яка видала соціальний звіт. Це дало компанії змогу покращити процес прийняття рішень за рахунок глибшого розуміння очікувань суспільства. Діалоги виявилися ефективною платформою для отримання відгуків від стейкхолдерів та надання їм прозорого звіту про діяльність компанії.

З 2007 року «Бритіш Американ Тобакко Україна» почала втілювати у життя свої зобов'язання, надані під час діалогу із заінтересованими сторонами. Усі зобов'язання було виконано протягом 2007-2009 років, і у червні 2009 року було видано та розповсюджено звіт про виконання.

Чимало ініціатив, виконання яких почалося після діалогів, довели свою життєздатність і потрібність та тривають і досі, наприклад фінансова та експертна допомога компанії прилуцькому Центру підтримки підприємництва та співпраця з еколого-освітнім центром Ічнянського національного природного парку. «Бритіш Американ Тобакко Україна» отримала численні позитивні відгуки щодо діалогового формату соціальної звітності від багатьох важливих заінтересованих сторін, особливо від представників місцевої та регіональної влади, місцевої громади та торговельних партнерів

Питання до ситуаційної вправи

1. Як компанія «Бритіш Американ Тобакко Україна» проводила діалог зі стейкхолдерами?
2. На Ваш погляд, чому компанія застосувала діалог зі стейкхолдерами під час підготовки нефінансового звіту?
3. Порівняйте практику компанії в Україні по роботі зі стейкхолдерами з практикою компанії в Великобританії?
4. Опишіть прояви стандарту AA 1000 в практиці компанії «Бритіш Американ Тобакко Україна».
5. Дайте поради «Бритіш Американ Тобакко Україна»: що компанія може поліпшити у своїх практиках роботи зі стейкхолдерами в Україні?

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Університет банківської справи НБУ: благодійний проект «Аукціон надій»

Університет банківської справи НБУ – єдиний профільний банківський університет IV рівня акредитації з оптимальною мережею навчальних закладів. В ньому викладають 373 науково-педагогічних працівники, з них 37 докторів наук і 187 кандидатів наук. В УБС НБУ навчаються не лише майбутні банкіри, а й вдосконалюються уже практикуючі.

Проблема:

Соціально-економічна ситуація у західному регіоні характерна тим, що багато соціальних проблем зараз далекі від вирішення. Це проблеми материнства та дітей, неблагонадійних підлітків, збереження об'єктів культурно-історичної спадщини тощо. Місцеві бюджети не в змозі повністю виділити кошти на їх вирішення. Чимало соціальних проблем могли б бути вирішені за допомогою бізнесу та громади, однак популярність проведення публічних благодійних заходів недостатня.

Рішення:

В УБС НБУ було вирішено організувати щорічний студентський благодійний захід – «Аукціон надій». Мета заходу – привернути увагу громадськості та зібрати кошти для вирішення якоїсь однієї важливої проблеми регіону, популяризація благодійництва та виховання нової соціально відповідальної плеяди банкірів. За 2006-2008 роки УБС НБУ було організовано три «Аукціони надій».

Метою «І Аукціону надій» (25.12.2006) була допомога вихованцям Городоцької школи соціальної реабілітації, якою з 1999 року опікується Львівський інститут банківської справи. За зібрані кошти було облаштовано мультимедійний клас, в якому проблемні підлітки зможуть навчатись, що у майбутньому полегшить їм пошуки роботи.

«ІІ Аукціон надій» (26.12.2007) було присвячено проблемі порятунку дітей, які народились передчасно. Відтак було придбано інкубатор екстра-класу для недоношених немовлят у Львівський міський пологовий будинок №1.

Об'єктом «ІІІ Аукціону надій» (23.12. 2008 р.) став збір коштів на реставрацію унікальної дерев'яної церкви 17 століття (1617 р.) у с. Кути Буського району (не належить жодній релігійній громаді і знаходилась в аварійному стані). На прикладі Австрії було прийнято рішення створити у цій церкві перший в Україні Храм Пам'яті зі збереженням інформації про попередні покоління та відомих осіб, що проживали у місцевості.

Організація заходу включала наступні кроки:
Проблема, вирішенню якої присвячено аукціон, визначається студентським активом УБС

на основі дослідження соціально-економічної ситуації у регіоні. Всі благодійні аукціони проводяться у Львові у переддень новорічних та різдвяних свят, оскільки у цей час інформація про схожого роду акції активніше використовується у ЗМІ. Для найширшого висвітлення події у ЗМІ інформаційна кампанія розпочинається за місяць до початку аукціону. Її мета – пробудження інтересу, занепокоєння соціальною проблемою та переконання представників еліти і потенційних меценатів взяти участь у заході. В результаті до акції залучаються усі особи, які мають відношення до проблеми, та формуються інститути партнерства з представниками культури, бізнесу, влади (партнерами УБС стали такі організації, як Фонд «Україна 3000», НБУ, Галерея мистецтв, Управління охорони здоров'я м. Львова та ін.). Одночасно з початком інформаційної кампанії організовується збір коштів від населення та організацій через відкриття рахунку та розповсюдження скриньок для пожертв.

Кульмінація проекту – проведення аукціону за участі політичної, культурної та бізнесової еліти країни. Задля приваблення якнайбільшої уваги громадськості та ЗМІ на аукціоні виставляють лоти (картини, вишиті роботи, антикварні ікони, ювілейні монети), які надають безкоштовно відомі в Україні особи. В якості покупців виступають авторитетні особистості регіону: бізнесмени, високопосадовці, банкіри, політики і т.д.

Досвід проведення перших двох аукціонів дав змогу «ІІІ Аукціону надій» перетворитись на тривалу та масштабну благодійну програму, що стала найбільш успішною в зборі коштів і відбувається протягом року (включала поширення скриньок для пожертв, звернення до американської діаспори з проханням долучитись до акції, організацію велопробігу та ін.).

Для популяризації заходу було обрано мультимедійну стратегію, що включає:
1. Потужний PR-компонент: поширення прес-релізів про початок, перебіг та результати акції, виготовлення міні-фільму та його популяризація, виготовлення флаєрів та банерів, поширення інформації серед всіх студентських рад вищих навчальних закладів Львівщини.
2. Використання веб-ресурсів: для «ІІІ Аукціону надій» студентами було створено сайт акції (www.kytu.org.ua) з інформацією про проект, надходження коштів, новини, фото.
3.Безпосереднє спілкування керівництва та студентів з партнерами проекту, представниками влади, найвідомішими меценатами області, партнерами університету, банкірами та журналістами через організацію круглих столів.
4. Роботу студентів-волонтерів: збір коштів у спеціальні скриньки, поширення флаєрів студентами в одязі ангелів вулицями Львова, виступи студентів у банках, на сесії міської ради із закликом взяти участь у заході, організація велопробігу.

Продумана стратегія та максимальне використання власних можливостей УБС дає змогу організовувати заходи з незначними власними фінансовими витратами.

Результати:

1. Привернуто увагу громадськості до 3 важливих для регіону проблем: виховання дітей підлітків, порятунок новонароджених, збереження культурно-історичної спадщини.

2. Відреставровано унікальну культурно-історичну пам'ятку, придбано інкубатор екстракласу для пологового будинку №1 м. Львова, вихованцям Городоцької школи соціальної реабілітації придбано мультимедійний та комп'ютерний клас.
3. Організація благодійних аукціонів позитивно вплинула на підвищення репутації та імідж УБС НБУ. Акція викликала інтерес у загальнонаціональних та регіональних ЗМІ (ICTV, «1+1», «Інтер», «5 канал», УТ-1, газета «День», «Комсомольська правда», «Газета по-київськи», «Голос України», журнал «Віче», «Банкиръ», УНІАН, «Оглядач», «Главред» та ін). Це сприяло об'єднанню навколо УБС авторитетних кіл та започаткуванню формування інституту соціального партнерства: «освіта-влада-бізнес-суспільство». Про університет дізнались нові цільові аудиторії, зміцнилася співпраця з роботодавцями.
4. Позитивна практика проведення аукціонів сприяла популяризації у Львові програм благодійності та посиленню впливу УБС у цій сфері. Сьогодні до УБС надходить багато звернень щодо консультацій (Національний університет ім. І.Франка, УГКЦ та ін.).
5. Студенти як організатори отримали досвід організації масштабних благодійних заходів та усвідомили важливість соціальної відповідальності. Разом з цим під час реалізації проектів зміцнилася корпоративна культура УБС НБУ, посилилася співпраця між інститутами УБС.

Загалом за три проведених аукціони організаторам вдалося зібрати понад 336 тисяч 800 гривень: 43 тис. 800 гривень («І Аукціон надій»); 75 тис. гривень («ІІ Аукціон надій»), понад 217 тис. гривень на «ІІІ Аукціоні надій». Жоден з аукціонів західного регіону не привертав такої уваги громадськості, впливових осіб країни та не акумулював такої кількості коштів, як «Аукціон надій» УБС НБУ.

Чотири ключових фактори успіху «Аукціонів надії» УБС:

– слід обирати проблему, що хвилює громаду;
– налагоджувати надійні партнерства;
– залучати весь колектив до її популяризації та реалізації;
– будувати ефективну комунікацію.

Питання до ситуаційної вправи:

1. Як УБС НБУ працює зі стейкхолдерами під час розробки і впровадження «Аукціонів надій»?
2. Створіть матрицю і карту стейкхолдерів для Університету і проекту «Аукціон надій»?
3. Які форми діалогу зі стейкхолдерами були використані під час реалізації проекту?
4. Опишіть соціальну відповідальність Копенгагенської бізнес-школи і порівняйте з практиками КСВ УБС НБУ?
5. На Ваш погляд, чи можна назвати діалог зі стейкхолдеарми, який використовується під час реалізації проекту «Аукціон надій» стратегічним? Обґрунтуйте свою думку.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Саприкіна М., Каба Д. «Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення», – К.: Фарбований лист, 2010 – с.18
2. AA1000 Stakeholder Engagement Standard – Доступно з www.accountability.org
3. EU and Stakeholder Dialogue – Доступно з http://www.csreurope.org/pages/en/eu_and_stakeholder_dialogue.html
4. European Multistakeholder Forum on CSR – Доступно з http://circa.europa.eu/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/csr%20ems%20forum.htm
5. ISO 26000 Corporate Social Responsibility Guidance
6. Stakeholder Analysis – Доступно з http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:PZhxdnreD98J:ais.msu.edu/internal/projectmgt/documents/StakeholderAnalysisQualityGuide.pdf
7. Stakeholder Definition – Доступно з http://en.wikipedia.org/wiki/Stakeholder_(corporate)
8. What characterizes a strategic stakeholder dialogue? – Доступно з http://www.ib-sm.com/translation%20ch2%20stakeholderdialogue.pdf

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Гілфінен Дін – генеральний директор Бритіш Американ Тобакко у 2006 -2008 р., с. 106;
2. Фрімен Едвард – професор з бізнес-адміністрування університету Вірджинія, США, с. 80, 97.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. Бритіш Американ Тобакко Україна, с. 104-106;
2. Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку, с. 95;
3. Газета «Голос України», с. 109;
4. Газета «День», с. 109;
5. Газета «Комсомольська правда», с. 109;
6. Газета по-київськи, с. 109;
7. Глобальний Договір ООН, с. 95;
8. Журнал «Банкиръ», с. 109;
11. Журнал «Віче», с. 109;
12. Журнал «Главред», с. 109;
13. Журнал «Оглядач», с. 109;
14. Канал «1+1», с. 109;
15. Канал «5 канал», с. 109;
16. Канал «Інтер», с. 109;
17. Канал «УТ-1», с. 109;
18. Канал «ICTV», с. 109;
19. Кока-Кола Бевіріджис Україна ЛТД, с. 81;

20. Університет банківської справи НБУ, с. 107-109;
21. Coop Italia, с. 92;
22. CSR Europe, с. 83, 95;
23. Geberit, с. 93;
24. General Electric Company, с. 93, 94;
25. Granarolo, с. 92;
26. H&M, с. 93, 95;
27. Nokia, с. 93, 95;
28. Novo Nordisk, с. 81;
29. Shell, с. 93;
30. Siemens, с. 93;
31. Smiths, с. 93;
32.Syngenta, с. 86, 87;
33. TNT, с. 93, 94;
34. UNICEF, с. 95;
35. Unilever, с. 93, 95;
36. Vodafone, с. 89, 93, 94;
37. WWF, с. 95.

Таблиця 3.6. Характеристика стейкхолдерів.

Стейкхолдери	Характеристика	Очікування	Потреби
Власники та акціонери	Кількість власників та їх роль залежить від розміру компанії. У малому та середньому бізнесі може бути лише один власник або невелика кількість партнерів (партнерство). У великих фірмах тисячі акціонерів можуть мати невелику частину бізнесу.	Бажають отримувати прибуток від бізнесу, заробляти гроші, очікують гарних дивідендів та збільшення вартості акцій.	Задовольняти та збільшувати віддачу від інвестицій.
Менеджери	Мають організувати бізнес, приймати рішення, контролювати, бути підзвітними власнику.	Кар'єрне зростання, підвищення зарплати, бонуси, додаткові пільги. Якщо компанія збанкрутує, вони втратять свою роботу.	Статус, бонуси за виконання.
Співробітники і їхні родини	Бізнесу потрібен персонал для виконання своєї діяльності. Персонал погоджується працювати певну кількість годин в обмін на заробітну плату. Рівень оплати залежить від навичок, кваліфікації, віку, місцезнаходження, виду роботи, галузі та інших факторів.	Задля успіху компанії необхідно гарантувати: можливість отримання кращої зарплати; шанс на просування; кращі можливості. Загрози для бізнесу: велика ймовірність втрати роботи; замороження зарплати; ймовірність скорочення зарплати.	Високі зарплати, умови роботи.
Споживачі	Споживачі купують товари і послуги, що виробляються компаніями. Компанії мають розуміти і задовольняти потреби своїх споживачів, інакше вони не зможуть отримати прибуток, і вижити.	Споживачі заінтересовані у будь-якій компанії, послугами чи товарами якої вони користуються. Вони хочуть: низьких цін; найкращої якості; гарних послуг; інноваційних продуктів.	Цінність грошей, гарні послуги, якість.
Постачальники	Компанії отримують необхідні ресурси від постачальників. Бізнес повинен мати ефективні відносини зі своїми постачальниками для отримання якісних ресурсів за помірними цінами. Це двосторонній процес, оскільки постачальники залежать від компаній, яким вони надають свої товари і послуги.	Задля успіху компанії необхідно гарантувати: більшу кількість замовлень; успішність їх бізнесу. Загрози для бізнесу: зменшення замовлень; менший дохід; втрата роботи.	Продати більше за вищу ціну, повторення замовлень, лояльність споживачів.
Громада	Компанії і громади також мають двосторонні відносини. Місцева громада часто може складати частину персоналу і споживачів компанії. Бізнес часто постачає важливі для місцевої громади товари і послуги. Проте час від часу громада може почуватися ображеною через певні аспекти діяльності компанії.	За близького сусідства з бізнесом створює робочі місця для представників місцевої громади. Місцева громада постраждає, якщо великий роботодавець, припинить своє існування. Бізнес купуватиме товари у місцевих постачальників. Надання послуг для людей і компаній, що є представниками місцевої громади. Бізнес може забруднювати навколишнє середовище на території місцевої громади.	Зайнятість, соціально-інформаційна структура, зменшення викидів, гарна екологія.
Держава	Економічна політика впливає на витрати фірм (податки і процентні ставки). Законодавство регулює діяльність бізнесу у сферах охорони навколишнього середовища, охорони праці і здоров'я. Успішні компанії цінні для держави, оскільки вони дають прибуток і робочі місця.	Якщо бізнес є успішним, компанії платять податки. Чим більше прибутку отримує бізнес, тим більше сплачується податків. Якщо бізнес не має успіху, працівники втрачають роботу. Держава має платити їм допомогу по безробіттю	Оплата податків, виконання інших законодавчих вимог
Групи тиску			Примушення до скорочення негативного впливу на навколишнє середовище.

Розділ 4. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСАДНИЧА СТРАТЕГІЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ І ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Соціальна відповідальність як засаднича стратегія корпоративного управління і фактор підвищення конкурентоспроможності

Розглянуто сутність соціальної відповідальності, показано її як засадничу стратегію корпоративного управління в компанії. Розглянуто значення КСВ для удосконалення ефективного розвитку бізнесу. Охарактеризовано принципи соціальної відповідальності, основні характеристики соціальної відповідальності, корпоративний кодекс поведінки і конфлікти інтересів. Показано роль управління з КСВ в компаніях: розглянуто статус, основні функції, кваліфікацію, типові обов'язки, професійні стандарти менеджера з КСВ. Наведено ситуаційний приклад (бізнес-кейс) та показано причини, що спонукали компанії займатись соціальною відповідальністю (СВ).

4.1. Огляд корпоративного управління в Україні

Корпоративне управління і управління компанією – це не одне і те ж. Друге – це те, чим займається менеджмент, а корпоративне управління – це насамперед акціонерний менеджмент, система взаємодії власників, членів корпоративних органів (рада директорів, ревізійна комісія) і найманих менеджерів компанії.

Сьогодні популярним стає підхід до корпоративного управління, заснований на принципах відкритості, публічності та розпорошеності володіння, що в свою чергу, відповідають принципам КСВ і створюють міст між КСВ і корпоративним управлінням.

Враховуючи вищеназвані принципи, деякі експерти вважають, що на просторах СНД поки існують так звані «недокорпорації», у яких немає всіх принципів, але вони знаходяться на шляху до їх впровадження. Однак, Україна усвідомлює свої проблеми з корпоративним управлінням і визначає цю тему як пріоритет у відносинах з Європейським Союзом. У переліку пріоритетів на 2010 р. у рамках Угоди про Асоціацію між ЄС та Україною є цілий пункт про корпоративне управління, аудит та звітність.

Роль корпоративного управління та його складових сьогодні переглядається, особливо після економічної кризи, тому у Південній Африці була прийнята Третя Доповідь Кінга з управління – 2009, в якій висвітлюється перелік кращих практик-принципів. Доповідь стала обов'язковим посібником з корпоративного управління для директорів, топ-менеджерів і регуляторів.

Ключовими аспектами корпоративного управління, як результат переосмислення кризи, стали етичне управління і КСВ. Доповідь ще більше підкреслила неподільний зв'язок між етичним лідерством, стратегією компанії і сталим розвитком.

Новими вимогами, викладеними в Доповіді, вважаються:

- необхідність надавати інтегрований звіт (нефінансовий і фінансовий звіт компанії) з описом впливу компанії на економічну, екологічну та соціальну сфери;
- важливість існування комітету із зовнішнього та внутрішнього аудиту;
- врахування стратегічної ролі і важливості IT-технологій з погляду управлінської перспективи і управління ризиком.

Корпоративне управління і КСВ потрібно розглядати з точки зору довгострокової сталості компанії, які не приносять «швидких» грошей. Сьогодні 69% топ-менеджерів більш ніж 202 компаній, опитаних Economist Intelligence Unit, стверджують, що практики КСВ дійсно мають значний вплив на ефективність компанії, але в перспективі 5-10-ти років. Лише 24% вважають, що КСВ приносить користь через 1-2 роки. З іншого боку, якщо самі інвестори практикують КСВ, то своє ставлення вони ретранслюють в компанії. Прикладом останнього твердження може стати Platinum Bank, в якому топ-менеджери мають певний відсоток акцій банку (11,7%), і вони самі зацікавлені в просуванні КСВ. У семи пунктах бізнес-стратегії банку є два пункти, спрямовані на КСВ: бути організацією, де співробітники хочуть працювати, а також стати частиною українського суспільства.

4.2 Сутність соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії

Не стримуй добра потребуючому, коли в силі твоєї руки це вчинити.
Приповістки Царя Соломона, 3 розділ, 27 вірш

Соціальна відповідальність є основою ведення бізнесу, саме тому сфера КСВ має бути інтегрована в бізнес-стратегію компанії. Це означає, що отримання прибутку є головною метою будь-якої підприємницької діяльності, але враховуючи той факт, що компанії в суспільстві не існують окремо, важливим виступає питання – як компанія отримує прибуток:

- чи порушуються інтереси будь-яких стейкхолдерів при отриманні компанією прибутку;
- чи не наносять її рішення та щоденна діяльність шкоди навколишньому середовищу та різним групам населення;
- наскільки прозоро, чесно і підзвітно поводиться компанія.

За п'ять років розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні компанії переходять від декларування принципів ведення соціально відповідального бізнесу до практики системного та стратегічного планування й втілення стратегії КСВ шляхом реалізації різних соціальних програм як зовнішнього, так і внутрішнього спрямування. Ми вже можемо спостерігати конкретні приклади того, що корпоративна соціальна відповідальність сприяє не лише створенню певного статусу компанії, але й збільшенню доходів, забезпечує очікувані практичні результати.

За підсумками дослідження, проведеного Центром «Розвиток КСВ» – «Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспектива розвитку»:

- 62% українських компаній вважають, що вони принесли реальну користь для суспільства, громади;
- 70% – поліпшення ставлення робітників до компанії;
- 53% – покращення репутації компанії;
- 48% – поліпшення економічних показників компанії (сума відповідей «скоріше так» і «так»);
- 13% компаній відчули полегшений вихід на IPO;
- 26 % – покращення стосунків з інвесторами;
- 30% – полегшення запровадження інновацій.

КСВ співвідноситься з корпоративним управлінням на рівні цінностей, що визначають межі та підзвітність компаній відносно стейкхолдерів та його соціальних, екологічних відповідальностей і можливостей, в тому числі на рівні корпоративних кодексів поведінки. У свою чергу, ефективні корпоративні практики (управління ризиками, різноманітність, розкриття інформації, винагороди і т.д.) є своєрідним каталізатором КСВ. Чим краще ці основні моменти послідовно впроваджені в бізнес, тим кращими є показники КСВ. При цьому очевидним є позитивний ефект розвитку економіки, соціальної сфери та довкілля, що є запорукою стійкого прогресу. Підходи до визначення соціальної відповідальності наведено у таблиці 4.1.

Таблиця 4.1. Підходи до визначення соціальної відповідальності.

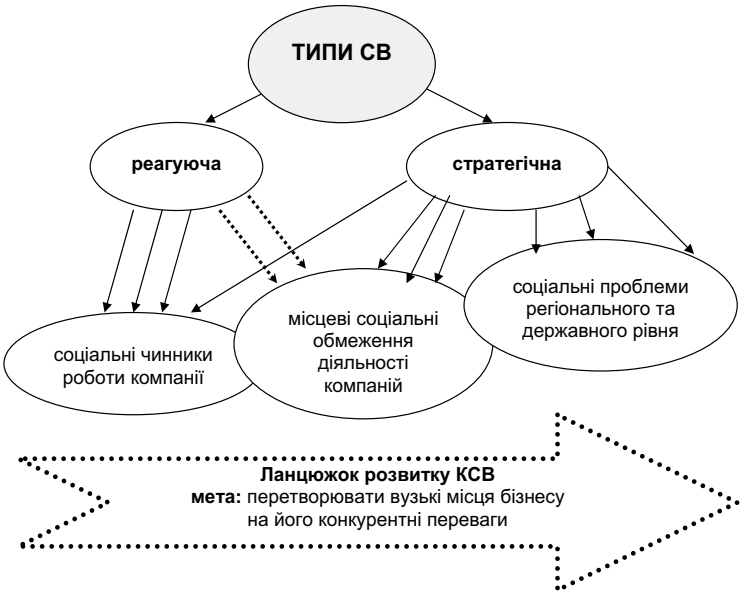
Розуміння соціальної відповідальності	Джерело /організація
Концепція, що дозволяє інтегрувати в повсякденну діяльність комерційних підприємств соціальні та екологічні аспекти, а також враховувати їх у процесі добровільної взаємодії із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами, групами впливу).	«Зелена книга» Європейської комісії
Досягнення комерційного успіху засобами, які грунтуються на етичних нормах і повазі до людей, спільноти, навколишнього середовища.	Об'єднання корпорацій США «Бізнес задля соціальної відповідальності»
Довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно покращуючи якість життя працівників та їх родин, громади й суспільства загалом	Всесвітня Рада Бізнесу сталого розвитку – WBCSD
Сприяння відповідальній діловій практиці, яка дає вигоду бізнесу та суспільству й допомагає досягти економічного, соціального та екологічного сталого розвитку через максимальне збільшення позитивного впливу бізнесу на суспільство з одночасною мінімізацією його негативного впливу.	Міжнародний форум лідерів бізнесу – IBLF

Як бачимо, визначення соціальної відповідальності різняться тематично й географічно. Дехто активно пов'язує КСВ із розбудовою сталих громад. Якщо в США соціальна відповідальність дуже часто пов'язується із програмами волонтерства працівників компаній та доброчинністю, то її європейське розуміння полягає у веденні бізнесу в соціально відповідальний спосіб.

З прийняттям міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», з'явилось єдине узгоджене розуміння соціальної відповідальності.

Типи соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії, визначені М. Портером та М. Креймером [1], показано на мал. 4.1.

Малюнок 4.1. Типи соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії.



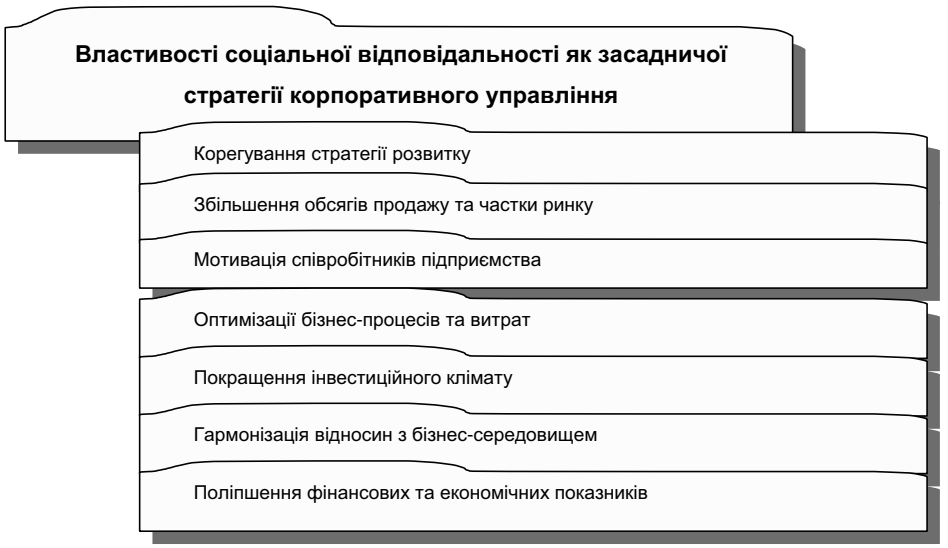
Одним із найбільш важливих аргументів на користь необхідності впровадження соціальної відповідальності у практику діяльності підприємства є те, що традиційно ***соціальна відповідальність визначається як активний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства*** та, водночас, як ефективна стратегія зростання добробуту населення та досягнення збалансованого розвитку. При цьому об'єктивно постає питання аналізу конкурентних переваг соціально відповідальних компаній. Цікаво, що за результатами дослідження Центру, частка компаній, які на початку опитування задекларували впровадження політики соціальної відповідальності, в декілька разів більше, ніж частка інших компаній, відчула позитивний вплив програм\заходів із соціальної відповідальності на всі запропоновані при опитуванні основні аспекти діяльності компаній.

Так, покращення репутації компанії відзначило 72,5% компаній, які задекларували впровадження соціальної відповідальності, поліпшення економічних показників – 64% таких компаній, дійсну користь для суспільства – 79,4%, поліпшення ставлення працівників компанії – 86,7%, а запровадження інновацій – 41,3%.

Якщо аналізувати відомі практики, впровадження соціальної відповідальності у діяльність підприємств створює можливості підвищення конкурентоспроможності різними шляха-

ми. Аналіз результатів впровадження СВ-стратегій за окремими названими параметрами свідчить про формування цілого комплексу потенційних конкурентних переваг для соціально відповідальних підприємств. Зокрема, одним із найбільш важливих чинників впливу на ринок попиту, як показують численні дослідження, в сучасних умовах виступає імідж підприємства як соціально відповідального. Властивості соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії наведено на мал. 4.2.

Малюнок 4.2. Сутнісні характеристики соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії



Важливо підкреслити, що в умовах глобалізації сам факт соціально відповідального ведення бізнесу є важливим чинником інвестиційної привабливості підприємства. Попри те, що реалізація програм соціальної відповідальності об'єктивно спричиняє значне зростання витрат підприємства, в довгостроковому періоді вони компенсуються зростанням доходу від покращення гудвілу компанії та підвищення інвестиційної привабливості, що в підсумку створює умови для зростання конкурентоспроможності.

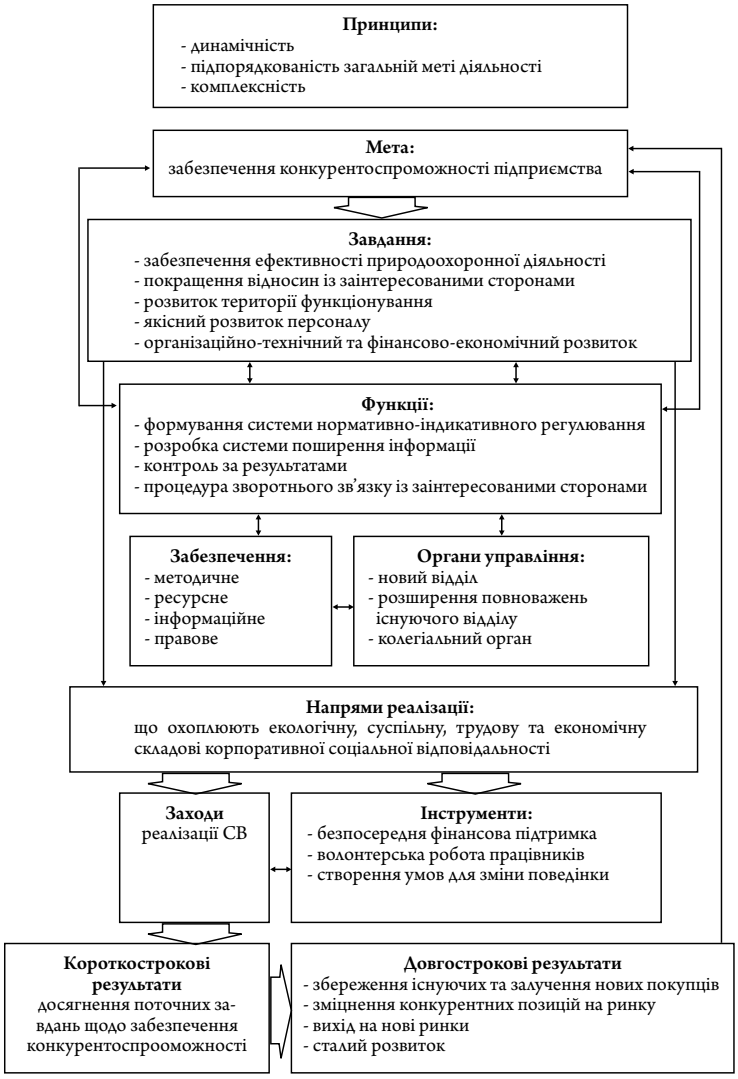
За висновками організації Conference Board, підприємства, що є соціально відповідальними, мають значно вищі фінансові показники, ніж соціально невідповідальні підприємства, а саме: дохід на інвестований капітал вищий на 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, дохід з продажів – на 2,79%, прибуток – на 63,5%. Результат дослідження консалтингової компанії Towers Perrin показав, що дохід акціонерів соціально відповідальних підприємств був майже в 2 рази вищий за середній.

Впровадження в компаніях системи ключових показників соціальної відповідальності забезпечує дотримання принципу «що вимірюється, те і робиться» («What gets measured, gets done»). Загалом, моніторинг залежності ефективності діяльності підприємства від впровадження стратегії соціальної відповідальності свідчить, що підприємства, які реалізують активну соціальну політику, заощаджують до 40% витрат на просування своїх товарів чи послуг на ринку. Це дозволяє зробити висновок, що реалізація

стратегії соціальної відповідальності бізнесу сприяє зростанню рентабельності, а, відтак, і конкурентоспроможності. На мал. 4.3 показано механізм соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління підприємства.

Отже, можна бути відповідальним і залишатись конкурентоспроможним. Існує навіть теорія кластерів корпоративної відповідальності, що розглядає можливість утворення географічних кластерів компаній із наближеною стратегією КСВ на кшталт індустріальних парків. Компанії з подібних кластерів, наприклад, матимуть синергію від впровадження власних стратегій КСВ, та спільні напрацювання в сфері КСВ, що сприятиме їхній конкурентоспроможності [3].

Малюнок 4.3. Механізм соціальної відповідальності як засаднича стратегія корпоративного управління підприємства.



Понад 2/3 українських підприємств вважають, що заходи із соціальної відповідальності впливають на можливості підприємства знайти та втримати кращих працівників (77%), формування позитивного іміджу і покращення репутації (76%), створення переваг перед конкурентами (64%).

У найближчі десятиліття орієнтація на соціальну відповідальність, а також державно-приватне партнерство, надають широкі можливості в об'ємі $6,2 трлн. для далекоглядних компаній-лідерів: такий висновок міжнародного дослідження, проведеного в 2010 р. Всесвітньою Радою бізнесу із сталого розвитку (WBCSD). Управлінські інновації стосовно впровадження принципів соціальної відповідальності в стратегію управління суттєво впливають на матеріальні і нематеріальні активи, забезпечуючи конкурентоспроможність та довгостроковий сталий розвиток компаній і територій їх присутності.

4.3. Значення КСВ для удосконалення ефективного розвитку бізнесу та подолання нефінансових ризиків

Теорія КСВ передбачає отримання прибутку відповідальними підприємствами. Проте, коли і як саме принесуть вкладені ресурси, які компанії вкладають у програми, розроблені в рамках стратегії КСВ, для багатьох менеджерів поки що залишається питанням. Потенційні зиски, які може мати компанія від імплементації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою бізнес-практику, наведено на мал. 4.4 [4].

Малюнок 4.4. Потенційні зиски, які може мати компанія від імплементації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у свою бізнес-практику

Серед найчастіше згадуваних переваг впровадження програм КСВ:

Покращення ефективності процесів – під час впровадження програм КСВ компанії виявляють приховані важелі підвищення ефективності, які інакше просто неможливо було побачити. Це особливо стосується технологічних процесів: якщо, наприклад, цілеспрямовано не шукати способів зменшення викидів, технології можуть змінюватися дуже повільно.

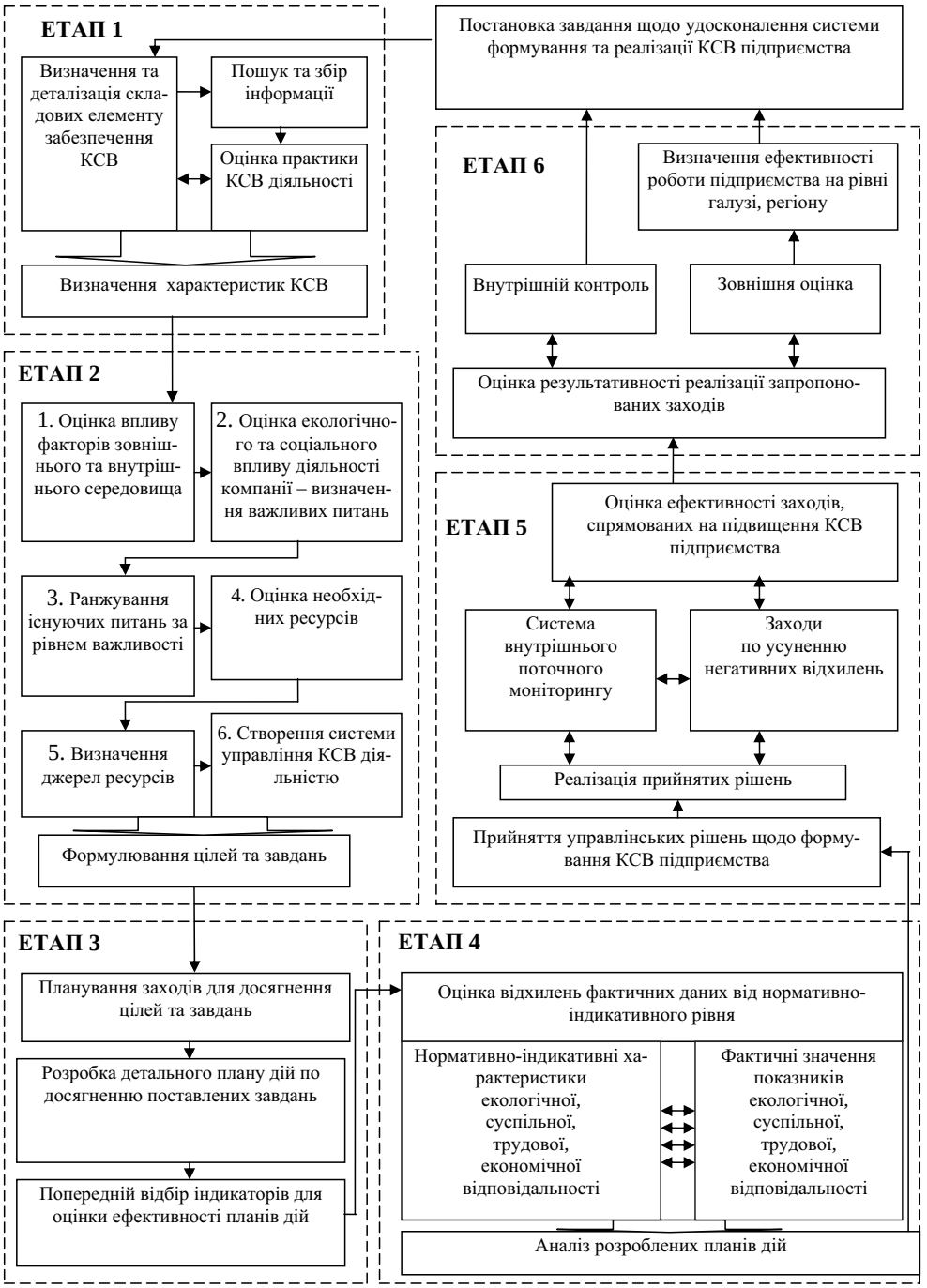
Підвищення мотивації та продуктивності працівників – оскільки всі працівники компанії водночас є громадянами, споживачами, батьками та мешканцями певного міста, турбота про громаду, про суспільство трансформуватиметься в турботу про працівників. Психологічні фактори мотивації до роботи є дуже важливими для будь-якої організації.

Зростання вартості нематеріальних активів – підвищення ділової та загальносуспільної репутації компанії, зменшення ризиків від можливої втрати ринків, покращений доступ до нових ринків завдяки кращій репутації – впровадження активної політики у сфері КСВ становить реальну вигоду для компаній, якщо стратегія комунікації КСВ підтверджена реальними кроками компанії.

За даними аудиторської компанії «Ернст енд Янг» «Управління корпоративною відповідальністю», проведеному серед представників 31 компанії, які працюють у 20 галузях, організації, зайняті у сфері виробництва споживчих товарів і роздрібної торгівлі, засвідчують, що пильна увага до КСВ допомагає їм зміцнити вартість торгової марки. Компанії прагнуть завоювати становище лідера на так званому етичному ринку, сукупна ціна якого оцінювалася в 29,9 млрд. фунтів стерлінгів у 2005 році і перевищила 32,3 млрд. фунтів стерлінгів у 2007 році.

Етапи формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства в контексті удосконалення розвитку бізнесу показано на мал. 4.5 [3]. Структурна модель етапів формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства представлена у вигляді шести взаємопов'язаних блоків, що дозволяє забезпечити гнучкість управління підприємством та створити умови для безперервного підвищення ефективності формування та реалізації КСВ підприємства. У результаті створюються умови для постійного вдосконалення та оптимізації заходів, що розробляються та реалізуються на підприємстві у даній сфері, вчасної ідентифікації та врахування сигналів внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Малюнок 4.5. Етапи формування корпоративної соціальної відповідальності.



Наголошуючи на економічних вигодах соціальної відповідальності підприємства, треба зазначити, що ці вигоди найбільш яскраво проявляються в таких сферах, як фінанси, маркетинг, продажі та управління персоналом. Окрім цього, слід зазначити цінність заходів соціальної відповідальності в такій області, як управління ризиками. Вигода характеризується створенням стабільного бізнес середовища, зниженням операційних ризиків, створенням позитивного іміджу, зміцненням довіри, збільшенням капіталізації, зростанням фінансових показників, підвищенням продуктивності праці, розвитком інновацій, що сприяє зростанню ринку та ін. Частково оцінити такі вигоди можна, розраховуючи показники окупності інвестицій, що спрямовані на соціальні програми; показник ефективності благодійної допомоги й інших соціальних програм у порівнянні з ефективністю реклами, стимулюванням продажів та ін. і показники процесу реалізації соціальних програм [5].

Важливим економічним ефектом від впровадження СВ-стратегій є зменшення ризику невизначеності за допомогою налагодженої системи управління нефінансовими ризиками. ***Нефінансові ризики*** – це ризики, пов'язані з подіями нефінансового походження. Оцінювання таких ризиків є доволі складною справою. Загальну характеристику таких ризиків в контексті розвитку КСВ наведено в табл. 4.6.

У компанії Panasonic управління ризиком в рамках корпоративного управління розглядається з точки зору КСВ. Розкриття інформації суспільству, яка представляє ризик, і поліпшення прозорості своїх дій, дає суспільству в цілому більшу впевненість у самій компанії. Іншим прикладом може стати Johnson&Johnson, засновник якої сформулював головний принцип своєї компанії – по-перше, соціальна відповідальність понад продажі і високі прибутки. У 1982 році 7 жителів Чикаго померли після прийому таблетки Тайленол, в якій знайшли ціанід. Компанія почала масову кампанію: звернулася до населення з проханням не приймати таблетки до кінця розслідування, відкликала 31 мільйон баночок Тайленолу на суму близько 100 мільйонів доларів (небувалий випадок на той час), оголосила акцію стосовно заміни вже куплених капсул Тайленолу на аналогічні таблетки.

Хотілося б звернути увагу на ключове співвідношення: управління ризиком – розкриття інформації та поліпшення прозорості дій – призводить до впевненості громадськості в компанії. Так сталося з компанією Johnson&Johnson – всі ЗМІ оцінили чесність і відкритість компанії у непростій ситуації.

Управління нефінансовими ризиками повинно бути скероване на формування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства на засадах компетентності, екологізму та етичних цінностей. Визначаючи нефінансові ризики як ризики недосягнення мети підприємства, зумовлені поведінкою ключових груп впливу, в межах загальної стратегії СВ необхідно налагоджувати постійну роботу щодо виявлення та регулювання взаємодії із зацікавленими сторонами, кожна з яких виявляє стосовно бізнесу економічні, правові, етичні очікування. Згідно з А. Кероллом, ефективність СВ-стратегій залежить від відповідального ставлення підприємства до цих очікувань та адекватної відповіді на них.

Таблиця 4.6. Характеристики нефінансових ризиків у контексті розвитку КСВ.

Вид нефінансового ризику	Характеристики нефінансових ризиків	Різновиди нефінансових ризиків
Стратегічний ризик	Ризик, що виникає внаслідок рішень, ухвалених чи не ухвалених у процесі управління бізнесом.	Зовнішній: використання чи невикористання ділових можливостей, вихід на ринки або вихід з ринків, розробка продуктів для обслуговування ринків, співпраця чи відхилення співпраці з бізнес-партнерами. Внутрішній: виникає внаслідок ухвалення таких рішень, як, наприклад, параметри кредитного ризику, розподіл інвестиційного портфелю та маркетингові ініціативи.
Операційний ризик	Потенційні прямі або непрямі втрати, що виникають через неадекватність або відмову внутрішніх процесів, людей або систем, або через зовнішні події (Базельська угода).	Внутрішнє шахрайство. Зовнішнє шахрайство. Практика наймання на роботу та безпека на робочому місці. Клієнти, продукти та практика діяльності. Пошкодження фізичних активів. Порушення бізнесу та відмова систем. Виконання, поставка, управління процесом. Ризик втрати репутації.
Політичний ризик	Міра очікуваної невдачі політичної діяльності, яка визначається як співвідношення імовірності неуспіху вжитих заходів та ступеня несприятливих наслідків, викликаних реалізацією прийнятих політичних рішень.	Для компанії - це ситуація неминучого вибору стратегії КСВ між кількома варіантами дій: менш привабливими, але більш надійними, й більш привабливими, але менш надійними.
Соціальний ризик	Імовірні події, які породжуються об'єктивними соціально-значимими причинами і призводять до втрати заробітку особи, зниження доходів нижче прожиткового мінімуму, необхідності надання медичної допомоги та потреби в інших соціальних послугах.	Страхові та нестрахові соціальні ризики.
Кадровий ризик	Ризики, пов'язані з імовірністю реалізації антропогенних загроз, тобто таких, джерелом яких є поведінка людей, передусім тих, що працюють в компанії.	Випадкові Цілеспрямовані
Екологічний ризик	Вірогідність навмисних або випадкових, поступових та катастрофічних антропогенних змін існуючих природних об'єктів, факторів та екологічних ресурсів.	
Ризик дотримання	Виникає через потенційну можливість того, що порушення законів та нормативних актів призведе до несприятливих ухвал за позовами або вжиття регулятивних санкцій, наприклад, у формі грошових штрафів, і негативно вплине на спроможність установи досягати поставлені перед собою бізнесові цілі.	
Юридичний ризик	Виникає через необхідність для установи проводити свої операції у відповідності з юридичними принципами ведення бізнесу та контрактного права, що застосовуються в усіх юрисдикціях, у яких установа веде свою діяльність, а також через можливість того, що недотримання таких юридичних вимог призведе до неможливості виконання договорів, судових процесів та інших несприятливих наслідків.	
Регулятивний ризик	Ризик несприятливих змін у законодавчих або нормативних актів, які можуть несприятливо вплинути на діяльність установи або її конкурентоспроможність.	

Важливо відзначити, що побудова такої стратегії повинна опиратися на загальноприйняті міжнародні стандарти і методики організації процесів управління як фінансовою, так і нефінансовою складовою та ґрунтуватися на таких основних заходах: збалансований облік позицій та очікувань груп впливу; взаємовигідна співпраця; ведення нефінансової звітності та діалог із громадськістю. Стратегія розвитку соціально відповідальних ініціатив підприємства повинна орієнтуватися на визначення основних прав заінтересованих осіб та

заохочення до активної співпраці між ними і компаніями у забезпеченні довготривалого та збалансованого розвитку.

Краще і ширше впровадження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу українськими компаніями може допомогти створити нові ринки в Україні і за її межами, допомогти вирішити соціальні і екологічні проблеми, поліпшити доступ компаній з українським капіталом до міжнародних. А це величезні переваги, до яких необхідно прагнути, і розробити і втілити українські стандарти системи управління соціальною відповідальністю.

4.4. Підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду директорів

Ключова роль Правління – врахування довгострокових ризиків. Сьогодні зростає тенденція до найму незалежних директорів з метою поліпшення якості прийняття рішень на рівні Правління, які мають інший досвід, навички, знання та експертизу, що мовою КСВ відображено терміном «різноманітність».

Цей аспект забезпечує більш обґрунтовані рішення з фінансових і нефінансових питань і приносить позитивні результати. Іншим елементом «різноманітності» є гендерна рівність в структурі менеджменту та етнічне походження, що вже враховують деякі компанії при формуванні Правління. На жаль, в Україні жінки недостатньо представлені на рівні менеджменту, навіть у компаніях, очолюваних жінками.

Відповідно до Третьої Доповіді Кінга з управління-2009, сформоване Правління має:

- враховувати не тільки фінансові показники, але й вплив діяльності компанії на суспільство і навколишнє середовище;
- захищати та інвестувати у добробут економіки, суспільства і навколишнього середовища;
- забезпечити дії компанії та взаємодію зі стейкхолдерами, засновані на законодавстві;
- враховувати необхідність спільних зусиль зі стейкхолдерами для просування етичної поведінки і ефективного корпоративного управління;
- забезпечити вимірюваність програм КСВ;
- усвідомлювати, що стратегія, ризик, показники і стійкість є неподільними і розглядати стійкість як бізнес-можливість;
- забезпечувати ефективне управління, засноване на етичних принципах;
- сприяти тому, щоб компанія була і розглядалася як відповідальний корпоративний громадянин;
- ефективний і незалежний комітет аудиту, в обов'язки якого входить аудит не лише фінансового, а й нефінансового звіту.

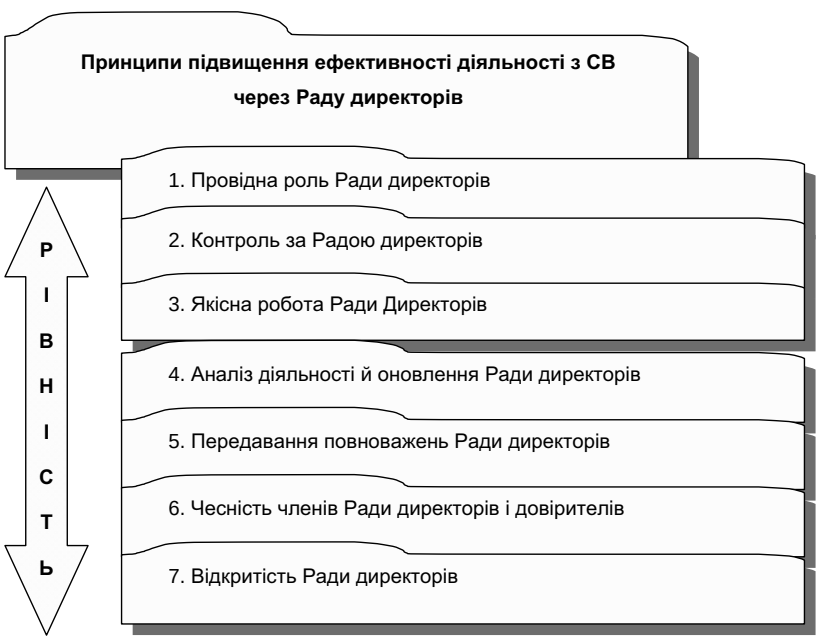
Для того, щоб розглянути способи підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду директорів скористаємося матеріалами Кодексу урядування, розробленого для благодійних і громадських організацій Великої Британії.

Кодекс і його стислий варіант були розроблені групою доброчинних організацій у складі Мережі довірителів учасників благодійних організацій, Асоціації керівників виконавчих органів благодійних організацій, Інституту керуючих справами і директорів та Національної ради благодійних організацій спільно з Комісією з питань благодійництва. Після ухвалення цього документа утворився новий партнерський альянс під назвою Національний центр з питань розповсюдження досвіду у сфері управління. Ця асоціація – об'єднання осередків благодійного і громадського секторів, які працюють заради покращення якості управління благодійними і громадськими організаціями в Англії.

Цей кодекс не є обов'язковим, однак він відображає найкращі практики, саме тому може бути до певної міри взірцем й для вітчизняних підприємств різної галузевої належності та форми власності. Використання такого взірця може бути доцільним на кшталт того, як доцільно вивчати, передусім, справжні банкноти, щоб вміти відрізняти їх від підробок. Отже, організації, що дотримуються норм цього кодексу, можуть зазначати це у своїх річних звітах та інших відповідних друкованих матеріалах. Маленькі компанії з обмеженими ресурсами або з невеликою кількістю штатних працівників чи й узагалі без них можуть зосередити свою увагу на принципах, викладених у кодексі, і свідчити про дотримання ними принципів, а не тих чи інших настанов кодексу.

Принципи підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду наведено на мал. 4.7.

Малюнок 4.7. Принципи підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду.



Принцип 1. Провідна роль Ради директорів
Кожна організація має бути очолювана і контрольована дієвою Радою директорів, яка колективно забезпечує досягнення цілей, розробляє стратегічні напрямки і сприяє збереженню цінностей цієї організації. До додаткових принципів належать:

Роль Ради директорів: члени Ради можуть і повинні взяти на себе цілковиту відповідальність за стан справ в організації, забезпечуючи її належну роботу, можливість виконувати фінансові зобов'язання, а також досягнення цілей, заради яких її було засновано.

Стратегічне спрямування: члени Ради мають зосередитися на стратегічному спрямуванні організації й унеможливити своє втручання в повсякденні оперативні рішення і справи (за винятком малих організацій, що мають невелику кількість штатних працівників або не мають працівників узагалі). Якщо членам Ради доводиться залучатися до процесу розв'язання оперативних питань, вони мають розмежовувати свої стратегічні та оперативні повноваження.

Принцип 2. Контроль за Радою директорів
Кожний окремий член і Рада загалом повинні нести колективну відповідальність за забезпечення ефективної роботи організації, виконання нею фінансових і всіх інших зобов'язань, а також за відстеження цього процесу. До додаткових принципів відносяться:

Дотримання: Рада директорів має забезпечити дотримання організацією власних керівних документів, відповідного законодавства, а також вимог будь-яких регуляторних та управлінських органів.

Внутрішній контроль: Рада директорів повинна підтримувати і регулярно переглядати систему внутрішнього контролю та звітування про виконану роботу, політику і процедури, що існують в організації.

Виваженість: Рада директорів має діяти виважено з метою збереження майна та економії коштів організації, а також для забезпечення їх використання виключно для досягнення цілей організації.

Управління ризиками: Рада директорів повинна регулярно виявляти й аналізувати ризики, які існують для організації, і вживати заходів для попередження/пом'якшення виявлених ризиків.

Рівність і різноманітність підходів: Рада директорів має забезпечити дотримання і застосування принципів рівності та різноманітності підходів, а також справедливість і відкритість усієї діяльності для всіх прошарків суспільства.

Принцип 3. Якісна робота Ради директорів
Рада директорів повинна мати чіткі обов'язки та функції, а також організовуватися таким чином, щоб це дозволяло ефективно виконувати ці функції. До додаткових принципів належать:

Обов'язки і відповідальність членів: члени Ради мають розуміти свої обов'язки і відповідальність; ці обов'язки і відповідальність повинно бути представлено у вигляді письмового документа.

Дієва Рада директорів: Рада директорів має організувати свою роботу таким чином, щоб забезпечити найбільш ефективне використання часу, вмінь і знань своїх членів.

Інформація і поради: належить забезпечити отримання членами ради тієї інформації і порад, які їм необхідні для прийняття конкретних рішень.

Принцип 4. Аналіз діяльності й оновлення Ради директорів
Рада директорів має періодично аналізувати ефективність діяльності (як своєї власної, так і всієї організації) та вживати необхідних заходів з метою забезпечення належної роботи як організації, так і Ради директорів. До додаткових принципів відносяться:

Оцінка роботи: Раді директорів необхідно регулярно аналізувати й оцінювати власну роботу, тобто роботу окремих членів і підкомітетів, постійних груп та інших органів.

Зміна і введення до складу ради нових членів: Рада директорів повинна мати стратегію оновлення свого складу. Процес введення до складу ради нових членів, метою якого є створення дієвої Ради директорів, що використовуватиме в своїй роботі різноманітні підходи, повинен бути відкритим.

Аналіз: Рада директорів має періодично здійснювати стратегічний аналіз всіх напрямів діяльності організації та використовувати результати такого аналізу для інформування про позитивні зміни і новації, що відбулися.

Принцип 5. Передання повноважень Ради директорів
Рада директорів повинна визначити функції підкомітетів, посадових осіб, керівника виконавчого органу, інших працівників і представників та чітко описати делеговані їй повноваження, а також вона має стежити за належним виконанням цих повноважень. До додаткових принципів відносяться: *чіткість функцій, ефективне делегування повноважень, моніторинг.*

Принцип 6: Чесність членів Ради директорів і довірителів
Рада директорів і її окремі члени мають діяти відповідно до високих етичних стандартів та забезпечувати належне врегулювання конфлікту інтересів за його наявності. До додаткових принципів відносяться:

У*неможливлення отримання особистої вигоди:* члени Ради не повинні отримувати будь-якої вигоди від того, що обіймають певну посаду, поза дозволеними законодавством межами з огляду на свою участь у роботі організації.

Усунення конфлікту інтересів: члени Ради мають виявляти і негайно повідомляти про факт існування наявного або потенційного конфлікту інтересів, що є значущим з огляду на займану ними посаду.

Непідкупність: належить чітко врегулювати питання отримання членами ради дарунків чи інших матеріальних виявів вдячності.

Принцип 7. Відкритість Ради директорів
Рада директорів повинна бути відкритою, відповідальною і підзвітною для своїх клієнтів, користувачів послуг, членів, партнерів та інших осіб у площині своєї участі в роботі організації. До додаткових принципів відносяться:

Спілкування і консультування: кожна організація має визначити коло осіб, які «законно» зацікавлені у роботі організації (так звані заінтересовані сторони), і забезпечити наявність стратегії щодо постійного і ефективного спілкування з ними стосовно питань досягнень і роботи організації.

Відкритість і підзвітність: Рада директорів має бути відкритою і звітувати перед заінтересованими сторонами про свою роботу й управління організацією.

Залучення заінтересованих осіб: Раді директорів необхідно сприяти залученню основних заінтересованих осіб, таких, наприклад, як клієнти і користувачі послуг, до процесів планування і прийняття рішень.

Отже, існує сім основних принципів, на яких базується кодекс. В основі кожного із них лежить додатковий ***принцип рівності,*** який забезпечує об'єктивність, розмаїття підходів і рівність ставлення до всіх прошарків суспільства. Принцип рівності є наріжним каменем підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду директорів.

Ціла серія корпоративних скандалів, які останні кілька років струшували провідні корпорації світу, змусила їхнє керівництво замислитися над необхідністю екстрених заходів як щодо підвищення корпоративної репутації загалом, так і щодо поліпшення іміджу окремих брендів. Якщо три роки тому з 1192 топ-менеджерів, опитаних Economist Intelligence Unit, корпоративну відповідальність серед своїх пріоритетів вважали трохи більше 30%, то нині цей показник сягнув майже 60%. А в найближчі три роки очікується його подальше зростання. У результаті частка тих менеджерів, для яких соціальна відповідальність не є пріоритетом, скоротиться до одиничних відсотків.

Один із дев'яти доларів, які нині інвестуються в корпоративний менеджмент, надходить за статтею «соціальна відповідальність». 95% керівників провідних корпорацій, опитаних консалтинговою фірмою McKinsey у 2007 році, зазначили, що очікування від бізнесу істотно зросли навіть порівняно з попереднім роком.

Приклад: «Кока-Кола Беверіджиз Україна» ставиться до питань управління корпоративною соціальною відповідальністю не менш серйозно, ніж до інших напрямків своєї діяльності. Структурний підрозділ, до компетенції якого відносяться дані питання, безпосередньо підпорядкований Генеральному директорові, який в свою чергу несе відповідальність за ефективність роботи підприємства в даній галузі. Контроль за діяльністю аналогічних структурних підрозділів усіх підприємств Групи Компаній Coca-Cola Hellenic здійснюється на рівні Комітету з КСВ при Раді директорів.

4.5. Кодекс корпоративної поведінки і конфлікти інтересів

Першим універсальним кодексом, що уособлював собою набір загальнолюдських цінностей, можна назвати зведення релігійних правил (зокрема, Десять заповідей Старого Заповіту). Підприємства різної галузевої належності та форми власності традиційно розробляють низку кодексів, серед яких провідне місце посідають кодекси корпоративної поведінки.

Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у Сполучених Штатах Америки, особливо після скандалу, який призвів до відставки президента Р. Ніксона. Тоді багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання інформації, отриманої на довірливих умовах, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація – як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад:
«Кодекс ділової етики» «Проктер енд Гембл» (Procter and Gamble),
«Кодекс принципів ділової етики» «Юнілевер» (Unilever),
«Зведення правил ділової етики» (Галф),
«Зведення загальних ділових принципів компанії» «Ройял-датч-Шелл» (Royal Dutch Shell),
«Кодекс ділової поведінки» «Кока-кола» (Coca Cola).

За оцінкою журналу Fortune в США 450 з 500 кращих американських компаній і майже 50 % всіх інших мають етичні кодекси.

У кодексі етики компанії «Епл Консалтинг» (Apple-Consulting), що вже кілька років працює в Україні, серед іншого записано: *«Консультанти компанії беруть на себе зобов'язання ставити інтереси поточних та можливих клієнтів понад власні, зберігати незалежність поглядів і дій, тримати справи своїх клієнтів у суворому секреті, прагнути постійно підвищувати свою професійну майстерність, дотримувати і розвивати стандарти управлінського консультування, підтримувати честь і гідність професії і дотримуватися високих стандартів особистої поведінки».*

Останнім часом етичні кодекси почали розробляти і впроваджувати в життя і найбільш життєздатні українські організації. Ключовими стандартами компетенції (робочої поведінки) в них є такі: *орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом, командна робота та ін.*

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:
управлінську – регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;
розвитку корпоративної культури в організації – транслюють корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
репутаційну – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, ***корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну.*** В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має на меті створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації. Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Якщо організація закріпила свою філософію у вигляді кодексу, то для перетворення задекларованих принципів у життя потрібно, щоб:

- *керівництво організації, її менеджери щодня їх виконували, показуючи особистий приклад;*
- *впровадження принципів тісно пов'язувалось із мотивацією працівників, системою матеріального та морального заохочення;*
- *обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася у зовнішнє середовище;*
- *філософія доводилася до споживачів під гаслом: «Ось такі принципи, за якими ми працюємо для вас, оцінюйте нас за результатами».*

На Третьому Європейському симпозіумі з менеджменту, який відбувся у 1973 р. у м. Давосі, було зроблено спробу упорядкувати етичні норми менеджменту. Було запропоновано примірний кодекс з етики поведінки менеджерів. У ньому зазначалося, що професійним завданням менеджера є служіння клієнтам, акціонерам, працівникам і суспільству, приводилися в рівновагу їхні інтереси, які часто суперечать одне одному.

Особливого значення питання етичного регулювання бізнесу набуло в зв'язку з розширенням діяльності транснаціональних компаній (ТНК). Вони через свою організаційну структуру не можуть бути об'єктом регулювання і підлягати праву однієї держави. Саме тому ставилося питання про створення та прийняття кодексу міжнародної поведінки для них. Проект кодексу поведінки ТНК, розроблений в ООН, було прийнято у 1980 р., а переглядався він та уточнювався в 1985 і в 1988 рр. Робота над кодексом триває й нині.

У принципах, підготовлених у 2004 р. Організацією економічного співробітництва і розвитку, що об'єднує країни із розвинутою ринковою економікою, було зазначено, що одним із важливих елементів для підвищення економічної ефективності компанії є комплекс відносин між правлінням компанії (адміністрацією), її радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими заінтересованими особами (стейкхолдерами). Натомість, дисбаланс у цих відносинах породжує ситуацію, коли виникають розбіжності між особистими інтересами посадової особи або осіб, пов'язаних з нею та її професійними обов'язками, які полягають у діяльності в найкращих інтересах товариства.

Проведене в 2006 році дослідження 150 провідних компаній Великобританії, Німеччини та Канади, підкреслило: кодекси поведінки, в першу чергу, присвячені питанням корпоративного управління (96 кодексів) і спрямовані на менеджмент, співробітників, Правління та партнерів. На третину менше кодексів присвячені питанням КСВ, і лише 1 / 3 компаній цільовою аудиторією документу назвала стейкхолдерів. Таким чином, в основному, кодекси поведінки використовуються як інструменти корпоративного управління, але зростає їх використання в цілях корпоративної соціальної відповідальності з пріоритетом з наступних питань:

- вплив компанії на економічну, екологічну та соціальну сфери, сталий розвиток;
- робоча атмосфера;
- навколишнє середовище;
- трудові відносини;
- відносини з постачальниками;
- етична поведінка.

У процесі застосування компанією принципів КСВ ***конфлікт інтересів може мати руйнівний характер.***

Конфлікт інтересів (з юридичної точки зору) – це реальні або такі, що видаються реальними, суперечності між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень.

У практиці менеджменту найчастіше поняття конфлікту інтересів застосовується стосовно практики корпоративного управління, тобто практики управління акціонерними товариствами (АТ). Здебільшого поняття конфлікту інтересів застосовується щодо випадків наявності суперечностей між інтересами різних категорій учасників корпоративних відносин (самої господарської організації, її акціонерів/учасників, посадових осіб її органів, споживачів фінансових послуг/вкладників банків, їх тимчасового адміністратора) та/або між інтересами двох і більше представників однієї категорії (акціонерами/учасниками, посадовими особами органів господарських організацій певних видів – фінансових установ, у т.ч. банків), що стосуються діяльності таких організацій, у т.ч. з питань прийняття рішень органами управління, виконання обов'язків посадової особи такого органу, тимчасового адміністратора фінансової установи/банку та ін.).

Різновидом конфлікту інтересів є ***корпоративні конфлікти.*** Якщо перші є родовим поняттям (можуть виникати щодо будь-яких – як безпосередніх, так і опосередкованих – учасників корпоративних відносин, за участю двох/кількох осіб і навіть щодо однієї особи – так звані внутрішньо-особистісні конфлікти, пов'язані з виконанням однією особою різних рольових функцій: акціонера, посадової особи АТ, члена наглядової ради організації-конкурента), то другі (корпоративні) – видове поняття, оскільки виникають лише між суб'єктами корпоративних відносин як носіями корпоративних інтересів – загально корпоративного (до них належать: товариство, його органи, посадові особи), так і індивідуально-корпоративних (засновники, учасники/акціонери), і, зазвичай, характеризуються більш-менш активною поведінкою учасників конфлікту чи одного з них.

Розглянемо деякі приклади розуміння кодексів корпоративної поведінки та конфлікту інтересів (табл. 4.8).

Таблиця 4.8. Приклади розуміння кодексів корпоративної поведінки та конфлікту інтересів різними компаніями.

Компанія	**Розуміння кодексу корпоративної поведінки**	**Розуміння конфлікту інтересів**
ДТЕК	Сукупність норм і принципів, які визначають етику взаємовідносин як всередині самої компанії, так і взаємовідносин Компанії з партнерами, контрагентами та іншими заінтересованими сторонами.	Ситуація, при якій особиста зацікавленість як працівника, так і його чи її близьких впливає або може впливати на об'єктивне виконання посадових обов'язків і може призвести до протиріччя між особистими інтересами співробітників і інтересами Компанії.
GfK Ukraine	Є невід'ємним обов'язковим компонентом корпоративних цінностей GfK та системи управління ризиками.	Поведінка співробітників в компанії GfK та поза її межами повинна відображати максимально можливий принцип, що «загальний інтерес GfK має пріоритет перед інтересами кожного окремо».
МТС	Є внутрішньою політикою компанії, регламентує норми внутрішньо корпоративної поведінки, а також правила взаємодії співробітників із діловими партнерами й зовнішніми аудиторіями.	Відсутнє.
ПАТ «УКРГАЗПРОМБАНК»	Етика ділових відносин і правил поведінки установи, що спрямовані на підвищення як професіоналізму окремого Співробітника, так і ділової репутації банку в цілому.	Конфлікт між особистими інтересами та посадовими або професійними обов'язками керівного складу компанії, або конфлікт між конкуруючими обов'язками такого складу.
ВАТ «Ощадбанк»		Відсутнє.

Як цікавий приклад можна навести ***Кодекс корпоративного управління Відкритого акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»,*** зміст якого є таким:

Преамбула.

1. Структура корпоративного управління.
2. Акціонери.

3. Захист прав Акціонерів та інвесторів.
4. Органи управління та контролю.
5. Корпоративний секретар.
6. Соціальна відповідальність.
6.1. Політична нейтральність.
6.2. Промислова безпека, охорона праці та збереження навколишнього середовища.
6.3. Політика оплати та мотивації праці.
6.4. Підтримка культури, спорту та благодійна діяльність.
7. Розкриття інформації та зв'язки з громадськістю.
8. Відносини з контрагентами.
9. Аудит.
10. Зацікавлені особи.
11. Етика поведінки.
12. Заключні положення.

«Є дві причини того, чому компаніям у процесі прийняття рішень необхідно брати до уваги фактор соціальної відповідальності. Перша – щоб суспільство сприймало її як відповідального корпоративного громадянина. Друга – щоб запобігати поганій славі серед споживачів та негативним публікаціям у ЗМІ, які висвітлюють приклади безвідповідальної корпоративної поведінки… Я маю щиру надію, що українські компанії розглядатимуть соціальну відповідальність бізнесу як важливий фактор у процесі прийняття рішень».

Філіп Котлер, професор Вищої школи менеджменту Дж. Л.Келлога при Північно-Західному університеті

4.6. Управління КСВ. Роль КСВ-менеджера в компаніях: статус, основні функції, кваліфікація, типові обов'язки, професійні стандарти

Загальною рисою у всіх міжнародних компаніях є наявність спеціального менеджера з КСВ. До того ж, програмами КСВ там займаються всі департаменти.

У «Кока-колі» координатором всього напряму є гендиректор. У кожного керівника відділу обов'язково існує бізнес-індикатор, який показує, який соціальний внесок зробив його відділ. Програми із захисту навколишнього середовища реалізують відділи виробництва або логістики. Ті, що спрямовані на відношення до співробітників, – відділ персоналу, а ті, що пов'язані з клієнтами, – комерційний відділ. Як правило, в обов'язок відділу PR входить і складання соціальної звітності. У «Кока-колі» є для цього фахівець соціальних проектів. А також співробітники PR-відділу інформують працівників компанії про те, які програми КСВ запущені.

У ВАТ «Оболонь» за координацію напряму КСВ відповідає глава правління (і одночасно директор з кадрових питань і побуту). Технічна дирекція реалізує природоохоронні заходи, дирекція маркетингу і продажів – роботу із споживачем, PR-відділ займається розповсюдженням інформації в якому працює і фахівець-менеджер з КСВ.

У компанії «Інтерпайп» напрям КСВ координує служба корпоративних відносин; оскільки КСВ охоплює всю діяльність компанії (виробництво, екологія, кадри і багато що інше), то співробітництво відбувається зі всіма підрозділами. Щодо обміну інформацією, визначення найбільш актуальних питань і шляхів їх вирішення. Багато взаємодіють із службою управління персоналом і адміністративного забезпечення. Якщо говорити про зовнішні відносини, то відбувається співробітництво з органами місцевого самоврядування, вузами, бібліотеками, екологами. Компанія готує звіт згідно з виконанням принципів Глобального договору ООН і консультується з представниками цієї організації. Одним з останніх прикладів вдалої взаємодії з учбовими закладами можна назвати розсилку першої книги серії «Бібліотека управлінських рішень від «Інтерпайп».

У деяких вітчизняних компаніях напрям КСВ повністю покладений на керівника пресслужби або департаменту корпоративних комунікацій. Наприклад, в девелоперській компанії «XXI Століття» функції менеджера з КСВ виконує директор корпоративних комунікацій, чий департамент самостійно розробляє план заходів на майбутній рік, включаючи бюджет, який потім віддають на затвердження топ-менеджерові.

Схожа управлінська схема і в «Метро Кеш енд Керрі Україна», але там є координатор проектів КСВ, що є помічником генерального директора. В кожному торговому центрі є люди, а то і цілі команди, які відповідають за допомогу в тому або іншому проекті. Наприклад, директор торгового центру, його асистент і керівник торговим залом займаються збором і передачею продовольчої допомоги фонду «Хелпіка».

У мобільному операторові Life:) стратегію і бюджет під КСВ визначає гендиректор спільно з департаментом корпоративних комунікацій. Крім того, окремі програми замовляють PR-агентству. Це випадок, коли діяльність з планування КСВ виноситься за межі компанії.

Деякі компанії мають не лише окрему посаду менеджера з КСВ, а й цілий департамент. Правда, в Україні така модель управління КСВ тільки почала з'являтися. Зокрема, є менеджер з КСВ в компанії «Київстар». Він працює у відділі корпоративних комунікацій, а в його основні обов'язки входить розробка і впровадження стратегії КСВ. При реалізації програм взаємодія відбувається зі всіма дирекціями «Київстар».

У «СКМ» створювати спеціальну структуру з КСВ, почали в 2006 році. Посаду керівника департаменту з КСВ займає директор з міжнародних зв'язків та зв'язків з інвесторами. У 2007 році з'явився менеджер КСВ в ДТЕК, а зовсім недавно, в листопаді 2008 року, в «Метінвесті» (обидві компанії належать «СКМ»). І той, і інший менеджери знаходяться в підпорядкуванні керівництву своїх холдингів. Окрім менеджера з КСВ в «СКМ» є ще фахівець з КСВ. Відповідальність між менеджерами різних рівнів корпоративної струк-

тури розподіляється так: «СКМ» виконує функцію «банку знань» і надає консультації своїм холдингам і підприємствам, а також координує розробку політик і стандартів і затверджує їх. А в холдингах розробляють і впроваджують власні стратегії і програми.

«Якщо КСВ існує в основному для іміджевих цілей, то часто такою функцією «навантажують» PR-менеджерів. Якщо мова йде про щось набагато глибше, то в ідеалі потрібна окрема посада», – Кирил Єрмішин, компанія ДТЕК.

Проте, найлогічніше, якщо фахівець КСВ матиме досвід в PR, адже для менеджера з КСВ важливо бути стратегом з гарними презентаційними навичками. Менеджер з соціальної відповідальності повинен мати такі завдання та обов'язки (табл. 4.9.) [6].

Таблиця 4.9. Завдання та обов'язки менеджера з КСВ.

Завдання:	**Обов'язки:**
Стратегія	Розробляє стратегію організації у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у відповідності до наданих повноважень і виділених ресурсів. Максимально враховує очікування заінтересованих сторін. Аналізує нефінансові ризики, пов'язані з діяльністю організації, та розробляє заходи щодо їх попередження. Розробляє та впроваджує систему моніторингу ефективності діяльності організації у сфері КСВ.
Програми	Розробляє щорічні програми з КСВ, включно з комунікаційними планами та бюджетами. Впроваджує проекти в рамках затвердженої стратегії та програм. Координує розробку та впровадження ініціатив підрозділів організації у сфері КСВ.
Внутрішнє консультування	Надає фахівцям структурних підрозділів організації методичну і консультаційну підтримку, які допоможуть їм вести діяльність підрозділів у відповідності до принципів сталого розвитку.
Взаємовідносини із стейкхолдерами	Відповідає за побудову конструктивних відносин та активне спілкування із внутрішніми (співробітники організації) та зовнішніми сторонами (профспілки, місцеві громади, органи влади й місцевого самоврядування, громадські організації тощо), сприяє формуванню та підтримці позитивного іміджу організації.
Поширення інформації	Забезпечує поширення інформації, пов'язаної з програмами корпоративної соціальної відповідальності, з використанням усіх доступних каналів комунікації. Забезпечує підвищення рівня поінформованості громади про прихильність організації до принципів корпоративної відповідальності.
Соціальна звітність	Відповідає за підготовку соціального звіту (звіту про сталий розвиток). Забезпечує відповідність звітності щодо нефінансових аспектів діяльності організації з фінансовою та іншою звітністю організації.

Менеджер із КСВ повинен знати: міжнародні та вітчизняні стандарти і програмні документи щодо соціальної відповідальності, законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини; умови та особливості конкурентоспроможного функціонування підприємств різних форм власності; стан і розвиток світової та вітчизняної економіки; напрямки інноваційної та інвестиційної політики; методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні; основні напрями маркетингової діяльності; взаємозв'язок елементів внутрішнього та факторів зовнішнього середовища підприємства; екологію, перспективи

та світові тенденції розвитку технології галузі; порядок встановлення господарських зв'язків, методи комплексної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, функції та методи управління, теорію управлінських рішень та комунікацій, управління персоналом, психологію управління, конфліктологію, інформаційні технології менеджменту, загальне управління якістю, статистичну звітність, загальні закономірностями взаємодії бізнесу та суспільства; ґенезу концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), роль і місце етики бізнесу системі КСВ; етичні стандарти міжнародного бізнесу; склад соціальних інвестицій; механізм економічного регулювання корпоративної соціальної відповідальності; міжнародні стандарти щодо соціальної звітності; вимоги до змісту та структури корпоративних соціальних звітів; діловодство.

Кваліфікаційні вимоги до менеджера з КСВ: повна або базова вища освіта з різних напрямів «Менеджмент», «Економіка та підприємництво» (бакалавр або спеціаліст), або післядипломна управлінська освіта після вищої освіти з інших напрямів. Стаж роботи в галузі управління за професією: для спеціаліста – без вимог до стажу, для бакалавра – 2 роки.

Організація діяльності з КСВ в компанії

Робоча група/комітет з КСВ має відповідати за введення постійних процесів для визначення і впровадження програми або політик КСВ.

Це може бути:

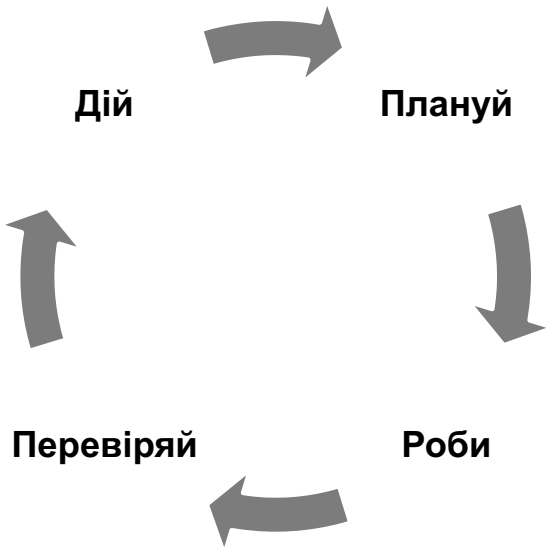
- діалог із заінтересованими сторонами і постійні консультації з ними з приводу різних проектів, в тому числі розвитку бізнесу;
- створення мапи ризиків для бізнесу, в тому числі ризиків з КСВ;
- визначення показників з КСВ і введення оцінки їх виконання;
- залучення співробітників;
- підготовка щорічних звітів з діяльності в сфері КСВ і їх використання у фінансових звітах компаній.

У міжнародних компаніях існують декілька відділів і осіб, які відповідають за питання КСВ, з вузькою спеціалізацією, наприклад, в одній англійській компанії є окрема посада, у посадові обов'язки якої входять лише комунікації і діяльність за Глобальним Договором. В Україні сьогодні є посади менеджерів з КСВ, які займаються зазвичай соціальними і благодійними проектами. В іноземних компаніях, які брали участь у дослідженні Ernst&Young, менеджер з КСВ займається: співпрацею з громадськими організаціями, громадою; питаннями навколишнього середовища, зміни клімату; питаннями бізнес-етики; залученням співробітників компанії; охороною праці.

Ще один приклад: всі філантропічні програми кампанії Джонсон&Джонсон (J&J) проходять через спеціальний Комітет, в який входить вище керівництво кампанії. Рішення ухвалюються колегіально, за всю «філантропію» відповідає один з віце-президентів. J&J постійно «відстежує» якість і ефективність своїх добродійних програм і їх відповідність цілям кампанії. Для цього з незалежною маркетинговою фірмою щороку укладається контракт на суму 50 тисяч доларів.

Моніторинг і оцінка реалізації стратегії КСВ свідчить про стійке зобов'язання компанії щодо КСВ і надає можливість підготовки звіту із соціальної відповідальності для заінтересованих сторін. Під час цих дій визначаються розриви у планах та досягнутих результатах – це допомагає переглянути і планувати далі. Це замикає цикл ПРПД: Плануй-Роби-Перевіряй-Дій (мал. 4.7.).

Малюнок 4.7. «Колесо» моніторингу реалізації стратегії КСВ.



Майбутні тенденції

Сьогодні питання КСВ поступово входять у протоколи засідань Правління. Очікується, що незабаром корпоративне управління включатиме підготовку, реалізацію та оцінку політик з КСВ – цю інформацію будуть вимагати провідні фінансові аналітики.

Друга ключова тенденція свідчить про більшу підзвітність компанії, не тільки з фінансових питань, а й з питань впливу на суспільство. Наприклад, Данський інвестиційний фонд для країн Східної Європи, який працює і в Україні, не підписує жодного Договору про виділення коштів без наявності КСВ-політики і програм з її досягнення. Інституційні інвестори все більше і більше вимагають показників із нефінансових питань, оскільки сьогодні багатьма компаніями володіє суспільство через пенсійні фонди. Звідси значний інтерес і вимоги до довгострокових показників компанії щодо сталого розвитку, які досягаються через позитивні практики трудових відносин, боротьбу з порушеннями прав людини, і які не приносять швидких «легких» грошей всупереч довгостроковим показникам.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Проблематика соціальної відповідальності підприємства є надзвичайно актуальною сьогодні у зв'язку з низкою чинників, зокрема євроінтеграційними процесами, що відбувалися в Україні, збільшенням прозорості українських кордонів для іноземних капіталів та виходом українського виробника на зовнішні ринки.

Концепція соціальної відповідальності підприємства є засобом покращення бізнес процесів, технологій, ділової та загально-суспільної репутації підприємства, підвищення мотивації та продуктивності працівників, поліпшення економічних показників підприємства, підвищення ефективності управління та конкурентної спроможності підприємства, мінімізації ризиків та забезпечення збалансованого розвитку.

Теорія КСВ передбачає отримання прибутку відповідальними підприємствами. Компанія не може вважатися відповідальною, приносячи збитки своїм власникам.

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції: управлінську, розвитку корпоративної культури в організації, репутаційну.

Кодекс корпоративної поведінки включає: етичні принципи, формування яких має на меті створення певного образу організації, та положення, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Конфлікт інтересів – це реальні або такі, що видаються реальними, протиріччя між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень. В практиці менеджменту найчастіше поняття конфлікту інтересів застосовується стосовно практики корпоративного управління, тобто практики управління акціонерними товариствами (АТ).

Головне, що повинен знати менеджер із КСВ: міжнародні та вітчизняні стандарти і програмні документи щодо соціальної відповідальності, законодавство України та нормативні акти, що регламентують підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини; умови та особливості конкурентоспроможного функціонування підприємств різних форм власності; взаємозв'язок елементів внутрішнього та факторів зовнішнього середовища підприємства; екологію, перспективи та світові тенденції розвитку технології галузі; функції та методи управління, теорію управлінських рішень та комунікацій, управління персоналом, конфліктологію, інформаційні технології менеджменту, загальне управління якістю, роль і місце етики бізнесу в системі КСВ; вимоги до змісту та структури корпоративних соціальних звітів.

Моніторинг і оцінка реалізації стратегії КСВ свідчить про стійке зобов'язання компанії щодо КСВ і надає можливість підготовки звіту із соціальної відповідальності для заінтересованих сторін. Під час цих дій визначаються розриви у планах та досягнутих результатах, це допомагає переглянути і планувати далі.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРУ З КСВ

Корпоративне управління – система відносин, яка визначає правила та процедури прийняття рішень щодо діяльності господарського товариства та здійснення контролю, а також розподіл прав і обов'язків між органами товариства та його учасниками стосовно управління товариством.

КСВ співвідноситься з корпоративним управлінням на рівні цінностей, що визначають межі та підзвітність компаній відносно стейкхолдерів та його соціальних, екологічних відповідальностей і можливостей, в тому числі на рівні корпоративних кодексів поведінки. У свою чергу, ефективні корпоративні практики є своєрідним каталізатором КСВ.

Очікується, що незабаром корпоративне управління включатиме підготовку, реалізацію та оцінку політик з КСВ – цю інформацію будуть вимагати провідні фінансові аналітики.

Відповідно до Третьої Доповіді Кінга з управління-2009, сформоване Правління має:
- враховувати не тільки фінансові показники, але й вплив діяльності компанії на суспільство і навколишнє середовище;
- захищати та інвестувати у добробут економіки, суспільства і навколишнього середовища;
- забезпечити дії компанії та взаємодію зі стейкхолдерами, засновані на законодавстві;
- враховувати необхідність спільних зусиль зі стейкхолдерами для просування етичної поведінки і ефективного корпоративного управління;
- забезпечити вимірюваність програм КСВ;
- усвідомлювати, що стратегія, ризик, показники і стійкість є неподільними і розглядати стійкість як бізнес-можливість;
- забезпечувати ефективне управління, засноване на етичних принципах;
- сприяти тому, щоб компанія була і розглядалася як відповідальний корпоративний громадянин;
- ефективний і незалежний комітет аудиту, в обов'язки якого входить аудит не лише фінансового, а й нефінансового звіту.

ГЛОСАРІЙ

Соціальна відповідальність – це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкохолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності.

Нефінансові ризики – це ризики, пов'язані з подіями нефінансового походження.

Кодекс корпоративної поведінки – це внутрішній документ компанії, який складається з низки етичних принципів, формування яких має на меті створення певного образу організації та сукупності положень, що відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем – клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

Конфлікт інтересів – реальні або такі, що видаються реальними, протиріччя між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень, а також на вчинення чи невчинення дій під час виконання наданих їй службових повноважень.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення соціальної відповідальності бізнесу. Поясніть, чому існує декілька тлумачень такого визначення.
2. Охарактеризуйте властивості соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії.
3. Про що свідчить моніторинг залежності ефективності діяльності підприємства від впровадження стратегії соціальної відповідальності? Поясніть, чому?
4. Обґрунтуйте значення КСВ для удосконалення ефективного розвитку бізнесу.
5. Назвіть та поясніть принципи підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду директорів?
6. Якими можуть бути способи оцінювання ефективності КСВ?
7. Назвіть та охарактеризуйте існуючі нефінансові ризики. Як може на них впливати КСВ?
8. Якими є цілі та завдання корпоративного кодексу поведінки підприємства?
9. В який спосіб можуть вирішуватися конфлікти інтересів?
10. Якими мають бути завдання та обов'язки менеджера з КСВ?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Соціальна відповідальність – це концепція, що заохочує компанії враховувати інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив діяльності компанії на споживачів, стейкохолдерів, працівників, громади та навколишнє середовище в усіх аспектах своєї діяльності.

а) так;
б) ні.

2. Соціальна відповідальність визначається як активний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства.
а) так;
б) ні.

3. Теорія КСВ передбачає отримання прибутку відповідальними підприємствами.
а) так;
б) ні.

4. Компанія може вважатися відповідальною, приносячи збитки своїм власникам.
а) так;
б) ні.

5. Підприємство не може бути відповідальним і залишатись конкурентоспроможним.
а) так;
б) ні.

6. В умовах глобалізації факт соціально відповідального ведення бізнесу є важливим чинником інвестиційної привабливості підприємства.
а) так;
б) ні.

7. Нефінансові ризики – це ризики, пов'язані з подіями фінансового походження.
а) так;
б) ні.

8. Кодекс корпоративної поведінки є невід'ємним обов'язковим компонентом корпоративних цінностей та системи управління ризиками.
а) так;
б) ні.

9. Корпоративні конфлікти є різновидом конфлікту інтересів.
а) так;
б) ні.

10. Конфлікт інтересів – це протиріччя між приватними інтересами особи та її службовими повноваженнями, наявність яких не може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень.
а) так;
б) ні.

11. Одним із важливих елементів підвищення економічної ефективності компанії є комплекс відносин між Правлінням компанії (адміністрацією), її Радою директорів (наглядовою радою), акціонерами та іншими зацікавленими особами (стейкхолдерами).
а) так;
б) ні.

12. Родоначальниками корпоративних кодексів були американські компанії.
а) так;
б) ні.

13. Принцип рівності є наріжним каменем підвищення ефективності діяльності з СВ через Раду директорів.
а) так;
б) ні.

14. Менеджер з КСВ – це обов'язкова посада в організації.
а) так;
б) ні.

15. Для менеджера з КСВ важливо бути стратегом з відповідними презентаційними навичками.
а) так;
б) ні.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Кодекс етики Укрсоцбанку

Укрсоцбанк – акціонерно-комерційний банк соціального розвитку, частина міжнародної групи UniCredit Group. Чисті активи банку станом на 1 липня 2009 року становлять 44,976 млрд. грн., що дозволяє банку увійти в топ-4 українських банків за рівнем чистих активів. Кількість працюючих співробітників – 9 500 осіб у 7 філіях та 440 відділеннях.

Місія базується на визначенні клієнта як центру уваги банку:

- Банк є універсальною фінансовою установою та обслуговує всіх клієнтів незалежно від їх розміру та місцезнаходження.
- Банк використовує всі свої можливості для того, щоб в якості фінансового посередника та консультанта, що розуміє інтереси своїх клієнтів та має відповідні фінансові інструменти, допомогти їм вирішити їхні фінансові проблеми.
- Банк прагне створити такі умови та канали продажу своїх продуктів і послуг, щоб забезпечити клієнтам максимально можливий вибір часу, місця та способу отримання продукту чи послуги.
- Банк забезпечує надійний захист банківської таємниці.

Проблема:

У липні 2007 році міжнародна група UniCredit Group придбала 95% акцій Укрсоцбанку – ця угода стала найдорожчою в історії України. UniCredit Group працює на ринках у Центральній та Східній Європі з 4 тисячами філій та відділеннями у 19 країнах ЦСЄ: Азербайджан, Боснія та Герцеговина, Болгарія, Хорватія, Чехія, Естонія, Угорщина, Латвія, Литва, Казахстан, Киргизстан, Польща, Румунія, Росія, Сербія, Словаччина, Словенія, Туреччина та Україна. Працюючи на різних ринках, Група має мультинаціональний штат співробітників (168 тисяч співробітників), саме тому одним із головних завдань Групи є об'єднаня співробітників цінностями Групи, забезпечення високого рівня корпоративної культури та лояльності до Компанії. Це завдання поширювалося і на Укрсоцбанк (9,5 тисяч співробітників), як новий актив Групи.

Малюнок 4.8. Хартія ділової етики UniCredit Group.

Рішення:

У липні 2007 року Укрсоцбанк стає частиною UniCredit Group, що означало приєднання до мультинаціональної корпоративної культури, яка відображена в Хартії ділової етики Групи (Identity Charter – Кодекс ідентичності). Відповідно, всі прийняті принципи Корпоративного кодексу банку були об'єднані із Хартією ділової етики групи UniCredit.

Після приєднання до корпоративної культури Групи у 2008 і 2009 роках в Укрсоцбанку став проводитися День Хартії ділової етики – це одне з рішень, яке втілює Група для формування стійкої корпоративної культури. Мета проведення Дня Хартії ділової етики полягає у тому, щоб зробити викладені на папері принципи близькими кожному співробітнику і продемонструвати, як їх можна й потрібно використовувати у щоденній діяльності. Цей захід сприяє активному залученню співробітників до обговорення принципів роботи Групи як головних стейкхолдерів, і виконанню двох принципів – активне залучення і вміння прислухатися та враховувати думку співробітників. Подібні заходи демонструють, що Хартія ділової етики є не статичним документом, а живим організмом, який може змінюватись у відповідь на запити оточуючого середовища і очікувань співробітників.

Кожний рік в Укрсоцбанку серед співробітників кожного структурного підрозділу Групи поширюються матеріали щодо обговорення цінностей Хартії, які обговорюються протягом декількох робочих годин і пропонуються реальні механізми практичного наповнення цих принципів в щоденних операціях.

У 2009 році День Хартії ділової етики був присвячений темі клієнтоорієнтованості і питанню, як використовувати Хартію Ділової Етики у відносинах із клієнтами. За результатами зібрань кожен структурний підрозділ написав розповідь про те, як цінності Хартії можуть бути втілені в роботі з клієнтами.

Результати: У 2008 році більш, ніж 180 000 співробітників UniCredit Group прийняли участь у обговоренні Хартії ділової етики, серед яких були і співробітники Укрсоцбанку. Проведення Днів Хартії ділової етики сприяє підвищенню рівня корпоративної культури, що доводять результати щорічних досліджень рівня задоволеності співробітників Укрсоцбанку – People's survey. В опитуванні 2009 року взяли участь 8418 співробітників банку – 90% від усіх працюючих. Результати опитування демонструють наступні тенденції:

1. стійка довіра до менеджменту банку- 87%;
2. співпраця і ділові відносини – 87%;
3. залучення та відданість праці – 72%
4. задоволення корпоративною єдністю і соціальною відповідальністю банку – 72%.

Питання до ситуаційної вправи:

1. Наведіть три найважливіші, на Вашу думку, аргументи з приводу того, чому UniCredit проводить День Хартії ділової етики і чи допомагає це Укрсоцбанку отримати перемоги у конкурентних перегонах?
2. На Ваш погляд, що означають ці цінності для банку і для співробітників банку? Яку б ще цінність Ви б додали або яку цінність Ви би викреслили? Поясніть Вашу відповідь.
3. Чи хотіли б Ви бути клієнтом такого банку? Чому?
3. Виконуючи роль менеджера з КСВ Укрсоцбанку, що б Ви змінили ? Чому?
5. Дайте поради топ-менеджменту банку щодо подальшого розвитку Днів Хартії ділової етики.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Компанія «Тетра Пак» дбає про корисне

Компанія «Тетра Пак», створена у 1951 році у Швеції, контролює половину світового ринку картонної упаковки рідких та пастоподібних харчових продуктів, працюючи на більше ніж 165 ринках світу і маючи понад 21000 співробітників. До складу компанії входять 43 фабрики, що виготовляють матеріал для упаковки, 73 торгових представництва, 12 науково-дослідних підрозділи. У 2008 році компанія «Тетра Пак» виготовила 141 млрд. упаковок. Компанія виступає за використання відновлювальних ресурсів та бережливе ставлення до навколишнього середовища.

В Україні компанія представлена з 1989 року. На підприємстві нині працює 204 працівники, вони і виготовляють українським споживачам у середньому 866 мільйонів упаковок на рік (приблизно по 18 на кожного мешканця країни). Веб-сайт: www.tetrapak.com

«Тетра Пак» дбає про корисне – це дієвий девіз, який використовується по всьому ланцюжку доданої цінності – від заготівлі сировини до кінцевого споживача й суспільства в цілому.

Проблема:

Нині під сміттєзвалищами України знаходиться приблизно 130 тисяч га землі (приблизно стільки території займають Карпатські гори). В основному це промислові відходи, але побутових теж чимало (30%). Особливо гостро проблему ліквідації сміття відчувають великі міста. Атмосферні опади, вимиваючи з масиву відкритого звалища токсичні речовини, утворюють фільтрат. Ця рідка токсична субстанція забруднює підземні та поверхневі води, ґрунт. Пил і дим над звалищем забруднюють повітря. Все це призводить до отруєння довкілля – основної складової якості життя людей.

Рішення:

Промислові відходи і відходи споживчої упаковки (які містять, між іншим, цінні компоненти) не повинні потрапляти на полігони. Усвідомлюючи це, компанія «Тетра Пак Україна» інформаційно підтримує програми впровадження та популяризації в країні системи роздільного збору відходів: розміщення в окремі контейнери ресурсоцінних відходів (картонна упаковка, скло, папір, пластик) та інше (харчові відходи та відходи упаковки із харчовими залишками), що дасть змогу вирішити «сміттєве питання». Також компанія «Тетра Пак Україна» ініціювала програму повного циклу переробки картонної упаковки.

В Україні є лише чотири заводи із сортування вторинної сировини, особливо гостро проблему ліквідації сміття відчувають великі міста. Саме у великих населених пунктах концентрується понад 3% відходів від загальної кількості сміття. Так, у Києві щороку утворюється понад 800 тисяч тонн сміття, яке потрапляє на сміттєві полігони або спалюється. Єдиний полігон №5 для захоронення твердих побутових відходів (ТПВ) Києва в Обухівському районі вже кілька років як переповнений. Полігон № 5 у Підгірцях відкрили у 1986 році, і після аварії на ЧАЕС сюди звозили радіоактивне опале листя з Києва, що сприяло утворенню небезпечних речовин, які виникають при забрудненні повітря, і фільтрату. Все це призводить до отруєння довкілля – основної складової якості життя жителів навколишніх сіл Креничів, Підгірців, Лісників, Ходосіївки. Експерти переконують, що за таких умов ресурсу сміттєсховищ столиці вистачить на три-чотири роки. А що далі?

Генеральний директор компанії «Тетра Пак Україна» Урош Кепиш: «Я захоплююся спортивним бігом і зазвичай під час пробіжок на природі помічаю кимсь викинуті використані упаковки з-під напоїв. З одного боку приємно – так багато споживають напоїв у нашій

картонній упаковці. З іншого – прикро, що цінні ресурси валяються під ногами. Хотілося б, щоб наші продажі продовжували зростати, але й кількість перероблених відходів упаковки зростала. Однак це, зрозуміло, залежить не тільки від нас, від наших партнерів по бізнесу, від компаній, які займаються збором та переробкою відходів, а також від бажання самих українців жити в екологічно чистій країні».

Результати:

Упаковка компанії «Тетра Пак» на 75% складається з високоякісної целюлози (картону), а на 25% – з тонкого прошарку плівки та алюмінію (фольги). Так, наприклад, із целюлози, отриманої з картонних пакетів компанії «Тетра Пак», виробляється картон та пакувальний папір, а з плівки та алюмінію (поліалюмінєва суміш (PEAL[1]) – різноманітні вироби широкого вжитку (різноманітні ємності) методом екструзії і гарячого формування.

Система роздільного збору відходів – найбільш розповсюджена схема поводження з відходами у 25-ти країнах світу (США, Японія, Бразилія, країни Європейського континенту). Досвід інших країн свідчить, що відповідна інформаційно-просвітницька робота серед населення дає позитивні результати. Лише 20% відходів у світі підлягають переробці, в той час як продукцію компанії «Тетра Пак» на основі її нових технологій може бути повністю перероблено. Компанія відповідально ставиться до кожного життєвого циклу упаковки від її народження (постійне відновлення деревини, що використовується для виробництва картону для упаковки) до перетворення на вторинні ресурси.

Для запровадження системи сортування й переробки відходів компанія обрала два шляхи:

перший – це популяризація серед верств споживачів системи роздільного збирання відходів;

другий – забезпечення процесу переробки вторинної сировини виробничими потужностями.

Ініціативи компанії в цьому напрямку:

- підтримка проекту із запровадження роздільного збору компанією «Грінко-Київ» в декількох адміністративних районах м. Київ (2007-2008 рр.);
- підтримка проекту із запровадження роздільного збору відходів в Національному авіаційному університеті (м. Київ);
- планується програма по збору вторинних ресурсів школярами. Компанією «Тетра Пак Україна» у співпраці з партнерами – громадськими організаціями екологічного спрямування, органами місцевого самоврядування та компаніями зі збирання та переробки вторинних ресурсів – розробляється екологічно-просвітницька програма для дітей. Наразі декілька пілотних проектів знаходяться на різних стадіях розробки та обговорення – у Солом'янському районі м. Києва та у м. Запоріжжя;
- планується інформаційна підтримка програми із запровадження роздільного збору відходів у м. Запоріжжя та м. Харків;

1 PEAL також можна розділити на алюміній і парафін (алюміній – один з кольорових металів, що користується постійним попитом, а парафін – цінна сировина для фармацевтичної промисловості).

- планується просвітницька екологічна робота та запровадження системи роздільного збору в університетах м. Київ;
- «Подбаймо про корисне разом!» – під таким гаслом компанія «Тетра Пак Україна» провела конкурс для журналістів національних та регіональних ЗМІ з метою сприяння популяризації ідеї захисту навколишнього середовища через впровадження новітніх технологій з виробництва та переробки пакувальних матеріалів, формування активної громадської позиції журналістів, а через них – відповідального ставлення широких верств населення до навколишнього середовища і переробки відходів.

З 2006 року компанія «Тетра Пак Україна» співпрацює з Корпорацією «АСС» м. Харків, в управлінні якої знаходиться паперовий цех та цех з переробки поліалюмінію. Саме тут переробляється на вторинну сировину (картон та поліалюмінієву гранулу) упаковка компанії «Тетра Пак Україна».

У 2009 році запущено цикл з переробки поліалюмінієвої суміші (PEAL) на потужностях «АСС-Харьківпласт», що дало змогу переробляти використану споживачами картону упаковку компанії «Тетра Пак» на 100%. Інвестиції в проект становили більше мільйону гривень.

«Тетра Пак Україна» докладає чимало зусиль для організації пілотних проектів з роздільного збору цінних вторинних ресурсів, зокрема картонної упаковки. Вони сподіваються привернути увагу громадськості, підняти рівень відповідальності населення та сприяти створенню національної програми задля формування відповідної інфраструктури та законодавчої бази. У 2007 році було зібрано і перероблено 900 тонн використаної упаковки. За 2008 рік у містах України було зібрано і перероблено 1500 тонн упаковки, використаної споживачами, з січня по листопад 2009 року вже зібрано і перероблено 1371 тонну. Компанія «Тетра Пак Україна» забезпечує 100% переробки відходів власного виробництва на вторинну сировину – жодний кілограм відходів виробництва не потрапляє на сміттєві полігони.

Після того як на паперових комбінатах розпочався процес переробки картонної упаковки, компанія «Тетра Пак Україна» ініціювала переговори зі своїми ключовими замовниками

щодо переробки промислових відходів комбінованого пакувального матеріалу. Першими підтримали ініціативу компанії «Тетра Пак Україна» два сокових виробника, виробничі потужності яких розташовані в Одеській області. Зараз для цих компаній процес сортування упаковки – повністю невід'ємна частина виробничого процесу, а раніше ці відходи потрапляли на сміттєзвалища. Пізніше ініціативу підхопила компанія-виробник молока та молочних продуктів, завод якої знаходиться у Вінницькій області.

Питання до ситуаційної вправи:
1. Опишіть цінності компанії «Тетра Пак Україна».
2. Як компанія «Тетра Пак Україна» реалізує свої цінності в щоденній діяльності.
3. Підготуйте сутнісні характеристики соціальної відповідальності як засадничої стратегії корпоративного управління в компанії на основі прикладу компанії «Тетра Пак Україна».
4. Опишіть соціальну відповідальність головних (-ого) акціонерів (-у) компанії.
5. Огляньте нефінансові ризики для компанії у контексті розвитку КСВ і міри їх уникнення.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Портер М., Креймер М. Конкурентоспособность и социальная ответственность, статья в «Гарвард Бизнес Ревью» – Россия, март 2007.
2. Грицина Л.А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством. Автореферат дис. к.е.н., Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (машинобудування), Хмельницький, 2009.
3. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності /Кол. автор.: Лазоренко О., Колишко Р., та ін. – К.: Видавництво «Енергія», 2008.
4. Башарина Е. Н. Корпоративная социальная ответственность в системе управления организацией : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 / Башарина Елена Николаевна / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова.
5. Іванова І.В. Менеджмент. Посібник у схемах і таблицях. К.: НАУ – 2010.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Акімова І. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження / І. Акімова, О. Осінкіна, О. Філіпченко, А. Марцінків. – К.: Видавнича компанія «КІТ», 2005. – 41 с.
2. Вдовин М. Социальная ответственность как новая экономическая практика [Елект-ронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.byliner.ru/marketing/ marketing.php?aid=41.
3. Дороніна М. С. Соціальна відповідальність менеджменту / М. С. Дороніна // Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірних наукових видань. Випуск 40. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – С. 11–17.
4. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 216 с.
5. Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности. – М.: Комитет Ассоциации Менеджеров по корпоративной ответственности, «Асоциация менеджеров России», 2006. – 16 с.

6. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.
7. Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность – новый фактор взаимодействия бизнеса и общества: сб. ст., лекций и выступлений / под общ. ред. Л. Г. Лаптева. – М.: ЗАО Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», 2004. – 310 с.
8. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / відп. ред.: Ю. Саєнко. – К.: «Батискаф», 2002. – 72 с.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Єрмішин Кирило – компанія ДТЕК, с. 137;
2. Кепиш Урош – Генеральний директор, «Тетра Пак», с. 147;
3. Керолл Артур – професор менеджменту і бізнес-етики, впровадив термін «піраміда КСВ», с. 124;
4. Котлер Філіп – професор Вищої школи менеджменту Дж. Л.Келлога при Північно-Західному університеті, с. 135;
5. Креймер Марк – директор і засновник Foundation Strategy Group, Бостон, США, с. 118;
6. Ніксон Річард – 37-й Президент США, с. 131;
7. Портер Майкл – професор кафедри ділового адміністрування Гарвардської бізнес-школи, с. 118.

ПОКАЖЧИК ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. АСС, с. 149;
2. АТ «Концерн Хлібпром», с. 134.
3. ВАТ Інтерпайп, с. 136;
4. ВАТ «Оболонь», с. 136;
5. ВАТ «Ощадбанк», с. 134;
6. Всесвітня Рада Бізнесу зі сталого розвитку, с. 117, 121;
7. Девелоперська компанія «XXI Століття», с. 136;
8. ДТЕК с. 134, 137;
9. Київстар, с. 136;
10. Кока-Кола Беверіджиз Україна, с.130, 131, 135;
11. Метінвест, с. 136;
12. Метро Кеш енд Керрі Україна, с. 136;
13. Міжнародний форум лідерів бізнесу, с. 117;
14. Мобільний оператор Life:), с. 136;
15. МТС, с. 134;
16. ПАТ «УКРГАЗПРОМБАНК», с. 134;
17. СКМ, с. 136, 137;
18. Тетра Пак, с. 144-148;
19. Укрсоцбанк, с. 144-146;

20. Центр розвитку КСВ, с. 117;
21. Apple-Consulting, с. 131;
22. Ernst&Young, с. 122, 138;
23. McKinsey, 130;
24. GfK Ukraine, с. 134;
25. Jonson & Jonson, с. 138;
26. Panasonic, с. 124;
25. Platinum Bank, с. 116;
26. Procter and Gamble, с. 131;
27. Shell, с. 131;
28. UniCredit Group, с. 144-146;
29. Unilever, с. 131.

ІНДИКАТОРИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ (GRI)

Керівництво Глобальної ініціативи зі звітності (GRI) визначає наступні індикатори корпоративного управління для нефінансових звітів компаній:

- структура управління організації;
- кількість незалежних членів вищого керівного органу та / або членів, що не відносяться до виконавчого керівництва компанії;
- механізми відносин акціонерів – співробітників – вищого керівництва компанії;
- зв'язок між виплатами та результатами діяльності організації (включаючи соціальні та екологічні результати);
- процеси, які дозволяють уникнути конфлікту інтересів;
- взаємодія оцінки компетенції членів Правління та визначення стратегій організації з економічних, екологічних та соціальних питань;
- місія, цінності, кодекси корпоративної поведінки організації та їх реалізація;
- процедури оцінки управління економічними, екологічними і соціальними показниками, включаючи управління ризиками і можливостями;
- оцінка власної результативності Правління з економічних, екологічних та соціальних показників.

Розділ 5. ЧЕСНІ ОПЕРАЦІЙНІ ПРАКТИКИ

Чесні операційні практики

У розділі аналізуються складові частини поняття «чесні операційні практики», наводяться приклади практик, що їх може розробляти та впроваджувати компанія задля підвищення ефективності своїх етичних відносин з іншими організаціями.

5.1. Відповідність законодавству і запобігання корупції як інструменти системи управління ризиками

Чесні управлінські практики стосуються етичної поведінки у співпраці однієї організації з іншими організаціями. Це поняття включає в себе відносини між організаціями та урядовими установами, їхніми партнерами, постачальниками, підрядниками, конкурентами та об'єднаннями, членами яких вони є.

Чесні управлінські практики включають питання боротьби з корупцією, відповідальне залучення до громадського життя, чесної конкуренції, просування соціальної відповідальності у відносинах з партнерами та поваги до прав власника. У сфері соціальної відповідальності чесні управлінські практики свідчать про те, як компанії використовують свої зв'язки з іншими організаціями задля просування позитивних результатів.

Організації повинні прагнути забезпечити дотримання законів і правил, соціальних норм та етики, а також внутрішніх корпоративних правил під час своєї щоденної діяльності по всьому світу. Велика міжнародна компанія, зазвичай, розробляє свою внутрішню політику щодо дотримання законів і правил тієї країни, де працює компанія, в якій має бути прописано, що:

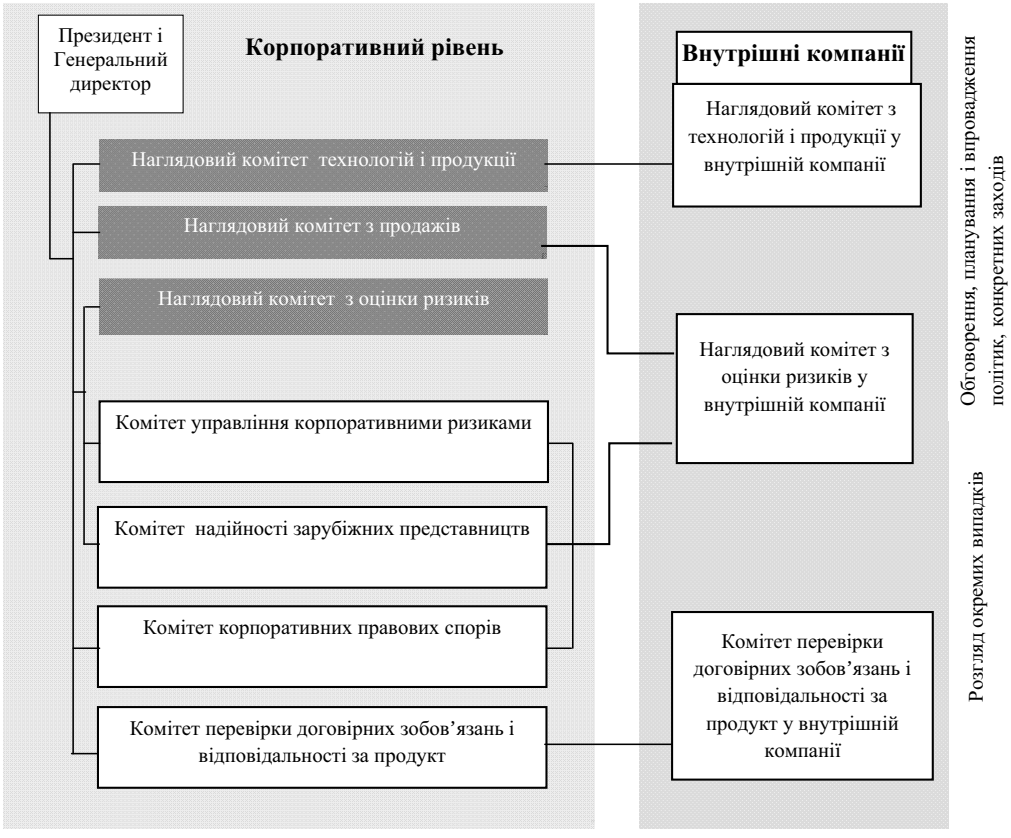
1. компанія приділяє першочергову увагу відповідним законам та правилам країн, де вона працює;
2. компанія має поводитися етично у всіх видах своєї діяльності;
3. компанія має прагнути підвищувати обізнаність із дотримання правил та стандартів країн, де вона працює, повсякчас проводячи тренінги, корпоративні освітні програми, аудит, оскільки забезпечення дотримання тих або інших норм має стати частиною корпоративної культури;
4. компанія повинна ухвалити кодекс поведінки, в якому має описати ті вимоги, які вона ставить до своїх співробітників та постачальників (це може бути два або один кодекс);
5. компанія має ухвалити окрему політику, стратегію або правила, як це зробили компанії «Toshiba» або «IKEA», щодо боротьби з корупцією.

Невелика національна компанія малого та середнього бізнесу може просто включити вищезазначені положення до кодексу поведінки. Ухваливши таку політику або включивши пункти до кодексу поведінки, слід забезпечити їхнє виконання та перевірку. Щорік компанії проводять самооцінку (чи виконуються прописані правила?) задля активізації зусиль,

спрямованих на дотримання таких правил. Економічна криза 2008-2009 років дала підставу багатьом компаніям переглянути свої керівні принципи: компанії стали суворішими у контексті дотримання антимонопольного законодавства, боротьби з корупцією тощо. Наприклад, «Toshiba» сформулювала узагалі нові політики (напрямки діяльності) з дотримання антимонопольного законодавства та запобігання хабарництву, що були ухвалені дочірними компаніями по всьому світу.

Розуміючи, що виконання подібних законів, норм та політик є головним інструментом запобігання ризикам, деякі компанії особливу увагу приділяють організаційній структурі та створюють комітети або департаменти з дотримання законодавства або/й запобігання ризикам (це може бути і Комітет з дотримання етичних норм тощо), які визначають і реалізують заходи щодо боротьби з корупцією, запобігання виникненню нових ризиків і повторенню старих. Створена структура має координуватися та надавати постійні звіти керівництву компанії. На малюнку 5.1 відображено організаційну структуру компанії «Toshiba».

Малюнок 5.1. Приклад організаційної структури для запобігання ризикам компанії «Toshiba».



Боротьба з корупцією

Якщо станеться порушення правил, створена структура розглядає та вивчає подібний інцидент, і вирішує, який рівень дисциплінарних санкцій застосувати до порушників. Одним з таких інцидентів може бути давання хабарів. Деякі компанії не лише накладають дисциплінарну санкцію, а й переглядають усю систему роботи та відносин, скажімо, між співробітниками та постачальниками. Наприклад, в компанії «ІКЕА» існують правила запобігання корупції, в яких чітко зазначено, що «ІКЕА» не погоджується з корупцією в будь-якій формі» [14], і активно намагається запобігти корупційним проявам. Компанія також пояснює свою позицію в листі покупця, який обов'язково підписують постачальник та представник компанії. Розуміючи важливість цієї проблеми, компанія також має політику щодо розслідування корупційних проявів, що описує, як співробітники повинні діяти на випадок, коли в них виникли підозри про шахрайство, корупцію, крадіжку та інші незаконні дії.

Незважаючи на те, що сама компанія у своєму звіті зі сталого розвитку стверджує, що «рішуча політика та безнастанна професійна підготовка спільно з сильною корпоративною культурою допомагає звести до найменшого ризик протиправної поведінки в організації «ІКЕА»[14], у лютому 2010 року компанія розповсюдила прес-реліз про те, що «ІКЕА» виявила у своєму російському підрозділі випадок поблажливого ставлення до корупційних дій підрядника»[22]: «менеджмент одного з російських підрозділів концерну заплющив очі на те, що компанія-підрядник дала хабара, щоб розв'язати ситуацію з енергопостачанням торговельного осередку»[22]. Президент групи Мікаель Ольсон заявив: «Ми дуже засмучені й розчаровані. Будь-яка поблажливість до проявів корупції для «ІКЕА» категорично неприйнятна. Ми вважаємо ситуацію, що сталася, неприпустимою, і діяти будемо рішуче» (з прес-релізу компанії [22]). Як наслідок, два топ-менеджери російського підрозділу – керівники торговельних осередків «МЕГА» – позбулися своїх посад і покинули компанію.

Серед інших компаній, що страждали від корупції, можна назвати[18]: «Hewlett-Packard» (підозрюють у даванні хабарів розміром 11 мільйонів доларів для просування свого бізнесу в Росії); «Siemens», що 2008 року погодилась виплатити 1,3 мільярда доларів щоб припинили антикорупційне розслідування у Сполучених Штатах та Німеччині; «Daimler», що погодився виплатити 185 мільйонів доларів у відповідь на висунуті звинувачення щодо передачі офіційним особам коштів та подарунків за майбутні контракти, серед іншого і в Росії. Як підкреслив генеральний директор російського відділення «IBLF» Брук Хоровітц: «Багатонаціональні компанії стикаються зі складною ситуацією в країнах з економікою, що зростає, адже у себе на батьківщині вони повинні виконувати жорсткіші вимоги, проте їм також треба конкурувати на таких ринках як Росія, що швидко зростають, але мають непослідовну регульованість» [18].

Згідно з дослідженнями всесвітньої організації Transparency International «Індекс хабарництва 2008 року»[12] Росія посіла останнє 22 місце (опитано керівників компаній з 22 країн, Україну в цьому дослідженні не було представлено). А «Індекс сприйняття корупції

2010 року» організації Transparency International[23] вивів Росію на 154 місце разом із такими країнами як: Центрально-Африканська Республіка, Камбоджа, Гвінея, Конго, Таджикистан (2009-го Росія посідала 146 місце), а Україну – 134 місце, яке вона розділяє з такими країнами як: Азербайджан, Бангладеш, Нігерія, Гондурас, Філіппіни, Сьєрра-Леоне та Зимбабве (торік наша країна мала 146 місце). Беручи до уваги це дослідження, президент Росії Д. Медведєв назвав корупцію «громадським ворогом номер один» [23]. За даними неурядового фонду «Інформатика для демократії» (ІНДЕМ), щороку в Росії як хабарі виплачується понад 300 мільярдів доларів – це більше ніж чверть ВВП країни за 2009 рік[23].

Саме через це, понад 50 міжнародних компаній у Росії 2010 року пообіцяли встановити нульову терпимість до хабарів задля поліпшення ділового клімату та підписали «Ініціативу щодо дотримання принципів корпоративної етики при веденні комерційної діяльності на теренах Російської Федерації» (у додатку). Підписантами переважно стали німецькі компанії, серед яких: автовиробник «Daimler», інжинірингова група «Siemens», «Deutsche Bank», видавнича компанія «Axel Springer AG» та інші. Ця угода ґрунтується на ініціативі Світового економічного форуму, запропонованій 2004 року, яка зобов'язує всіх учасників ужити заходів проти підкупу й хабарів аби поліпшити вже існуючу ситуацію, та повідомляти про кожен такий випадок.

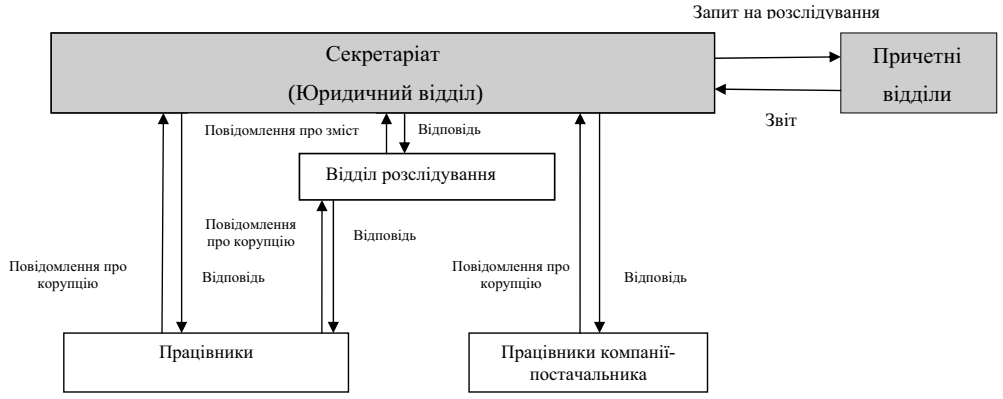
Звичайно, повідомляти про такі ситуації важко, бо це потрібно довести. Голова представництва концерну «Siemens» в Росії та Центральній Азії Дитрих Меллер каже: *«Якщо в тендері ми відмовимося від пропозиції допомогти за хабар і програємо, потрібно ще довести, що таку саму пропозицію зроблено конкурентові, і той її прийняв. Ми можемо лише заявити: ми відкриті, можете нас перевірити, але стосовно інших компаній, ми не можемо так сказати»* (з інтерв'ю «Deutsche Welle») [16].

Багато компаній розпочинають з виявлення фактів корупції не ззовні, а всередині компанії, створюючи особливу систему інформування для забезпечення конфіденційності.

У компанії «Toshiba» 2000 року створено «гарячу лінію з питань управління ризиками», що дозволяє співробітникам повідомляти про подібні випадки або звернутися за порадою через інтернет або телефон, щоб, завдяки одержаній інформації, запобігти порушенню. В 2006 році компанія створила систему інформування і для своїх постачальників, і для ділових партнерів «Лінія доброчесного партнера», що робить можливим інформувати компанію про різні випадки подібного характеру. Особливу увагу приділяють тому, щоб та особа, яка повідомляє про порушення, не постраждала, і було збережено анонімність. Приклад системи інформування про корупцію в компанії «Toshiba» продемонстровано на малюнку 5.2.

Як видно з малюнка, підрозділ з юридичних питань є секретаріатом цієї системи: він постійно на зв'язку з відділом корпоративного аудиту для підтвердження тих чи тих повідомлених випадків. Визначивши фактичний стан ситуації, вживаються заходи, щоби підвищити ефективність управлінських ревізій; результати аудитів відображаються у розробці заходів щодо дотримання законодавства або внутрішніх практик.

Малюнок 5.2. Система інформування про корупцію в компанії «Toshiba».



Окрім того, компанія щороку проводить онлайн-опитування своїх співробітників стосовно стандартів поведінки групи, – це також один із засобів підвищувати обізнаність із дотримання норм та практик компанії. Приміром, як повідомляє сама компанія, 2009 фінансового року 97% співробітників відповіли, що вони дотримуються правил – супроти 97,1% 2008-го[29].

Ще один засіб інформування – це буклети про корпоративний кодекс поведінки, що його, коли йдеться про міжнародну компанію, має бути написано мовами тих країн, де вона працює. До того ж, компанія може проводити різноманітні освітні семінари та конференції, серед іншого – запровадити онлайн-освіту для усіх співробітників. Окремі семінари потрібні для осіб, що збирають інформацію про порушення, і для керівників з метою запровадження системи, спрямованої на запобігання виникненню подібних ситуацій. За визначенням деяких компаній, важливу роль відіграють зустрічі керівників та співробітників на робочому місті.

Політичні внески

Практика політичних внесків компаній залежить від традицій країни, в якій вони працюють. Скажімо, у США компанії це роблять на постійній основі, – наприклад, за період від 2004 року до 2008-го такі компанії, як «Amway», «Mary Kay», «Avis», «Kimberly Clarks», «P&G», «3M» та інші підтримували Республіканську партію, а такі, як «Henkel», «Google», «Avon», «CISCO», – Демократичну [25]. Цікаво, що за даними Центру політичного реагування [26] компанія «BP» входить до сотні найбільших донорів політичних кампаній: з 1990 року вона зробила політичні внески на суму більш, ніж 5 млн. доларів США, з яких 72% і 28% пішло відповідно Республіканській та Демократичній партіям.

До того ж, у США офіційно існує інститут лобізму, тому компанія «BP» платила ще й лобістським фірмам за допомогу у стосунках з урядом і конгресом. Незважаючи на те,

що 2002 року компанія спробувала відмовитися від політичних дотацій з корпоративного фонду, про що було зроблено відповідну заяву та зазначено у кодексі корпоративної поведінки, близько 16 мільйонів доларів було виплачено лобістським фірмам у 2009 році [17]. Однак, у самому кодексі корпоративної поведінки зазначено, що компанія не робить «жодних політичних внесків, чи то у грошовій, чи в натуральній формі, у будь-якій точці світу»[17].

Нині дедалі частіше виникають ситуації, коли компанії намагаються повністю зупинити свої політичні внески, щоб убезпечитися від майбутніх звинувачень. Наприклад, компанія «GSK» наприкінці 2008 року оголосила про добровільне рішення відмовитися від політичних внесків. Якщо раніше компанія це робила у США та Канаді відповідно до чинного законодавства, то нова внутрішня політика компанії заборонила це робити узагалі. Ендрю Вітті, на той час генеральний директор «GlaxoSmithKline», зауважив, що *«для компанії важлива участь у політичному процесі, але компанія має унеможливити навіть появу думки про те, що політичні внески компанії дають нам якісь привілеї. Ми не вважаємо, що такі думки наявні, але у рамках процесу з підвищення прозорості у взаємодії з різними урядами, політичними лідерами й кандидатами на державні посади, ми вважаємо, що припинити такі внески річ вельми слушна» (з прес-релізу компанії) [27].*

Стихійні лиха

Ще одним кроком у дотриманні чесних управлінських практик може бути допомога при стихійних лихах та належне реагування на великомасштабні природні події, такі як: землетруси, тайфуни й повені, що можуть призвести до закриття компаній, спричинивши чималі фінансові втрати, і вплинувши таким чином на діяльність інших партнерів. Саме тому, роблячи певні прогнози, деякі компанії мають свої плани забезпечення безперервності у веденні бізнесу. Такий документ стосується підприємств у країнах, які можуть мати такі явища і, відповідно, потерпати від економічних та соціальних наслідків. Тому, щоби звести до найменшого затримки у постачанні товарів і послуг на випадок природних та інших лих, наприклад, пандемії грипу чи яких інших хвороб, розробляються документи, які описують дії компанії у ситуації стихійних явищ.

5.2. Відповідальні закупівлі

Компанії мають намагатися вибудовувати чесні та правильні відносини з постачальниками щодо питань справедливої торгівлі відповідно до законів і норм про стандарти закупівель. Звичайно, постачальники відіграють вирішальну роль у здатності різних компаній забезпечувати якість своєї продукції для своїх споживачів та клієнтів. Для того, щоб постачальники розуміли політику закупівель і соціальної відповідальності компаній, потрібно підготувати документ для постачальників, зазначивши позиції компанії щодо корпоративної поведінки, корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), відносин із постачальниками та принципів відповідальних закупівель, що їх дотримується компанія.

Рік від року більшає держав, компаній та провідних громадських організацій, які погоджуються з тим, що просування основних принципів корпоративної соціальної

відповідальності серед постачальників та партнерів є надзвичайно важливим. Одним із найдієвіших механізмів у цій ділянці є закупівлі. Нині вживаються такі поняття як етичні закупівлі, «зелені» (сталі) закупівлі й закупівлі з включенням КСВ-індикаторів.

Сталі закупівлі (або «зелені» закупівлі) – це закупівля дружніх до навколишнього середовища продуктів та послуг, вибір контрактерів на цих засадах і включення вимог про захист навколишнього середовища до контрактів.

Етичні закупівлі – це процес міжнародних закупівель продуктів і послуг, котрі виробляються без шкоди людям та навколишньому середовищу.

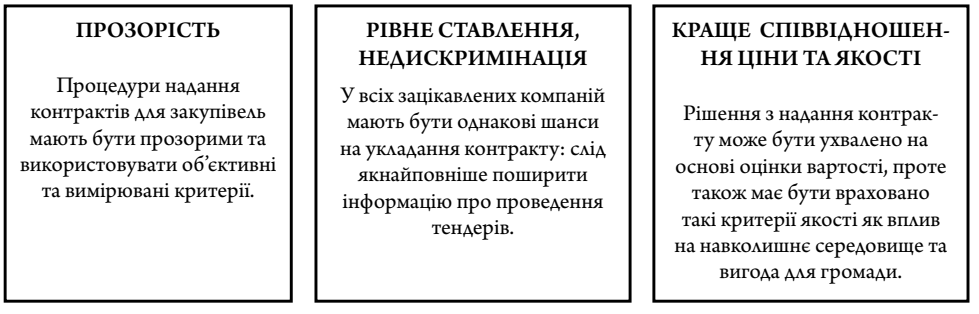
Закупівлі з включенням КСВ-індикаторів – це включення до тендерних пропозицій вимог до постачальників про дотримання та реалізацію ними принципів КСВ у процесі надання послуг та представлення продуктів.

Розвиток концепції етичних, зелених та КСВ-закупівель був зумовлений поширенням «етичних», «зелених» або «соціально відповідальних» брендів, котрі ідентифікують себе як такі, що дотримуються етичних стандартів у своїй діяльності, реалізують КСВ та стратегію сталого розвитку. Дотримання стандартів політики «етичних», «зелених» або КСВ-закупівель є важливим не лише для держав чи компаній, а й для звичайних покупців. Щоб мати зрозуміліший підхід, ми говоритимемо про відповідальні закупівлі, що їх буде засновано на етичних та відповідальних практиках, які впроваджуються у компаніях.

Відповідальні закупівлі – це новий формат відносин між постачальником та закупником, шо його дедалі більше застосовують не лише бізнес-компанії, а й уряди «прогресивних» країн (Норвегія, Швеція, Великобританія). Якщо раніше, провадячи закупівлі, ставили два головні критерії – якість та ціна, то реалії сьогодення (глобалізація, поширення концепції соціальної відповідальності та етики у відносинах) вимагають брати до уваги ще й соціальні та екологічні чинники. Така практика стає своєрідним «комільфо» ділового світу, бо якщо компанія планує виступати постачальником послуг або товарів організаціям Європейського Союзу, то вона має знати і відповідати критеріям сталого розвитку, які набирають дедалі більшої ваги.

Щоб забезпечити доцільне використання коштів на закупівлі, європейське та міжнародне законодавство дотримується трьох основних принципів (мал. 5.3).

Малюнок 5.3. Основні принципи закупівель (міжнародний аспект).



Політика Європейського Союзу щодо відповідальних закупівель

Масштабні закупівлі регулюються Директивами ЄС із закупівель, які визначають детальну процедуру та основні вимоги щодо оголошення тендерів, уточнюють фундаментальні принципи стосовно екологічних і соціальних критеріїв у державних закупівлях:

- екологічні або соціальні критерії, що використовуватимуться для оцінки пропозиції, має бути опубліковано разом з оголошенням про проведення тендера;
- щоб запобігти довільним рішенням, будь-які «відповідальні» вимоги мають відповідати можливостям компанії, котра претендує на укладення контракту;
- органи влади, що надають контракт, повинні уточнити умови виконання контракту щодо завдань у сфері соціальної або екологічної політики;
- пояснення та умови щодо діяльності компанії-претендента на укладення контракту у сфері екології та соціальної політики мають відповідати наявним міжнародним стандартам, таким як еколейбли або стандарти умов праці.

Європейська, національна, регіональна та місцева політики і законодавство стосовно екологічних та соціальних питань є вельми важливими для відповідальних закупівель. Дотримання законодавства має бути включено до технічних пояснень, критеріїв відбору та умов виконання контракту.

Політика Світової Організації Торгівлі (СОТ) щодо відповідальних закупівель

Місією СОТ є усунення бар'єрів у міжнародній торгівлі. Оскільки у загальних правилах СОТ про доступ на ринки не йдеться про діяльність у сфері публічних закупівель, деякі країни-члени СОТ, включаючи країни ЄС, підписали Урядовий договір про закупівлі. Цей договір сприяє тому, що постачальники з країн-підписантів договору мають однакові можливості доступу на ринки країн ЄС.
Сфера відповідальних закупок у СОТ визначається досить широко:

- «відповідальні» критерії при закупках враховуються лише в окремих випадках, коли метою їх використання є захист природи й добробуту людей. Будь-які процедури визначення критеріїв для контракту і моніторингу діяльності постачальників мають ґрунтуватися на міжнародних стандартах і проводитися прозоро;
- за Урядовим договором про закупівлі можливості включати соціальні та екологічні норми до контрактів з постачальниками описано досить загально. Заходи, метою яких є захист природи, життя та здоров'я людей, визнано такими, що дають переваги підприємствам при наданні контракту. Також у деяких країнах діють особливі правила стосовно соціально виключених груп суспільства.

Дії окремих держав щодо ухвалення політики відповідальних державних закупівель

2007 року уряд Норвегії представив трьохрічний План дій з екологічної та соціальної відповідальності у сфері закупівель, що є обов'язковим до виконання всіма органами державної влади. Було розроблено екологічні й соціальні критерії, що є доконечними для державних організацій та їхніх постачальників у процесі закупівель.

З 2000 року в Норвегії працює Ініціатива з етики торгівлі (Ethical Trading Initiative) – громадська організація, метою діяльності якої є підтримка принципів етичної торгівлі. Організація надає практичні поради, проводить курси й тренінги, що заохочують компанії до запровадження принципів етичної торгівлі; співпрацює з владою Норвегії стосовно сприяння розвиткові етичної торгівлі у державному та приватному секторі. У 2009 році Ініціатива на замовлення уряду розробила гайд «Етичні критерії у сфері закупівель у державному секторі», де вказала критерії, які можуть встановлювати державні організації для своїх постачальників і методи оцінювання постачальників.

Уряд Великобританії 2009 року поклав собі за мету «забезпечити стале майбутнє». Уряд зобов'язався знизити до найменшого викиди вуглекислого газу, споживання води, зменшити сміття, збільшити енергоефективність, проводити закупівлі таким чином, щоб бути корисними для працівників та відповідати соціально-економічними завданням, створити урядову мережу постачальників, які з розумінням ставляться до біорозмаїття та допомагають досягти мети сталого розвитку.

Враховуючи вищезазначені цілі, урядові організації:

- створюють ефективне управління, лідерство та міжурядову співпрацю;
- забезпечують створення бізнес-кейсів із сталого розвитку;
- закуповують продукти, що відповідають обов'язковим стандартам сталого розвитку;
- працюють із постачальниками задля побудови більш сталої мережі постачальників;
- включають заходи щодо підвищення результативності сталого розвитку до контрактів;
- підвищують результативність через верифіковані дані;
- розвивають потенціал постачальників та закупників.

Урядові організації Нідерландів, зокрема ключові департаменти й виконавчі установи, поклали собі за мету досягти 100% сталих закупівель до 2010 року. Муніципалітети – досягти 75% 2010-го і 100% до 2015 року. Провінції – 50% до 2010-го та 100% до 2015 року також. Районні ради – найменше 50% сталих закупівель до 2010 року. Ціна, якість, соціальні та екологічні аспекти є сьогодні головними критеріями закупівель, оскільки:

- огляд ринків має включати аналіз того, що ринок може запропонувати стосовно сталого розвитку та пов'язані з цим витрати;
- критерії сталого розвитку має бути включено до оголошення про проведення тендерів та підписання контрактів;
- постачальників, підрядників, надавачів послуг, що відповідають певним критеріям сталого розвитку, має бути обрано насамперед для надання продуктів чи послуг, і вони мають відповідати узгодженим критеріям сталого розвитку на практиці.

Основні етапи закупівель

Основними етапами закупівель є:

1. Визначення завдання та сфери, в якій проводитиметься закупівля;
2. Опис процесу доставки;
3. Установлення вимог до постачальників;
4. Визначення критеріїв розподілу;

5. Визначення умов договору;
6. Установлення правил проведення конкурсу для надання контракту;
7. Установлення вимог до форми пропозиції від претендентів на здобуття контракту;
8. Надання контактної інформації.

На думку представників Організації етичної торгівлі (Норвегія) найдоцільнішим є встановлення КСВ-критеріїв на першому та п'ятому етапах процесу закупівель.

Етап 1. Визначення завдання та сфери, в якій проводитиметься закупівля.
На цьому етапі описується завдання надаваного контракту, товари або послуги, що будуть купуватися. Додатково можна висвітлити інші побажання стосовно виконання контракту, зокрема побажання щодо виконання певних етичних або КСВ-вимог. Якщо підрядник заявляє про вимоги на початку процесу закупівель, то постачальники, що мають намір брати участь у тендері, заздалегідь знатимуть про «специфічний вимір» даного контракту. Підрядник також може запросити учасників тендера на відкриту інформаційну зустріч, що відбуватиметься в період між оголошенням та кінцевим терміном подання заяв на участь у тендері. Запрошення про участь у інформаційній зустрічі може бути надіслано разом з документами для участі у тендері. Під час зустрічі можна роз'яснити незрозумілі моменти стосовно екологічних та інших вимог, вимог до якості тощо. Питання, що їх розглянули на зустрічі, мають бути доступні для усіх на сайті компанії.

Етап 5. Визначення умов договору.
Це найменш урегульований етап у процесі закупівель. Тому КСВ або етичні критерії потрібні для включення, адже ці умови визначають основні критерії, надають опис методів проведення поточного моніторингу, а також можливі наслідки невиконання умов договору.

Основні критерії відповідальних закупівель

У разі невиконання нижчевикладених вимог участь у тендерах, проголошених компаніями або державами ЄС, є неможливою.

Контрактер повинен:
1. *Гарантувати безпечні умови праці та охорону праці,* відповідальність керівництва компанії за обов'язкове навчання й безпечне обладнання для працівників; надання комфортних і гігієнічних умов праці (робоче місце та житло компанії, якщо вона його надає, мають відповідати стандартам здоров'я та безпеки).
2. *Оберігати здоров'я працівників:* проводити заходи зі зниження рівня захворюваності серед працівників.
3. *Надавати вільний вибір місця працевлаштування*, право на свободу об'єднань, не використовувати примусової праці.
4. *Не використовувати понаднормову роботу:* дотримуватися національного законодавства й міжнародних угод; забезпечити чіткі, легко зрозумілі процедури оскарження та подання апеляцій щодо невиконання умов нормування робочого часу.

5. *Виплачувати заробітну платню та винагороди* відповідно до національних стандартів, лише у грошовому еквіваленті, без зменшення, якщо це не передбачено законодавством або не погоджено з працівником, надавати працівникам можливість вивчити власні трудові угоди.
6. Не чинити *дискримінації* при наймі, навчанні, припиненні роботи, подружнім статусом працівника (дискримінації за расою, етнічною чи національною ознакою, статтю чи сексуальною орієнтацією, віком, політичними поглядами, релігійними поглядами і вірою, соціальним статусом).
7. Запобігати *дитячій праці.*
8. *Забезпечувати навчання:* підвищувати кваліфікацію працівників, щоб покращити якість продуктів та послуг підприємства.
9. *Заборонити фізичне знущання,* сексуальні чи які інші види домагань, а також словесні образи стосовно працівників.

Також контрактер повинен виконувати наступні норми з охорони навколишнього середовища:

- Зниження рівня викидів: ефективний контроль за викидами щоб зменшити забруднення повітря, ґрунту, води;
- Заборона недоцільного використання матеріалів, збільшення рівня використання перероблених матеріалів;
- Ефективне використання енергії у процесі виробництва та доставки, включаючи опалення, освітлення, перевезення продуктів, використання систем IT.

Самі компанії мають надавати компаніям-постачальникам:

- справедливу ціну;
- не затримувати виплати субпідрядникам.

Поточний моніторинг

Моніторинг є важливою частиною створення системи ефективних відповідальних закупівель. Потрібно розробити критерії моніторингу діяльності постачальників та виробників продукції чи послуг. Моніторинг може мати кілька форм:

- опитувальий лист самооцінки, який заповнює підрядник;
- структурований діалог;
- інспекція на місці виробництва;
- співпраця з сертифікованими постачальниками та виробниками.

Опитувальний лист самооцінки, який заповнює підрядник.
Ця форма моніторингу проста у використанні, однак існує ризик одержати недостатню інформацію від постачальника. Тому опитувальний лист самооцінки доцільніше використовувати у комплексі з іншими методами моніторингу. Він розробляється у довільній формі і може містити відомості про роботу постачальника з виконання етичних або КСВ-критеріїв контракту. Підрядник також може вимагати інформацію про умови на сайті виробника. Опитувальний лист має бути вислано постачальникові відразу після підписання контракту із зазначеною датою повернення.

Структурований діалог.
Заповнення опитувального листа самооцінки дає хороше підґрунтя для проведення діалогу з метою моніторингу. Під час проведення такого діалогу підрядник може одержати повнішу картину дотримання постачальником етичних або КСВ-критеріїв. Головна умова – відкритий обмін інформацією між сторонами. Зміст діалогу залежить від інформації, яку хоче одержати підрядник від постачальника. За результатами діалогу має бути підготовлено документ, у якому буде зазначено дії постачальника щодо поліпшення своєї діяльності у сфері етичної торгівлі, а також терміни реалізації цієї діяльності. Даний документ підписують обидві сторони діалогу.

Інспекція на місці виробництва.
Інспекція на місці виробництва може проводитись як доповнення або альтернатива до інших методів моніторингу. Про інспекцію можна попередити і провести її самостійно або замовити НУО чи комерційним організаціям. Інспекція передбачає дослідження умов праці зі зверненням особливої уваги на КСВ-критерії, які було прописано у контракті. Якщо в результаті інспекції виявлено порушення, підрядник має вимагати їх усунути або розірвати контракт. Утім є інший вихід, який використовують компанії – навчати постачальників для покращення їхніх практик та усунення виявлених недоліків.

Співпраця з сертифікованими постачальниками та виробниками.
Ще однією формою моніторингу є сертифікація виробників. Прикладом може бути сертифікація за стандартом ISO 9001, ISO 14001. Якщо постачальників або виробників його продукції сертифіковано за цим стандартом, це означає, що вони відповідають критеріям, які прописано у контракті.

Компанії, що запроваджують практику відповідальних закупівель, мають спеціальні документи для своїх постачальників, де описано усі аспекти й вимоги компанії у процесі закупівель. Наприклад, компанія «Nestle» має Кодекс для постачальників, перекладений 18-ма мовами. Даний документ, основу якого складають Корпоративні принципи ведення бізнесу компанії, встановлює мінімальні стандарти для постачальників, котрі є обов'язковими до виконання.

Основними вимогами до постачальників є:

- сумлінність і чесність у комерційній діяльності: постачальник повинен дотримуватись усіх законів, а також інших нормативних актів, що регулюють сферу діяльності компанії-постачальника. Постачальник також не може пропонувати особисту або неправомірну вигоду третій стороні для здобуття комерційних або інших переваг та діставати пропозиції неправомірної вигоди в обмін на пільгові умови для третьої сторони;
- сталий розвиток: компанія підтримує та заохочує раціональні методи роботи й сільськогосподарські технології, що передбачають відновлення природних ресурсів. Компанія сподівається від своїх постачальників постійного прагнення до підвищення ефективності та екологічного сталого розвитку в їхній діяльності;
- стандарт праці (невикористання примусової та дитячої праці, гідна оплата, недискримінація): постачальник не може використовувати або якимось чином діставати вигоду від примусової праці. Також забороняється обмежувати свободу,

використовувати фізичні покарання, погрози або насильство як методи дисципліни чи контролю. Забороняється використовувати роботу, що є соціально та морально небезпечною або шкідливою для дітей і згубно впливає на їхню освіту. Робочий час та оплата праці мають проводитися відповідно до законодавства;
- безпека та гігієна (стосовно продукції й робочого місця): постачальник має створити для своїх працівників безпечні та сприятливі для здоров'я умови праці. Уся продукція та послуги, що надає постачальник, мають відповідати обов'язковим стандартам якості й безпеки згідно з чинним законодавством. Окрім цього, постачальник повинен дотримуватись вимог якості, встановлених компанією;
- охорона навколишнього середовища: постачальник повинен вести свою діяльність, дбаючи про навколишнє середовище, та забезпечувати дотримання всіх законів і норм країни, де виготовляється продукція або надаються послуги;
- виконання вимог Кодексу субпідрядниками (зокрема, виробниками сільськогосподарської продукції).

Компанія залишає за собою право перевіряти постачальника на дотримання Кодексу. Виявивши певні дії або обставини, що не відповідають положенням Кодексу, компанія залишає за собою право вимагати вжити заходів, спрямованих на покращення ситуації. Та коли постачальник і далі порушує кодекс, компанія має право розірвати з ним контракт.

У гайді для постачальників норвезького уряду «Етичні критерії у сфері закупівель у державному секторі» є пояснення про складні ланцюги постачання, що включають не лише закупника та постачальника, а й одного або декількох субпідрядників (котрі дуже часто розташовані в різних країнах). Зокрема, щоб спростити процес контролю за складними мережами постачання, пропонується відстежувати ланцюжок постачання з допомогою компаній, що є прямими постачальниками для органів державної влади. Передбачається, що відповідальні постачальники мають володіти інформацією про діяльність субпідрядників та надавати її на вимогу органів державної влади. Також пропонується розділити субпідрядників на два типи: аналогічні та підлеглі. *Аналогічні субпідрядники* виготовляють ту продукцію і надають ті самі послуги, що й основний постачальник. *Підлеглі субпідрядники* постачають сировину або потрібні матеріали основним постачальникам.

Одним із ключових завдань державної організації згідно з даним документом є розробка плану дій, що є ключовим в управлінні ланцюгом постачання. У плані дій має бути розглянуто наступні питання:
- Чому етична торгівля є важливою для організації?
- Які критерії для постачальників має встановити організація?
- Які види закупівель мають враховувати етичні критерії? (В ідеалі етичні критерії має бути враховано в усіх видах закупівель, проте на початковому етапі така мета є недосяжною для багатьох державних інституцій. Для початку етичні критерії варто встановлювати для: великих закупівель, постачальників з країн, де часто порушуються трудові права та права людини, продукції, що є найважливішою для організації, закупівель, що не є одноразовими і проводяться на основі рамкових угод)
- Навички та потреби в ресурсах.

В Україні компанія «METRO Cash&Carry» в рамках своєї співпраці з постачальниками впроваджує проекти, спрямовані на підвищення ефективності їхньої роботи. Один з проектів має на меті зміцнити співпрацю з фермерськими господарствами, що постачають свою продукцію компанії.

Підтримуючи фермерів Херсона та Криму, «METRO» не лише закуповує у них фрукти та овочі, але й таким чином перебирає на себе певну відповідальність за перевірку якості, сортування та пакування. Такий спосіб співпраці, з одного боку, підтримує фермерів, а з другого – забезпечує «METRO» стабільний асортимент із українських товарів для клієнтів. «METRO Cash&Carry» постійно посилює партнерство з місцевими постачальниками, тому 90% всього асортименту продовольчої та непродовольчої груп товарів забезпечують понад 1200 українських виробників, дистриб'юторів та імпортерів. Щоб визначити кращого з них, у жовтні 2009 року компанія запустила проект під назвою «Кращий постачальник». За спеціально розробленими критеріями Рада директорів «METRO Cash&Carry» обирала кращих постачальників із 17 міст присутності компанії.

Деякі компанії, щоб перевірити своїх постачальників, використовують стандарти SEDEX (Suppliers Ethical Data Exchange). Це стандарти неприбуткової організації, метою діяльності якої є вдосконалення етичних норм в ланцюгах постачання. Критерії SEDEX враховують лише діяльність постачальників у сфері трудового законодавства та захисту прав людини.

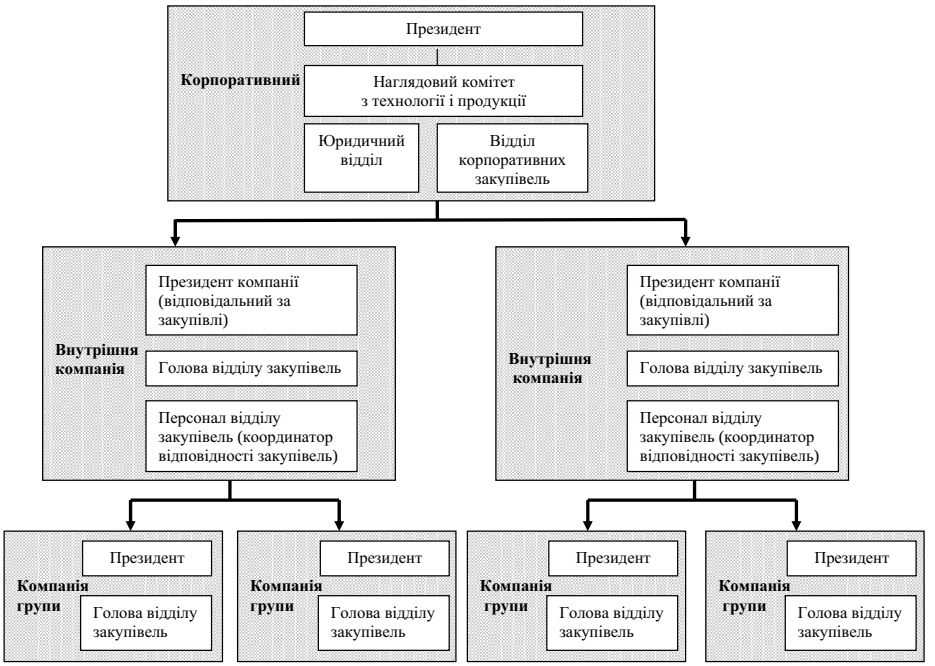
Для того, щоб іще більше посилити роботу відділу співпраці з постачальниками, деякі організації у рамках цього відділу створюють окрему організацію для роботи і моніторингу постачальників компанії. Схему роботи компанії «Toshiba» продемонстровано на малюнку 5.4.

Якщо подивитись на малюнок 5.4, можна зрозуміти, яку велику кількість людей залучено для забезпечення роботи ефективної системи відповідальних закупівель. Для людей, яких залучено до цього процесу, проводяться різноманітні тренінги. Рівночасно потрібно постійно проводити також тренінги і з самими постачальниками, у чому досягла успіху компанія «Маркс енд Спенсер», а також установити відносини на рівні взаємної довіри.

Це також може проявлятися у:

1. спільній розробці стратегічних компонентів з використанням унікальних технологій постачальників;
2. спільних проектах для підвищення якості товарів і послуг та скороченні виробничих витрат при використанні технологічних можливостей компаній, скороченні витрат постачальників на участь у тендерах у співпраці з компаніями.

Малюнок 5.4. Робота компанії Toshiba з постачальниками у сфері закупівель.



5.3. Доброчесна конкуренція

Термін «доброчесна конкуренція» означає рівні умови для конкуренції, що досягаються через вирівнювання витрат на виробництво продукції виробниками і нейтралізацією будь-яких переваг, що їх може мати один постачальник над іншим. За визначенням Європейської комісії, ефективна конкуренція на постачання товарів та послуг знижує ціни, підвищує якість та розширює вибір клієнта [20].

В Україні питаннями доброчесної конкуренції опікується Антимонопольний комітет України [21]. Це державний орган зі спеціальним статусом, метою діяльності якого є забезпечувати державний захист конкуренції у підприємницькій діяльності. Антимонопольний комітет України провадить свою діяльність на підставі законодавства про захист економічної конкуренції, що ґрунтується на нормах, установлених Конституцією України і складається із Законів України «Про захист економічної конкуренції»[7], «Про Антимонопольний комітет України»[1], «Про захист від недобросовісної конкуренції»[6] та інших нормативно-правових актів, ухвалених відповідно до цих законів.

Головним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики України, яка здійснюється за наступними напрямами[1]:

- державний контроль за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції, запобігання, виявлення та припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції;

- контроль за концентрацією та узгодженими діями суб'єктів господарювання;
- контроль за регулюванням цін (тарифів) на товари, що їх виробляють (реалізують) суб'єкти природних монополій;
- сприяння розвиткові добросовісної конкуренції (включає у себе, зокрема: взаємодію з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, органами адміністративно-господарського управління та контролю, підприємствами установами та організаціями з питань розвитку, підтримки, захисту економічної конкуренції та демонополізації економіки; надання обов'язкових для розгляду рекомендацій та внесення зазначеним суб'єктам пропозицій щодо здійснення заходів, спрямованих на обмеження монополізму; розвиток підприємництва та конкуренції; участь у розробленні та внесення в установленому порядку пропозицій щодо законів та інших нормативно-правових актів, які регулюють питання розвитку конкуренції, конкурентної політики та демонополізації економіки; міжнародне співробітництво з питань, які належать до компетенції Антимонопольного комітету України);
- методичне забезпечення застосування законодавства про захист економічної конкуренції (складається з узагальнення та аналізу практики застосування законодавства про захист економічної конкуренції, здійснення офіційного тлумачення власних нормативно-правових актів та надання рекомендаційних роз'яснень з питань застосування законодавства про захист економічної конкуренції).

Антимонопольний комітет України підконтрольний Президентові України та підзвітний Верховній Раді України. В областях України, містах Києві та Севастополі утворено територіальні відділення Антимонопольного комітету України, які є юридичними особами та виконують завдання Антимонопольного комітету України на регіональному рівні.

За визначенням АМКУ, *недобросовісна конкуренція* – це будь-які дії в конкуренції, що суперечать правилам, торговим та іншим чесним звичаям у підприємницькій діяльності. Приклади дій недобросовісної конкуренції [24]:

1. *Установлення цін, змова.*
Це відбувається, коли два або більше підприємств погоджуються на контроль або встановлення цін на товари і послуги, з якими вони працюють – це штучні засоби підвищення або зниження цін. Коли це відбувається, конкуренція зменшується. Наприклад: три підприємства, що продають цукор, погоджуються встановити вищу ціну за продукт – ця неконкурентоспроможна практика відома як завищення цін.

Приклад: Європейська Комісія оштрафувала 11 авіакомпаній загалом на 799,4 млн EUR за участь у міжнародній змові [21]. Зокрема, санкції застосовано до авіаперевізників: «Air Canada», «Air France-KLM», «Martinair», «British Airways», «Cargolux», «Cathay Pacific Airways», «Japan Airlines», «LAN Chile», «Qantas», «SAS» та «Singapore Airlines». Як показало розслідування, компанії, здійснюючи вантажні перевезення у межах Європейського Союзу, узгоджено встановлювали вищі розміри аеропортового збору на пальне та послугу із забезпечення безпеки без знижок. Про це компанії домовлялися між собою під час ділових зустрічей. Змова тривала у період від грудня 1999 року до лютого 2006 року. Визначаючи розмір штрафу, Комісія врахувала сукупний прибуток

авіакомпаній у межах ринку, характер порушення тощо. В рамках програми пом'якшення відповідальності, компанія «Lufthansa» разом з її дочірньою компанією «Swiss», що також брали участь у цьому картелі, уникнули штрафу, бо перші сповістили Єврокомісію про факт змови.

2. *Заведення в оману в рекламі.*
Це відбувається, коли компанії у своїй теле- або друкованій рекламі вводять в оману щодо якостей товарів або послуг.

Приклад: Згідно з постановою шведського суду компанію «L'Oréal» може бути оштрафовано на 143 тисячі доларів. Причиною звернення до суду правозахисних організацій стали два ролики компанії, що рекламують креми, де виробник стверджує, що використання цих продуктів розгладжує зморшки на 70% [15].

3. *Продаж із примусовим асортиментом (т.з. «одруження»).*
Це відбувається, коли компанія не віддає клієнтові певної речі доти, доки він не купує два товари одночасно.

4. *Зловживання домінуючим становищем (монополізація або «ціна хижака»).*
Це відбувається, коли організація, що керує великим відсотком ринку, використовує своє домінуюче положення, щоб зменшити конкуренцію на ринку. Для такої організації є порушенням закону завищувати або занижувати ціни, іноді це використовується для виведення деяких компаній з ринку.

Приклад: Один із видів зловживання монопольним становищем наявний, коли домінуюча компанія використовує свої сили, щоб унеможливити появлення нової компанії на ринку, – це знижує конкуренцію. Аеропорт «Бориспіль» за постановою АМКУ було оштрафовано на 10 млн грн. за зловживання монопольним становищем при наданні спеціалізованих аеропортових послуг із заправляння авіапаливом [21].

5. *Дотримання перепродажних цін.*
Це відбувається, коли постачальники намагаються уплинути на своїх дистриб'юторів та роздрібних торгівців, щоб вони встановлювали фіксовану ціну. Постачальники можуть також намагатися запобігати зниженню цін через підписання договорів, погрози або обіцянки.

Приклад: Постачальник певної марки годинників може домовитися з дилерами та дистриб'юторами, щоб продавати свою продукцію за штучно завищеною ціною. Це знижує конкуренцію, яка стає «штучною» та незбалансованою, а постачальник може взяти під контроль увесь ринок і маніпулювати ним.

6. *Нечесна пропозиція ціни.*
Це відбувається, коли підприємства погоджуються, що одне або декілька з них не нададуть пропозиції щодо участі у тендері, або коли подані тендерні пропозиції вже поділено між сторонами.
Приклад: Компанія, що намагається одержати контракт, домовляється з іншою компанією,

яка також прагне його одержати. Відповідно до цієї домовленості, якщо одна з цих компаній одержує контракт, то вона надає частину контракту другій. Так роблять, щоб мати прибуток незалежно від того, з ким буде укладено фінальну угоду.

7. *Використання символів більш відомих фірм для підвищення рівня продажів.*
Це стосується тих маловідомих фірм, що використовують логотипи, символи або форми пакувань тих компаній, які вже мають лояльного клієнта й підвищений попит.

Приклад: Недобросовісна конкуренція ТОВ «Віва» (м. Луцьк) стосовно компанії «ФЕРРЕРО С.П.А.» (м. Альба, Італія), коли йдеться про зовнішнє оформлення паковань батончиків «Бонутті» та «Бенітто» виробництва ТОВ «Віва», що містить основні елементи дизайну відомої споживачам упаковки шоколадного батончика «Kinder Bueno». Штраф АМКУ – 30 000 грн. [21].

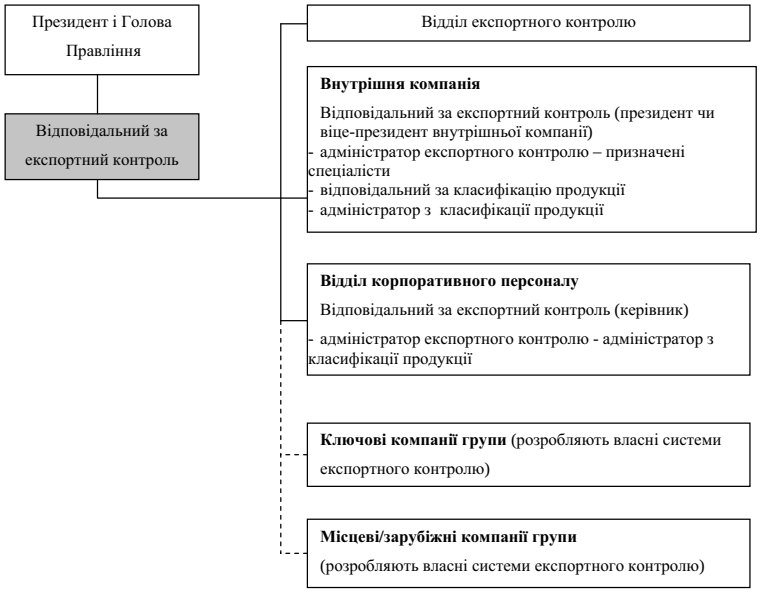
З огляду на ці вищезазначені види недобросовісної конкуренції, компаніям потрібно просувати доброчесну конкуренцію шляхом складання інструкцій та «гайдів» із цих питань, навчання персоналу й керівників, а також моніторингу й оцінювання.

5.4. Контроль за експортом

Завдання компанії під час експортування своєї продукції – дотримуватися всіх чинних законів та правил щодо експорту в країни та регіони, де працює організація (наприклад, експортні закони США, ЄС тощо). Зазвичай це стосується великих міжнародних компаній, для яких важливо декларувати й справджувати принцип триматися осторонь будь-яких угод, що можуть похитнути міжнародний мир та безпеку.

В окремих компаніях існують цілі програми експортного контролю, на підставі яких визначається потреба ліцензувати експорт товарів і технологій, а товари та послуги проходять жорсткий контроль. До того ж, товари, що йдуть на експорт, періодично перевіряють. Для всіх працівників та керівників, відповідальних за цей напрямок, проводять тренінги, розроблено інструкції. У компанії може існувати посада головного експортного контролера серед топ-менеджменту, який повністю відповідає за контроль експорту організації. На малюнку 5.5. зображено систему експортного контролю компанії «Toshiba».

Малюнок 5.5. Система експортного контролю компанії «Toshiba».



На малюнку 5.5 можна побачити посаду «адміністратора з класифікації продукції», який визначає, чи потрібні продукції експортні ліцензії. До того ж, відділ експортного контролю провадить періодичні перевірки експорту, у разі потреби розробляє плани корегувальних дій. Також відділ пропонує навчальні курси з питань експортного контролю на регулярній та спеціальній (за потреби) основах, серед іншого й онлайн-тренінги. Зустрічі співробітників відділів з контролю за експортом можуть відбуватися раз на місяць, у рамках яких обговорюються одержані дані, регуляторні тенденції, даються поради, розробляються інструкції.

5.5. Захист інтелектуальної власності

Захист інтелектуальної власності є надзвичайно важливим аспектом чесних операційних практик. Компанії повинні дотримуватися законів та правил, пов'язаних з ними, щоб захистити свою інтелектуальну діяльність і широко використовувати свої права, а також поважати законні права інтелектуальної власності третіх осіб. Це положення має бути прописано в корпоративному кодексі поведінки.

У деяких компаніях, що постійно працюють над розробкою нових продуктів, існує відділ для захисту інтелектуальної власності. Якщо компанія міжнародна, то подібні відділи може бути створено в кожному підрозділі компанії, який працює в тій чи тій країні.

Деякі компанії, якщо зважати на специфіку їхньої діяльності, можуть мати ризик порушити права інтелектуальної власності третіх осіб або дістати підставу для судових позовів за порушення своїх патентів. Тому для зменшення таких ризиків, компанії

мають досліджувати патенти інших організацій, пов'язаних з їхньою бізнес-діяльністю заздалегідь. З поширенням користування Інтернетом, постає нагальна потреба запобігати несанкціонованому використанню таких робіт через проведення різноманітних тренінгів з питань авторського права.

5.6. Боротьба з відмиванням грошей

Поняття «відмивання грошей» виникло у США у 30-ті роки XX столітті після ухвалення у країні закону, що забороняв вільний продаж алкогольних напоїв. Наслідком цього стала контрабанда алкоголю, доходи від якої вкладалися у розвиток мережі пралень, після чого гроші діставали легальний статус [11].

«Відмивання» грошей – це операція, в процесі якої приховуються походження та (або) призначення грошового платежу. Неконтрольовані подібні операції можуть зруйнувати національну економіку країни, що їх приймає. Надлишок може спотворити попит на готівку, що призведе до інфляції.

Безпосереднім джерелом одержання «брудних» коштів є тіньова економіка. За оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), тінізація економіки останніми 5 роками зростала щорік на 6,2 %, а загальне економічне зростання становило у середньому 3,5 % [28]. Основні генератори грошових потоків[11]: організовані злочинні угруповання, терористичні угруповання та «корумповані» чиновники.

Основні способи відмивання брудних грошей [11] є наступними:

- вивіз готівкових коштів з країни за допомогою кур'єрів чи приховування їх у багажі;
- багатократне зарахування готівкових коштів на розрахунковий рахунок різними фізичними особами.
- укладання угод з іноземними компаніями на виконання послуг інформаційного характеру;
- укладання угод щодо купівлі-продажу товарів, яких фактично не існує;
- «структурування» – штучне дроблення фінансової операції на кілька одиничних з невеликими сумами. Пізніше кошти акумулюються на одному чи декількох рахунках, з яких вони переказуються на цілком законній підставі у банк іншої країни;
- фіктивні компанії з реєстрацією: використовуються підробні або загублені паспорти;
- альтернативні банківські системи: «відмивання» коштів у так званому «золотому трикутнику» (Таїланд, Бірма, Лаос). Гроші проходять складний ланцюг осіб, що ведуть такий вид бізнесу від покоління до покоління. Ця схема дістала назву hawala. При використанні такої схеми кошти взагалі не потрапляють до банківської системи, а отже, їх не можливо відстежити;
- схема Fie chien, що існує в Китаї. Інколи її називають «система записки», бо клієнт віддає гроші «банкірові», а в обмін отримує розписку, яку він може обміняти в іншого «банкіра»;
- псевдоперестрахування: передання неіснуючих ризиків перестраховикам.

Щоб оцінити масштаби «відмивання» «брудних» грошей, розроблено декілька підходів, наприклад італійський метод «Палермо» заснований на порівнянні величини заявленого доходу з реальним обсягом купівлі товарів і одержання платних послуг у масштабах країни чи регіону, а також у окремих осіб.

Щоб протидіяти «відмиванню» «брудних» грошей, 1989 року за постановою «великої сімки» була створено міжурядову організацію ФАТФ – міжнародну групу протидії «відмиванню» «брудних» грошей. На сьогодні до неї входить 31 країна та дві міжнародні організації. За підрахунками експертів 55% українського валового внутрішнього продукту виробляється у тіні[28].

Що стосується законодавчих важелів, які використовує Україна для протидії «відмиванню» «брудних» грошей, то існують Кримінальний кодекс, Закони України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринку фінансових послуг»[8] і «Про банки та банківську діяльність»[2]; діє Координаційний комітет з боротьби з організованою злочинністю та корупцією. Українське законодавство закріпило ряд базових принципів, визначених «Сорока рекомендаціями ФАТФ»[13]. Однак, через зволікання з ухваленням цих принципів Україну 1 вересня 2001 р. було включено до «чорного списку» ФАТФ[13] на наступних підставах: брак законів про регулювання фінансових інститутів, ненадання фінансової звітності щодо підозрілих фінансових операцій, фіктивних компаній, складність визначення власників та керівного складу компаній, брак законів, що регулювали б обмін інформацією між міжнародними правовими організаціями. Однак, у лютому 2003 р. Україну виключено з «чорного списку», після ухвалення наступних законів: «Про запровадження змін до Закону України про запобігання протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом»[3], «Про запровадження змін до Кримінального та Кримінально-процесуального кодексу України»[5], «Про запровадження змін до деяких законів України про запобігання використовувати банки та інші фінансові установи для легалізації коштів, одержаних злочинним шляхом»[4], Постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення у складі Міністерства фінансів України Державного департаменту фінансового моніторингу»[9], а також затверджено постанову Кабінету Міністрів України «Програма протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом»[10;13].

Водночас рівень тінізації української економіки та фінансів усе ще залишається надто високим. Саме тому соціальна відповідальність фінансових інституцій у цьому аспекті боротьби з «відмиванням» грошей є надзвичайно важливою. Потрібно навчати співробітників відповідних практик та управління. Приміром, банк «Citi» на своєму сайті заявляє про те, що організація має більше ніж 300 методів боротьби з «відмиванням» грошей, яким навчаються співробітників у різних куточках світу.

Філософія «Citi»-банку щодо боротьби з «відмиванням» грошей

Фінансові установи можуть боротися з ризиками «відмивання» грошей та допомагати урядам визначати активності можливого терористичного фінансування через наступні дії:

• засновано посаду топ-менеджера та команду під його керівництвом для контролю над глобальною політикою «Citi», визначення практик й процедур щодо «відмивання»

грошей та фінансування терористичної діяльності;
• створено культуру, яка поважає й нагороджує практики належного контролю та дотримання процедур, і має зобов'язання вищого керівництва стосовно цього;
• використовуються незалежні послуги для перевірки на відповідність законам, аудит і управління ризиками для забезпечення виконання інструкцій (це допомогає оцінити відповідність бізнесу законам, спрямованим на боротьбу з «відмиванням» грошей, правилам та інструкціям);
• враховано думку близьких до клієнтів менеджерів місцевих відділень, менеджерів з відносин із клієнтами та обслуговування клієнтів, щоб повністю зрозуміти, з ким банк веде бізнес, і досвідчитися, що бізнес, який ведеться від імені клієнтів, є «доброчесним»;
• розроблено й далі оновлено політики та процедури, що відповідають застосованим правовим і нормативним вимогам або перевершують їх, і повсякчас дає співробітникам нові знання про них;
• розроблено процедури сприяння урядам у визначенні відповідної інформації щодо потенційних підозрюваних у терористичній діяльності організацій та осіб;
• запроваджено нові процедури щодо відповідання різним законам і правилам;
• інвестовано в розробку і власноруч розроблено технології, що допомагають моніторити операції для виявлення можливих підозрілих дій;
• визнано, що запобігання «відмиванню» грошей та виявлення дій можливого терористичного характеру є безперервним процесом, який включає у себе щоденну ретельність і здатність іти в ногу з чимраз витонченішими схемами, які використовують злочинці.

Банк «Citi» ухвалив політику щодо Глобальної боротьби з «відмиванням» грошей та боротьби з фінансуванням тероризму, яка вимагає, щоб усі відділення банку по всьому світу розробляли й реалізовували ефективні програми відповідно до чинних законів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Чесні управлінські практики стосуються етичної поведінки у роботі однієї організації з іншими організаціями, які включають у себе відносини між організаціями та урядовими установами, їхніми партнерами, постачальниками, підрядниками, конкурентами та об'єднаннями, членами яких вони є.

Чесні управлінські практики охоплюють питання боротьби з корупцією, відповідальне залучення до громадського життя, чесну конкуренцію, просування соціальної відповідальності у відносинах із партнерами та повагу до прав власника. У сфері соціальної відповідальності чесні управлінські практики свідчать про те, як організації використовують свої зв'язки з іншими організаціями задля просування позитивних результатів.

Головними принципами чесних управлінських практик є повага до чинності закону, підзвітність, прозорість та чесність.

Для компанії головними діями в цій сфері може бути коло питань, пов'язане з:

1. діяльністю, спрямованою на боротьбу з корупцією: не давати й не брати хабарів, не порушувати закони про використання політичного впливу;
2. просуванням соціальної відповідальності через свою мережу постачальників та стимулюванням попиту на соціально відповідальні товари та послуги;
3. використанням при закупівлях та рішеннях щодо тендерів критеріїв, які обирають відповідальні продукти й компанії;
4. перевіркою мережі постачальників та покупців/клієнтів, щоб бути впевненими, що компанія достатньо платить, щоб сподіватися від своїх постачальників сумлінного ставлення до власних обов'язків, та забезпечити краще сприйняття соціальної відповідальності через партнерську мережу;
5. чесним поводженням зі своїми постачальниками, клієнтами й споживачами, включаючи швидкі платежі рахунків та швидку увагу до проблем;
6. повагою до прав власності: уникати підробки або піратства, платити справедливу компенсацію за нерухомість, що її організація купує або використовує, проводити розслідування щодо законності власника на неї перед тим, як компанія буде використовувати або передавати нерухомість, захищати інтелектуальну власність.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРУ З КСВ

Велика міжнародна компанія, зазвичай, розробляє свою внутрішню політику щодо дотримання законів і правил тієї країни, де працює компанія, в якій має бути прописано, що:

1. компанія приділяє першочергову увагу відповідним законам та правилам країн, де вона працює;
2. компанія має поводитися етично у всіх видах своєї діяльності;
3. компанія має прагнути підвищувати обізнаність із дотримання правил та стандартів країн, де вона працює, повсякчас проводячи тренінги, корпоративні освітні програми, аудит, оскільки забезпечення дотримання тих або інших норм має стати частиною корпоративної культури;
4. компанія повинна ухвалити кодекс поведінки, в якому має описати ті вимоги, які вона ставить до своїх співробітників та постачальників (це може бути два або один кодекс);
5. компанія має ухвалити окрему політику, стратегію або правила, як це зробили компанії «Toshiba» або «IKEA», щодо боротьби з корупцією.

Невелика національна компанія малого та середнього бізнесу може просто включити вищезазначені положення до кодексу поведінки.

В компанії можуть існувати правила запобігання корупції, в яких чітко зазначено, що компанія не погоджується з корупцією в будь-якій формі, і активно намагається запобігти корупційним проявам. Компанія також може пояснити свою позицію в листі покупця, який обов'язково підписують постачальник та представник компанії. Сама компанія також повинна мати політику щодо розслідування корупційних проявів, що описує, як співробітники повинні діяти на випадок, коли в них виникли підозри про шахрайство, корупцію, крадіжку та інші незаконні дії.

Компанія має допомагати при стихійних лихах та належно реагувати на великомасштабні природні події, такі як: землетруси, тайфуни й повені, що можуть призвести до закриття регіональних відділень компаній, спричинивши чималі фінансові втрати, і вплинувши таким чином на діяльність інших партнерів. Тому, щоби звести до найменшого затримки у постачанні товарів і послуг на випадок природних та інших лих, наприклад пандемії грипу чи яких інших хвороб, розробляються документи, в яких зазначають позиції компанії щодо корпоративної поведінки, корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), відносин із постачальниками та принципів відповідальних закупівель, що їх дотримується компанія, дії компанії у ситуації стихійних явищ.

Для впровадження практик відповідальних закупівель, найдоцільнішим є встановлення КСВ-критеріїв на етапі визначення завдання та сфери, в якій проводитиметься закупівля і визначенні умов договору.

Контрактер повинен:

1. гарантувати безпечні умови праці та охорону праці,
2. оберігати здоров'я працівників;
3. надавати вільний вибір місця працевлаштування;
4. не використовувати понаднормову роботу.
5. виплачувати заробітну платню та винагороди;
6. не чинити дискримінації при наймі, навчанні, припиненні роботи;
7. запобігати дитячій праці;
8. забезпечувати навчання;
9. заборонити фізичне знущання та сексуальні чи які інші види домагань;
10. знижувати рівень викидів;
11. заборонити недоцільне використання матеріалів;
12. ефективно використовувати енергію, воду у процесі виробництва та доставки.

Самі компанії мають надавати компаніям-постачальникам справедливу ціну та не затримувати виплати субпідрядникам.

Термін «доброчесна конкуренція» означає рівні умови для конкуренції, що досягаються через вирівнювання витрат на виробництво продукції виробниками і нейтралізацією будь-яких переваг, що їх може мати один постачальник над іншим. Приклади дій недобросовісної конкуренції : установлення цін, змова; введення в оману в рекламі; продаж із примусовим ассортиментом; зловживання домінуючим становищем (монополізація); дотримання перепродажних цін; нечесна пропозиція ціни; використання символів більш відомих фірм для підвищення рівня продажів.

Завдання компанії під час експортування своєї продукції – дотримуватися всіх чинних законів та правил щодо експорту в країни та регіони, де працює організація (наприклад, експортні закони США, ЄС тощо). Зазвичай це стосується великих міжнародних компаній, для яких важливо декларувати й справджувати принцип триматися осторонь будь-яких угод, що можуть похитнути міжнародний мир та безпеку.
Захист інтелектуальної власності є надзвичайно важливим аспектом чесних операційних

практик. Компанії повинні дотримуватися законів та правил, пов'язаних з ними, щоб захистити свою інтелектуальну діяльність з правами і широко використовувати ці права, а також поважати законні права інтелектуальної власності третіх осіб. Ці положення має бути прописано в корпоративному кодексі поведінки.

Соціальна відповідальність фінансових інституцій в аспекті боротьби з «відмиванням» грошей є надзвичайно важливою, потрібно навчати співробітників відповідним практикам та управлінню.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що означає термін «чесні операційні практики»?
2. Які зміни спричинила економічна криза 2008-2009 року щодо запровадження чесних операційних правил? Обґрунтуйте Вашу відповідь.
3. Навіщо компанії створюють Комітети з дотримання законодавства й запобігання ризикам?
4. Чому компанії приділяють увагу боротьбі з корупцією?
5. Назвіть компанії, що постраждали від корупції? Опишіть ті внутрішні та зовнішні зміни, що сталися в компанії після корупційних скандалів.
6. Що означає «Ініціатива щодо дотримання принципів корпоративної етики при веденні комерційної діяльності на терені Російської Федерації»? Хто став її підписантом? Чому її було підписано?
7. Розкажіть, які внутрішні системи інформування щодо фактів хабарництва й етичної поведінки створюють компанії.
8. Що означає термін «корпоративні політичні внески»? У яких країнах вони існують?
9. Навіщо компанії створюють План забезпечення безперервного ведення бізнесу?
10. Що означає термін «відповідальні закупівлі»?
11. Наведіть приклади відповідальних закупівель, що їх запроваджують країни та компанії.
12. Які форми може мати моніторинг відповідальних закупівель?
13. Розшифруйте термін «доброчесна конкуренція».
14. Наведіть приклади «недобросовісної» конкуренції.
15. Які активності передбачає боротьба з «відмиванням» грошей з боку фінансових інституцій?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Які питання включає в себе поняття «чесні управлінські практики»?
а) боротьба із корупцією;
б) трудові практики;
в) чесна конкуренція;
г) захист прав споживачів;
д) повага до прав власника.

2. Яке місце займає Україна за «Індексом сприйняття корупції у 2010 році»?
а) 154-е місце;
б) входить в десятку найменш корумпованих країн;
в) 134-е місце;
г) 100-е місце;
д) Україну в цьому дослідженні не було представлено.

3. Хто підписав «Ініціативу щодо дотримання принципів корпоративної етики при веденні комерційної діяльності на терені Російської Федерації»?
а) компанія ІКЕА;
б) понад 50 міжнародних компаній;
в) швейцарські компанії в Росії;
г) державні організації;
д) IBLF.

4. В яких країнах існують традиції корпоративних політичних внесків?
а) США;
б) Канада;
в) Україна;
г) Великобританія;
д) Польща.

5. Перелічте основні принципи закупівель в міжнародному аспекті:
а) підзвітність;
б) прозорість;
в) рівне ставлення;
г) недискримінація;
д) краще співвідношення ціни і якості.

6. Державні органи якої держави поставили собі за мету досягти 100% сталих закупівель до 2010 року?
а) Норвегія;
б) Україна;
в) Великобританія;
г) Нідерланди;
д) Росія.

7. На яких етапах процессу закупівель найдоцільніше встановлювати критерії з КСВ?
а) визначення завдання та сфери, в якій проводитиметься закупівля;
б) опис процесу доставки;
в) установлення вимог до постачальників;
г) визначення критеріїв розподілу;
д) визначення умов договору.

8. Перерахуйте форми моніторингу постачальників в рамках відповідальних закупівель:
а) проведення дослідження серед різноманітних стейкхолдерів;
б) структурований діалог;
в) інтерв'ю з топ-менеджерами;
г) інспекція на місці виробництва;
д) моніторинг медіа.

9. Що означає термін «доброчесна конкуренція»?:
а) боротьба з корупцією;
б) відповідальні закупівлі;
в) нейтралізація будь-яких переваг, що може мати один постачальник над іншим;
г) рівні умови для конкуренції;
д) зниження цін.

10. Хто опікується питаннями доброчесної конкуренції в Україні?
а) Антимонопольний комітет України;
б) Верховна Рада України;
в) Президент України;
г) Міністерство економіки України;
д) Міністерство фінансів України.

11. Чи відноситься контроль за експортом до чесних операційних практик?
а) так;
б) ні.

12. Чому компанії мають досліджувати патенти інших організацій?
а) через специфіку їх діяльності;
б) через поширення користування Інтернет;
в) задля заощадження фінансових коштів на інновації;
г) з метою копіювання;
д) щоб зменшити ризики порушити права інтелектуальної власності третіх осіб.

13. Чому виникло поняття «відмивання грошей»?
а) через контрабанду алкоголя;
б) через розвиток мережі пралень;
в) після прийняття Закону «Про боротьбу з відмиванням грошей»;
г) після ухвалення у країні закону, що забороняв вільний продаж алкогольних напоїв;
д) тому що існує «тіньова економіка».

14. Виберіть нелегальні способи відмивання брудних грошей:
а) укладання угод з іноземними компаніями на виконання послуг інформаційного характеру;
б) псевдоперестрахування: передання неіснуючих ризиків перестраховикам;
в) фіктивні компанії з реєстрацією: використовуються підробні або загублені паспорти;

г) укладання угод з іноземними компаніями на виконання послуг;
д) вивіз готівкових коштів з країни за допомогою кур'єрів чи приховування їх у багажі.

15. Що означає ФАТФ?
а) стандарт антикорупційних практик;
б) міжнародна група протидії «відмиванню» «брудних» грошей;
в) принципи відповідальних закупівель;
г) один з принципів Глобального Договору ООН;
д) філософія «Citi»-банку щодо боротьби з «відмиванням» грошей.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Заходи проти підробленої продукції. Приклад Майкрософт

Заснована у 1975 році корпорація Microsoft – світовий лідер у галузі розробки програмного забезпечення, а також у наданні послуг та рішень, які допомагають людям та компаніям повністю реалізувати свій потенціал. У 2009 фінансовому році дохід компанії становив 58,44 млрд. доларів США, кількість штатних співробітників – 92 736. З 2003 року компанія діє в Україні. Мета – розвиток ринку програмного забезпечення та просування продуктів Microsoft, підтримка партнерів та замовників, а також локалізація новітніх технологій корпорації та реалізація соціальних проектів на території України. Детальніше – http://www.microsoft.ua.

Місія Microsoft – допомагати людям та організаціям у цілому світі реалізувати свій потенціал у повній мірі.

Проблема:

Невжиття заходів щодо боротьби з контрафактною продукцією представляє для компанії репутаційний ризик, зменшення довіри та, відповідно, вартості бренду, адже споживачі, що купують підроблену продукцію, можуть купити товари низької якості, помилково прийнявши її за справжні товари. Саме тому компанії розробляють систему заходів для боротьби з підробленою продукцією. Прикладом цього може стати компанія «Майкрософт», яка відома завдяки своїй боротьбі з піратством. Незважаючи на глобальну економічну кризу, зниження рівня використання неліцензійного програмного забезпечення зафіксовано дослідженням IDC у 54 країнах світу; і лише на 19 ринках цей рівень зріс. За даними «Microsoft Україна» рівень використання піратського ПЗ в Україні становить 85%. Тобто на 85 комп'ютерах зі 100 встановлено неліцензійні операційні системи. «Вартість усього неліцензійного ПЗ на українських комп'ютерах «Microsoft» оцінює на 272 млн. доларів», – повідомив генеральний президент «Microsoft Україна» Дмитро Шимків.

Рішення:

Як підрахували аналітики IDC, зниження комп'ютерного піратства в Україні на 10% за 4 роки збільшить ВВП України на 586 млн. доларів і дасть держбюджетові додаткові

88 млн. доларів як податкові надходження. А якщо піратство програмного забезпечення скоротити на 10% за 2 роки, то ВВП країни виросте на 755 млн. доларів, а податкові надходження – на 116 млн. доларів. За даними Microsoft 33% українських продавців персональних комп'ютерів (крамниці техніки й сервісні центри) пропонують покупцям встановити піратське ПЗ або й відразу продають комп'ютери з неліцензійними операційними системами. У той самий час рівень установлення піратського софтвера на нові комп'ютери в торговельних осередках знизився з 42% у вересні 2009 до 33% у березні 2010 р. За даними дослідження Microsoft, що проводилося в жовтні, найвищий рівень піратства у Вінниці (50%), Миколаєві та Одесі (по 48%).

У «Microsoft Україна» вважають, що для того, щоб знизити рівень піратства, Україні потрібні системні цілеспрямовані дії з боку держави. «По-перше, держава повинна подавати приклад легального використання ПЗ. Нині ми провадимо перемовини з урядом про терміни та вартість легалізації усього програмного забезпечення, що його використовують українські чиновники», – каже Шимків. По-друге, держава повинна підсилювати контролюючі органи, що борються з піратством, й розширювати їхню кількість. По-третє, потрібна реалізація масштабних освітніх програм, завдяки яким люди менше купуватимуть піратський софт.

І держава зробила перший крок уперед. Завдяки постанові №5 «Про застосування судами норм законодавства у справах про захист авторського права та суміжних прав», що її ухвалив 4 липня 2010 р. Пленум Верховного Суду України, правовласники дістали реальну можливість стягувати судовим порядком грошову компенсацію за використання неліцензійних копій ПЗ кінцевими користувачами. У постанові чітко зазначено, що використання неліцензійних копій програмних продуктів (зберігання їх у пам'яті комп'ютера) є таким самим правопорушенням, як і їхній продаж або тиражування.

Це означає, що тепер відповідальність піратів не обмежуватиметься кримінально-адміністративним переслідуванням, яке сьогодні не завжди ефективне. Правовласники домагатимуться фінансових санкцій проти порушників у господарських судах.

У рамках проекту Genuine Software Initiative «Майкрософт» інформує споживачів про ризик придбати підроблене програмне забезпечення, вкладає гроші у нові розробки щодо розвитку технологій захисту від підроблювань та розробки властивостей продукту, що захищають інтелектуальну власність, та підтримує урядовців і правоохоронні органи, які борються з комп'ютерним піратством, а також допомагає НУО звернутися по безоплатне програмне забезпечення.

Питання до ситуаційної вправи.

1. Чому для компанії важливо боротися з контрафактною продукцією?
2. Який рівень використання піратського програмного забезпечення в Україні? Чому так відбувається?
3. Яких результатів може досягнути Україна, якщо боротиметься з піратством?
4. Що робить «Майкрософт» для боротьби з піратським програмним забезпеченням?
5. Чи допомагають державні органи компанії «Майкрософт»?

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
«Данон»: об'єднання, підтримка та розвиток дрібних сільгоспвиробників України

«Данон» в Україні представляють 8 регіональних представництв та завод «Данон Дніпро», розміщений у Херсоні. 800 співробітників працює в українському офісі компанії, яка входить до групи «Данон». Група «Данон» – це 160 заводів у 120 країнах світу й 80 000 співробітників. 2009 року обсяг продажів «Данон» досяг 15 млрд. євро. «Данон» є лідером в області продуктів харчування за чотирма напрямками: свіжі молочні продукти, питна вода, дитяче харчування, медичне харчування. Детальніше – www.danone.ua

Проблема:

Приватні господарства виробляють понад 80% молока в Україні. За цим показником стоять люди, цілі родини, дохід яких в Україні один з найнижчих – 1300 грн. на місяць, що становить усього 67% середнього заробітку українця. Ці сім'ї живуть завдяки тому, що вони самі виробляють, і 70% їхнього доходу витрачається на їжу. Нині саме «Данон» може допомогти поліпшити їхні умови життя й одночасно підвищити якість виробленої сільськогосподарської продукції, а саме молока, – це важливо не лише для окремо взятої компанії, а для розвитку аграрної галузі України та розв'язання соціальних і економічних питань сільських територій. Молоко в Україні здебільшого не дуже якісне, бо досі усе робиться «по-дідівському»: дояться корови руками, що призводить до потрапляння бактерій з рук доярки, вим'я попередньо не обробляється, молоко переливається у відра або цистерни, не охолоджується, перевозиться в машинах при високій температурі. Тому компанія усвідомила: якщо ми хочемо мати достатню кількість молока гарної якості, якщо ми хочемо розвивати свій бізнес в Україні, підтримка дрібних сільгоспвиробників доконче потрібна.

Рішення:

Проект «Молочні кооперативи» трансформує окремих виробників молока у кооперативи – більш професійні та з великими можливостями досягти успіху на ринку. Його мета – об'єднати понад 1000 родин приватних сільгоспвиробників через створення кооперативів, що діють на теренах Херсонської, Кіровоградської, Запорізької, Дніпропетровської областях і АР Крим (це області, близько розміщені до заводу компанії «Данон Дніпро»). Проект передбачає створити 20 сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів, кожен з яких об'єднує більш як 50 родин. Ці кооперативи, як неприбуткові громадські організації, представляють інтереси своїх членів. Кожен кооператив одержує інституційну підтримку та потрібну техніку від компанії «Данон», включаючи великогабаритні ванни-охолоджувачі для молока, аналізатори якості молока, обладнання для організації пунктів штучного осіменіння великої рогатої худоби, насіння для окультурення пасовищ. У рамках проекту 250 родин також отримають сучасні доїльні апарати, які дозволять не тільки скоротити час і полегшити процес доїння, а й істотно підвищити якість молока. Ще 1000 родин пройдуть тренінги з раціонального догляду за тваринами, органічного землеробства та основ бізнес-планування.

Даний проект компанія «Данон» України здійснює у співпраці з Міжнародною Благодійною Фундацією «Хайфер Проджект Інтернешенл» (МБФ «ХПІ») та за підтримкою державних обласних адміністрацій. Жан Христоф Ложе, Директор з соціальних інновацій компанії «Данон», зазначає: «Створення кооперативів для заготівлі молока є одним з перших соціальних проектів такого рівня, що фінансує «Екофонд Данон». Символічність проекту не тільки в його першочерговості. Цей проект – реальна можливість для «Данон» напрацювати передовий досвід, який можна використати й в інших країнах, де працює компанія. Об'єднані спільною метою створити економічні та соціальні вигоди, українські фермери, компанія «Данон» та команда фонду «Хайфер» за підтримкою місцевих адміністрацій зможуть перетворити це завдання у справжню історію успіху».

Фінансування проекту становить 1 мільйон євро, і розрахований він на 2 роки. Генеральний директор «Данон Україна» Даріо Маркетті зауважує: «Сьогодні ми створюємо замкнутий цикл виробництва молока та забезпечуємо контроль якості молочної сировини на всіх етапах його виробництва: від пасовищ та кормів до зберігання й доставляння молока на завод. Цей проект покликаний стимулювати індивідуальні сільські господарства, об'єднані у кооперативи, виробляти й постачати для «Данон» молочну сировину високої якості».

Результати:

Компанії сподіваються на створення більш ніж 20 кооперативів 2010 року, – це дозволить уплинути на 1000 сільських родин, окрім того, сільські жителі одержать кошти на юридичну консультацію, матимуть бізнес-тренінги та центри зі збору молока, дістануть суттєве поліпшення якості й кількості молока. У довгостроковій перспективі можна сподіватися на поліпшення поголів'я худоби.

Природно, що перший ризик, з яким зіткнулась компанія, розпочавши роботу, це складність самого процесу: потрібно зібрати молоко у дуже великій кількості людей і при цьому гарантувати якість. Це складно, але компанія це може зробити. Другий ризик у тому, що можна допомагати кооперативам, а вони, зрештою, відмовляться працювати з «Данон». Утім, для компанії це радше виклик – у тому, щоб дати можливість невеликим господарствам приєднатися до такої великої компанії як «Данон» та при цьому зберегти їх. Проект створено не для того, щоб зв'язати приватників з компанією, а для того, щоб побудувати новий вид відносин. У планах «Danone» розвивати цю ініціативу.

Питання до ситуаційної вправи:

1. Чому «Данон» вирішив запровадити цей проект?
2. Яку користь цей проект дає компанії?
3. Наведіть приклади з тексту ситуаційної вправи про чесні операційні практики?
4. Яких результатів планує досягти компанія «Данон»?
5. Які перешкоди виникають? Чи могли б Ви запропонувати якісно нові підходи для компанії у впровадженні цього проекту?

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» //Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1993, N 50, ст. 472
2. Закон України «Про банки та банківську діяльність» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, N 5-6, ст.30
3. Закон України «Про запровадження змін до Закону України про запобігання протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом»// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010, N 29, ст.392
4. Закон України «Про запровадження змін до деяких законів України з питань запобігання використання банків та інших фінансових установ з метою легалізації коштів, одержаних злочинним шляхом»// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003, N 14, ст.104
5. Закон України «Про запровадження змін до Кримінального та Кримінально-процесуального кодексу України»// Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, N 24, ст.236
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 року // Відомості Верховної Ради , 1996 року, №36, ст. 164
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III // Ві-домості Верховної Ради (ВВР), 2001, N 12, ст. 64
8. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 1, ст. 1
9. Постанова Кабінету Міністрів України «Про утворення у складі Міністерства фінансів України Державного департаменту фінансового моніторингу» від 10 січня 2002 р. N 35
10. Постанова Кабінету Міністрів України «Програма протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом на 2003 р.» від 29 січня 2003 р. № 140.
11. Боринець С.Я. Міжнародні фінанси: Підручник. – 2-е вид., перер. і доп. – К.: Знання, 2006. 494 с.
12. Bribe Payers Index, 2008 Transparency International. – 2008. – 22 pages
13. Financial Action Task Force «Annual Review of Non-Cooperative Countries and Territories 2005-2006». – FATF/OECD, 2006. – 29 p.
14. IKEA Sustainability Report «The Never Ending Job» – 2009. – 74 p.
15. Известную косметическую компанию оштрафуют на $145 тыс. за слоган // Режим доступу: http://sug.kiev.ua/news.php?id_news=20129
16. Немецкие компании встали в авангард борцов с коррупцией в России.// http://www.dw-world.de/dw/article/0,,5490625,00.html
17. BP spends millions lobbying as it drills ever deeper and the environment pays// http://www.guardian.co.uk/business/2010/may/02/bp-deepwater-horizon-oil-spills
18. Multinationals pledge no corruption in Russia// Reuters. – April 2010. // www.reuters.com
19. Сайт Антимонопольного Комітету України – www.amc.gov.ua
20. Competition in EC – Режим доступу: http://europa.eu/pol/comp/index_en.htm
21. Сайт Антимонопольного Комітету України – www.amc.gov.ua
22. IKEA press-releases – www.ikea.com
23. Transparency International CPI results – www.transparency.org

24. Understanding the Fair Competition Act. -http://www.globalcompetitionforum.org
25. Company Political Contributions http://www.goodguide.com/contributions
26. Centre for Responsibe Politics http://www.opensecrets.org
27. GSK press-releases – www.gsk.com
28. http://uk.wikipedia.org/
29. http://www.toshiba.co.jp

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Вітті Ендрю – колишній голова компанії GlaxoSmithKline, с. 160;
2. Ложе Жан Кристоф – Директор з соціальних інновацій компанії «Данон», с. 185;
3. Маркетті Даріо – Генеральний директор «Данон Україна», с. 185;
4. Медведєв Дмітрій – Президент Російської Федерації, с. 158;
5. Меллер Дитрих – Голова представництва компанії Siemens в Росії та Центральній Азії, с. 158;
6. Ольсон Мікаель – Президент компанії ІКЕА, с. 157;
7. Хоровітц Брук – Генеральний директор російського відділення IBLF, с. 157;
8. Шимків Дмитро – Генеральний президент «Microsoft Україна», с. 180, 181.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. 3М, с. 159;
2. Банк «Citi», с. 175, 176;
3. Метро Кеш енд Керрі Україна, с. 168;
4. Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), с. 174;
5. Світова організація торгівлі (СОТ), с. 162;
6. ТОВ «Віва», с. 172;
7. ФАТФ, с. 175;
8. ФЕРРЕРО С.П.А., с. 172;
9. Хайфер Проджект Інтернешнл, с. 185;
10. Air Canada, с. 170;
11. Air France-KLM, с. 170;
12. Amway, с. 159;
13. Avis, с. 159;
14. Avon, с. 159;
15. Axel Springer AG, с.158;
16. British Airways, с. 170;
17. British Petroleum, с. 159;
18. Cargolux, с. 170;
19. Cathay Pacific Airways, с. 170;
20. CISCO, с. 159;
21. Daimler, с. 158;
22. Danone, с. 184, 185;
23. Deutsche Bank, с. 158;

24. GlaxoSmithKline, с. 160;
25. Google, с. 159;
26. Henkel, с. 159;
27. Hewlett -Packard, с. 157;
28. IKEA, с. 155, 157;
29. Japan Airlines, с. 170;
30. Kimberly Clarks, с. 159;
31. L'Oreal, с. 171;
32. LAN Chile, с. 170;
33. Lufthansa, с. 171;
34. Marks & Spencer, с. 168;
35. Martinair, с. 170;
36. Mary Kay, с. 159;
37. Microsoft , с. 182-183;
38. Nestle, с. 166;
39. Procter & Gamble, с. 159;
40. Qantas, с. 170;
41. SAS, с. 170;
42. Siemens, с. 157, 158;
43. Singapore Airlines, с. 170;
44. Swiss Air, с. 171;
45. Toshiba, с. 155, 156, 158, 168, 172;
46. Transparency International, с. 157.

Ініціатива щодо дотримання принципів корпоративної етики при веденні комерційної діяльності на теренах Російської Федерації

Сторони, що підписали цей документ, є російськими та іноземними компаніями, які провадять комерційну діяльність на теренах Російської Федерації.

Сторони, що підписали цей документ, керуючись політикою нетерпимості до будь-яких проявів хабарництва, висловлюють бажання об'єднати зусилля, спрямовані на зниження ризику хабарництва та корупції у комерційній діяльності на теренах Російської Федерації.

Сторони, що підписали цей документ, мають намір усіляко сприяти багатогалузевій міждержавній ініціативі щодо боротьби з корупцією, організованої Членами правління Всесвітнього економічного форуму, що відповідають за інженерно-будівельну, енергетичну й гірничометалургійну галузі, співпрацюючи з міжнародною організацією Transparency International та Базельським Інститутом управління.

Основою Ініціативи, про яку домовляються Сторони, що підписали цей документ, є принципи протидії корупції, складені на базі бізнес-принципів боротьби з корупцією, що їх виробила організація Transparency International у рамках міжнародної ініціативи Партнерство проти корупції (далі – «Принципи», Додаток 1).

Враховуючи вищевикладене, Сторони, що підписали цей документ, домовилися про наступне:

1. Дану ініціативу повинні підтримувати й обов'язково виконувати Сторони, що підписали цей документ, та/або їхні відповідні афілійовані особи, які провадять комерційну діяльність на теренах Російської Федерації.

2. Кожна зі Сторін, що підписала цей документ, повинна поважати Принципи і в будь-який час дотримуватися Принципів, провадячи комерційну діяльність на теренах Російської Федерації. Кожна зі Сторін, яка підписала цей документ, зобов'язується поширювати в межах своєї організації або своїх каналів належні заходи для боротьби з хабарництвом та корупцією, що відповідають зазначеним Принципам, або використовувати їх задля порівняльного аналізу та удосконалення існуючих програм. Кожна зі Сторін, яка підписала цей документ, з усім тим, матиме право застосовувати суворіші принципи у роботі власної організації.

3. У тому разі, якщо Стороні, яка підписала цей документ, стане відомо про фактичні або можливі порушення Принципів, що їх зробила друга Сторона, яка підписала цей документ (зокрема, будь-які співробітники другої сторони), то перша Сторона буде зобов'язана повідомити про це порушення, запропонувавши виправити наслідки такого фактичного або передбачуваного порушення.

4. Не рідше ніж один раз на рік Сторони, що підписали цей документ, повинні проводити між собою зустрічі, щоб проаналізувати обопільний досвід реалізації Принципів на теренах

Російської Федерації, а також провести критичний розгляд вже запроваджених змін або подання пропозицій щодо запровадження потрібних змін до Принципів.

Співробітництво між Сторонами, що підписали цей документ, а також будь-який можливий обмін інформацією між Сторонами, що підписали цей документ, у зв'язку з цією домовленістю, обмежується областю дії даної Ініціативи. Умови співпраці Сторін, що підписали цей документ, при реалізації даної Ініціативи мають відповідати чинному законодавству, зокрема, законодавству про конкуренцію.

5. На той випадок, якщо Сторона, яка підписала цей документ, виставляє претензію про істотне порушення Принципів другою Стороною, що підписала цей документ, ця Сторона (перша) має право вимагати виключити з учасників Ініціативи Сторону, що порушила Принципи (Далі – «Сторона, яка порушила»). У тому разі, якщо факт істотного порушення оскаржує Сторона, яка порушила, то будь-яка зі Сторін, що підписала цей документ, буде мати право у будь-який час направити таку спірну ситуацію на розгляд Ради з урегулювання суперечок відповідно до умов розділу 6. Рада з урегулювання суперечок ухвалює рішення про те, чи було допущено суттєве порушення, а також про виключення Сторони, яка порушила, з учасників Ініціативи. Право вимагати виключити Сторону, що порушила, з учасників Ініціативи буде єдиним та виключним засобом відшкодування для інших Сторін, що підписали цей документ, якщо істотно порушено Принципи.

6. Усі суперечки, що виникають у зв'язку з цією Ініціативою, та не можуть бути вирішені безпосередньо між Сторонами, які підписали цей документ, мають подаватися на розв'язання Раді з урегулювання суперечок відповідно до правил Ради з урегулювання суперечок Міжнародної торгово-промислової палати (далі – «Правила Ради»). Рада з урегулювання суперечок має складатися з трьох членів; усіх членів має призначати Центр ради зі спорів Міжнародної торгово-промислової палати, відповідно до Правил. Постанова Ради з урегулювання суперечок буде остаточною та обов'язковою до виконання Сторонами, що підписали цей документ.

7. Умови цієї ініціативи регламентуються відповідно до матеріального права Швейцарії.

8. Кожна зі Сторін, що підписала цей документ, дає свою згоду на використання найменування своєї компанії та оприлюднення факту підписання цією Стороною цього документа в публікаціях спеціалізованих інтернет-видань та/або друкованих засобів масової інформації. Перед будь-якою публікацією проект такої публікації має бути направлено на затвердження Сторін, що підписали цей документ.

Розділ 6. ПРАВА ЛЮДИНИ І ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ

Права людини і ведення бізнесу

У цьому розділі розглядається питання прав людини і ведення бізнесу, трудових відносин, дається тлумачення питань, які стосуються основних документів із прав людини (Міжнародний білль про права людини, Декларація Міжнародної організації праці про основоположні принципи і права у сфері праці). Розглядаються різноманітні міжнародні ініціативи: Глобальний Договір ООН, Керівні принципи ОЕСР щодо багатонаціональних корпорацій, Ініціатива лідерів бізнесу з прав людини. Особлива увага приділяється результатам роботи спеціального представника Генерального секретаря ООН з бізнесу і прав людини. Окремо розглянути аспекти корпоративної соціальної відповідальності в аспекті трудових відносин.

6.1. Права людини і Міжнародний білль про права людини

Права людини є ключовою темою для приватних компаній, оскільки від цього залежить функціонування бізнесу. Компаніям потрібно досягти відповідності основним правам і свободам людини як на своїх підприємствах, так і на підприємствах постачальників.

Джон Раггі, спеціальний представник Генерального секретаря ООН з питань бізнесу і прав людини, зазначає: *«З 1990-х років соціальна роль бізнесу та його вплив на права людини значно зросли, одночасно зросли кількість компаній та позовів проти представників бізнесу у зв'язку з порушенням прав людини. Найбільший рівень таких порушень (28%) спостерігається в Азіатсько-тихоокеанському регіоні, до якого входить Росія. В Африці та Латинській Америці цей показник складає 22% та 18% відповідно, в Європі – лише 3%. Більше за всіх від діяльності компанії страждають співробітники компанії та місцеві громади (по 45%); частка споживачів серед тих, права яких порушуються у зв'язку з діяльністю бізнесу, складає 10%»* [1]. Найбільш «шкідливими», за оцінками Джона Раггі, є видобувний сектор та компанії, що займаються виробництвом споживчих товарів.

Важливість дотримання прав людини компаніями підкреслюють деякі факти, описані компанією Novo Nordisk [2] (табл. 6.1).

Основні права людини – це певні можливості людини, які необхідні для її існування та розвитку в конкретно-історичних умовах, що об'єктивно визначаються досягнутим рівнем розвитку людства (економічним, духовним, соціальним) і мають бути загальними та рівними для всіх людей [3].

Згідно з новим міжнародним стандартом із соціальної відповідальності ISO 26000 права людини – це поважне ставлення до всіх осіб, незалежно від їх особистісних характеристик, просто тому, що вони – люди [4].

10 грудня у всьому світі відзначається День прав людини. Саме цього дня у 1948 році Генеральна Асамблея ООН, зважившись на наслідки Другої світової війни, прийняла Загальну декларацію прав людини і проголосила її завданням, *«до виконання якого повинні*

прагнути всі народи і всі держави з тим, щоб кожна людина і кожний орган суспільства… прагнули шляхом освіти сприяти поважанню цих прав і свобод і забезпеченню» [5]. Цікаво, що тоді Українська РСР, Білоруська РСР і Радянський Союз утрималися від приєднання до декларації.

Таблиця 6.1. Факти важливості дотримання прав людини компаніями.

Сфера	Факти
Здоров'я і безпека	- 40 мільйонів людей у світі живуть із діагнозом ВІЛ/СНІД, більшість із яких працює; - 10 мільйонів дітей гинуть щороку через захворювання, які піддаються лікуванню; - 15% населення світу страждають через нещасні випадки на роботі та професійні захворювання, 3,9% з яких закінчуються трагічно; - 10 з 10 000 ідей наукових лабораторій тестуються на людях: 1 з 10 000 ідей стає продуктом; - 100 мільйонів тварин стають жертвами експериментів, 10-11 мільйонів з яких – в ЄС; - 1,7 мільйонів людей вмирає щорічно через погану воду, санітарно-гігієнічні умови.
Економічна дискримінація	- 20% найбагатшого населення світу отримують 74% всього прибутку; з них 1% найбагатших отримують такий же прибуток, як інші 57%; а 20% найбіднішого населення планети отримують прибуток лише на рівні 2% у світі; - 66% жінок отримують 2/3 зарплати чоловіків за рівноцінну роботу; - 880 мільйонів дорослих фактично безграмотні, 66% з яких – жінки; - 10% вартості ведення бізнесу в багатьох країнах світу - це оцінка корупції: 15% компаній у промислових країнах дають хабарі, в Азії - 40%
Діти	- 1 з 7 дітей у світі є залученим до будь-якої праці; - 113 мільйонів дітей не відвідують школи, з них 60% - дівчата.

Загальна декларація прав людини складається з 30 статей, які сьогодні є універсальними. Декларацію перекладено принаймні на 375 мов й діалектів [6]. Разом із міжнародними пактами про права («Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права» та «Міжнародний пакт про громадянські та політичні права») вона складає «Міжнародний білль про права людини», який був прийнятий Генеральною Асамблеєю в 1966 році і який встановив міжнародні стандарти у сфері прав і свобод людини та громадянина [7].

Положення Декларації втілені в Конституції України. У нашій державі створено значну законодавчу базу щодо забезпечення прав і свобод громадян. Україна інтегрована в європейську систему захисту прав людини. Сьогодні відбувається процес уніфікації національного законодавства з європейськими правозахисними стандартами.

6.2. Рамкова концепція ООН «Захист. Повага. Гарантія справедливості»

Враховуючи останні тенденції глобалізації, збільшення кількості компаній, які зареєстровані в одній країні, а ведуть свій бізнес у інших країнах, і те, що сьогодні кількість співробітників на деяких підприємствах є більшою за кількістю населення деяких міст і навіть держав, в 2004 році підкомісія Комісії ООН з прав людини підготувала Проект норм та обов'язків транснаціональних корпорацій та інших підприємств в галузі прав людини, яким намагалася визначити такі ж зобов'язання для компаній, як і для держав відносно дотримання прав людини, як-от: «просувати, гарантувати виконання та дотримання прав людини» з однією відмінністю – держава має це робити «як первинний обов'язок», а корпорація – як «вторинний», і має його виконувати в рамках своєї «сфери впливу» [8]. Бізнес виступив проти подібного документу, а деякі групи захисту прав людини, навпаки, підтримали. Як результат, Комісія ООН з прав людини відмовилася прийняти цей документ, але ухвалила прохання до Генерального секретаря ООН призначити спеціального представника з цих питань.

В 2005 році Кофі Аннан, Генеральний секретар ООН, призначив професора Джона Раггі спеціальним представником Генерального секретаря з питань прав людини і транснаціональних корпорацій та інших торговельно-промислових підприємств (далі – бізнесу). До його завдання належало вирішити наступні питання: ідентифікація і конкретизація стандартів корпоративної відповідальності і підзвітності корпорацій із питань прав людини, а також визначення ролі держав в ефективному регулюванні відповідних функцій бізнесу.

Після численних досліджень і консультацій у різних регіонах світу спеціальний представник Генерального секретаря з питань прав людини і бізнесу запропонував стратегічну систему підходів щодо бізнесу і прав людини, яка отримала назву «Захист. Повага. Гарантія справедливості» (була прийнята ООН як Рамкова концепція) і яка базується на трьох основних принципах:

1. обов'язки держави – захищати права людини від зазіхань третіх сторін, включаючи бізнес;
2. обов'язок компаній – поважати права людини;
3. забезпечення всіма суспільними інститутами більшої доступності ефективних механізмів захисту прав постраждалих.

З огляду на обов'язки держави було визначено 5 тематичних сфер [9]:

1. Прагнення до досягнення більш узгодженої політики та ефективності у всіх напрямках роботи з бізнесом, в тому числі забезпечення повноважень держави при укладанні економічних договорів.
2. Заохочення поваги до прав людини, коли держави працюють із бізнесом в якості власників, інвесторів, закупівельників або просто партнерів.
3. Зміцнення корпоративної культури поваги до прав людини в країні і за кордоном.

4. Розробка інноваційної політики для керівництва компаній, що працюють у районах, де існують порушення і конфлікти.
5. Всебічне вивчення питання екстериторіальності.

Обов'язки компанії щодо поваги до прав людини передбачають [8] комплексну юридичну перевірку для запобігання порушення прав інших та визначення розміру шкоди, якщо існувало порушення. Це може стосуватися відносин із бізнес-партнерами, постачальниками та з іншими державними і недержавними стейкхолдерами. Також для компанії є надзвичайно важливим враховувати особливості країни, в якій вона працює.

Ця система отримала схвалення Ради ООН з прав людини, найбільших міжнародних бізнес-об'єднань, а також міжнародних правозахисних організацій. Саме тому мандат спеціального представника було продовжено ще на три роки і висунуто нове завдання, а саме: *розробка в межах запропонованої системи практичних рекомендацій державам та бізнес-спільнотам.* Цікаво, що фінансується діяльність спеціального представника ООН такими країнами, як Норвегія, Аргентина, Індія, Нігерія і Росія. На думку Джона Раггі, державам слід використовувати різноманітні інструменти, які мотивують бізнес поважати права людини, і перш за все – принципи дотримання прав людини необхідно впроваджувати на державних підприємствах, а також дотримання цих принципів необхідно обрати одним із критеріїв вибору підрядників на виконання державних замовлень.

Ще один шлях – вимагати від компаній вказувати у звітах наявність або відсутність політики і стратегій із питань прав людини у сфері їхньої корпоративної відповідальності. Інші шляхи сьогодні розробляються, і в червні 2011 року спеціальний представник ООН з питань бізнесу і прав людини повинен представити Комісії ООН з прав людини керівні принципи для реалізації Рамкової концепції ООН «Захист. Повага. Гарантія справедливості». В листопаді 2010 року було представлено перший чорновий варіант 29 керівних принципів, які сьогодні обговорюються. Принципи базуються на трьох ключових напрямках, а саме:

1. обов'язки держави захищати права людини;
2. корпоративна відповідальність компаній із питань поваги до прав людини;
3. доступ до гарантії справедливості.

Як зазначив Джон Раггі у 2006 році: «*Вважається, що економічний розвиток, у поєднанні з принципом верховенства права, є найкращим гарантом всього спектра прав людини: від цивільних і політичних до економічних, соціальних і культурних прав*» [9].

Законні обов'язки держави – це захист своїх громадян від порушень прав людини. При аналізі 6 проблемних ситуацій спеціальний представник Генерального секретаря ООН з питань бізнесу і прав людини виявив, що подібні порушення асоціюються з:

- низьким рівнем розвитку;
- конфліктами;
- недостатнім управлінням;
- високим рівнем корупції;
- відсутністю основних свобод.

Саме тому роль держави у вирішенні цих проблемних питань є надзвичайно важливою. Для компаній у таких ситуаціях потрібно бути нейтральними і не порушувати права інших людей. Саме тому компанії повинні розпочати свою роботу із захисту прав людини з комплексної юридичної перевірки відповідності своєї діяльності та інших партнерів. Цікаво, що документи багатьох бізнес-асоціацій (наприклад, Міжнародної торгової організації) визначають, що відповідність законодавству є обов'язковим і мінімальним зобов'язанням об'єктів суспільства; юридична відповідність національному законодавству вимагається, якщо навіть це не встановлено законом, а якщо національне законодавство не передбачає подібних пунктів або не є продуманим, компанії повинні дотримуватися міжнародних стандартів.

Процес комплексної перевірки включає наступні етапи:

- масштаб діяльності компанії (країна), її впливу та відносин;
- визначення прав людини ;
- компоненти: політика компанії з питань захисту прав людини, внутрішній кодекс поведінки, оцінка впливу дій компаній на права людини, інтеграція в компанії, вимірювання та комунікація.

Залучення стейкхолдерів є надзвичайно важливим для запобігання порушень прав людини, особливо потрібно розпочати цей процес завчасно, до виникнення порушення, оскільки це один з неюридичних чинників гарантії справедливості (ще є юридичні чинники).

6.3. Міжнародні ініціативи із захисту прав людини в бізнес-середовищі

Важливою ініціативою захисту прав людини в бізнес-середовищі є ініціатива Організації економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), а саме – Керівні принципи для транснаціональних компаній (ТНК). Враховуючи, що у 2003 році існувало 63 000 транснаціональних корпорацій, принципи ОЕСР повинні відзначатися ефективністю, тим більше, що вони є добровільними і охоплюють весь спектр діяльності ТНК [10]. Ці принципи передбачають рекомендації для підприємств, які прийняті урядами країн-членів ОЕСР з метою забезпечення відповідності транснаціональних корпорацій законодавству тих країн, де вони працюють. Головна мета цього документа – полегшення прямих інвестицій для країн-членів ОЕСР, і його структура охоплює:

- забезпечення національного режиму функціонування для компаній з іноземними інвестиціями;
- сприяння співробітництву між урядами щодо міжнародних інвестиційних стимулів і стримуючих чинників;
- мінімізація введення суперечливих вимог до ТНК урядами різних країн.

Статті документа присвячені наступним питанням: загальна політика, розкриття інформації, конкуренція, фінансування, оподаткування, зайнятість, охорона навколишнього середовища, наука і техніка.

Для виконання принципів створена інституційна структура з трьох рівнів:

- національні контактні пункти (на базі різних міністерств);
- Комітет ОЕСР з міжнародних інвестицій та транснаціональних корпорацій;
- консультативні комітети підприємців і профспілок.

Національні контактні пункти збирають інформацію щодо виконання керівних принципів, обробляють запити, обговорюють питання, які можуть виникнути між бізнесом і профспілками стосовно керівних принципів. Другий рівень – Комітет ОЕСР із міжнародних інвестицій та багатонаціональних корпорацій – надає роз'яснення щодо тлумачення керівних принципів, реагує на запит країн-членів. Консультативні комітети можуть ініціювати проведення консультацій у національних контактних пунктах і Комітеті ОЕСР із питань, що стосуються окреслених принципів. Механізм дії цих керівних принципів дуже простий. Якщо якась організація вважає, що ТНК країни, яка підписала цю Декларацію про керівні принципи для транснаціональних компаній, їх не виконує, то вона може звернутися до національного контактного пункту країни-члена. Національний контактний пункт повинен зв'язатися з підприємством, або безпосередньо, або через відповідні асоціації бізнесу, і проінформувати його про цю ситуацію. Якщо справа стосується підрозділів компанії в іншій країні, національний контактний пункт зв'яжеться з колегами в цій країні для обміну інформацією і спробує вирішити питання. Національний контактний пункт у країні, де підприємство має свій головний офіс, також повинен бути проінформованим із цих питань. Якщо національний контактний пункт проблеми не вирішує, то залучають Комітет ОЕСР із міжнародних інвестицій та транснаціональних корпорацій, який виконує роль останньої інстанції. Розглядаючи цей механізм, можна зробити важливий висновок: функціонування національних контактних пунктів має вирішальне значення в контексті ефективності дії керівних принципів ОЕСР для транснаціональних корпорацій.

За більш ніж два десятиліття існування керівні принципи, поряд із національними законами, перетворилися на складову правової інфраструктури, яка сприяє відповідальній поведінці ТНК. До того ж, вони вплинули на інші кодекси поведінки, такі як: Тристороння декларація Міжнародної організації праці і кодекс поведінки транснаціональних корпорацій Організації Об'єднаних Націй. Як було вже зазначено, функціонування національних контактних пунктів має вирішальне значення в цьому контексті.

Компанія Anglo American є однією з найбільших гірничих компаній у світі, акції якої котируються на Лондонській біржі. Компанія працює в 40 країнах світу, має 150 000 співробітників і більш ніж 24 млрд. доларів обороту. Організація займається нікелем, міддю, платиною, алмазами (володіє 45% компанії «Де Бірс»), чорними металами, вугіллям. В 2009 році компанія оновила свої бізнес-принципи і впровадила нову політику, що базується на чесності у ділових відносинах і, отже, протидії корупції. В цьому ж році, компанія прийняла «Соціальний шлях» Anglo American, що передбачає наступне:

- діалог зі стейкхолдерами, консультації і комунікаційні техніки;
- економічний розвиток, включно з безпосереднім економічним внеском компанії (податки, зайнятість, закупівлі, розвиток підприємства);
- соціальні інвестиції компанії та її активності;

- вплив діяльності компанії на економічну активність і засоби для існування (наприклад, сільське господарство, на яке може вплинути використання компанією води та землі);
- вплив на традиційні стилі життя, культури, мови та віри громади, включно з правами та інтересами корінних жителів;
- права людини, включно з діями третіх сторін, які діють від імені компанії або в регіоні присутності компанії;
- реінтеграція, включно з переселенням і економічною реінтеграцією;
- сприяння, у разі необхідності, в наданні житла для співробітників компанії;
- вплив на здоров'я громад як результат діяльності компанії, в тому числі екологічні проблеми, ВІЛ/СНІД;
- виявлення, управління та запобігання потенційним конфліктам у місцевих громадах, які можуть виникнути внаслідок діяльності компанії;
- розвиток навичок співробітників компанії, її потенційних співробітників, членів громади, державних і недержавних організацій;
- формальні і неформальні права на землю;
- управління непрямими впливами, з чим пов'язана, наприклад, внутрішня міграція в райони діяльності компанії;
- дотримання основних трудових прав;
- прямі і непрямі наслідки діяльності компанії для різних поколінь, вплив на гендерну рівність та історично знедолені групи;
- вплив компанії на громади;
- вплив компанії на громади, які не стосуються діяльності компанії, але з цих регіонів – значний поток робітників компанії.

Таблиця 6.2. Ключові питання прав людини в контексті бізнес-активності [12]

№	Ключові питання прав людини в контексті бізнес-активності
1	Недискримінація
2	Право на життя
3	Тортури, жорстоке, нелюдське поводження або таке, яке принижує гідність
4	Рабська, примусова або обов'язкова праця
5	Свобода та особиста недоторканність
6	Свобода пересування
7	Конфіденційність
8	Думки, совість та релігія
9	Думки та свобода їх висловлювання
10	Підбурювання до ненависті
11	Мирні зібрання
12	Свобода об'єднання, в тому числі на профспілку і страйк
13	Участь у громадських справах
14	Культура, релігія, мова
15	Справедливі і сприятливі умови праці
16	Справедлива заробітна плата і гідне життя
17	Безпечні та здорові умови праці

18	Відпочинок, дозвілля і свята
19	Соціальне забезпечення
20	Сімейне життя
21	Дитяча праця
22	Право на необхідний рівень життя
23	Охорона здоров'я
24	Освіта
25	Культурне життя
26	Науковий прогрес
27	Вигоди від виробництва
28	Уникнення співучасті

Ще одна ініціатива, що виникла у 2003 році, – ініціатива лідерів бізнесу відносно захисту прав людини, яку підтримують 16 провідних компаній світу [11]. Мета цього об'єднання, що проіснувало 6 років, – виявити практичні шляхи для реалізації Загальної декларації прав людини в бізнес-середовищі. Основні ключові питання прав людини і активностей, які потрібно застосовувати в компанії для унеможливлення порушення прав людини, подано в таблиці 6.2, на основі роботи ініціативи лідерів бізнесу щодо захисту прав людини.

Таким чином, виходячи з таблиці 6.2 і з аналізу різноманітних ініціатив, потрібно зауважити: компанії повинні у щоденній діяльності орієнтуватися на «Міжнародний біль про права людини» і намагатися виокремити ті питання прав людини, які безпосередньо стосуються бізнесу і на які впливає діяльність компанії.

6.4. Права людини на робочому місці: Декларація МОП

До міжнародних прав людини відносять також базові права на робочому місці, які відповідають восьми конвенціям Міжнародної організації праці (МОП)[13]. Декларацію МОП про основоположні принципи і права у сфері праці було прийнято у 1998 році, яка спрямована на забезпечення соціального прогресу, що пов'язаний із економічним прогресом і розвитком країн. Ці конвенції охоплюють чотири сфери:

- *Свобода об'єднань і право на ведення колективних переговорів*: Конвенція МОП № 87 «Про свободу асоціації та захист права на організацію» 1948 р.; Конвенція МОП № 98 «Про право на організацію і на ведення колективних переговорів» 1949 р.
- *Ліквідація примусової та обов'язкової праці:* Конвенція МОП № 29 «Про примусову працю» 1930 р., Конвенція МОП № 105 «Про скасування примусової праці» 1957 р.
- *Ліквідація дискримінації на робочому місці:* Конвенція МОП № 100 «Про рівну винагороду» 1951 р., Конвенція МОП № 111 «Про дискримінацію в галузі праці та занять» 1958 р.
- *Протидія використанню дитячої праці:* Конвенція МОП № 138 «Про мінімальний вік» 1973 р., Конвенція МОП № 182 «Про найгірші форми дитячої праці» 1999 р.

Принципи, закріплені в Декларації, базуються на принципах як Загальної декларації прав людини, так і інших конвенцій ООН, наприклад, Конвенції про права дитини. Ці принципи і норми, а також керівні принципи ОЕСР для транснаціональних підприємств включені в Тристоронню декларацію МОП, яка стосується принципів діяльності транснаціональних корпорацій і соціальної політики. Наступні додатки до Декларації також були прийняті у 1998 році і допомагають визначити потреби держав-членів МОП у покращенні застосування ними її принципів та норм. Держави-члени, які ще не ратифікували одну чи більше з основоположних конвенцій, зобов'язані представляти річні звіти, із зазначенням, в чому їм може знадобитися допомога.

Крім того, МОП готує Глобальну доповідь щороку за однією з чотирьох вищезазначених сфер для аналізу ситуації у цілому світі, як для країн, що приєдналися до ратифікації, так і для країн, що цього не зробили. Глобальна доповідь є основою для оцінки ефективності допомоги, що надається МОП, та для визначення пріоритетів на наступний період. У щорічній доповіді аналізується одна з наступних сфер:

1. Свобода асоціацій і право на ведення колективних переговорів.

Право працівників і роботодавців створювати організації за своїм вибором і вступати до них покладено в основу цінностей МОП. Це право було проголошене в Загальній декларації прав людини, де визнається право на колективний договір, який забезпечує досягнення рівного голосу роботодавців і працівників у переговорах, а, отже, справедливого результату і умов гідної праці. Існування незалежних організацій працівників і роботодавців є основою для тристоронньої структури МОП, у межах самої організації у 1951 році навіть було створено Комітет МОП із питань свободи працівників і роботодавців на створення об'єднань. Комітет вже розглянув понад 2000 справ [13], включно із звинуваченнями у вбивствах, зникненнях, фізичних нападах, арештах і депортації осіб профспілок. Комітет є тристоронньою організацією і обробляє скарги в державах-членах МОП, незалежно від того, чи ратифікували вони конвенції МОП.

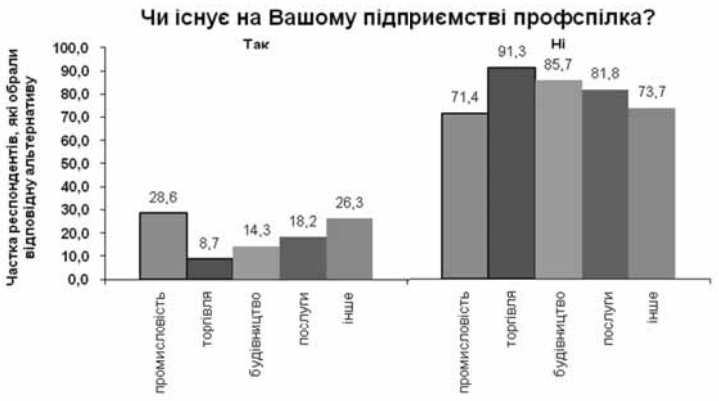
В Україні права й обов'язки профспілки регламентуються Конституцією України (конституційність) і Законом України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [14].

У Конституції України в частині 3 статті 36 зазначено, що громадяни мають право на участь у професійних спілках із метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та інтересів. Професійні спілки є громадськими організаціями, що об'єднують громадян, пов'язаних спільними інтересами за напрямом їх професійної діяльності. Професійні спілки утворюються без попереднього дозволу на основі вільного вибору їх членів. Усі професійні спілки мають рівні права. Закон України «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» регламентує статус, створення професійних спілок, їх завдання. Повноваження профспілки в компанії включають:

1. Виконання колективного договору, відповідних звітів.
2. Питання запровадження, перегляду та змін норм праці.

3. Питання оплати праці, форм і систем оплати праці, розцінок, тарифних сіток, схем посадових окладів, умов запровадження та розмірів надбавок, доплат, премій.
4. Питання робочого часу і відпочинку.
5. Питання соціального розвитку підприємства, соціальних пільг, пенсій, поліпшення умов праці, матеріально-побутового, медичного обслуговування працівників.
6. Участь у розробці правил внутрішнього трудового розпорядку.
7. Представлення інтересів працівників при розгляді індивідуальних і колективних трудових спорів.
8. Прийняття рішення про вимогу до роботодавця розірвати трудовий договір за деяких обставин.
9. Участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань і аварій, роботі комісії з питань охорони праці.
10. Громадський контроль за виконанням роботодавцем законодавства про працю та про охорону праці.
11. Контроль за наданням пенсіонерам та інвалідам, які до виходу на пенсію працювали на підприємстві, права користування можливостями щодо медичного обслуговування нарівні з працівниками, забезпечення житлом, путівками до оздоровчих і профілактичних закладів та іншими соціальними послугами і пільгами згідно зі статутом підприємства, установи або організації та колективним договором.
12. Представлення інтересів застрахованих осіб у комісії із соціального страхування, спрямування працівників на умовах, передбачених колективним договором або угодою, до санаторіїв.
13. Визначення спільно з роботодавцем розміру коштів, що будуть спрямовані на будівництво, реконструкцію, утримання житла, здійснення обліку громадян, які потребують поліпшення житлових умов.
14. Представлення інтересів працівників підприємства-боржника у ході процедури банкрутства [14].

Малюнок 6.1. Ставлення респондентів МСБ до профспілок.



В Україні за результатами опитування Центру Розвиток КСВ серед малого та середнього бізнесу було проаналізовано ставлення підприємств МСБ до профспілок [15]. Щільність профспілок на підприємствах МСБ в Україні сягає 20.2%: від 28.6% на підприємствах промислового сектора до 8.7% у торговій сфері.

Також, існуючі профспілки найчастіше вирішують питання укладання колективного договору, соціального захисту працівників, покращення умов праці, навчання працівників та інформування співробітників. Було виявлено також пряму кореляцію між розміром підприємства та щільністю профспілок. Зокрема, профспілкові об'єднання існують майже на кожному третьому середньому за розміром підприємстві (27.6%), і лише кожному десятому мініпідприємстві (12.5%). Результати опитування відображають, що об'єднання працівників є більш притаманними для підприємств МСБ Центрального і Північного регіонів (28.6%), за одночасного найменшого представництва їх на підприємствах Західного регіону (10.0%). Представники будівельного сектора визнали створеня профспілки важливим завданням. Найбільше опонентів розвитку профспілкової діяльності виявилося в торговельній сфері. За результатами опитування, існуючі на підприємствах МСБ профспілки найчастіше вирішують кілька питань:

- укладання колективного договору (30,3%);
- соціальний захист працівників і покращення оплати праці (27,3%);
- покращення умов праці співробітників (30,3%);
- правовий захист співробітників (24,2%);
- прозорість корпоративної політики (24,2%);
- навчання працівників та інформування співробітників (24,2%).

Основними перешкодами для створення і функціонування профспілок респонденти назвали наступне:

- немає бажання працівників сплачувати внески;
- більш доречно мати раду трудового колективу;
- профспілка вимагає зайвих фінансових і часових затрат;
- занадто малий колектив;
- недовіра до профспілкових лідерів;
- простішою є пряма домовленість сторін;
- основні функції профспілок щодо захисту працівників виконує компанія;
- не влаштовують державні принципи діяльності профспілки;
- наявність колективного договору може допомогти врегулювати основні профспілкові завдання;
- у невеликому колективі можна досягти компромісу шляхом переговорів.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності профспілок і демонстрація вигід для бізнесу від його функціонування є сьогодні важливим завданням як для держави, так і для самих профспілок.

2. Примусова праця.

Мільйони людей у всьому світі сьогодні страждають від примусової праці, яка набуває різні форми, включаючи боргову кабалу, торгівлю та інші форми сучасного рабства. Жертвами є найбільш вразливі групи населення – жінок і дівчаток змушують займатися проституцією, мігрантів захоплюють у боргову кабалу. МОП намагається впливати і брати участь у створенні ефективного національного законодавства, правових санкцій і переслідування тих, хто експлуатує залежних від працедавця робітників.

3. Дискримінація.

Мільйони жінок і чоловіків у всьому світі не мають доступу до робочих місць і професійної підготовки, отримують низьку заробітну плату просто на підставі їхньої статі, кольору шкіри, етнічного походження або переконань, незалежно від здібностей і навичок. Свобода від дискримінації є основним правом людини і має важливе значення для працівників, щоб вільно вибирати заняття, розвивати повною мірою свій потенціал і одержувати економічні вигоди з врахуванням здібностей кожного. Боротьба з дискримінацією є невід'ємною складовою гідної праці.

4. Невикористання дитячої праці

У світі є більш ніж 200 мільйонів дітей, які працюють, більшість із яких повний робочий день. Вони позбавлені належної освіти, не мають міцного здоров'я та основних свобод. З них 126 мільйонів – або один із кожних дванадцятьох – піддаються впливу небезпечних форм дитячої праці, яка загрожує фізичному, психічному чи моральному благополуччю.

Політика МОП спрямована на те, щоб діти в першу чергу здобували освіту і професійну підготовку, а лише потім отримували гідну роботу.

Отже, сьогодні права людини є одним із найважливіших питань, що впливають на ефективне функціонування бізнесу як на національному, так і регіональному рівнях. Забезпечення прав людини сьогодні є ключовою характеристикою для бізнесу, якщо йдеться про покращення/погіршення репутації компанії.

Для міжнародної компанії важливо розробити політику щодо захисту прав людини. Як, наприклад, це робить Chevron – одна з найбільших енергетичних компаній у світі. У квітні 2010 року було розроблено Політику захисту прав людини, яка замінила Декларацію про права людини компанії, де відображено цінності фундаментальних документів компанії: методи Chevron, операційна система управління досконалістю, кодекс поведінки та кодекс етики. В цьому документі компанія визнала, що захист прав людини є одним із першочергових обов'язків держави, і те, що в своїй практиці компанія дотримується Загальної декларації прав людини, Декларації МОП про основоположні принципи і права у сфері праці, і корпоративна політика компанії в цьому аспекті лише сприяє докладеним зусиллям із захисту прав людини [16].

Водночас така політика допомагає підвищенню рівня поінформованості з питань прав людини і розширяє можливості компанії щодо виявлення та управління цими питаннями в чотирьох сферах, які безпосередньо стосуються її функціонування: співробітники, постачальники продуктів безпеки, залучення громад і постачальники взагалі.

Політика захисту прав людини також, на думку компанії, зміцнює позиції компанії з підтримки конкретних стратегій із розвитку трудових відносин, укладання контрактів та закупівель, операційної досконалості і безпеки; визначає нові вимоги до навчання та оцінки конкретних дій у середовищі, де питання прав людини може бути більш

поширеним; встановлює систему звітності задля ефективного управління, оцінки потреб та надання іншої підтримки. Ключовими елементами політики є: співробітники (свобода об'єднань, колективні переговори, відсутність дискримінації, примусової праці і неповнолітніх працівників), безпека (захист персоналу і майна, гарантування безпечних умов праці), громада (внесок у соціально-економічний розвиток громад, де працює компанія, двосторонній зв'язок із громадами й іншими заінтересованими сторонами, оцінка впливу на екологію, соціальні питання і здоров'я, через інші корпоративні практики), постачальники (закликають до поважного ставлення до співробітників і громад, де працюють постачальники, вимагають від постачальників дотримуватися чинних національних законів та основних принципів МОП та підвищують обізнаність щодо основних прав людини).

6. 5. Добровільні принципи з безпеки і прав людини і Глобальні принципи Саллівана

У Декларації про права людини компанії Toshiba згадуються і Добровільні принципи з безпеки і прав людини, підписані компанією. Вони представляють набір добровільних принципів, розроблених у 2000 році для встановлення балансу між потребами безпеки, оцінками безпеки і повагою до прав людини і основних свобод. Принципи було розроблено в рамках діалогу багатьох заінтересованих сторін: урядів, видобувної промисловості та недержавних організацій (НУО).

Добровільні принципи стосовно безпеки і прав людини у видобувному секторі стосуються трьох сфер: оцінка ризиків, взаємодія з громадськими заходами по безпеці і взаємодія з заходами з безпеки приватних компаній. Учасниками даної ініціативи є уряди Канади, Колумбії, Нідерландів, Великобританії, Норвегії, США і Швейцарії, 18 компаній (наприклад, Anglo American, Chevron, ExxonMobil, Marathon Oil, Rio Tinto, Shell), 9 провідних громадських організацій (таких як Amnesty International, Human Rights Watch, Pact) [17].

Малюнок 6.2. Корпоративний внутрішній комітет компанії Toshiba з просування прав людини.

В компанії Toshiba діє механізм дотримання прав людини і проведення освітніх програм щодо основних прав людини – в компанії створено Корпоративний внутрішній комітет з просування прав людини (мал. 6.2.).

Компанія проводить тренінги з дотримання прав людини для нових співробітників та менеджерів середньої ланки, тренінги до та після підвищення. До того ж, компанія проводить колективні тренінги для випускників ВНЗ і професійних коледжів. Під час Тижня прав людини у грудні топ-менеджери читають лекцію у штаб-квартирі компанії, а група з КСВ проводить корпоративний захід із цієї нагоди. Також для своїх співробітників компанія надає консультаційні послуги стосовно проблем співробітників з питань прав людини (проблеми робочого середовища, сексуальних домагань, зловживання владою та інші) і вирішення скарг на індивідуальній основі. Інші організації, наприклад, наймають зовнішню компанію, яка обробляє анонімні телефонні скарги від співробітників і звітує керівництву, а компанія, в свою чергу, вирішує про подальші кроки для вирішення тієї чи іншої проблеми (такі механізми роботи зі скаргами співробітників існують в компанії Siemens, Ernst & Young та ін.) [18].

Ще однією важливою ініціативою є Глобальні принципи Саллівана, запропоновані п. Леоном Салліваном. Приймаючи ці принципи, компанії погоджуються дотримуватися загальних прав людини, поважати законодавство, співпрацювати з громадами, урядами і співробітниками задля досягнення більшої терпимості і взаєморозуміння і сприяти просуванню культури світу. Серед компаній, які вже підтримали принципи і підписали відповідні документи, можна побачити Rio Tinto, General Motors, Procter & Gamble, Chevron, Shell, Tata group та інші. До речі, ці принципи не охоплюють принципи щодо свободи об'єднань, що не забезпечило їм підтримки серед профспілок, і тому, здебільшого, принципи є поширеними в США [19].

6.6. Ініціативи з прав людини Глобального Договору ООН

Звичайно, неможливо не згадати про одну з головних міжнародних добровільних ініціатив із соціальної відповідальності – Глобальний Договір ООН. Ідею такого Договору висунули 31 січня 1999 року, а офіційно ініціатива стартувала у липні 2000 року. Глобальний договір – це добровільна ініціатива, що базується на громадській позиції корпорацій, яка передбачає дві головні цілі:

1. включення Глобального Договору та його принципів у стратегію розвитку та практичну діяльність корпорацій;
2. створення умов для розвитку співпраці між основними заінтересованими сторонами за допомогою формування партнерських відносин задля досягнення цілей ООН.

У сферу дії Глобального Договору входить більш ніж 130 країн і 8000 організацій, серед яких 5300 компаній. Учасники цієї ініціативи погоджуються включати в свою бізнес-діяльність десять принципів Глобального Договору, що об'єднані в 4 групи: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище та боротьба з корупцією (табл. 6.3) [20].

Таблиця 6.3. Принципи Глобального Договору ООН.

<table>
<tr><th>Права людини</th><th>Трудові відносини</th><th>Навколишнє середовище</th><th>Боротьба з корупцією</th></tr>
<tr><td>Принцип 1: Ділові кола повинні підтримувати та поважати дотримання прав людини, проголошених міжнародним співтовариством.</td><td>Принцип 3: Ділові кола повинні підтримувати свободу асоціацій та на практиці визнавати право на укладення колективних угод.</td><td>Принцип 7: Ділові кола повинні дотримуватися превентивного підходу до вирішення екологічних проблем.</td><td rowspan="4">Принцип 10: Ділові кола повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включно із здирництвом і хабарництвом.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Принцип 2: Ділові кола повинні забезпечити власну непричетність до порушень прав людини.</td><td>Принцип 4: Ділові кола повинні виступати за викорінення всіх форм примусової праці.</td><td rowspan="2">Принцип 8: Ділові кола повинні здійснювати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища.</td></tr>
<tr><td>Принцип 5: Ділові кола повинні сприяти усуненню дитячої праці.</td></tr>
<tr><td>Принцип 6: Ділові кола повинні виступати за ліквідацію дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.</td><td>Принцип 9: Ділові кола повинні сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій.</td></tr>
</table>

Як можна побачити з таблиці 6.3, права людини і основоположні права на робочому місці поділяються на дві сфери: права людини і трудові відносини. Це є відмінністю Глобального Договору ООН, оскільки в інших ініціативах і світових практиках, в тому числі і корпоративних, принципи 1-6 відносяться до прав людини. Незважаючи на це, Глобальний Договір ООН має також різні ініціативи, які стосуються прав людини. В першу чергу, потрібно згадати робочу групу з прав людини, яку очолює Мері Робінзон, в минулому Верховний комісар ООН з прав людини і Президент Ірландії. Робоча група допомагає виділити нові завдання для Глобального Договору у сфері прав людини, в тому числі нові можливості для активності з навчання і діалогу в межах Глобального Договору. Інші ініціативи: принципи надання повноважень жінкам під девізом «рівність означає бізнес», бізнес-принципи і права дитини (в процесі розробки), а також близько 16 документів (включно з матрицею оцінки прав людини) щодо інтегрування питань прав людини в бізнес-діяльність компаній, що, в свою чергу, демонструє важливість і глобальний інтерес до цього питання.

Питання захисту прав людини все ще залишається одним із найбільш критичних для бізнес-сектору, що доводять різноманітні ініціативи, а також і те, що сьогодні бізнес потребує єдиного узгодженого документа щодо інтегрування практик захисту прав людини в бізнес-діяльність. І швидше за все, саме спеціальний представник Генерального секретаря ООН з питань бізнесу і прав людини Джон Раггі представить цей довгоочікуваний узагальнюючий документ: керівні принципи для реалізації Рамкової концепції ООН «Захист. Повага. Гарантія справедливості» [20].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Права людини є ключовою темою для бізнесу, оскільки від цього залежить його функціонування. Компаніям потрібно досягти повної відповідності основним правам і свободам людини як на своїх підприємствах, так і підприємствах постачальників.

Основою Міжнародного білля про права людини є Загальна декларація прав людини, «Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права» та «Міжнародний пакт про громадянські та політичні права». До цих прав також відносяться базові права на робочому місці, які відповідають восьми конвенціям Міжнародної організації праці (МОП) і Декларації МОП про основоположні принципи і права у сфері праці.
Враховуючи критичність питань захисту прав людини компаніями, було створено численні ініціативи як на рівні компаній (Ініціатива лідерів бізнесу щодо захисту прав людини), так і на рівні партнерства урядових інституцій і бізнесу (Добровільні принципи щодо безпеки і захисту прав людини) і на рівні міжнародних організацій (Глобальний Договір ООН, Керівні принципи ОЕСР для транснаціональних компаній).

Враховуючи, що питання прав людини охоплюють близько 28 аспектів *ключових питань прав людини в контексті бізнес-активності за версії* Ініціативи лідерів бізнесу щодо захисту прав людини, це питання є складним для компаній. До того ж, захист прав людини є першочерговим завданням держави. Однак прогресивні компанії також визнають і свою роль у дотриманні і захисту прав людини в межах, а іноді і за межами своєї діяльності (через мережу постачальників) і в цьому аспекті намагаються зробити наступні кроки:

1. Прийняти внутрішню політику щодо захисту прав людини.
2. Призначити відповідальних за цю політику на рівні топ-менеджерів.
3. Розробити гайд для своїх співробітників, партнерів і постачальників (головних стейкхолдерів компанії) щодо захисту прав людини.
4. Навчити своїх співробітників, партнерів і постачальників із питань захисту прав людини, в тому числі і міжнародним ініціативам з цих питань.
5. Оцінити ризики щодо порушень прав людини в процесі діяльності компаній.
6. Промоніторити та оцінити створену внутрішню систему захисту прав людини.

Особлива тема, яка потребує розвитку в Україні – це питання створення профспілок на підприємствах і ведення колективних переговорів. Таким чином, підвищення ефективності діяльності профспілок і демонстрація вигід для бізнесу від їхнього функціонування є сьогодні важливим завданням як для держави, так і для самих профспілок.

Питання захисту прав людини все ще залишається одним із найбільш критичних для бізнес-сектору, що доводять різноманітні ініціативи, оскільки сьогодні бізнес потребує єдиного узгодженого документа щодо інтегрування практик захисту прав людини в бізнес-діяльність. І швидше за все, саме спеціальний представник Генерального секретаря ООН з питань бізнесу і прав людини Джон Раггі представить цей довгоочікуваний узагальнюючий документ – керівні принципи для реалізації Рамкової концепції ООН «Захист. Повага. Гарантія справедливості».

ПАМ'ЯТКА менеджеру з КСВ

1. Визначте ті права людини, на які компанія має вплив в межах своєї активності.
2. Розробіть внутрішню політику щодо захисту прав людини (використовуйте Додаток 1 «Можливі дії компанії в контексті прав людини (версія Ініціативи лідерів бізнесу з захисту прав людини»).
3. Розробіть та отримайте затвердження внутрішньої структури (до якої мають увійти інші підрозділи компанії) захисту прав людини.
4. Спільно з іншими підрозділами компанії розробіть корпоративну програму щодо захисту прав людини.
5. Спільно з іншими підрозділами компанії розробіть гайд для своїх стейкхолдерів (співробітників, партнерів, постачальників та інших) щодо захисту прав людини.
6. Залучивши підрозділ із освіти співробітників та співробітників, розробіть програми навчання і тренінги для визначених головних стейкхолдерів щодо захисту прав людини, в тому числі і міжнародних ініціатив із цих питань.
7. Розробіть систему оцінки ризиків щодо порушень прав людини на основі внутрішньої політики і розробленого гайду.
8. Розробіть систему показників для моніторингу й оцінки ефективності програми щодо захисту прав людини.

ГЛОСАРІЙ

Глобальний Договір – найбільша міжнародна ініціативи щодо включення в бізнес-діяльність десяти принципів, які об'єднані в 4 групи: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище та боротьба з корупцією.

Глобальні принципи Саллівана – принципи, підписуючи які, компанії погоджуються дотримуватися загальних прав людини, поважати законодавство, співпрацювати з громадами, урядами і співробітниками задля досягнення більшої терпимості і більш глибшого розуміння між людьми, і сприяти просуванню культури світу.

Декларація МОП про основоположні принципи і права у сфері праці спрямована на забезпечення соціального прогресу, який пов'язаний з економічним прогресом і розвитком країн і охоплює сфери Свобода об'єднань і право на ведення колективних переговорів, ліквідація примусової та обов'язкової праці, ліквідації дискримінації на робочому місці, викорінення дитячої праці.

Добровільні принципи з безпеки і прав людини – набір добровільних принципів, для знахо-дження балансу між потребами безпеки видобувних компаній і повагою до прав людини і основних свобод.

Ініціатива Лідерів бізнесу щодо захисту прав людини – об'єднання провідних компаній світу з метою знайти практичні шляхи для реалізації Загальної декларації прав людини в бізнес-середовищі.

Керівні принципи ОЕСР для транснаціональних компаній – рекомендації для підприємств, які прийняті урядами країн членів ОЕСР з метою забезпечити, щоб багатонаціональні корпорації працювали в повній гармонії із законодавством тих країн, де вони працюють.

Міжнародний Білль про права людини – Загальна декларація прав людини, «Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права» та «Міжнародний пакт про громадянські та політичні права».

Права людини – це поважне ставлення до всіх осіб, незалежно від їх особистісних характе-ристик, просто тому, що вони – люди.

Професійна спілка (профспілка) – добровільна неприбуткова громадська організація, що об'єднує громадян, пов'язаних спільними інтересами за родом їх професійної (трудової) діяльності (навчання).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому захист прав людини є важливою темою для бізнесу?
2. Що таке Міжнародний білль про права людини?
3. Чому Рамкова концепція ООН «Захист, Повага. Гарантія справедливості» набула популярності в XXI столітті?
4. У чому відмінність між обов'язками держави і обов'язками компаній у сфері захисту прав людини відповідно до Рамкової концепції ООН «Захист. Повага. Гарантія справедливості»?
5. Опишіть процес комплексної перевірки своїх підприємств та підприємств постачальників.
6. Чому Організація економічного співробітництва і розвитку розробила Керівні принципи для транснаціональних компаній?
7. Яка існує інституційна структура з метою виконання Керівних принципів для транснаціональних компаній?
8. Якими були результати роботи Ініціативи лідерів бізнесу щодо захисту прав людини?
9. Опишіть базові права на робочому місці.
10. Яке ставлення українських компаній до профспілок?
11. Розкажіть про Добровільні принципи з безпеки і прав людини і Глобальні принципи Саллівана.
12. Які існують ініціативи з прав людини Глобального Договору ООН?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Коли була прийнята Загальна Декларація прав людини?
а) 1947 р.;
б) 1945 р.;
в) 1948 р.
г) 2005 р;
д) 2010 р.

2. Які документи входять до Міжнародного Біллю про права?
а) «Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права»;
б) Конституція України;
в) Загальна Декларація прав людини;
г) Рамкова концепція ООН «Захист. Повага. Гарантія справедливості»;
д) «Міжнародний пакт про громадянські та політичні права».

3. Скільки питань входять до сфери права людини в контексті активностей бізнес-діяльності?
а) 20;
б) 28;
в) 15;
г) 7;
д) 10.

4. Чи повинна компанія приймати внутрішню політику щодо прав людини?
а) так;
б) ні;
в) залежить від компанії;
г) це не є пріоритетним питанням для бізнесу;
д) це питання повинно бути інтегроване в усю діяльність компанії.

5. Яка тема потребує розвитку в Україні в контексті питань прав людини?
а) створення профспілок на підприємствах;
б) укладання колективних договорів;
в) оцінка ризиків щодо порушень прав людини в процесі діяльності компаній;
г) розробка гайду для своїх співробітників та інших заінтересованих сторін;
д) включення питання захисту прав людини в тренінги компанії.

6. Хто є спеціальним представником Генерального секретаря ООН з питань прав людини і транснаціональних корпорацій?
а) Георг Келл;
б) Джон Раггі;
в) Ернст Лінгерстен;
г) Мервін Кінг;
д) Бьорн Стінгсон.

7. На яких принципах базується Рамкова концепція «Захист. Повага. Гарантія справедливості»?
а) обов'язок компаній – дотримуватися прав людини;
б) обов'язок компаній – захищати права людини;
в) обов'язок компаній – поважати права людини;
г) обов'язок компаній – забезпечити більшої доступності механізмів захисту прав;
в) обов'язок компаній – надавати компенсації з питань захисту прав людини.

8. Які фактори створюють ризик для порушення прав людини?
а) ефективний розвиток бізнесу;
б) конфлікти в країні;
в) високий рівень корупції;
г) недостатній рівень розвитку корпоративного управління;
д) відсутність прописаної політики компаній з КСВ.

9. Оберіть міжнародні ініціативи із захисту прав людини в бізнес-середовищі?
а) керівні принципи для транснаціональних компаній;
б) ОЕСР;
в) тристороння декларація Міжнародної організації праці;
г) кодекс поведінки транснаціональних корпорацій ООН;
д) ініціатива лідерів бізнесу щодо захисту прав людини.

10. Які сфери охоплює Декларація МОП про основоположні принципи і права у сфері праці?
а) свобода об'єднань і право на ведення колективних переговорів;
б) ліквідація примусової та обов'язкової праці;
в) протидія корупції;
г) ліквідація дискримінації на робочому місці;
д) протидія використанню дитячої праці.

11. Хто є учасниками Добровільних принципів з безпеки і прав людини у видобувному секторі?
а) уряди розвинутих країн;
б) уряди країн, що розвиваються;
в) уряди 6-ти країн;
г) компанії;
д) неурядові організації.

12. Які принцип не охоплюють Глобальні принципи Салівана?
а) загальні принципи прав людини;
б) свободи об'єднань;
в) співпраця з громадами задля більшої терпимості;
г) повага до законодавства;
д) просування культур світу.

13. Чи має Глобальний Договір ООН окремі ініціативи з просування прав людини?
а) так;
б) ні;
в) це питання ще вирішується.

14. Чи мають сьогодні окремі компанії Глобальні комітети з просування прав людини?
а) так;
б) ні;
в) подібні комітети знаходяться в процесі створення.

15. В якому регіоні сьогодні спостерігається найбільший рівень порушення прав людини:

а) азіатсько-тихоокеанський;
б) африканський;
в) латинсько-американський;
г) європейський;
д) австралійський.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
ВАТ «Миколаївцемент», група «Lafarge»: «БЕЗПЕЧНА РОБОТА – ЗДОРОВЕ ЖИТТЯ»

ВАТ «Миколаївцемент» – цементний завод, що входить у Групу «Lafarge» з 1999 р. Профіль діяльності підприємства – виробництво цементу 3 типів на різні потреби ринку. Виробнича потужність становить 1,4 млн. тон цементу на рік. «Миколаївцемент» – це містоутворююче підприємство, його внесок до бюджету Миколаївського району становить понад 60%, 2009 року вкладено на 5,5 млн. грн. соціальних інвестицій, а вартість інвестиційних проектів з охорони довкілля за останні 4 роки склала 100 млн. грн. Чисельність працівників – 650 осіб. Веб-сайт: http://www.mykolaiv.lviv.ua.

Проблема:

Безпека праці й охорона здоров'я співробітників – серед пріоритетів ВАТ «Миколаївцемент», це втілено у гаслі «Безпека – наша спільна справа». Промислове виробництво, таке як цементний завод, супроводжується технологічними процесами, що можуть бути небезпечними для здоров'я робітників. На деяких ділянках треба берегтися від травматизму та нещасних випадків. Хоча на заводі частка травм є невеликою – за новітній період його діяльності ставалося по 1-2 випадки в середньому на рік, усього 16 за 1999-2010 рр. (щоб порівняти, за попередній період 1983-1998 рр. сталося 119 травматичних ситуацій та 11 смертельних випадків), питання безпеки на виробництві не втрачають актуальності. Турбота про робітників, їхню безпечну працю та доброякісне здоров'я є першорядним пріоритетом заводу. На підприємствах з такими традиціями, як «Миколаївцемент», напрацьовано великий досвід щодо убезпечення від виробничих ушкоджень та нещасних випадків. І традиційні заходи у сфері безпеки праці та охорони здоров'я закріплюються й примножуються. Та постають питання: яким чином забезпечити виробничу безпеку на заводі щодень, спонукати робітників до партнерства у створенні належних умов праці, охорону здоров'я не перекладати на кожну людину окремо як нелегку індивідуальну проблему, програму охорони здоров'я перетворити на дієву, створюючи умови для безпеки та радості життя великої родини заводчан.

Рішення:

Увага до безпечних умов праці та охорони здоров'я співробітників на «Миколаївцемент» у складі «Лафарж» набула системного характеру. Виходячи зі специфіки галузі та відданості соціальній відповідальності компанія щоденно дотримується оголошеного першочерговим для колективу пріоритету техніки безпеки, охорони праці та збереження

здоров'я своїх працівників, працівників підрядних організацій та місцевої громади. Після проведення 2009 року корпоративного аудиту щодо організації безпечної праці та охорони здоров'я на підприємстві реорганізовано відділ охорони праці (ОП). Окрім працюючих 3 фахівців та керівника відділу з операційних функцій введено посаду менеджера з ОП та функцій координатора. Компанія сподівається досягти результативності через упровадження корпоративних стандартів та рекомендацій у сфері безпеки та глобального довготермінового плану дій. Тактично це забезпечується діяльністю спеціальних робочих груп (із працівників різних функцій та рівнів) для адаптації до локальних умов праці та специфіки виробництва кожного корпоративного стандарту, а саме: робота на висоті, робота у замкнутому просторі, засоби індивідуального захисту, управління роботою підрядних організацій, рухоме мобільне обладнання, блокування енергії, робота на транспортерах. Оперативна робота у цьому напрямку ґрунтується на Програмі видимого та відчутного лідерства через регулярні візити відповідальних осіб на виробничі майданчики, на навчаннях з ОП (за кошторисом 50 % від усіх тренінгів), на т. зв. незатратних заходах у залученні робітників до партнерських відносин з проблем виробничої безпеки та за цим своєчасного зворотного зв'язку, одним з яких є чудове правило СТОП.

Доводячи свою безумовну відданість безпеці, завод став проводити Місячник профілактичних, навчальних, просвітницьких, заохочувальних та святкових заходів; для його організації створено Комітет з підготовки із 10 осіб, – в основному це члени Комітету з ОП підприємства. 2010 року Місячник проводився з 17.05 по 2.07, що доводить незарегламентованість заходів. Кошторис витрат на проведення Місяця безпеки – понад 150 тис. грн. Важливим і примітним є те, що окрім виробничої безпеки увагу також зосереджено на безпеці в повсякденному житті: вдома, на дорозі, на відпочинку.

Результати:

Результативність системного підходу до безпеки праці та охорони здоров'я у практиках цементного заводу визначається за двома напрямами: економічний і соціальний.

Соціально- економічний: з 2004 р. колектив заводу «Миколаївцемент» не зазнав утрат через смертельні випадки; кількість травмовипадків за роками: 1999 – 1; 2000 – 2; 2001 – 3; 2002 – 1; 2003 – 2; 2004 – 2; 2006 – 1; 2007 – 1; 2009 – 2; 2005 та 2008 – не було; 2010 – 1.
Економічний з внутрішнім ефектом: основним показником ефективності ОП є коефіцієнт виробничого травматизму, що 2009 року по Групі «Лафарж» (куди входить «Миколаївцемент») склав 0,98 (проти 1,56 2008 р.), а це досягнення – без травм із втратою робочого часу. За три останні роки облаштовано близько 10 км доріг та доріжок вартістю більш ніж 3 млн. грн.
Економічний із зовнішнім ефектом: інвестовано у проекти щодо підвищення ефективності роботи електричних фільтрів цементних печей, встановлено нове пиловловлювальне обладнання та ін. з загальними інвестиціями близько 20 млн. грн.
Соціальний із зовнішнім ефектом:

- реалізовано численні кампанії з підвищення обізнаності в питаннях безпеки серед працівників та підрядників, їхніх сімей і місцевих громад. Уроки з безпеки та охорони здоров'я для дітей молодшого шкільного віку від фахівців підприємства з безпеки. Вони охопили близько 1 тис. дітей 9 шкіл Миколаєва та району (в селах Бродки,

Вербіж, Дрговиж, Розвадів, Тернопілля, Устя).

- Музичний урок «Безпека для юного пішохода» проводив артист Левко Дурко, що залучило близько 150 дітей молодших груп у 2 дитячих садках міста. Також для діточок винайдено та подаровано «світлячки» – паски із світловідбивної тканини, що одягаються (просто і зручно закріплюються) поверх щоденного одягу, і в темну годину доби не залишать дитинку непоміченою на вулицях і шляхах місцевості.
- Підтримка у поліпшенні системи охорони здоров'я Миколаївського району в розмірі понад 1 млн. грн., забезпечення Миколаївської лікарні вкрай потрібним обладнанням для покращення діагностики та лікування загалом за два останні роки майже на 2 млн. грн.

Ґюнтер Сметана, Генеральний директор ВАТ «Миколаївцемент»: «Безпека праці та охорона здоров'я є ключовим пріоритетом для нашої компанії. Щоб гарантувати нашим працівникам і працівникам підрядних організацій безпечні умови праці та щасливе повернення після зміни чи робочого дня до своїх сімей, друзів, ми впроваджуємо корпоративні стандарти з безпеки праці, а також інвестуємо в модернізацію устаткування на робочих місцях, відновлення інфраструктури на території підприємства й поза його межами».

Питання для роботи із ситуаційною вправою.

1. Опишіть систему безпеки праці та охорони здоров'я, створену на підприємстві.
2. Здійсніть SWOT-аналіз цієї системи.
3. Порівняйте програми компанії з питання охорони й безпеки праці в інших країнах.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Завдання для самостійної роботи

Опишіть систему захисту прав людини, створену в компанії Novo Nordisk (www.novonordisk.com). У процесі опису дайте відповіді на питання:

- що компанія вкладає в термін «захист прав людини»;
- які документи компанії стосуються питання захисту прав людини;
- яка позиція компанії щодо прав людини;
- чому для компанії ця тема є пріоритетною;
- назвіть результати, яких досягла компанія в процесі реалізації політики захисту прав людини.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. http://www.unac.org/rights/question.html;
2. http://www.novonordisk.com/images/Sustainability/PDFs/Resp_Sourcing_Standards_UK.pdf;
3. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави: навчальний посібник /. – К.: Атіка, 2001. – 176 с;
4. Стандарт з корпоративної соціальної відповідальності ISO 26000;
5. Загальна декларація прав людини, 10.12.1948;
6. Universal Declaration of Human Rights – Доступно з www.ohchr.org.;

7. Звернення Президента України В. Ф. Януковича з нагоди Міжнародного дня захисту прав людини, 2010 http://www.president.gov.ua/news/18910.html;
8. http://www.reports-and-materials.org/Ruggie-protect-respect-remedy-framework.pdf;
9. http://www.oecd.org/dataoecd/48/2/45634184.pdf;
10. http://www.novonordisk.com/images/Sustainability/PDFs/Resp_Sourcing_Standards_UK.pdf.;
11. http://www.blihr.org;
12. http://www.integrating-humanrights.org/data/fe/file/ES%20final%20for%20web.pdf.;
13. http://www.ilocarib.org.tt/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=1152&Itemid=1216.;
14. Закон України Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності від 15.09.1999 № 1045-XIV;
15. Експертний аналіз «Корпоративна соціальна відповідальність малого та середнього бізнесу». – 2009. – С. 8;
16. http://www.chevron.com/documents/pdf/AboutOurHumanRightsPolicy.pdf;
17. http://www.voluntaryprinciples.org/.;
18. http://www.toshiba.co.jp/csr/en/human_rights/index.htm;
19. www.thesullivanfoundation.org/about/global_sullivan_principles.;
20. http://www.unglobalcompact.org;

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Аннан Кофі – колишній Генеральний секретар ООН, с. 195;
2. Раггі Джон – спеціальний представник Генерального секретаря ООН з питань бізнесу і прав людини, с. 193, 196, 207, 208;
3. Робінзон Мері – в минулому Верховний комісар ООН з прав людини і Президент Ірландії, с. 207;
4. Салліван Леон – громадський діяч, колишній член правління Ради директорів компанії General Motors, с. 206;
5. Сметана Гюнтер – Генеральний директор ВАТ «Миколаївцемент, с. 215.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. ВАТ «Миколаївцемент», с. 213-215;
2. Глобальний договір ООН, с. 206, 207;
3. Міжнародна організація праці (МОП), с. 200, 201, 202, 205;
4. Організація економічного розвитку і співробітництва (ОЕСР), с. 193, 197, 208;
5. Центр «Розвиток КСВ», с. 202;
6. Amnesty International, с. 205;
7. Anglo American, с. 198, 205;
8. Chevron, с. 205;
9. Exxon Mobil, с. 205;
10. General Motors, с. 206;
11. Human Rights Watch, с. 205;

12. Lafarge, с. 213, 214;
13. Marathon Oil, с. 205;
14. Novo Nordisk, с. 193;
15. Pact, с. 205;
16. Procter&Gamble, с. 206;
17. Rio Tinto, с. 205;
18. Shell, с. 205;
19. Toshiba, с. 205, 206.

Можливі дії компанії в контексті прав людини (версія Ініціативи лідерів бізнесу з захисту прав людини)

№	Ключові питання прав людини в контексті бізнес-активності	Можливі дії
1.	**Недискримінація**	- Недискримінація за ознаками раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, національного чи соціального походження, майнового, станового або іншого становища, етнічного походження, інвалідності, віку, стану здоров'я, батьків або сімейного стану чи сексуальною; - створення робочого середовища, вільного від будь-яких форм утисків, як от: сексуальних домагань, залякувань; - просування і звільнення в компанії, що базується на недискримінації, досвіду і компетентності; - забезпечення рівноцінної оплати за рівноцінну працю без дискримінації, беручи до уваги різниці в заробітній платі у країні та регіоні; - нерозцінювання політики компанії як дискримінації.
2.	**Право на життя**	- Робочі місця, активності компанії не становлять ризику для життя працівників та інших осіб; - мінімізація ризиків нещасних випадків від використання продукції; - якщо продукт призначений заподіяти тілесні ушкодження (наприклад, вогнепальна зброя), то варто приділити увагу продажу продукту; - забезпечити відвідування особами, які займаються безпекою в компанії, тренінгів із відповідального використання зброї і застосування сили (тільки в разі потреби).
3.	**Тортури, жорстоке, нелюдське поводження, або таке, яке принижує гідність**	- Незастосування тортур або жорстокого, нелюдського поводження або такого, що принижує гідність; - невикористання словесного або фізичного насильства або дисциплінарного переслідування працівників; - забезпечення вільної попередньої обопільної згоди в письмовій формі стосовно осіб, які беруть участь у наукових, медичних тестуваннях або випробуваннях продукції.
4.	**Рабська, примусова або обов'язкова праця**	-Незастосування рабської, примусової або обов'язкової праці; -добровільність співробітників щодо прийняття або відмови від роботи; -забезпечення всіх засобів, щоб співробітники не мали боргів через кредити компанії.
5.	**Свобода та особиста недоторканність**	- Недопущення фізичного затримання особи, якщо лише це не пов'язано із захистом здоров'я, безпеки або власності, або із загрозою, доти, доки загроза неліквідована, а особа випущена або передана місцевим або національним органам влади; - Забезпечити, щоб будь-яке затримання, описане вище, було нетривалим і все вирішувалося оперативно.
6.	**Свобода пересування**	- Неотримання оригіналів проїзних документів або особистих посвідчень працівників або інших осіб; - Непридбання будинків, землі або прав на землю без належної правової процедури.
7.	**Конфіденційність**	- Забезпечити те, щоб за їхнім проханням люди знали про базу особистої інформації відносно співробітників компанії, де вона зберігається і як її можна змінити; - не питати працівників про здоров'я або вагітність, якщо тільки їх здоров'я безпосередньо не стосується виконання службових обов'язків, причому вся інформація повинна бути конфіденційною; - забезпечити належний захист особистої інформації працівників, яка зберігається в компанії; - забезпечити надання індивідуальної особистої інформації урядовим органам у межах законодавства і за проханням або індивідуальною згодою співробітників; - мінімізувати використання спостереження та заходів безпеки, які можуть втрутитися в приватне життя людей, у межах необхідності і використання таких заходів виключно для законних цілей бізнесу з метою захисту своїх активів і безпеки своїх працівників або інших осіб.
8.	**Думки, совість та релігія**	- Створити умови для молитов на робочому місці, в тому числі і часові; - незаборона для працівників носити одяг або символи віри, за умови, що такий одяг не впливає на виникнення ризиків нещасних випадків на робочому місці і не заважає виконувати свої обов'язки.
9.	**Думки та свобода їх висловлювання**	- Створення механізмів діалогу між компанією і тими, хто вважає, що права людини в компанії були порушені, підвищення обізнаності про подібні механізми, про подання анонімної скарги; - не втручатися в право співробітників на вільне висловлювання своїх думок та оцінювання інформації, яка допомагає краще виконувати роботу; - не втручатися в право працівників на доступ до інформації із зовнішніх або внутрішніх

		джерел, якщо це не стосується конфіденційної ділової інформації; - забезпечувати працівників і місцеві громади правом на отримання інформації про діяльність компанії, яка безпосередньо впливає на них, зберігаючи при цьому необхідну конфіденційність; - забезпечувати, щоб діяльність, продукти або послуги не перешкоджали доступу громадськості до інформації, якщо немає інших норм.
10.	**Підбурювання до ненависті**	- Забезпечувати, щоб підбурювання до ненависті не стосувалося компанії і не використовувалося її співробітниками на своїй роботі.
11.	**Мирні зібрання**	- Не втручатися в заплановані мирні зібрання співробітників або профспілок, у погоджений час, не дозволяючи міліції та іншим силам втручатися в подібні зібрання, якщо ці зустрічі не впливають на бізнес-діяльність і не створюють ризики небезпеки; - не використовувати силу для усунення демонстрацій проти компанії або поруч з її приміщеннями, якщо ці заходи не впливають на бізнес-діяльність і не створюють ризики небезпеки.
12.	**Свобода об'єднання, в тому числі на профспілку і страйк**	-Визнати права співробітників об'єднуватися або не приєднуватися до профспілки без залякувань або домагань; -залучитися до переговорів із профспілками щодо умов та інших норм; -поважати права співробітників організовувати мирні та належним чином дозволені страйки.
13.	**Участь у громадських справах**	- Забезпечити, щоб політики і практики компаній не перешкоджали співробітникам брати участь у політичних процесах за межами роботи; - не примушувати співробітників голосувати за тих чи інших кандидатів.
14.	**Культура, релігія, мова**	- Формувати робочий графік та умови роботи таким чином, щоб поважати культуру і релігію меншин; - дозволити співробітникам спілкуватися рідною мовою, якщо це не перешкоджає виконанню робочих обов'язків або не впливає негативно на здоров'я та безпеку. Відносно корінних жителів компанії Ініціатива лідерів бізнесу щодо захисту прав людини вважає необхідними наступні дії: - якщо діяльність компанії може вплинути на територію та ресурси, які стосуються корінних жителів, потрібно звітуватися щодо впливу проекту і надавати вільні, попередні консультації й інформувати громадськість щодо питань, які мають безпосередній вплив на них; - запобігати або мінімізувати використання земель корінних жителів, документувати використання подібних земель і надавати консультації представникам корінних жителів без упередження щодо них; - надавати відповідну компенсацію корінним жителям, які традиційно користуються землею, за користування нею; - проводити відповідні переговори з громадою; - переселяти корінні народи тільки тоді, коли жодних інших можливостей не існує; - якщо земля більше не використовується з комерційними цілями, то її потрібно відновити і полегшити повернення корінних народів на неї; - добиватися дозволів різних сторін у вищеназваних ситуаціях.
15.	**Справедливі та сприятливі умови праці**	- Надавати письмову посадову інструкцію із вказуванням рівня оплати і регулярних робочих годин; - завчасно надавати письмовий лист із інформуванням про звільнення співробітника і його причини, дозволяючи звільнитися терміново за надзвичайних обставин; - проводити для співробітників базові технічні тренінги для кращого виконання робочих обов'язків.
16.	**Справедлива заробітна плата і гідне життя**	- Платити співробітникам зарплату відповідно до національних та місцевих норм; - намагатися визначити мінімальні вимоги до зарплати для забезпечення основних потреб та добитися, щоб співробітники отримували зарплату цього рівня або вище; - платити гроші співробітникам, які працюють повний робочий день, регулярно і з інтервалом, що не перевищує 1 місяць; - надавати співробітникам інформацію про зарплату, включаючи інформацію щодо періоду, за який проводиться оплата, загальну суму оплати та здійснені відрахування, суму отримуваної зарплати; - не стягувати відрахування з зарплати як дисциплінарний засіб, якщо гроші вже зароблено; - для тих співробітників, які не отримують зарплату, потрібно робити записи щодо кожної відпрацьованої години таким співробітником, понадурочних годин і визначеної зарплати; - не брати грошей зі співробітників за те, що компанія представляє товари і послуги, якщо у них є обмежений доступ до послуг і товарів інших постачальників.
17.	**Безпечні та гідні умови праці**	- Мінімізувати ризик нещасних випадків та інших ситуацій, які можуть призвести до ризиків здоров'я на робочому місці; - визначити небезпечну поведінку і розробити необхідні поліпшення через ефективну систему управління охороною здоров'я і безпеки; - забезпечити необхідні санітарні норми на робочому місці; - забезпечити, щоб персонал мав навички, знання і ресурси, необхідні для збереження

		робочого середовища, де є культура охорони здоров'я і безпеки, дозволяючи порушувати питання безпеки; - ознайомлювати з деталями щодо можливого впливу небезпечних речовин та заходів, які вживаються для запобігання ушкодженням, та пропагувати охорону здоров'я і безпеки; - надавати співробітникам захисне обладнання безкоштовно.
18.	**Відпочинок, дозвілля і свята**	- Робочі години повинні складатися максимум з 6 днів на тиждень, не перевищуючи 48 робочих годин на тиждень, із переробляннням не більше ніж 12 годин на тиждень. У ситуаціях, якщо компанії перебувають під надзвичайним тиском, то за домовленістю зі співробітниками протягом короткого періоду часу можливе відпрацювання 80 робочих годин 6 днів на тиждень; - дозволити співробітникам в окремих секторах (наприклад, будівництво) добровільно працювати додаткові години до згаданих вище; - надавати компенсацію за понадурочні години за ставкою, вище, ніж оплачуються звичайні години, або надавати відпустку, якщо це можливо; - намагатися надавати співробітникам щонайменше 3 тижні відпустки на рік.
19.	**Соціальне забезпечення**	- Брати до уваги при наданні бонусів ті прогалини, які існують у законодавчих сферах щодо медичного обстеження, декретної відпустки, виходу на пенсію; - платити необхідні виплати фонду соціального забезпечення та іншим фондам за своїх співробітників.
20.	**Сімейне життя**	- Надавати декретну відпустку мінімум до 14 тижнів без ризику втратити робоче місце; - не залучати вагітних або тих жінок, які годують, до робочих умов, що можуть їм зашкодити; - надавати жінкам, які годують, перерви та спеціально облаштовану кімнату для годування протягом робочого дня; - надавати жінкам тимчасову відпустку у разі хвороби або ускладнень, пов'язаних із вагітністю, народженням, без ризику втрати робочого місця.
21.	**Дитяча праця**	- Не залучати осіб до 15 років до роботи (в деяких країнах – до 14); - не залучати осіб до 18 років на роботу, яка може зашкодити здоров'ю, безпеці та моралі; - не залучати дітей від 15 до 18 років на роботу, яка може зашкодити їх освіті або здоров'ю (в деяких країнах – до 14 років); - враховувати кращі інтереси дітей при встановленні протизаконних практик і припиняти їх.
22.	**Право на необхідний рівень життя**	- Забезпечити доступ до належної їжі для співробітників, якщо компанія або години роботи в компанії не сприяють доступу робочих до їжі; - якщо компанія – єдине належне джерело їжі для співробітників, такої їжі є достатньо для забезпечення дієтичних та харчових потреб; - запобігати перешкоджанню компанії доступу до їжі для місцевих громад; - якщо співробітники повинні працювати в робочому одязі, то він повинен надаватися безкоштовно; - при наданні житла на постійній або тимчасовій основі компанія повинна забезпечити розташування на розумній відстані від робочого місця, відповідність мінімальним стандартам проживання, включаючи санітарно-гігієнічні норми освітлення, розміру приміщення, вентиляції; - не допускати примусового виселення осіб з їх помешкань без спеціального юридично оформленого рішення.
23.	**Охорона здоров'я**	- Мати доступну чисту питну воду на робочому місці; - не виробляти, розповсюджувати і рекламувати товари, які є потенційно небезпечними при використанні без застереження щодо застосування; - проводити відповідні тестування продуктів, які є потенційно небезпечними для здоров'я і безпеки; - оперативно відзивати продукти, що погано функціонують; - при рекламі товару вказувати відомі ризики і не розраховувати на осіб, яким не виповнилось 18; - при роботі в регіонах з епідеміями або іншими інфекційними захворюваннями надавати відповідну інформацію та проводити тренінги для зменшення ризику.
24.	**Освіта**	- Забезпечити, щоб діяльність компанії не перешкоджала фізичному доступу осіб до освітніх можливостей.
25.	**Культурне життя**	- Створювати належний доступ для співробітників на участь у культурному житті, якщо він є неможливим на території компанії; - при плануванні і веденні бізнесу намагатися запобігти негативного впливу на існуючі культурні цінності.
26.	**Науковий прогрес**	- Враховувати користь інтелектуальної власності бізнесу і технологій для якомога більшої кількості людей, не перешкоджаючи законним бізнес-інтересам.
27.	**Вигоди від виробництва**	- Співробітники отримують належну компенсацію за внесок в інновації для компанії; - повага до прав корінних жителів щодо зберігання, контролю, захисту і розвитку їх інтелектуальної власності на культурну спадщину, традиційних знань і культурних образів.
28.	**Уникнення співучасті**	- Уникати співучасті в порушенні прав людини, які відбуваються за участі деяких держав.

Розділ 7. ТРУДОВІ ВІДНОСИНИ

Трудові відносини*

«Основні трудові права описані в розділі 6 «Права людини і ведення бізнесу». В цьому розділі розглянуто питання трудових відносин в аспекті корпоративної соціальної відповідальності бізнес-компаній, розглянута роль департамента управління людськими ресурсами в інтегруванні КСВ в організацію. Надані результати експертного дослідження представників бізнес-компаній в Україні, показані сильні та слабкі сторони розвитку КСВ в компаніях України крізь призму трудових відносин. Окремим пунктом розглянуті аспекти внутрішніх комунікацій та залучення працівників в програми соціальної відповідальності. Додатком до розділу йде матриця з самооцінки компаній з питань трудових відносин.

7.1. Ключова роль HR у становленні та розвитку корпоративної соціальної відповідальності

Незважаючи на ситуаційні потреби до HR-політики українських компаній на відміну від стратегічного завдання HR в компаніях, які належать до Fortune 100, внутрішня соціальна відповідальність по відношенню до співробітників є важливою для бізнесу на національному та глобальному рівнях. У майбутньому ця тенденція буде тільки посилюватися, оскільки департаменти управління персоналом (HR) відіграють ключову роль у становленні та розвитку корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в компанії [1].

Загальноприйнятим є той факт, що не залучаючи і не орієнтуючись на співробітників, ключових стейкхолдерів компанії, корпоративні програми КСВ не будуть успішними, а довіра до них буде низькою. З іншого боку, не інформуючи і не прислухаючись до думки співробітників, корпоративні програми з КСВ будуть маловідомими, адже співробітники є головними комунікаторами компаній, і іноді можуть зробити більше, ніж цілий PR-департамент. Не залучаючи співробітників до КСВ проектів, компанія втрачає їх лояльність, оскільки люди хотіли б працювати в компанії, що приносить користь суспільству, і таким чином розриває емоційне ставлення персоналу до бренду «соціально відповідальний роботодавець», що може закінчитися «втечею» кадрів. У довгостроковій перспективі, не реалізовуючи практику партнерства між КСВ та HR, компанія зменшує свої шанси на рекрутинг талантів, адже 65% респондентів на глобальному рівні, в тому числі й студенти, хочуть працювати в соціально відповідальній компанії.

У той же час, розвиток і залучення співробітників приносить явний економічний ефект. Наприклад, витрати на звільнення, рекрутинг та навчання одного співробітника можуть досягати від 3500 до 50 000 доларів [2]. У середньому, випускники MBA готові піти на компромісне зменшення до 13700 доларів своєї зарплати тільки для того, щоб працювати в соціально відповідальній компанії. Компанія може розраховувати на збільшення продуктивності співробітників на 2% через об'єднання співробітників навколо цілей КСВ, незалежно від департаментів, і ще на 2% збільшення продуктивності через поліпшення корпоративної культури як результату впровадження КСВ програм. 68% споживачів можуть відмовитися від купівлі продукції компанії, якщо її співробітники байдуже ставляться до покупців, а один незадоволений покупець розповість про це ще, щонайменше, 8 людям.

* цей розділ підготовлений в рамках проекту «Як підвищити ефективність КСВ: роль HR», що реалізовуваася за підтримки JTI Україна

Одного разу Дженерал Моторс провели опитування серед покупців з метою з'ясувати, чому споживачі купують і залишаються вірні одному і тому ж продукту. Результати виявили, що на першому місці в переліку секретів, що впливають на купівлю, була телефоністка компанії, на другому – керівник відділу клієнтського сервісу, а на третьому – бухгалтерія, а про сам продукт не було сказано жодного слова [3].

Політики з HR та КСВ повинні бути чітко пов'язані між собою і з бізнес-стратегією компанії. Про це свідчать численні дослідження, наприклад: дослідження Ernst & Young «Управління кваліфікованим персоналом» (Global Talent Management Report), яке охопило понад 340 представників виконавчого, фінансового та операційного керівництва компаній, що входять в рейтинг Fortune 1000. Звіт продемонстрував, що фінансові результати діяльності компаній, що мають програми управління персоналом, узгоджені зі стратегією бізнесу, виявилися істотно вищими – їх річний показник прибутковості капіталу збільшився на 20% за п'ятирічний період в порівнянні з іншими респондентами.

Самі учасники дослідження планують найближчим часом здійснити три ініціативи в галузі управління персоналом, які мають безпосереднє відношення до КСВ:
1. 64% готові створити внутрішній кадровий резерв для задоволення гострої потреби у фахівцях – а це, ріст і розвиток співробітників.
2. 33% вивчать стан і забезпечать координацію глобальних кадрових ресурсів для заповнення ключових посад – в аспекті КСВ це принципи різноманітності і мобільності, які використовуються на глобальному рівні;
3. 31% запропонують співробітникам додаткову гнучкість у роботі (наприклад, за рахунок спільного виконання обов'язків, можливості роботи на дому, змінного графіка роботи і програм поступового виходу на пенсію), що в рамках КСВ означає «баланс між сім'єю і роботою», який реалізують найбільші компанії сьогодні [4].

Партнерство між департаментами управління людськими ресурсами та КСВ дозволить компанії стати більш конкурентною, прибутковою, а отже, стійкою, і не залежати від зовнішніх і внутрішніх ризиків, допоможе політиці корпоративної соціальної відповідальності стати системною, доводячи міжнародну формулу «КСВ-HR = PR» .
Дослідження різних років доводили тісний зв'язок між кадровою політикою компанії та корпоративною соціальною відповідальністю [5]:

- Greening & Turban (2000): сприйняття КСВ компанії справжнім і потенційним співробітником відображається на його ставленні до організації;
- Cropanzano та ін. (2001): на ставлення співробітників впливає чесність і прозорість компанії по відношенню до них;
- Cherenson group (2002): репутація компанії як «гарне місце для роботи» залежить від того, як відносяться до співробітників та від якості її послуг / продуктів;
- Zappala & Cronin (2002): хороші відносини зі співробітниками приносять компанії додаткові переваги, як-то: поліпшення суспільного іміджу, корпоративної культури і підтримки громад;
- Nancy (2004): роль лідерства HR стає все більш важливою в обізнаності організації про цінності КСВ і стратегічну реалізацію політики КСВ на національному

та міжнародному рівні, отже ефективна КСВ означає повагу до культурних відмінностей, а також гнучкість в реалізації глобальних цінностей та ідей на національному рівні;

- Redington (2005): співробітники завжди є найбільш «забутими», але в той же час найважливішими стейкхолдерами для проведення КСВ заходів;
- Rupp та ін (2006): співробітники враховують КСВ організації і оцінюють, наскільки компанія допомагає громадам, і як вони можуть відчути свою причетність до добрих справ;
- Sirota Survey Intelligence (2007): співробітники, які задоволені соціальними та екологічними показниками компанії, будуть більш позитивними, залученими і продуктивними (86% залучених), ніж ті, хто працюють в менш відповідальній компанії (відсоток залучених – 37);
- Murray (2008): більш ніж 1/3 респондентів вказали, що робота на турботливого і відповідального роботодавця є більш важливою, ніж зарплата.
- Незважаючи на всі перераховані факти, Fenwick & Bierema (2008) вказали, що HR-департамент зі своїм величезним потенціалом і роллю в КСВ політиці компанії насправді ще мало залучений або зацікавлений в КСВ. Реалізація КСВ знаходиться більше в руках менеджменту, а не співробітників, в той же час розуміння КСВ, в тому числі виконання трудових відносин, умов робочого місця в штаб-квартирі та регіональному офісі-заводі значно відрізняється.

Вищенаведені дослідження свідчать про одне: використання різних практик HR в політиці КСВ компанії (моніторинг лояльності співробітників, організація тренінгів на робочих місцях, кар'єрний ріст для персоналу, створення мотивації та зобов'язань серед співробітників) може принести істотні переваги для бізнесу.

Розуміючи роль HR департаменту у підвищенні ефективності КСВ політик і програм, важливо зрозуміти яким чином відбувається партнерство між департаментами HR і КСВ, як HR-департамент може допомогти в розробці та реалізації соціальних програм, виходячи зі своїх функцій. Керівники відділу людських ресурсів в компаніях в Україні займаються аспектами КСВ, серед яких перше місце займає підвищення обізнаності про етику і цінності роботи компанії.

Хотілося б відзначити відносно невеликий відсоток залучених HR-ів у визначенні та залученні стейкхолдерів, отже для 39% компаній в Україні співробітники не є ключовими стейкхолдерами. Деякі HR-відділи приймають участь в підготовці звітів з КСВ та реалізації практик з охорони навколишнього середовища. Але таких компаній небагато, що свідчить про малу кількість нефінансових звітів і незалученість співробітників департаменту з людських ресурсів у підготовці такої звітності, а також про невелику поширеність програм енергоефективності на робочому місці. Також, в деяких компаніях в Україні HR-професіонали займаються: підготовкою та навчанням співробітників соціальному аудиту (що в принципі, можна віднести до розвитку інновацій та нових продуктів), роботою з університетами (зовнішньо-внутрішні комунікації), розробкою ідей з КСВ-проектів, працевлаштуванням інвалідів.

Звичайно, HR-директор повинен знати про корпоративну соціальну відповідальність компанії, оскільки співробітники є головною цінністю для багатьох компаній, таких як: Нестле, Оболонь, Метро Кеш енд Керрі і т.д. Респонденти українського дослідження, проведеного Центром «Розвиток КСВ» заявляли:

«КСВ компанії – це відповідальність у більшому обсязі перед співробітниками нашої компанії: за організацію їх роботи, збереження робочих місць, допомогу в їх життєдіяльності таким чином, щоб вони відчували відповідальність роботодавця».

«Можливості КСВ дозволять нам залучати, по-перше, амбітних, талановитих, професійних людей . По-друге, це дозволить нам підвищити соціальне забезпечення працівників, піклування про утримання наших співробітників за рахунок матеріальних і нематеріальних факторів, а це головна і основна зона відповідальності і компетенції HR-департаменту будь-якої компанії».

«Тому що одним з стейкхолдерів якраз є співробітники – потенційні, справжні і колишні».

Тим не менш, незважаючи на розуміння засадничої ролі співробітників, HR-директори в більшості компаній (72%) в Україні не входять до КСВ-правління/комітету компанії, і таким чином не беруть безпосередню участь у формуванні політики компанії з КСВ. Це підтверджують ще раз результати дослідження Fenwick & Bierema (2008) про те, що КСВ – окремо, а HR – окремо. Лише три компанії відзначили, що HR – директор входить в управлінську структуру компанії, де приймаються рішення з КСВ питань. Важливо пам'ятати, що реалізація КСВ політик і програм компаній без урахування думки співробітників може впливати на якість роботи як самих співробітників, так і всієї організації.

Якщо у відвідувача сайту компанії «Ново Нордіск» виникне бажання написати лист команді компанії, що відповідає за питання «сталого розвитку», то серед 15 контактів сайту можна знайти і контакти старшого віце-президента компанії, відповідаючого за напрямок «Люди» – Senior Vice President, Corporate People & Organisation.

У Danone є група «Be Happy Team» («Будьмо щасливою командою») – своєрідне поєднання активних співробітників, які висловлюють свою думку з різних питань життєдіяльності компанії, і таким чином можуть впливати на її рішення (наприклад, рішення не змінювати місцезнаходження офісу).

Олімпійські і Параолімпійські ігри у Ванкувері 2010 мали Керуючий комітет з людських ресурсів та сталого розвитку, який регулярно зустрічався для моніторингу та оцінки результативності Олімпіади з HR та КСВ показників.

7.2. Мейнстрімінг КСВ

KPIs (ключові показники ефективності) – система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників, в якій показники роботи кожного окремого співробітника прив'язують до загальних KPI всієї компанії, таким, як: прибуток, рентабельність або капіталізація. Виконання стратегічних показників KPIs використовуються для оцінки ефективності як роботи співробітників, так і самої компанії. Кожен робить внесок у загальну справу, працює на досягнення поставлених перед ним цілей і в результаті отримує бонуси за їх виконання.

Робота з KPI дозволяє фахівцям краще розуміти, що їм треба робити для підвищення ефективності. Під «ефективністю» розуміємо не тільки обсяг робіт, виконаний за одиницю часу, а й користь, отриману компанією від діяльності співробітника. У кожному департаменті загальні KPIs компанії «дробляться» на менші – персональні, вимірювані, яких може бути від 3 до 5.

Відповідно, якщо деякі компанії відзначають стратегічний підхід до КСВ, то включення КСВ KPIs є логічним процесом розвитку компанії. Це дозволить:

- самій організації стратегічно визначитися з тим, чого вона хоче досягти в аспекті КСВ, що нівелює стихійні дії і зробить свій внесок в побудову системної соціальної відповідальності;
- максимально вписати КСВ стратегію в бізнес-діяльність компанії, яку можна виміряти;
- зробити КСВ стратегію та пріоритети зрозумілими для співробітників;
- визначити ступінь причетності персоналу до КСВ компанії, що посилить ефективність та лояльність до компанії.

На європейському рівні, КСВ KPIs включені в оцінку роботи співробітників декількох рівнів:

1. топ-менеджери (це запроваджено в компаніях Sony, Danone, Enel, Veolia);
2. генеральні директори компаній (компанія ALPRO включила в оцінку роботи CEO ¾ показників з КСВ, на основі яких розраховується компенсація);
3. керівники країнових підрозділів, що відповідають за поширення KPIs (Danone)
4. керівники департаментів (ALPRO встановила 2/3 показників з КСВ в їх щорічній оцінці);
5. співробітники (ALPRO встановила декілька KPIs) [6;7].

Як видно, КСВ показники в основному включені в оцінку топ-менеджерів і менеджерів середньої ланки, і прив'язані до виплати бонусів: виконання КСВ-показників дозволяє співробітникам ALPRO розраховувати на 10% бонусів; в Sony – на 20%; в Danone - на 33% , а в Enel – на 40%.

Враховуючи чітку прив'язку до фінансової складової, КСВ показники в більшій мірі є кількісними, ніж якісними. Тим не менш, компанія Sony мала якісні показники по захисту навколишнього середовища, в той же час, визнаючи, що саме ці показники складно виміряти і досягти. Цікаво, що наведені приклади позитивно вплинули на розвиток самих компаній, на думку респондентів. Наприклад, інвестори Danone цікавилися виконанням КСВ показників.

Для виконання ключових показників ефективності з КСВ, важливі внутрішні комунікації. Вищенаведені компанії використовували:

- центри КСВ, створені всередині компанії;
- семінари і тренінги для співробітників;
- Інтернет;
- звернення генерального директора компанії;
- спеціальні буклети про результативність та KPIs (ALPRO);
- щотижневу комунікацію зі співробітникам;
- департаменти, провідні преміювання співробітників;
- менеджери департаментів, які інформували своїх підлеглих.

7.3. Залучення співробітників у розробку ключових документів компанії

Основний підхід до розробки ключових документів (місія, бачення, кодекс етики, цінності, КСВ пріоритети) – це залучення співробітників до обговорення та наповнення документів конкретним змістом, а також передачі знань про цей документ далі. Багато компаній мають цінності, місію та бачення – ключові складові будь-якої організації. За часів економічного спаду впродовж 2008 – 2009 років, деякі компанії запустили процес перегляду цінностей і наповнення їх новим змістом. Однак, лише 22% компаній-респондентів в Україні повідомили, що HR-департамент брав безпосередню участь в цьому процесі, ще 22% компаній вказали на PR-відділ як учасника процесу. В основному *«працювали всі директори, всі фахівці, був залучений персонал кожного рівня»; відділ Corporate governance; рада директорів і менеджерів; департамент організаційного управління; корпоративний центр; головний офіс.*

Найбільш комплексно цей процес відбувався в мультинаціональних корпораціях, оскільки іноді складно визначити взаємозв'язок між глобальним, регіональним і національним рівнями і відобразити те, що компанії називають «diversity» (різноманіття), в цінностях, які рухають компанією. Тому мультинаціональні компанії створювали рівневі комітети (глобальний і регіональний), які вирішували це завдання. *У той же час, співробітники української компанії METRO брали участь у визначенні нових глобальних цінностей компанії на глобальному та регіональному рівнях.*

Ще однією популярною практикою є розробка корпоративних цінностей зовнішніми консультантами, які «чистять» цінності і вибудовують бренд. Тим не менше, 66% респондентів таких компаній підтвердили, що співробітники були залучені до процесу через: *анкетування; стратегічні сесії і об'єднання співробітників.* У процесі розробки/переосмислення цінностей необхідно пам'ятати про наступне:

1. генеральний директор повинен бути прихильником і керівником процесу;
2. повинна бути створена робоча група з представників різних департаментів;
3. кращі варіанти запропонованих ідей потрібно обговорити всередині департаментів, в результаті чого повинен з'явитися результат, що відображає суть компанії;
4. потрібно розробити постійні канали комунікації як самого процесу створення або переосмислення цінностей, а також отриманого продукту.

Залучення HR-департаменту є важливим для всіх наступних кроків щодо розробки та поліпшення організаційної діяльності, оскільки саме цей департамент може привести «перспективу людей» у всі рішення, адже саме люди виконують ключові функції. Інші приклади: у канадської організації Vancity Credit Union, яка вважається одним з лідерів з КСВ, HR спочатку був відповідальний за КСВ, потім цю функцію перемістили до департаменту зі стратегічного планування, а після – створили власний департамент під

Таблиця 7.1. КСВ стратегії міжнародних та українських компаній.

Назва компанії	**Веб-сайт**	**Чи існує стратегія з КСВ**	**Чи існує стратегія з КСВ як документ**	**Чи є стратегія з КСВ як документ на сайті**	**Чи існують окремі політики з питань КСВ, документи**		**Верифікації Інтернет-сторінки**
Nestle	www.nestle.com	ТАК	ТАК	ТАК	ТАК	Харчування; люди; навколишнє середовище, вода; розвиток сільської місцевості	ТАК
Microsoft	www.microsoft.com	ТАК	ТАК	ТАК	ТАК	корпоративне управління; співробітники та постачальники; енергетика та навколишнє середовище	НІ
CISCO	www.cisco.com	ТАК	НІ	ТАК	ТАК	співробітники; навколишнє середовище; суспільство;	НІ
Novo Nordisk	www.novonordisk.com	ТАК	ТАК	ТАК	ТАК	Доступ до здоров'я; відповідальна ділова практика; люди; навколишнє середовище та зміна клімату; суспільство	ТАК
Ernst and Young (укр.сайт)	www.ey.com	ТАК	НІ	ТАК	НІ	кодекс корпоративної соціальної відповідальності	НІ
Accenture	www.accenture.com	ТАК	НІ	ТАК	ТАК	навколишнє середовище; наші люди	ТАК
ДТЕК	www.dtek.com	ТАК	ТАК	ТАК	ТАК	охорона навколишнього середовища; декларація соціального партнерства	НІ
Галнафтогаз	www.galnaftogas.com	ТАК	НІ	ТАК	НІ	Кодекс корпоративного управління	НІ
СКМ	www.scm.com.ua	ТАК	НІ	ТАК	НІ		НІ
Київстар	www.kyivstar.ua	ТАК	НІ	ТАК	НІ		НІ
МТС	www.mts.com.ua	ТАК	НІ	ТАК	НІ		НІ
Сіменс Україна	www.web2.siemens.ua/ua/home/	ТАК	НІ	ТАК	НІ		НІ
LIFE:)	www.life.com.ua	ТАК	НІ	ТАК	НІ		НІ

назвою «Лідерство в громаді». А під час Олімпійських та Параолімпійських зимових ігор у Ванкувері КСВ (сталий розвиток) перебувало у функціях HR. Ці приклади ще доводять, що HR-професіонал повинен входити в крос-функціональну структуру компанії для розробки та реалізації КСВ стратегії.

Результати, наведені в таблиці 7.1, демонструють важливу тенденцію: міжнародні компанії мають комплексну стратегію КСВ, в рамках якої розроблено окремі політики з пріоритетних питань для компанії. Вищим рівнем розвитку КСВ – є верифікація Інтернет-сторінок, на яких викладена інформація про ту чи іншу політику (Nestle, Novo Nordisk, Accenture). В Україні одним з таких лідерів може бути компанія ДТЕК: на сайті компанії можна знайти не тільки КСВ політику як програмний документ, але і політику компанії по захисту навколишнього середовища, Декларацію партнерства і т.д. В основному, українські компанії розміщують на сайтах інформацію про розуміння і політику КСВ (без вкладених програмних документів), над якими вони працюють (Галнафтогаз, Систем Кепітал Менеджмент, Київстар, Оболонь, МТС, Life:), Сіменс Україна). Тенденція відсутності комплексної стратегії може бути зрозуміла ще ранньою стадією становлення КСВ у компаніях України, браком людських ресурсів (в основному, КСВ політику прописують 1-2 відділи), і відсутністю залучення інших зацікавлених департаментів до формування стратегії і політик у сфері КСВ.

Сама розробка стратегії КСВ є довготривалим і комплексним процесом, під час якого потрібно враховувати наступні фактори:

1. визначити ключові цілі, принципи, внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів;
2. створити комітет з розробки стратегії за участю топ-менеджерів компанії;
3. продумати механізми того, як «продати» переваги КСВ різним стейкхолдерам, в т.ч. співробітниками;
4. співвіднести стратегію з ключовою бізнес діяльністю компанії;
5. схвалити результати всередині і зовні організації;
6. продумати комунікація стратегій;
7. розробити тренінги для співробітників: КСВ може лише тоді мати успіх, якщо змінилося ставлення та поведінка, що починається з співробітників;
8. розробити систему вимірювання та оцінки стратегій, інакше ресурси, в тому числі нефінансові та фінансові, а також зусилля будуть інвестуватися на основі припущень, а не результатів, що нівелює всю концепцію КСВ [8].

У вищевказаних факторах співробітники присутні на кожній стадії, і саме завдяки їм формується корпоративна культура КСВ, а також починаються процеси управління змінами, адже стратегія КСВ – це драйвер змін. Тут важливо розуміти, що кожен із співробітників у міру своїх професійних і особистісних якостей може бути готовий або не готовий до змін, може / не може бути фронтменом цих змін. Ненсі Лі пропонує розділити персонал на три категорії, виходячи зі ступеня їх готовності:

Група А: ті, у кого є цінності і поведінка;

Група Б: ті, у кого є цінності, але немає поведінки;

Група С: ті, у кого немає цінностей і немає поведінки.

Для того, щоб досягти успіху в розробці та реалізації КСВ стратегії необхідно виробити моделі поведінки для кожної з цих груп:

Група А: визнати те, що їх поведінка несе позитив, і заохочувати їх рухатися далі;
Група Б: просувати, винагороджувати і надавати стимули для змін поведінки. Стимули повинні бути значущими саме для цієї групи, щоб вона змінила свою поведінку.
Група С: поки не витрачати зусилля на співробітників цієї групи. Більша частина з групи С змінять свою поведінку, як тільки група Б це зробить, і тоді група С залишиться у меншості. Але будуть і ті, хто ні за що і ніколи не поміняє свою поведінку, і можливо саме ця група опиниться в меншості, і за межами самої компанії.

Якщо мати загальну, не пристосовану до потреб тієї чи іншої групи стратегію КСВ, то можливо розгубити вплив на групу А, не знайти необхідні стимули для групи Б, і витратити занадто багато коштів на групу С [9].

Друге важливе питання взаємодії департаментів КСВ та HR полягає в тому, що HR департаменти можуть взяти на себе складання і реалізацію політик, що стосуються безпосередньо сфери впливу HR департаментів, як-то: здоров'я (стресостійкість) співробітників; різноманітність; баланс між сім'єю і роботою, розвиток співробітників, корпоративне волонтерство, еко-закупівлі. Ці політики мають потребу в підтримці менеджменту, хороших практиках, постійній комунікації, але вони підвищують обізнаність і результативність КСВ програм. Співробітників можна залучати через:

- розсилку співробітникам компанії політики, сформовану робочу групу, що складатиметься з представників різних департаментів;
- пропозиції на зустрічах, присвячених даному питанню;
- через об'єднання співробітників;
- анкетування.

При розробці політик надзвичайно важливо відстежувати результативність, в чому допоможе HR. Це може бути:

- питання у щорічних дослідженнях про лояльність до компанії, про КСВ показники фірми та залучення співробітників.
- через внутрішній сайт і шляхом розсилок, де співробітники можуть висловлювати свою думку з тих чи інших питань;
- кількісні показники у вигляді плинності співробітників, показників здоров'я та безпеки, розвитку співробітників, розмаїття.

Нефінансові звіти компаній

Всі вищенаведені дані можуть використовуватися в нефінансових звітах компаній. Примітно, що часто у щорічних дослідженнях рівня задоволеності компаній є питання про те, наскільки працівники задоволені КСВ компанії. Однак, це питання не завжди повністю розкриває ступінь поінформованості, розуміння та участі в реалізації КСВ компанії. Можливо задавати такі питання:

- наскільки Ви обізнані про КСВ політику компанії?
- наскільки Вам зрозуміла КСВ політика компанії?
- що для Вас означає корпоративна соціальна відповідальність компанії?
- наскільки компанія функціонує у відповідності зі своїми цінностями та принципами?

- чи знаєте Ви про КСВ стратегію компанії?
- наскільки компанія просувається у реалізації своєї КСВ стратегії?
- наскільки КСВ компанії допомагає Вам пишатися роботою саме в нашій компанії?
- наскільки компанія заохочує і допомагає Вам у реалізації КСВ в офісі, на заводі, на зустрічах?
- чи вважаєте Ви, що наша компанія – це чемпіон з КСВ серед споживачів?

Іноді компанії стверджують, що населення і державні органи не розуміють їх КСВ політику, тому споживачі не роблять вибір на користь саме таких компаній. У даному випадку, головне для компаній – це усвідомити, що навчання споживача починається всередині власної організації, з власних співробітників.

Надалі при складанні звіту важливо консультуватися зі співробітниками категорії А і Б на тему, про що звітувати, включати результати, отриманих від HR-департаментів. Ключовим є і схвалення топ-менеджменту на публікацію звіту.

Тільки за таких умов, КСВ може стати ефективним інструментом реалізації бізнес-стратегії компанії.

Кодекси поведінки (кодекси етики)

Що стосується кодексів поведінки, то функція HR-департаменту – це розробка та впровадження кодексів поведінки, а також моніторингу, наскільки співробітники у своїй щоденній діяльності дотримуються принципів, закладених у Кодексі. Цінності і Кодекс поведінки співробітників – це фундамент, на основі якого вибудовується компанія [10].

Проведене в 2006 році дослідження 150 провідних компаній Великобританії, Німеччини та Канади, підкреслило: кодекси поведінки, в першу чергу, присвячені питанням корпоративного управління (96% респондентів) і спрямовані на менеджмент, співробітників, Правління та партнерів. Однак, все більше зростає використання кодексів поведінки з метою корпоративної соціальної відповідальності з пріоритетом на наступних питаннях:

- вплив компанії на економічну, екологічну та соціальну сфери, сталий розвиток;
- робоча атмосфера; навколишнє середовище;
- трудові відносини, відносини з постачальниками;
- етичну поведінку.

Особливо інтерес до кодексів поведінки з боку директорів і інвесторів виріс під час економічного спаду, коли етичні принципи та дотримання кодексів поведінки набуло першорядного значення. Важливо уникати розпливчатих формулювань у самому кодексі і описати, яка поведінка очікується від співробітників.

Компанія 3М має такі компоненти в своїй Політиці Ділової поведінки, як: довкілля, здоров'я і безпека. Співробітники повинні виконувати політику компанії в цих трьох сферах, включаючи профілактику забруднення навколишнього середовища на робочому місці, розробку продуктів з мінімальним ефектом на довкілля, енергоефективність, врахування питань здоров'я та безпеки в своїй щоденній роботі та бізнес-рішеннях. Також,

кодекс застерігає співробітників від «втрачених можливостей запобігання забруднення і зменшення відходів, щодо поліпшення енергоефективності, від нездорових умов праці та найму постачальників послуг / продуктів, які не поділяють цінності 3М по навколишньому середовищу, здоров'ю та безпеці».

Деякі компанії мають офіс «омбудсмена» для розгляду скарг співробітників з питань реалізації цінностей компанії. Це важливий аспект діяльності, наприклад аудиторських фірм, де питання етики поведінки є ключовими для бізнесу. Кодекс зобов'язаний відображати специфіку діяльності організації, і поведінку з урахуванням поточних ризиків (наприклад, в кодексах, створених Ощадбанком і ВАТ «Альфа-Банком», інтегровані особливі сегменти: система контролю за фінансово-господарською роботою банку, стосунки з відвідувачами банку). Кодекс зобов'язаний включати окремі положення, що визначають:

- основи поведінки компанії у відносинах з суспільством, бізнес-партнерами та клієнтами;
- відносини між співробітниками (керівник – підлеглий), делегування можливостей і відповідальності;
- поведінку на робочому місці, заборону на використання службового становища в особистих інтересах, дотримання законодавства;
- правила роботи з інформацією, основу ділової етики в компанії [11].

Цікаво, що компанії, що котируються на Нью-Йоркській біржі за правилом Сарбейнза-Оксли повинні мати два кодекси поведінки: один – для співробітників, а інший – для вищих посадових осіб (топ-менеджерів, фінансових директорів). Така практика характерна, наприклад, для МТС.

Участь співробітників у розробці кодексів поведінки є ключовим для його розробки та реалізації. За правилами Інституту бізнес етики думка співробітників – це один з важливих початкових елементів розробки Кодексу. Для розробки Кодексу поведінки необхідно:

1. залучення керівника та підтримка Правління не тільки в розробці, але і в отриманні звітів про виконання Кодексу;
2. думка співробітників про те, що для них важливо і з яких питань їм необхідно керівництво;
3. включення питань, які стосуються акціонерів, співробітників, клієнтів, постачальників і місцевої громади, деякі іноді включають і конкурентів – успішність цієї моделі перевірена часом;
4. обов'язково показати, як діє Кодекс;
5. протестуйте Кодекс – можна визначити групу співробітників, що представляють різні рівні та регіони / області, можна залучити і зовнішні організації;
6. проінформуйте співробітника: розробіть буклет, розповсюдьте інформацію через корпоративний інтернет; розішліть його всім співробітникам, постачальникам, партнерам та іншим стейкхолдерам;
7. Кодекс має працювати, тому його потрібно ввести в ввідних, внутрішніх та зовнішніх тренінгових програм;
8. моніторинг та оцінка: менеджери повинні звітувати у виконанні кодексу поведінки, тому призначайте «головного по виконанню кодексу» [12].

7.4. Функції HR – департаменту у просуванні КСВ

Таблиця 7.2. Методи ознайомлення співробітників з Кодексами поведінки компанії.

№	Методи ознайомлення	Так	Ні
1	Тренінги для нових співробітників		
2	Кожен новий працівник отримує кодекс поведінки		
3	Співробітники компанії можуть проінформувати анонімно про порушення кодексу поведінки		
4	Щорічне опитування співробітників включає питання про кодекс поведінки		
5	Корпоративне видання має сторінку про кодекс поведінки		
6	Внутрішній корпоративний сайт має сторінку про кодекс поведінки		

Найбільш популярними каналами комунікації з питань КСВ співробітниками у компаніях-респондентів є – внутрішній корпоративний або глобальний сайт та вручення кожному новому співробітнику буклетів з питань КСВ, що зазначено в таблиці 7.2.

Додатково, компанії обговорюють питання КСВ та Кодекси на зустрічі топ-менеджерів, мають сторінку на зовнішньому сайті і офіційну презентацію для співробітників, документи обговорюються через наставників і підписуються при прийомі на роботу. Таким чином, співробітники є ключовими в розробці, виконанні та оновленні політики КСВ та Кодексу, що підкреслює роль департаменту з HR в становленні і розвитку КСВ в компанії.

Планування та рекрутинг співробітників

HR-планування полягає в таких чинниках, як: аналіз компетенцій робочої сили, виявлення знань, необхідних у майбутньому, порівняння навичок сьогоднішніх співробітників до потреб майбутнього і визначення того, на що потрібно звернути увагу.

Для компаній, орієнтованих на КСВ, цей процес також включає оцінку професійних навичок, необхідних для роботи в економіці «сталого розвитку», а саме – врахування специфіки роботи при «нестачі» економічних і природних ресурсів (вода, енергетика), все більше зростаючої уваги до екологічних і соціальних ризиків, урядових змін і відповідно в отриманні ліцензій на роботу. Компаніям слід визначити свої ключові компетенції КСВ і прогалини в контексті цих структурних змін. Адже, в економіці «нових умов» відбуваються системні перетворення, які мають потребу в нових знаннях і навичках.

У зв'язку з цими трансформаціями, пошук та розвиток талантів необхідно об'єднати з політикою та цілями корпоративної соціальної відповідальності компаній, для того, щоб упевнитися, що таланти розвиваються в правильному напрямі. Адже, 64% світових фінансових та HR-менеджерів стверджують, що близько половини всіх кандидатів задають питання про цінності компанії, перш ніж приступлять до роботи, а 59% респондентів говорять про плани компанії інвестувати додаткові кошти в КСВ протягом найближчих п'яти років.
Питання рекрутингу та розвитку персоналу часто компанії розглядають з точки зору створення бренду роботодавця, і цей процес повинен також охоплювати КСВ перспективу.

Все більше компаній включають у свої рекрутингові програми питання етики і КСВ, просуваючи переваги роботи в корпоративній культурі, заснованої на цінностях, у тому числі корпоративне волонтерство і залучення громад. Робота зі студентами та он-лайн рекрутинг – ідеальні умови для просування КСВ культури компанії. Зазвичай, інтерв'ю найму співробітників включають питання етики і КСВ, лист-пропозиція роботи згадує про корпоративну культуру компанії.

За дослідженням Центру «Розвиток КСВ», лише 33% компаній оцінює потреби в тренінгах з КСВ для нових співробітників. Також для деяких компаній, поставлені завдання з КСВ впливають на підготовку тих чи інших тренінгів.

«Залежно від поставлених цілей. Якщо ми реалізуємо будь-який проект, ... ми ухвалили таке рішення, що нам потрібен дводенний тренінг про побудову партнерства. У залежності від ... цілей компанії ..., ми відповідно озвучуємо і шукаємо супровідні моменти, в тому числі і коучинг – без нього нікуди», – згадує одна із аудиторських компаній в Україні.

Деякі респонденти намагалися сфокусувати увагу на топ-менеджменті: *«... нам необхідно провести тренінг для топ-менеджменту, тому що саме топ-менеджмент банку повинен ініціювати КСВ-програми, він повинен їх підтримувати. Для того, щоб змінилося ставлення до КСВ в банку, необхідно змінити мислення топ-менеджменту»*.

Що стосується самих тренінгів для нових співробітників, то лише невелика кількість компаній у вступному тренінгу висвітлюють КСВ-питання, *«не виділяючи це в окрему сферу роботи з КСВ». 27% компаній включають КСВ-питання в програми найму персоналу, розуміючи це як «забезпечення прав людини при прийомі на роботу», гендерну рівність, недискримінацію.*

Рекрутери ще однієї компанії приділяють увагу відповідності *«внутрішніх цінностей кандидата і цінностей компанії»*, а респонденти іншої компанії підкреслили, що для *«нас важливо, щоб люди знали і поділяли місію нашої компанії»*. Рекрутери деяких компаній вказали, що під час інтерв'ю кандидату пропонують вирішити завдання з етичного ведення бізнесу, або задають питання *«наскільки кандидат готовий розділити принципи та цінності компанії, особливо в питаннях КСВ»*. Однак, поки, за результатами дослідження, питання КСВ не включені до листа-пропозиції про роботу і контракти персоналу.

Програми розвитку талантів також включають наявність HR-програм або принципів, які ще раз підкреслюють КСВ філософію компанії: програми балансу між сім'єю і роботою, гендерної рівності або просування жінок по кар'єрних сходах. Якщо порівняти відповіді українських компаній за наявністю в компанії програм «забезпечення рівності між чоловіками і жінками», «розманіття», «боротьби зі стресом», то в більшості своїй, у компаній існують не програми, а принципи, яких вони намагаються дотримуватися. Деякі компанії надають гнучкий робочий графік для забезпечення балансу між сім'єю і роботою. Найбільш популярна програма в арсеналі 77% компаній – це «програма роботи зі студентами», в рамках якої проводяться стажування студентів. Поки тільки в міжнародних компаніях проводяться тренінги для боротьби зі стресом.

Ще один ключовий принцип/програма – це програми найму менеджерів того регіону, де працює компанія. Часто компанії намагаються поставити іноземних управлінців. Однак, якщо говорити про користь для компаній – то баланс вітчизняних/міжнародних менеджерів дуже важливий, тому деякі компанії часто вказують, що громадяни тієї чи іншої країни заохочуються до подачі документів. У цьому аспекті, також важливий пріоритет внутрішнього кандидата перед зовнішнім, що успішно реалізується компаніями-учасниками інтерв'ю.

У процесі випробувального періоду HR-департамент ознайомлює співробітників з баченням, місією, основними цінностями і проводить паралель з КСВ цілями і політикою компанії. Така політика забезпечує підвищення лояльності співробітників та їх залучення до соціальних проектів компанії. Під час випробувального періоду та ввідних тренінгів, співробітники отримують буклет про корпоративні цінності та інформацію з наступних питань:

- КСВ політика та зобов'язання;
- Ключові пріоритети КСВ стратегії;
- Ключові стейкхолдери компанії;
- Як компанія вимірює свої КСВ результати;
- Нефінансові звіти;
- Де співробітники можуть знайти подальшу інформацію про КСВ компанії і як вони можуть брати участь в соціальних проектах.

У орієнтаційні (вступні) тренінги компанії-учасники дослідження включають інформацію про Кодекс поведінки, цінності, благодійність і «зелені» ініціативи. Одна компанія також підкреслила, що незважаючи на те, що питання не включені, але *«якщо співробітник під час випробувального терміну проявив активність у питаннях КСВ, це дає йому додаткові плюси при оцінці»*.

Після випробувального терміну, подібні тренінги мають проводитися на постійній основі, наприклад, один раз на рік. Це також дає унікальну можливість вже після випробувального терміну розділити співробітників на категорії для формування програми тренінгів – таблиця 7.3.

Ще однією ключовою складовою подібних тренінгів є демонстрація чіткого взаємозв'язку між участю співробітників у КСВ проектах компанії та просуванні в організації. Відповідно, одним з критеріїв оцінки співробітника може бути його активність/пасивність/ініціативність у КСВ проектах компанії. КСВ-показники важливі для кар'єрного росту в компанії, більше в неформальній оцінці: *«частково це стосується неформальної оцінки», «у політиці і нормативах цього не прописано, але неформально – так» «наприклад, дотримання правил етики ділових відносин є одним з головних критеріїв оцінки професіоналізму співробітника»*.

Таблиця 7.3. Питання КСВ для включення в програму тренінгів для співробітників різних рівнів.

№	Категорія співробітників	Питання для включення в програму тренінгів
1	Співробітники, що мають у списку своїх обов'язків КСВ питання, наприклад, співробітники, що відповідають за здоров'я та безпеку на підприємствах.	Тренінги, пов'язані з їх компетенції, наприклад за системою OHSAS
2	Співробітники з прямими КСВ обов'язками: КСВ амбасадор, «водні шерифи»	Спеціалізовані тренінги
3	Топ-менеджмент, члени Правління	Тренінги з питань стратегічного сталого розвитку
4	Співробітники з непрямими КСВ обов'язками, наприклад співробітники, які беруть участь у соціальних проектах	Загальні питання КСВ
5	Усі співробітники	Цінності компанії, політика з КСВ, форми і методи участі співробітників у реалізації КСВ компанії

Управління ефективністю

Питання компенсації і керування ефективністю – ще одна важлива функція HR-департаменту, який залучений до встановлення критеріїв ефективності, очікувань і результатів моніторингу для виконання цілей компанії. Менеджери з HR інтегрують КСВ в опис посадових інструкцій, щорічні показники компанії, індивідуальні плани і командні цілі.

Найважливіший інструмент кадрової політики – це компенсації і стимулюючі програми. Звичайно, ці чинники залежать від фінансових показників компанії, однак для компаній-лідерів показники з КСВ також впливають на рівень компенсацій. Відповідно, програми нагород і визнань (співробітник місяця, просування в кар'єрі і т.д.), засновані на фінансових і нефінансових показниках, повинні бути пов'язані з цінностями і стратегією компанії з КСВ. Якщо цього не робити, то компанія навряд чи виконає свої КСВ цілі. Деякі приклади нефінансових показників – задоволеність клієнтів, репутаційна оцінка, залучення співробітників, здоров'я і безпека, викиди парникових газів і т.д.

Включення КСВ в стимулюючі схеми, зарплатні пакети і цілі, що означають, чи отримають менеджери зарплатні бонуси або підвищення, мотивують співробітників реалізовувати КСВ. Час від часу можуть бути випадки незадовільної реалізації КСВ або обструкції з боку деяких співробітників, у тому числі і на вищих рівнях. Тому добре розроблена програма стимулювання може вплинути на цей процес.

«Матеріальні бонуси не прив'язані до цього, але є великий обсяг неформальної винагороди: подяка директорів, знаки відмінності. З найбільш цікавими та видатними співробітниками ми проводимо інтерв'ю, які публікуються на сайті та у нашій газеті».
«Велику увагу приді-ляємо прозорості та відкритості. До факторів нематеріальної мотивації включені: обід з президентом компанії, бонуси у вигляді походів у ресторани з родиною ... ».
«У нас є нагорода Circle of Excellence. У цьому році для отримання премії номінувалися історії, в яких працівники допомагають суспільству, і вони зробили щось особливе для людей, для країни».

Звичайно, посадові інструкції не переглядаються дуже часто, саме тому можливості по включенню КСВ питань у них обмежені і займають багато часу, якщо тільки не створюється новий департамент або нова компанія. Головне – не включати загальний опис КСВ в них, а конкретні показники і обов'язки.

Фінальною перевіркою реалізації компанією своєї програми КСВ можуть стати вихідні інтерв'ю, в яких задають питання про КСВ і бізнес-етику. Завдяки інтерв'ю, можна дізнатися, наскільки компанія виконує свої зобов'язання з КСВ, наскільки це відповідає очікуванням співробітника, і наскільки співробітник цим задоволений (-а).

Особистісне зростання співробітників – це ще один прояв внутрішньої відповідальності компаній

Співробітники багатьох компаній мають можливість відвідувати різного роду тренінги, як внутрішні, так і зовнішні, для підвищення своєї кваліфікації. У компаніях проводиться щорічна оцінка персоналу, на підставі якої формується щорічний план з навчання та розвитку, професійне навчання, в деяких компаніях після навчання – видається диплом державного зразка (наприклад, компанія Nemiroff, Дніпроспецсталь).

Деякі компанії вважають, що головним ініціатором свого розвитку повинен бути сам співробітник, а завдання компанії – створити умови для розвитку. Тому застосовується підхід 10-70-20, де 10% розвитку – це тренінги, 70% – це робота співробітника, ведення проектів, адаптація новачка, і 20% – навчання від інших співробітників.

Особливою популярністю користуються програми створення кадрового потенціалу, наприклад, програма «Топ 50», яка передбачає, що працівники середньої ланки в свою чергу будуть з часом займати позицію верхньої ланки. Все більше компаній засновують свої корпоративні університети, наприклад, у компанії ДТЕК введена Академія ДТЕК. Інші компанії пішли ще далі, і розробили програму для навчання потенційних співробітників – програма Міжкорпоративний університет компанії МТС. У багатьох компаніях для співробітників доступна корпоративна бібліотека з бізнес-літературою.

Залучення співробітників

Залучення співробітників було визнано ключовим чинником вартості акцій компаній, тому цей показник часто відстежується для оцінки результативності корпоративного управління.

Hewitt Associates розробляє низку питань з КСВ та залучення співробітників у щорічному глобальному дослідженні співробітників. Очікується, що залучення співробітників стане важливим інструментом для зміцнення корпоративної репутації з плином часу.

З метою підвищення обізнаності співробітників, багато HR-відділів активно залучені в інформаційно-просвітницькі заходи та ініціативи, наприклад, конкурси і т.д. Компанії-лідери в КСВ активно створюють «команди-чемпіонів з КСВ», і співробітники компанії заохочуються до приєднання до таких груп. Команди зустрічаються у робочий час,

ініціюють КСВ проекти. 77% компаній-респондентів заохочують співробітників до розробки програм соціальної відповідальності через такі канали:

1. надання ідей;
2. голосування за кращі варіанти ідей;
3. обговорення ідей;
4. співробітники самі реалізують програми з КСВ.

Також компанії-лідери реалізують програми для підтримки співробітників та їх сімей у навчанні та вжитті заходів з соціальних та екологічних питань на роботі, вдома і в громадах – 72% це підтверджують, і практикують корпоративне волонтерство.

«У рамках програми волонтерської ініціативи компанії із запобігання торгівлі людьми, ми провели силами співробітників компанії 11 інформаційних семінарів для 600 чоловік. Пізніше було проведено 10 додаткових інформаційних семінарів для загальної аудиторії з 255 чоловік», – говорить компанія БДО.

«Ми заохочуємо особистий досвід наших співробітників. Ми допомагали організаціям, яким була потрібна допомога з юридичних питань. Думаємо про роботу в напрямку надання допомоги соціальним організаціям з питань бухгалтерії, юридичних питань».

«Донорство. Також працівники допомагають, передаючи свої книги для інтернатів. Коли в нашій країні трапляються повені, ми збираємо одяг для допомоги постраждалим регіонам».

Внутрішні комунікації

КСВ стратегія вимагає розробки та реалізації програм внутрішніх комунікацій для передачі корпоративного напрямку, цілей, інновацій та ефективності зусиль із КСВ. Існує безліч каналів комунікації: Інтернет, сайти, блоги, соціальні мережі, подкасти, відео, форуми, наради, регулярні брифінги, веб-трансляції, повідомлення голосової пошти, друковані та електронні інформаційні бюлетені.

Кінцева мета комунікації з КСВ – це залучити співробітників у виконання політики компанії з корпоративної соціальної відповідальності. Без звернень директорів і топ-менеджерів з КСВ питань, співробітників буде складно залучити в соціальну діяльність компанії, а мотивація і сприйняття цих дій буде слабкою.

Відсутність розуміння КСВ на вищому рівні може призвести до невдоволених і розчарованих співробітників, які можуть висловити своє негативне ставлення на різних сайтах соціальних мереж. Щоб цього уникнути, важливим є власний приклад керівництва та ефективні комунікації із КСВ. Знайомство із завданнями та планами щодо КСВ може бути через різні форми – табл. 7.4.

Таблиця 7.4. Форми комунікації персоналу про завдання і плани про КСВ.

№	**Форми комунікації:**
1.	Через тренінги
2.	Через роздаткові матеріали для співробітників
3.	Через програму наставництва
4.	Через опитування
5.	Через корпоративні видання
6.	Через внутрішній корпоративний сайт
7.	Через збір коштів серед співробітників

Для підвищення обізнаності про КСВ на регулярній основі, а також відстеження сприйняття співробітників протягом усього року компанії проводять «швидке голосування» – деякі компанії періодично опитують своїх співробітників таким чином. Ось приклади питань «швидкого голосування» компанії Cooperativs (2008):

- Чи дбайливо Ви і Ваша сім'я ставитеся до навколишнього середовища?
- Скільки витрачається води за дві хвилини чищення зубів?
- З 19 жовтня – 25 тижня – тиждень щодо скорочення обсягів відходів. Наведіть приклади кращих практик Вашої родини в цьому питанні.
- Який метод миття Вашої машини потребує найменше води?
- Сьогодні – День Землі. На які найбільші «жертви» Ви готові піти заради навколишнього середовища?
- Чи очікуєте Ви побачити, як розтануть арктичні льоди за Вашого життя?
- Чи свідомо Ви приймаєте рішення про покупку товарів зі знаком Fairtrade?

Відповіді персоналу можуть допомогти організації визначити ступінь розуміння і необхідність коригування комунікації. Такі дослідження з КСВ можуть стати проактивним інструментом для формування та інтегрування КСВ-повідомлень. Також за допомогою каналів комунікації, департамент HR може знайти і поширити успішні історії лідерства з КСВ серед різних департаментів.

Оцінка КСВ компаній під час щорічних опитувань персоналу може бути одним з показників компаній по ефективності КСВ і комунікації з КСВ.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

HR-департаменти компаній прагнуть підвищити обізнаність про етику і корпоративні цінності, однак, в основному, HR-менеджери не залучені до визначення головних стейкхолдерів організації, а також не входять в КСВ-правління/комітет компанії, і таким чином не беруть безпосередню участь у формуванні політики компанії з КСВ – це необхідно змінити.

Найбільш популярними каналами внутрішніх комунікацій про КСВ програми компанії є корпоративне видання, внутрішній корпоративний сайт і збір коштів серед співробітників.

ПАМ'ЯТКА менеджеру з КСВ

1. Налагодьте партнерство між Вашим департаментом і департаментом HR.
2. Включіть представника департаменту HR в робочу групу компанії з корпоративної соціальної відповідальності.

3. Зробіть КСВ компанії зрозумілою для співробітників, запитайте їхньої думки.
4. Залучіть співробітників у розробку важливих документів компанії (бачення місії, цінностей, кодексу поведінки).
5. Визначте ключові показники KPIs з корпоративної соціальної відповідальності.
6. Включіть їх в оцінку персоналу у відповідності із стратегією компанії, в тому числі, топ-менеджерів.
7. Розробіть програму корпоративного волонтерства у відповідності до КСВ пріоритетів компанії.
8. Включіть питання КСВ до загальних тренінгів компанії, в тому числі до Програм корпоративних університетів компаній, якщо такий є в компанії.
9. Розробіть спеціалізовані тренінги з КСВ для окремих категорій співробітників.
10. Спільно з PR відділом пропишіть план з комунікацій з КСВ.
11. Включіть інтерв'ю та опитування персоналу до оцінки ефективності програми з КСВ.

ГЛОСАРІЙ

Баланс між сім'єю та роботою – знаходження рівноваги між тим, що ми досягаємо на роботі та вдома, будучи достатньо «свіжими» для генерування нових ідей і рішень.

KPIs (ключові показники ефективності) – система показників, за допомогою якої роботодавці оцінюють своїх співробітників.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому HR відіграють ключову роль у становленні та розвитку корпоративної соціальної відповідальності в компанії?
2. Чи приносить розвиток і залучення персоналу економічний ефект для компанії?
3. Які три HR ініціативи, які стосуються КСВ, планують зробити глобальні компанії в найближчі роки?
4. Обґрунтуйте формулу «КСВ-HR=PR».
5. Чи повинен HR директор входити до комітету з КСВ компанії.
6. Чому потрібні KPIs з корпоративної соціальної відповідальності?
7. Які внутрішні комунікації з впровадження КСВ використовують компанії на міжнародному рівні?
8. В розробку яких документів компанії потрібно залучати співробітників?
9. Чим сьогодні відрізняється КСВ українських компаній та компаній, які працюють на міжнародному рівні?
10. Які фактори потрібно враховувати при розробці політики з КСВ компанії?
11. Які форми залучення співробітників в розробку та впровадження КСВ компанії?
12. Як використати щорічну оцінку форми задоволеності співробітників для оцінки КСВ-програм компанії?
13. Яку роль відіграє кодекс поведінки співробітників у впровадженні КСВ компанії?
14. Які питання КСВ потрібно включити в корпоративні тренінги?
15. Які форми внутрішніх комунікацій можуть використовуватися задля підвищення обізнаності з КСВ серед співробітників?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Який відсоток студентів на глобальному рівні хотіли би працювати в соціально відповідальних компаніях?
а) 50%;
б) 30%;
в) 65%;
г) 90%;
д) 10%.

2. Чи є співробітники ключовими стейкхолдерами для компанії?
а) так;
б) ні;
в) це залежить від компанії.

3. Чи повинен HR директор входити до КСВ Правління компанії?
а) так;
б) ні;
в) це залежить від компанії.

4. Чи повинна компанія мати цінності?
а) так;
б) ні;
в) це залежить від компанії.

5. Що є вищим рівнем КСВ для компаній?
а) підготовка нефінансової звітності;
б) верифікація нефінансової звітності;
в) верифікація Інтернет-сторінки з КСВ компанії;
г) входження HR директора до КСВ Правління компанії;
д) розроблений корпоративний тренінг з КСВ.

6. На які категорії пропонує розділити персонал Ненсі Лі?
а) ті, у кого є цінності і поведінка;
б) ті, у кого немає ні цінностей, ні поведінки;
в) ті, у кого є цінності, але немає поведінки;
г) ті, у кого є стратегічне бачення і є поведінка;
д) ті, у кого є стратегічне бачення, але немає поведінки.

7. Як можна оцінювати ефективність КСВ компанії через залучення співробітників?
а) питання у щорічних дослідженнях;
б) кількість співробітників у департаменті КСВ;
в) думки співробітників через Інтранет,
г) плинність співробітників;
в) вхідні та вихідні інтерв'ю.

8. Які питання мають включати Кодекси поведінки?
а) основи поведінки компанії у відносинах із суспільством, бізнес-партнерами та клієнтами;
б) відносини між співробітниками, делегування відповідальності;
в) поведінка на робочому місці;
г) основа ділової етики;
д) дотримання законодавства.

9. Для якої категорії співробітників вимагає створення окремого кодексу поведінки закон Сарбейнза-Окслі (США)?
а) для акціонерів;
б) для фінансових топ-менеджерів;
в) для керівника департаменту відносин із споживачами;
г) для керівника HR департаменту;
д) для всіх співробітників.

10. Як можна ознайомити співробітників із Кодексом поведінки?
а) тренінг з дотримання кодексу етики;
б) ознайомлення через веб-сайт;
в) щорічні опитування;
г) нефінансовий звіт компанії;
д) проведення Днів цінностей та кодексів поведінки в компанії.

11. Чи повинні компанії оцінювати потребу в тренінгах з КСВ серед співробітників?
а) так;
б) ні.

12. Чи проводять в Україні компанії тренінги щодо боротьби зі стресом?
а) так;
б) тільки міжнародні компанії, які працюють в Україні;
в) ні.

13. З яких питань КСВ потрібно проводити тренінги для топ-менеджерів?
а) тренінг з дотримання кодексу етики;
б) зі стратегічного КСВ;
в) з розвитку програми корпоративного волонтерства;
г) з підготовки нефінансового звіту;
д) із системи OHSAS.

14. Чи повинні матеріальні заохочення бути пов'язані з виконання КСВ компанії?
а) так;
б) ні;
в) подібні програми знаходяться в процесі створення.

15. Чи мають компанії проводити програми або тренінги з особистісного розвитку співробітників?
а) так;
б) ні.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
«Формула успіху JTI»

«**Джей Ті Інтернешнл**» (**JTI**) за розміром посідає третє місце у галузі, маючи 11-відсоткову частку світового ринку та капітал приблизно 32 млрд. дол. США. Кількість співробітників компанії JTI – близько 23 000 робітників, які працюють у 80 відділеннях, на 30 фабриках і в науково-дослідних центрах по всьому світу.

Проблема:
Вакансії на керівні позиції у найбільшому відділі компанії – відділі польових продажів – з'являються порівняно часто, а внутрішні кандидати компанії не завжди відповідають вимогам цих вакансій, оскільки їм не вистачає необхідних умінь та навичок.

Рішення:
JTI вірить, що працівники компанії, які отримали можливості розвитку та підвищення у межах організації, досягають кращих результатів на новій позиції швидше, ніж люди, найняті ззовні. З метою виявлення амбіційних та талановитих працівників, які хочуть активно сприяти успіху компанії, було розроблено «Формулу успіху JTI», – програму, метою якої є створення умов для стрімкого професійного та особистісного розвитку співробітників, щоб допомогти цим людям досягнути кар'єрних вершин. Бюджет програми – $111 000.
Для координації цієї програми було створено команду у складі трьох осіб: менеджера з розвитку талантів, HR-бізнес-партнера та спеціаліста з тренінгів і розвитку. Додатковими ресурсами були такі фактори:
- програма особистісного розвитку реалізується за допомогою зовнішніх провайдерів;
- програма професійного розвитку реалізується лінійним менеджером, відділами «польових» та корпоративних тренінгів, за необхідністю – із залученням зовнішніх провайдерів;
- проектна робота координується менеджерами відповідних відділів.

В рамках проекту всім працівникам відділу польових продажів було повідомлено про початок програми, надано детальну інформацію та надіслано анкети з критеріями відбору для самооцінки та оцінки безпосередніми керівниками. Параметрами оцінки були: здатність і бажання саморозвиватися, самостійно приймати рішення, будувати робочі відносини та прагнути досягти найкращих результатів. Важливим фактором було і бажання працювати над своїм розвитком у вільний час, адже завдання програми передбачені як додаткове навантаження до повного робочого тижня.
Основні складові програми – спеціальні навчальні курси різної тематики, довго- та короткострокові програми та крос-функціональні проекти. Учасникам були підібрані книги для саморозвитку. Покращення знання англійської мови (офіційної мови компанії) та написання домашніх робіт у формі тестів та есе стали додатковими завданнями для учасників. Усі завдання було розроблено індивідуально для кожного учасника.
Процес відбору учасників програми:
1. Менеджер та працівник обговорюють можливість участі останнього у програмі, менеджер подає попередні списки кандидатів.
2. Зустріч кандидатів з регіональним менеджером та HR-бізнес-партнером; зустріч менеджменту відділу польових продажів та HR, презентації та затвердження кандидатів,

зустрічі кандидатів з керівником відділу або функції.
3. Організація центрів розвитку та створення індивідуальних планів розвитку.
4. Виконання планів – спільна робота учасників, менеджерів, тренерів та HR.

Хронологія проведення програми у 2009 році:

Січень-лютий – оцінка можливостей розвитку для всіх учасників

Березень-квітень – реалізація модульної програми особистісного розвитку «Прорив», виконання завдань для саморозвитку; проходження тренінгів за індивідуальними планами.

Липень – щорічна конференція для ознайомлення учасників з кар'єрними можливостями у відділах компанії (польових продажів, маркетингу, HR та групі розвитку бізнесу).

Протягом програми – робота учасників над проектами у цих відділах.

Після закінчення програми у 2010 р. – конференція.
На першому етапі було важко створити єдине бачення талановитих співробітників у відділі польових продажів, забезпечити можливості кар'єрного зростання під час зменшення вакансій у компанії та у плануванні крос-функціональної кар'єри. Оцінювання було здійснено для всіх учасників «Формули успіху», що дало змогу отримати єдине бачення потенціалу співробітників з різних регіонів України.

Результати:
Програма «Формула успіху» дала змогу систематизувати підходи компанії до розвитку кар'єри потенціальних співробітників, сформувати єдине бачення щодо талановитих співробітників в компанії і сприяла високому показнику загального залучення співробітників у роботу компанії:
- 17 з 44 учасників отримали підвищення;
- тренінги на 94% виправдали сподівання учасників;
- показник практичної ефективності програми особистісного розвитку сягнув 96%;
- плинність персоналу в рамках програми сягає 4,5%, що на 0,5% нижче очікуваного результату;
- рівень задоволеності програмою – 5 за 5-тибальною шкалою успішності компанії, а саме: «зроблено набагато більше, ніж планувалося»;
- коефіцієнт зовнішнього найму на ключові вакантні позиції у відділі польових продажів на 17% менше, ніж очікувалося до початку програми.

Створено можливості проектної роботи (з відривом від поточних обов'язків, а також без відриву від них) для співробітників, які визначили напрям власного кар'єрного зростання, але не мають достатньо можливостей на цьому етапі для зростання у визначеному напрямку. Проведено зустріч учасників «Формули успіху» з лідерами відділів та підрозділів офісу, де налагоджено комунікацію та обмін очікуваннями стосовно можливостей кар'єрного зростання, а також бачення того, які співробітники можуть бути успішними у кожному з відділів офісу. Це розширило розуміння учасників «Формули успіху» того, яким чином і в якому напрямку вони можуть розвиватися в компанії.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Опишіть програму «Формула успіху».
2. Чи досягла компанія запланованих цілей?
3. На Ваш погляд, що можна було б поліпшити в цій програмі.

СИТУАЦІЙНІ ВПРАВА
Корпоративний університет «Академія ДТЕК»

ТОВ «ДТЕК» – приватна енергетична компанія України, побудована на основі принципу вертикальної інтеграції, що входить до складу фінансово-промислової групи України СКМ. Підприємства ДТЕК формують виробничий ланцюг від видобутку і збагачення вугілля до генерації і дистрибуції електроенергії. Підприємства «Східенерго» разом з «Дніпроенерго», у якому частка ДТЕК складає 47,55%, у 2009 році виробили 26,3 млрд. кВт./г, або майже половину всієї теплової електроенергії в Україні.

Проблема: В сучасних ринкових умовах конкурентна перевага компанії – це вже давно не надсучасні технології чи процеси. Двигуном, що керує бізнесом у напрямку динамічного розвитку, є люди. Саме професійний рівень працівників диктує ті умови, які визначають поступ компанії чи то в бік зростання та розвитку, чи втрати позицій на ринку.
В такому енергетичному холдингу як ДТЕК, де розвиток бізнес-моделі настільки динамічний, що ринкова пропозиція, в тому числі кадрова, не завжди відповідає потребам компанії, постає питання підготовки висококваліфікованого персоналу для забезпечення конкурентної переваги та задоволення кадрових управлінських потреб власними ресурсами. Однак професійна кваліфікація персоналу втрачає вагу при відсутності постійного оновлення знань, черпання нового та прагнення до розвитку. Навантаження, що зростає при збільшенні об'ємів, рано чи пізно призводить до демотивації працівників, зниження рівня відповідальності та ефективності.

Рішення: ДТЕК відкрив корпоративний навчальний центр «Академія ДТЕК». Метою Компанії було створення єдиного центру знань, що зосередив би та централізував систему корпоративного навчання та розвитку працівників. Основним завдання Академії ДТЕК стало впровадження стратегії компанії на створення міцної та потенційної ланки управлінців, наступників на ключові позиції та висококваліфікованих професіоналів шляхом підвищення управлінського та лідерського потенціалу компанії, просування єдиних корпоративних цінностей, зміцнення корпоративної культури, а також створення умов для впровадження інновацій та реалізації змін всередині компанії.

Тепер кожен працівник Компанії отримав можливість здобувати нові знання, будувати власний професійний та кар'єрний ріст. Співпраця з найкращими бізнес-школами країни та світу, підготовка міцної системи внутрішніх тренерів Компанії, розробка довгострокових планів розвитку працівників стають головними інструментами в розвитку найкращої менеджерської та професійної експертизи.

З появою Академії система набуває ряд додаткових та важливих переваг:

1. новий щабель «скерованості» процесу навчання.

Всі процеси навчання, розвитку та оцінки працівників зосереджено під єдиним «дахом»; зібрані всі програми корпоративного навчання, направлені на розвиток керівників та фахівців: спеціальні програми – серія програм націлених на розвиток менеджерських навичок, навичок ефективної комунікації, навичок проектного менеджменту; програми розвитку компетенцій – комплекс програм, на меті яких вдосконалення компетенцій для розвитку за результатами щорічної оцінки діяльності.

2. процеси пов'язані з досягненням довгострокових задач, що стоять перед ДТЕК.

Серед основних блоків Академії є програма «Світ ДТЕК», яка дозволяє новим працівникам швидше зрозуміти та дізнатись про структуру ДТЕК, історію компанії, її основні бізнес та технологічні процеси, познайомитись з Кодексом корпоративної етики, внутрішніми регламентами та процедурами, місією та баченням компанії.

3. новий рівень виховання менеджерів:

Справжнім «ноу-хау» Академії є впровадження модульних програм-аналогів MBA для навчання кадрового резерву компанії та працівників, яких готують на позиції топ-менеджерів в рамках програми «ТОП-50». Програми MBA давно стали певною відповіддю сучасним трендам в бізнес-середовищі, та на меті Академії ДТЕК інше завдання – інтеграція знань, отриманих на модульних програмах, в діяльність компанії. Перед кожним учасником навчання за цими програмами стоїть завдання розробки, захисту та впровадження «живого» та «реального» проекту в компанії. Лише за умови захисту та впровадження успішного діючого проекту учасник навчання отримує диплом, прослухавши весь модульний курс в рамках наступних програм:
- програма «Енергія Знань» (у співпраці з Києво-Могилянською бізнес-школою) – це програма розвитку емоціонального інтелекту, підготовки універсальних професіоналів, готових будувати та розвивати динамічні компанії;
- програма «Енергія Лідера» (розроблена Лондонською Бізнес Школою) – програма для підготовки працівників, які бачать власну кар'єру в якості керівників компанії, та які готові приймати рішення не лише в контексті свого бізнесу, але й в умовах нового для них середовища.
Додатково існує можливість стажування для менеджерів в світових компаніях-лідерах енергетичного ринку таких як E.ON, KEMA Consulting, RWE, PVNED, Delta NL., Trianel Benelux. Кожна група учасників навчання в рамках програм «Енергія Знань» та «Енергія Лідера» має змогу відвідати такі компанії, поділитись власними практиками та отримати новий досвід і нові ідеї для розвитку компанії.

4. широке застосування дистанційного навчання.

Даний інструмент є черговою відповіддю компанії на вимогу часу, надаючи можливість навчатися у будь-який час прямо на робочому місті та накопичувати унікальні для компанії знання та досвід. На створеному внутрішньому порталі Академії ДТЕК розміщено 8 адаптованих та 3 розроблені електронні курси; співробітники компанії пройшли 625 сесій електронного навчання.
На реалізацію програми в 2009 році було виділено 22,9 млн грн.

Результат:
До 2013 року близько 80% персоналу ДТЕК задовольнятиме власними ресурсами, використовуючи решту 20% для поповнення новою енергією «ззовні». Унікальність про-

екту полягає крім того у використанні інструменту навчання та розвитку не лише задля кадрової мети, а й у використанні індивідуального підходу до кожного працівника: кожен працівник тепер усвідомлює свою вагу в компанії, бачить себе на ключових позиціях, ставить перед собою цілі та йде до їх досягнення шляхом вдосконалення власних знань та навичок.

Шляхом створення корпоративного університету Академії ДТЕК компанії вдалось побудувати власну систему підготовки управлінської ланки. Досвід працівників компанії тепер підкріплюється найкращими світовими практиками бізнес-освіти. Відтак кожен з менеджерів або потенційних керівників має можливість впровадження та застосування отриманих знань та пошуку власних рішень для розвитку компанії на додачу до власного досвіду роботи в компанії, а професійний рівень викладачів отримує найкращі відгуки («дуже системно, цікаво», «дуже хороший, системний метод», «практично для діяльності», «просто про складне, системність і зрозумілість матеріалу, що викладається»).

Модулі програми «Енергія Знань» та «Енергія Лідера» стартували лише наприкінці 2009 року, однак, незважаючи на незначний проміжок часу, результати маємо вже зараз: 6 менеджерів – учасників навчання з числа Кадрового резерву компанії та резерву «ТОП 50» були підвищені до керівних посад. А вже до кінця 2011 року заплановано 50 % кар'єрних переміщень з числа працівників, які навчаються за цими програмами.
Увага Академії зосереджена й на експертній кар'єрі працівників. Станом на 1 червня 2010 року близько 1 200 працівників пройшли навчання за програмами з розвитку компетенції та 80 працівників за спеціальними програмами.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. В чому унікальність цієї Програми ДТЕК від корпоративних університетів інших компаній.
2. Чи досягла компанія запланованих цілей?
3. На Ваш погляд, що можна було б поліпшити в цій програмі.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. JTI: Співробітники вирішують все
2. Blake R. Employee Retention: What Employee Turnover Really Costs Your Company. – www.webpronews.com/expertarticles2006/07/04-employee-retention-what-employee – turnover-really-costs-your-company (стр. 225, 3500 до 50000 долларов)
3. Первушина М. Развитие системы HR как составляющая успешного бизнеса – www.romver.ru/services/services.php?razdel=45 (стр. 226, Дженерал моторс)
4. Саприкіна М., Каба Д. Баланс між сім'єю і родиною – нова конкурентна перевага для бізнесу,-К.,2010 – 30с. (стр. 226 31%)
5. Suparn Sharma, Jyoty Sharma, Arti Devi Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management//Business Intelligence Journal. January 2009. Pages 205-213 (стр. 226 Дослідження різних років)
6. http://www.csreurope.org/data/files/200921_csr_in_remuneration_systems__csr_europe_helpdesk.pdf

7. http://www.alpro.be/;
8. http://www.cipd.co.uk/subjects/corpstrtgy/corpsocres/csrfact.htm;
9. htt p://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/h_rs00552.html;
10. Корпоративний кодекс поведінки – http://www.humancapital.ru/index/?node_id=454;
11. Дослідження Conference Board. http://www.conference-board.org/utilities/pressDetail.cfm?press_ID=3775;
12. Институт бизнес-этики www.s145828053.websitehome.co.uk/developing.html (стр. 235, конец)

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1.Лі Ненсі – президент компанії Social Marketing Services Inc., с. 232;

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1.3М, с. 234, 235;
2.Альфа-Банк, с. 235;
3.БДО, с. 241;
4.Дніпроенерго, с. 248;
5.Дніпроспецсталь, с.240;
6.ДТЕК, с. 231, 232, 240, 248-250;
7.Київстар, с. 231, 232;
8.Концерн «Галнафтогаз», с. 231, 232;
9.МТС, с. 231, 232, 235, 240;
10.Оболонь, с. 228, 231, 232;
11.Ощадбанк, с. 235;
12.СКМ, с. 231, 232, 248;
13.Східенерго, с. 248;
14.Accenture, с. 231, 232;
15.CISCO, с. 231, 232;
16.Cooperativs, с. 242;
17.Danone, с. 228, 229;
18.Enel, с. 229;
19.Ernst&Young, с. 226, 231, 232;
20.General Motors, с. 226;
21.Hewitt Associates, с. 240;
22.JTI, с. 246;
23.Life, с. 231, 232;
24.METRO Cash&Carry, с. 228, 230;
25.Microsoft, с. 231, 232;
26.Nemiroff, с. 240;
27.Nestle, с. 228, 231, 232;
28.Novo Nordisk, с. 228, 231, 232;
29.Siemens, с. 231, 232;
30.Vanicity Credit Union, с. 231;
31.Veolia, с. 229.

Розділ 8. ЗАХИСТ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Захист навколишнього середовища

У розділі розглядаються принципи та основні напрямки впровадження екологічної відповідальності організацій як складової політики соціальної відповідальності. Аналізується міжнародний та національний досвід впровадження екологічних програм і заходів.

8.1. Стан екології – глобальна проблема

Сьогодні світ стикається з масштабними екологічними проблемами: зміною клімату, забрудненням навколишнього середовища і руйнуванням екологічних систем, зменшенням запасів природних ресурсів тощо. Це пов'язано, в першу чергу, з діяльністю людини. Зростання масштабів виробництва і господарської діяльності, під час чого людина використовує природні ресурси, посилює антропотехногенний тиск на довкілля.

Екологічні проблеми мають як соціальні, так і економічні прояви. Внаслідок забруднення середовища та глобального потепління спостерігається зростання захворюваності серед населення різних країн, нестача чистої питної води та продуктів харчування, зменшення водних, лісових та земельних ресурсів, збільшення витрат на ліквідацію наслідків стихійних лих, природних катаклізмів тощо.

Екологічні проблеми не мають кордонів, вони стосуються всіх країн світу. Важливість вживання заходів із протидії виникненню проблем екології стає все актуальнішою у світі. Ще у другій половині XX століття науковці, політики, державні діячі почали усвідомлювати, що при існуючих тенденціях демографічного та соціально-економічного розвитку всіх країн світу швидко вичерпаються природні ресурси та порушиться екологічна рівновага. Тоді зрозуміли, що вирішення екологічних проблем є умовою не тільки для виживання та гідного життя нинішніх, а і майбутніх поколінь.

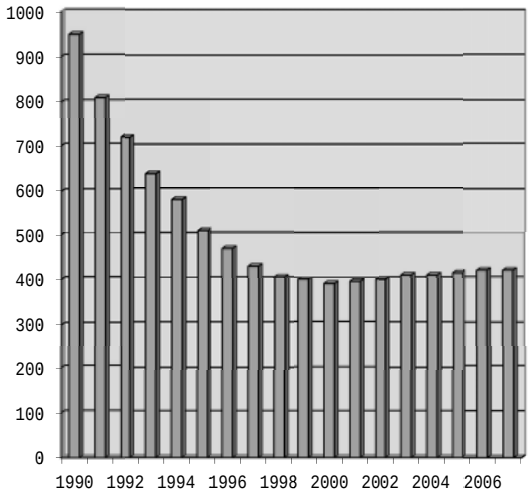
8.2. Міжнародні ініціативи із навколишнього середовища

На Всесвітньому саміті з навколишнього середовища у Ріо-де-Жанейро в 1992 році світовою спільнотою було прийнято Концепцію сталого розвитку у XXI ст. (так звана «декларація Ріо»). Документ передбачає збалансований розвиток людини і природи, тобто стабільну екологічну рівновагу. Відмінною ознакою сталого розвитку є екосистемний підхід, який ґрунтується на особливому ставленні до природи і передбачає відмову від традиційної ресурсної і споживацької стратегії розвитку суспільства. Екосистемний підхід життєдіяльності людства у XXI столітті був підкріплений і рішенням Всесвітнього саміту зі сталого розвитку (Йоганнесбург, Південна Африка, 2002 р.).

На Всесвітньому саміті з навколишнього середовища у Ріо-де-Жанейро прийняли Рамкову конвенцію ООН про зміну клімату, яка стала першим міжнародним кроком у

вирішенні окресленої проблеми. Далі для вирішення проблеми зміни клімату і боротьби з глобальним потеплінням, у грудні 1997 року було прийнято Кіотський протокол. Ці документи визначають систему заходів, спрямованих на стабілізацію концентрації парникових газів. Відповідно до Кіотського протоколу, промислово розвинуті країни повинні скоротити свої сумарні викиди парникових газів у період 2008-2012 рр. не менш ніж на 5,2% порівняно з рівнем 1990 р. Найбільші зобов'язання із зниження викидів – на 8% – взяли на себе країни Європейського Союзу. Країни, що розвиваються, в т.ч. і Україна, зобов'язалися не перевищити обсяги своїх викидів рівня 1990 р. На сьогодні викиди в Україні на 54% менші від рівня 1990 р., проте вона посідає 21 місце в світі з обсягу викидів вуглекислого газу (рис. 8.1, табл. 8.1). Цікаво, що підписала Кіотський протокол Україна у 1999 році, але ратифікувала у 2004 році.

Малюнок 8.1. Обсяги викидів парникових газів (мегатонни CO2), Україна (Джерело: UNFCC country report, 2008).



Таблиця 8.1. Обсяги викидів парникових газів (млн. т CO2), 2007 р. (Джерело: IEF statistics, edition, 2009).

Країни	**млн. т**
Китай	6 027.9
США	5 769.3
ЄС-27	3 926.4
Росія	1 587.4
Індія	1 324.0
Японія	1 236.3
Німеччина	798.4
Канада	572.9
Великобританія	523.0
Корея	488.7
……	
Україна	314.0

Кіотський протокол також визначає основу для впровадження політики торгівлі квотами з викидів парникових газів та створення добровільних платформ для торгівлі.

За повідомленнями Зеленої хвилі, загальна сума коштів, отриманих українською стороною в межах торгівлі квотами, може становити близько 4,5 мільярдів гривень. На жаль, лише нещодавно відбулося затвердження перших проектів, які мають бути реалізовані за ці кошти в рамках схеми зелених інвестицій [1]. Але в межах механізму спільного впровадження, станом на кінець жовтня 2010 року в Україні, відповідно до інформації Національного агентства екологічних інвестицій України, реалізується 184 проекти. Очікувані скорочення викидів протягом періоду 2008-2012 років за даними проектами складають 172,4 млн. тонн CO2.

Серед підприємств, які вже мають підтверджені (готові для продажу або реалізовані) скорочення викидів парникових газів, можна відзначити такі: ТОВ «Електросталь», ВАТ «Київгаз», ВАТ «Одесагаз», Краматорська ТЕЦ, ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат», Івано-Франківський цементний завод, шахта Суходільська-Східна, шахта Комсомолець Донбасу, теплопостачальні компанії Харкова, Донецька, Луганська, Рівного та ін. Їх кількість, а отже, й кількість залучених за рахунок Кіотського протоколу коштів постійно зростає. Отже, за підсумком зеленої хвилі, завдяки Кіотському протоколу в українську економіку вже було залучено близько 6,5 мільярдів гривень і ця сума може зрости принаймні вдвічі до кінця 2012 року.

Наступним кроком світової спільноти у захисті довкілля можна вважати рішення Саміту ООН зі зміни клімату в м. Копенгаген (Данія) у 2009 р. У Копенгагені були досягнуті наступні домовленості:

- сприяти зниженню глобального потепління на Землі до 2 градусів за Цельсієм;
- стабілізувати і знизити викиди парникових газів: розвинуті країни самостійно визначать і добровільно нададуть ООН кількісні показники з викидів до 2020 року, а країни, що розвиваються, добровільно нададуть ООН докази впровадження ініціатив із зниження викидів парникових газів;
- здійснювати боротьбу із збільшенням парникових газів унаслідок вирубки лісів;
- підтримка розвинутими країнами країн, що розвиваються, у зменшенні викидів парникових газів. Один із механізмів такої підтримки – створення Фонду Зеленого Клімату (Green Climate Fund).

Проте початкова мета – підписати угоду, що замінить Кіотський протокол, термін дії якого закінчується у 2012 році, так і не була досягнена на Саміті ООН в Копенгагені.

З 29 листопада до 10 грудня 2010 року в мексиканському Канкуні відбулася чергова конференція ООН з питань захисту клімату. Незважаючи на стримані очікування після провалу саміту в Копенгагені, там було прийнято реальні рішення та укладено тексти Канкунських домовленостей:

- вперше приділили увагу країнам, які відповідають за 80% світових викидів парникових газів, включно із США та Китаєм;
- вперше офіційно зафіксовано, що глобальне потепління слід утримати у межах

не більше 2°С порівняно з доіндустріальною епохою (сторони також можуть найближчими роками переглянути межу та знизити її до 1,5°С);
- у межах фінансування заходів боротьби із змінами клімату, сторони переговорів створили Зелений кліматичний фонд, наповнення якого з 2012 року має сягати 100 мільярдів доларів на рік (за участі Всесвітнього банку і розвинених країн). Керувати Фондом буде Рада директорів у складі 24 осіб (по 12 представників від розвинутих країн та країн, які розвиваються) [2].

«Збалансований та масштабний пакет ухвалених рішень, об'єднаних під назвою Канкунської угоди, є ще одним важливим кроком у досягненні всебічних та юридично обов'язкових меж для боротьби проти змін клімату після 2012 року», – зазначила Європейський Комісар з протидії змінам клімату Конні Гедеґард [3].

Були і свої питання, які викликали заперечення. Болівія стала єдиною країною, яка відмовилася підтримати рішення Канкунської конференції ООН з питань зміни клімату. До того ж, не вдалося досягнути домовленостей щодо продовження дії Кіотського протоколу, адже проти цього виступили Японія, Росія та Канада, які пропонують створити нову угоду замість застарілого Кіотського протоколу. Оскільки це питання є надзвичайно важливим, тому що дія Кіотського протоколу завершується у 2012 році, то було вирішено працювати надалі в межах відповідної робочої групи задля розробки рішення з метою не допустити часової прогалини між першим та другим періодом зобов'язань. Водночас Європейський Комісар з протидії змінам клімату Конні Гедеґард зазначила, що *«два тижні у Канкуні знову засвідчили, яким повільним та складним є переговорний процес»*.

8.3. Міжнародний стандарт ISO 14000

Однією з найбільш значущих міжнародних ініціатив з охорони навколишнього середовища вважають появу у 1996 р. ISO 14000 – серії міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту на підприємствах та в організаціях. Один із стандартів цієї серії ISO 14001 – «Система екологічного менеджменту – специфікація і керівництво із використання». Цей стандарт орієнтується на запровадження системи екологічного менеджменту (environmental management system, EMS) і відноситься до серії гнучких стандартів, оскільки не встановлює кількісних вимог до організації. Основна вимога – керівництво має прийняти на себе зобов'язання постійно підвищувати екологічну ефективність організації, відповідно до її можливостей (принцип постійного вдосконалення). Для цього в організації повинні чітко ідентифікуватися аспекти її діяльності (продукту, послуг), що впливають на навколишнє середовище, і вибудовуватися система управління такими аспектами.

Відповідно до цього стандарту:

1. Організація повинна розробити спеціальний документ (екологічну політику) про наміри дотримуватися екологічних нормативів та постійно вдосконалювати систему екологічного менеджменту. Цей документ повинен бути доведений до відома всіх працівників та широкої громадськості.

2. Організація повинна розробити та виконувати процедури вимірювання впливу своєї діяльності (в т.ч. продукції або послуг) на навколишнє середовище, дотримання норм екологічного законодавства.
3. З урахуванням свого впливу на навколишнє середовище та норм законодавства організація повинна визначити екологічні цілі, завдання та, відповідно, програму їх досягнення. У процесі розробки враховуються інтереси всіх заінтересованих сторін.
4. Організація повинна визначити структуру відповідальності, виділити ресурси для впровадження системи екологічного менеджменту та провести навчання персоналу.
5. Організація повинна забезпечити здійснення моніторингу основних параметрів тієї діяльності, яка може суттєво впливати на навколишнє середовище.
6. Керівництво компанії повинно періодично розглядати питання ефективності функціонування системи екологічного менеджменту та коригувати її.

Слід підкреслити, що стандарт ISO 14001 є добровільним і забезпечує створення системи визначення того, яким чином організація дотримується законодавчих норм та яким чином вона впливає на навколишнє середовище. Крім того, система екологічного менеджменту дозволяє збалансувати та інтегрувати екологічні та економічні інтереси організації, своєчасно адаптуватися до умов, що постійно змінюються.

До потенційних вигод організації, яка впроваджує систему екологічного менеджменту, належать:

- поліпшення репутації організації;
- поліпшення взаємодії з постачальниками й споживачами;
- вдосконалення управління витратами;
- зменшення кількості інцидентів, що призводять до юридичної відповідальності;
- заощадження сировини, матеріалів та енергії.

Сьогодні все більше великих підприємств України намагаються пройти процедуру сертифікації ISO 14001, особливо ті, які завоювали світові ринки або намагаються це зробити.

Як зазначив Джек Маклахан, директор Відділу сталі та прокату Групи Метінвест: «Сертифікація системи екологічного менеджменту, яка закладена в стратегії розвитку компанії, забезпечить відповідність підприємства міжнародним стандартам в екологічній сфері та забезпечить просування компанії на світових ринках» [3].

8.4. Законодавство України про охорону навколишнього середовища

Україна приєдналася до основних міжнародних угод: з 1997 р. є стороною Рамкової конвенції ООН про зміну клімату, а з 2004 р. – стороною Кіотського протоколу. Проте в законодавстві країни так і не визначено детальні механізми реалізації Кіотського про-

токолу.

Основним законодавчим актом України у сфері охорони навколишнього середовища є Закон України «Про охорону навколишнього середовища», де зазначається, що завданням законодавства про охорону навколишнього природного середовища є регулювання відносин у галузі охорони, використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, запобігання і ліквідації негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище, збереження природних ресурсів, генетичного фонду живої природи, ландшафтів та інших природних комплексів, унікальних територій та природних об'єктів, пов'язаних із історико-культурною спадщиною.

Основними принципами охорони навколишнього природного середовища визнані:

- пріоритетність вимог екологічної безпеки, обов'язковість додержання екологічних стандартів, нормативів та лімітів використання природних ресурсів при здійсненні господарської, управлінської та іншої діяльності;
- гарантування екологічно безпечного середовища для життя і здоров'я людей;
- запобіжний характер заходів щодо охорони навколишнього природного середовища;
- екологізація матеріального виробництва на основі комплексності рішень із питань охорони навколишнього природного середовища, використання та відтворення відновлюваних природних ресурсів, широкого впровадження новітніх технологій;
- збереження природної різноманітності і цілісності природних об'єктів і комплексів;
- обов'язковість екологічної експертизи;
- науково обґрунтоване нормування впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище;
- безоплатність загального та платність спеціального використання природних ресурсів для господарської діяльності;
- стягнення збору за забруднення навколишнього природного середовища та погіршення якості природних ресурсів, компенсація шкоди, заподіяної порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища;
- поєднання заходів стимулювання і відповідальності у справі охорони навколишнього природного середовища.

Крім того, в Україні діють Водний, Лісовий та Земельний кодекси, Кодекс про надра, закони «Про відходи», «Про екологічну експертизу», «Про охорону атмосферного повітря», «Про природно-заповідний фонд», «Енергетична стратегія України до 2030 року», законодавчо-нормативні акти, які регулюють питання встановлення «зелених тарифів», існують програми розвитку біопалива.

Однак загалом окремі положення законодавства мають декларативний характер; уряд не приділяє значну увагу екологічним питанням та вдосконаленню законодавства з питань екологічної політики; відсутня національна стратегія скорочення викидів парникових газів; триває практика надання величезних субсидій вугільній та атомній енергетиці, що негативно впливає на ринок енергоресурсів; не запроваджуються заходи із енергозбереження в промисловості та житлово-комунальні сфері (реальним стимулом запровадження енергозбереження та переходу на відновлювані джерела енергії стало підвищення ціни на газ).

Проте слід зазначити, що заходи з усунення зазначених недоліків передбачені проектом «Стратегії національної екологічної політики України на період до 2020 року», яка розроблена Міністерством охорони навколишнього природного середовища. У 2010 році відбувається громадське обговорення проекту Стратегії, яка визначає мету національної екологічної політики – збереження та відновлення екосистеми на всій території України, що необхідна для гармонійного існування живої і неживої природи, досягнення рівноваги використання природних ресурсів, їх відновлення та розвитку суспільства, а також гарантування екологічно безпечного природного середовища для життя і здоров'я населення.

Відповідно до проекту Стратегії основними завданнями є:

- підвищення рівня екологічної свідомості населення країни;
- впровадження та нарощування у промисловості та сільському господарстві відновлюваних та альтернативних джерел енергії (на 5% до 2015 року і на 10% до 2020 року) і збільшення використання енергетичних джерел із низьким рівнем викидів вуглецю до 2015 року на 7% та до 2020 року на 15%;
- підвищення енергоефективності виробництва шляхом впровадження ресурсозбереження в енергетиці та галузях, що споживають енергію та енергоносії, на 25% до 2015 року, до 50% до 2020 року порівняно з 2010 роком;
- розроблення і впровадження до 2015 року системи економічних та адміністративних стимулів для підприємств та суб'єктів господарювання, що впроваджують систему екологічного управління, сертифікацію виробництва продукції, її якості згідно з міжнародними природоохоронними стандартами;
- здійснення до 2012 року заходів щодо розроблення і реалізації проектів спільного впровадження та участі в міжнародній торгівлі квотами на викиди парникових газів відповідно до вимог Кіотського протоколу до Рамкової конвенції ООН про зміну клімату;
- забезпечення скорочення обсягу викидів парникових газів в Україні на 20% до 2020 року порівняно з рівнем 1990 року;
- розроблення до 2015 року нормативно-правової бази для впровадження інтегрованого дозволу на природокористування відповідно до Директиви ЄС про попередження та контроль забруднення ('IPPC' 96/61/EC Directive);
- реформування до 2020 року системи енергозабезпечення міст та населених пунктів, підвищення ефективності теплозабезпечення будинків та споруд;
- розроблення комплексних регіональних і місцевих програм, які спрямовані на вирішення таких актуальних екологічних проблем, як:
  - оптимізація планування забудови і зелених зон;
  - підвищення якості атмосферного повітря і зниження рівня шуму шляхом оптимізації транспортних потоків та мінімізації викидів із стаціонарних джерел;
  - мінімізація утворення, сортування, переробка та безпечна утилізація або захоронення відходів;
- підвищення відповідальності за забруднення навколишнього природного середовища і компенсація завданих збитків, включно з повною вартістю рекультивації/санації забруднених ґрунтів/підземних вод;

- законодавче оформлення засад пільгового стимулювання діяльності, яка передбачає добровільні зобов'язання щодо очищення забруднених земель, зокрема в ході їх приватизації і впровадження новітніх екологічно чистих технологій;
- вдосконалення нормативно-правової бази з метою розширення бази оподаткування, а саме: стягнення збору за забруднення навколишнього природного середовища;
- мінімізація пільг щодо спеціального використання природних ресурсів та забруднення навколишнього природного середовища тощо.

8.5. Основні принципи і напрямки впровадження КСВ у сфері захисту навколишнього середовища

Екологічна відповідальність є складовою соціальної відповідальності. Впровадження політики екологічної відповідальності обумовлено низкою причин:

- застосування екологічно чистих виробничих технологій призводить до ефективнішого використання ресурсів;
- в багатьох країнах світу державна політика застосування економічних важелів (податків, зборів, торговельних дозволів) сприятлива для екологічно чистих компаній;
- міжнародні та національні екологічні нормативи висувають вищі вимоги;
- екологічне управління призводить до позитивного впливу на імідж компанії;
- все більше споживачів надають перевагу екологічно чистій продукції і вимагають її [4].

При впровадженні екологічної відповідальності необхідно дотримуватися наступних екологічних принципів:

- екологічна відповідальність: крім правової відповідальності, організація несе відповідальність за наслідки своєї діяльності (продукту або послуги) для навколишнього середовища;
- запобіжний підхід: організація повинна вживати ефективних заходів для запобігання негативному впливу на навколишнє середовище;
- управління екологічними ризиками: організації слід впроваджувати програми і технології оцінювання, зменшення або уникнення негативного впливу дій, продуктів та послуг на навколишнє середовище;
- плата за забруднення: організації сплачують за вживання необхідних заходів із відновлення навколишнього середовища або уникнення прийнятого ступеня, забруднення;
- врахування екологічних аспектів протягом усього життєвого циклу продукту/послуги (від сировини та видобутку енергії, через виробництво та використання до ліквідації відходів або відновлення) [14].

Основними напрямками впровадження екологічної відповідальності для організацій є:

а) запобігання та контроль забруднення повітря, надр і води;

б) стале використання ресурсів, тобто застосування їх на рівні природного відтворення або меншому. Стале використання ресурсів також передбачає впровадження енергозберігаючих технологій та використання альтернативних ресурсів

(сонячна енергія, гідроенергетика, енергія приливів та хвиль тощо), ефективне використання матеріалів та збереження води і повторне її використання під час своєї діяльності;

в) утилізація (переробка) відходів. Діяльність будь-якої організації, її продукти та послуги призводять до вироблення відходів, які можуть спричинити забруднення навколишнього середовища. Тому екологічно відповідальні організації дотримуються принципу зменшення відходів, який передбачає зменшення використання ресурсів, повторне їх використання, повернення на переробку та утилізацію.

г) пом'якшення впливу від зміни клімату. В першу чергу, це стосується заходів із запобігання викидам парникових газів;

д) захист природного середовища і відновлення ареалів. Основними аспектами є захист і відновлення функцій екосистеми, захист біологічної різноманітності, стале використання землі і природних ресурсів [15].

При реалізації цих напрямків організації потрібно:

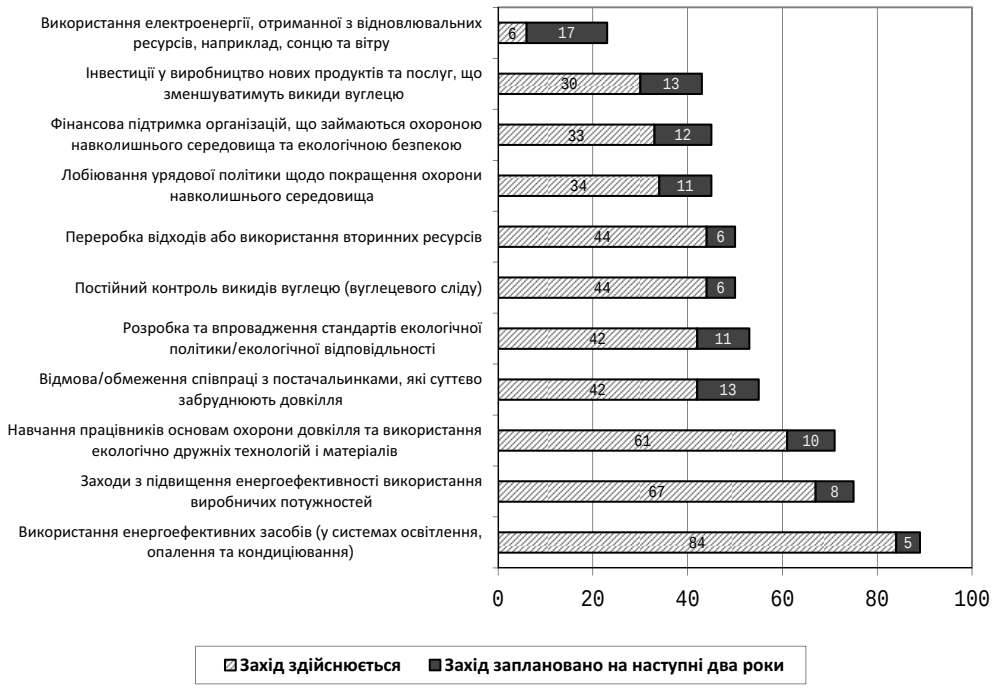
- визначити джерела забруднення та відходів, пов'язаних із її діяльністю, продуктами, послугами; джерела енергії, води та інших ресурсів, що використовуються; ідентифікувати потенційні несприятливі впливи на екосистему і біорозмаїття;
- провадити визначену та офіційно закріплену екологічну політику;
- вимірювати, реєструвати показники та звітувати у разі зменшення забруднення, споживання води, продукування відходів та споживання енергії;
- впровадити систему зменшення викидів та запобігання забрудненню;
- орієнтуватися на стале використання ресурсів (використовувати або повністю перейти на поновлювальні джерела енергії; використовувати повторно оброблені матеріали та воду);
- застосовувати екологічні технології;
- впроваджувати стале споживання;
- впровадити програми з підвищення обізнаності співробітників, партнерів, клієнтів та споживачів.

8.6. Міжнародний і український досвід впровадження принципів екологічної відповідальності

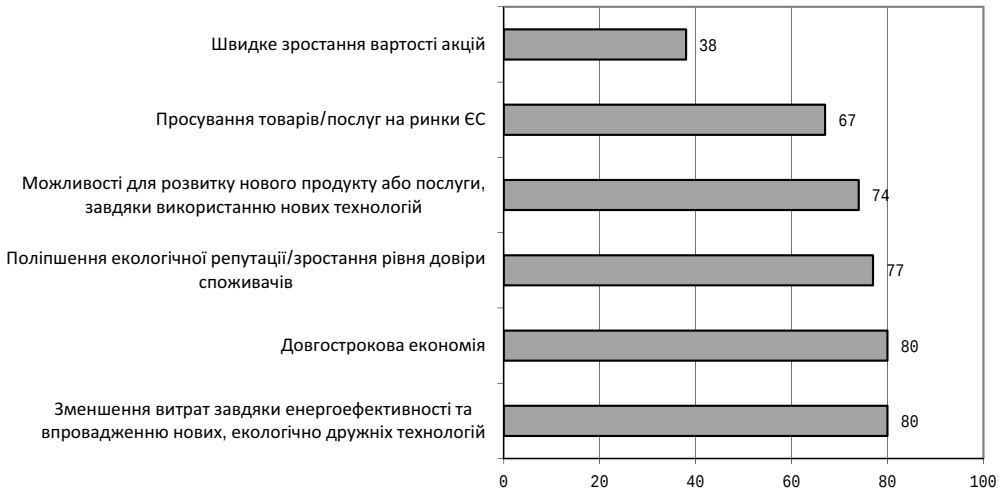
Сьогодні все більше компаній світу, у т.ч. і в Україні, запроваджують заходи з корпоративної соціальної відповідальності, що стосуються навколишнього середовища. За результатами дослідження «Зміна клімату: ставлення населення, експертів та бізнесу в Україні», проведеного у 2008-2009 рр. в межах національної компанії «Прямуй на зелене!» Глобального Договору ООН, трохи більше половини (62%) українських підприємств здійснюють заходи з охорони навколишнього середовища та екологічної безпеки. Хоча частка підприємств, яка вживає подібні заходи, все-таки більша (мал. 8.2).

Серед заходів, які здійснюють українські підприємства, найбільш популярними є вико-

Малюнок 8.2. Заходи з охорони навколишнього середовища, які здійснюють підприємства та планують здійснювати у найближчі два роки, % (дослідження «Зміна клімату: ставлення населення, експертів та бізнесу в Україні») [15].



Малюнок 8.3. Мотиви проведення заходів із охорони довкілля, % (дослідження «Зміна клімату: ставлення населення, експертів та бізнесу в Україні») [15].



ристання енергоефективних засобів (у системах опалення, освітлення та кондиціювання) та підвищення енергоефективності використання виробничих потужностей. Це свідчить, насамперед, про першочерговість економічних мотивів при впровадженні заходів із охорони навколишнього середовища (мал. 8.3).

Результати досліджень засвідчили, що основними заходами українських підприємств із охорони навколишнього середовища є запровадження енергозберігаючих технологій, підвищення енергоефективності підприємств, використання екологічно сумісних технологій і матеріалів, програми переробки та утилізації відходів. Більшість із цих перерахованих заходів є основними складовими концепції «Зеленого офісу», яка стає все більш популярною в Україні.

«Зелений офіс» – це концепція управління організацією, що дозволяє зменшити її негативний вплив на навколишнє середовище шляхом максимального збереження ресурсів і енергії та зменшення кількості відходів.

Основними складовими «Зеленого офісу» є:

- система закупівель: закупівля товарів із екологічним маркуванням (папір, виготовлений після переробки, техніка, побутова хімія з екологічним маркуванням), відмова від використання пластикового посуду;
- збереження ресурсів: повторне використання ресурсів (заправки картриджів, друк на зворотній сторінці паперу), економія ресурсів (паперу – перехід на електронний документообіг, електроенергії – вимкнення офісної техніки після закінчення робочого дня, заміна звичайних ламп на енергозберігаючі, встановлення систем освітлення з датчиками руху, закупівля офісної техніки з урахуванням її енергоефективності тощо);
- застосування принципу зменшення вуглецевого (карбонового) сліду (проведення теле- та відеоконференцій, будівництво біля офісів місць паркування велосипедів, впровадження програм доставки співробітників на мікроавтобусах та автобусах);
- сортування та переробка відходів;
- створення «зеленої» команди співробітників;
- інформаційна кампанія: тиражування в приміщеннях підприємств і організацій інформаційних наліпок/листівок, які нагадують про необхідність збереження ресурсів;
- відображення політики впровадження «Зеленого офісу» в стратегічному/програмному документі.

Дослідники практик впровадження принципів «Зеленого офісу» серед українських бізнес-кіл дійшли наступних висновків. По-перше, при впровадженні принципів «Зеленого офісу» українським компаніям бракує системності, оскільки тільки одиниці з них включили принципи цієї концепції до стратегій розвитку своїх компаній. По-друге, практично у всіх компаніях відсутній моніторинг екологічної результативності та економічної ефективності. Саме тому «Зелений офіс» здебільшого сприймається як данина моді, а не як економічно обґрунтований аспект діяльності компаній [15]. Водночас впровадження основних заходів у межах «Зеленого офісу» не вимагає великих витрат, а всі засоби є до-

ступними. Однак, як зазначають автори дослідження, закордонний досвід свідчить, що після досягнення певних результатів у реалізації «Зеленого офісу» виникне потреба у впровадженні інших засобів зменшення впливу на навколишнє середовище [15].

Відносно новим, порівняно зі світовою практикою, інструментом екологічної політики організації в Україні є і процес екологічного маркування продукції. Екологічне маркування здійснюється з метою доведення до споживачів інформації про вплив продукції на навколишнє середовище і здоров'я людини та навпаки – навколишнього середовища на продукцію, протягом всього життєвого циклу (від виготовлення до утилізації). З 2004 року національний знак екологічного маркування «Екологічно чисто та безпечно» внесено до міжнародного реєстру Глобальної Мережі Екологічного маркування – Global Ecolabelling Network (GEN) та визнано 59 країнами світу, зокрема Європейським Союзом. Слід підкреслити, на екологічну сертифікацію можуть бути представлені тільки окремі види товарів або послуг. Сертифікації не підлягають фармацевтичні препарати та тютюнові вироби [15].

Найбільш поширеними ініціативами з охорони навколишнього середовища є проведення всеукраїнських толок, суботників по прибиранню територій, очищенню і відновленню рекреаційних зон. Здебільшого такі заходи проводяться під час святкування Дня Землі (22 квітня). Офіційно Всесвітній день довкілля було встановлено Генеральною Асамблеєю ООН у 1972 р. для відзначення відкриття Стокгольмської конференції «Довкілля людини». До святкування Дня Землі у 2010 році приєдналося більше від мільярда людей у майже 200 країнах світу, було проведено більш ніж 150 000 різноманітних заходів. В Україні цього дня відбувається «Зелена толока», зініційована завдяки Глобальному Договору ООН у межах національної кампанії «Go Green! (Прямуй на зелене!)». Під час акції підписанти Глобального Договору зібрали на території Сирецького парку понад 8 тисяч тонн сміття. «Зелена толока» – не єдиний захід, передбачений національною кампанією «Go Green! (Прямуй на зелене!)».

Національна кампанія, яку 2008 року ініціювало Представництво ООН в Україні у межах Глобального Договору, має на меті заохотити зміни у поведінці суспільства відносно екологічних аспектів, саме тому вона передбачає різноманітні заходи: фотоконкурси, вікенди-суботники, корпоративне прибирання території, соціальна рекламна кампанія, публічні заходи, які привертають увагу до головних проблем навколишнього середовища та визначають шляхи для їх подолання (національне дослідження з питань зміни клімату, бізнес-саміти з проблем зміни клімату).

В межах національної кампанії розроблено Декларацію «Go Green! (Прямуй на зелене!)», підписанти якої зобов'язуються покращувати свою діяльність у взаємодії з природою в таких сферах:

- енергетична ефективність;
- збереження води;
- зменшення забруднення атмосфери;
- ефективне керування відходами;
- контроль за викидами парникових газів та впровадження принципів «Зеленого офісу».

«Після підписання декларації Глобального Договору «Прямуй на зелене!» у нашій компанії було прийнято рішення запровадити у діяльності підприємства принципи «Зеленого офісу» та з їх допомогою скоротити споживання ресурсів, налагодити систему роздільного збору сміття в офісах філій і, де можливо на АЗК «ОККО», змінити поведінку працівників та партнерів компанії і опосередковано, через такі дії на АЗК, поведінку клієнтів на більш відповідальну щодо довкілля», – зазначив Олесь Пограничний, відділ зв'язків із громадськістю Концерну «Галнафтогаз» [20].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Одним із найголовніших аспектів соціальної відповідальності є екологічна відповідальність. Увага до впровадження екологічної відповідальності у діяльність організацій і підприємств підвищилася внаслідок загострення глобальних екологічних проблем: зміни клімату, забруднення навколишнього середовища і руйнування екологічних систем, зменшення запасів природних ресурсів тощо. Світова спільнота та уряди країн схвалюють рішення і нормативні документи, в основі яких – запобіжна природовідтворювальна концепція. Цю концепцію покладено і в основу основних принципів і напрямків впровадження соціальної відповідальності у сфері екології (стале використання ресурсів, утилізація/переробка відходів, зменшення викидів та забруднення довкілля, відновлення ареалів тощо). Сучасний український досвід впровадження програм і заходів із екологічної відповідальності свідчить, що українські підприємства зосереджуються, головним чином, на програмах, які не потребують великих капіталовкладень і забезпечують швидкий економічний ефект – використання енергоефективних засобів (у системах опалення, освітлення та кондиціювання), підвищення енергоефективності використання виробничих потужностей та впровадження програм «Зеленого офісу».

ПАМ'ЯТКА менеджеру з КСВ

При впровадженні екологічної відповідальності необхідно дотримуватися наступних екологічних принципів:

- екологічна відповідальність: крім правової відповідальності, організація несе відповідальність за наслідки своєї діяльності (продукту або послуги) для навколишнього середовища;
- запобіжний підхід: організація повинна вживати ефективних заходів для запобігання негативному впливу на навколишнє середовище;
- управління екологічними ризиками: організації слід впроваджувати програми і технології оцінювання, зменшення або уникнення негативного впливу дій, продуктів та послуг на навколишнє середовище;
- плата за забруднення організації сплачують вартість необхідних заходів із відновлення навколишнього середовища або досягнення ступеня, після якого забруднення перевищує прийнятний рівень;
- врахування екологічних аспектів протягом усього життєвого циклу продукту/послуги (від сировини та видобутку енергії, через виробництво та використання до ліквідації відходів або відновлення).

Основними напрямками впровадження екологічної відповідальності для організацій є:

а) запобігання та контроль забруднення повітря, надр і води.

б) стале використання ресурсів, тобто використання їх на рівні природного відтворення або меншому. Стале використання ресурсів також передбачає впровадження енергозберігаючих технологій та використання відновлювальних ресурсів (сонячна енергія, гідроенергетика, енергія приливів та хвиль тощо), ефективне використання матеріалів та збереження води і повторне її використання під час своєї діяльності.

в) утилізація (переробка) відходів. Діяльність будь-якої організації, її продукти та послуги призводять до вироблення відходів, які можуть спричинити забруднення навколишнього середовища. Тому екологічно відповідальні організації дотримуються принципу зменшення відходів, який передбачає зменшення використання ресурсів, повторне використання, повернення на переробку та їх утилізацію.

г) пом'якшення впливу від зміни клімату. В першу чергу, це стосується заходів із запобігання викидам парникового газу.

д) захист природного середовища і відновлення ареалів. Основними аспектами є захист і відновлення функцій екосистеми, захист біологічної різноманітності, стале використання землі і природних ресурсів.

При реалізації цих напрямків організації потрібно:

- визначити джерела забруднення та відходів, пов'язаних із її діяльністю, продуктами, послугами; джерела енергії, води та інших ресурсів, що використовуються; ідентифікувати потенційні несприятливі впливи на екосистему і біорозмаїття;
- здійснювати визначену та офіційно прийняту екологічну політику;
- вимірювати показники, реєструвати та звітувати у разі зменшення забруднення, споживання води, продукування відходів та споживання енергії;
- впровадити систему зменшення викидів та запобігання забрудненню;
- стало використовувати ресурси (використовувати або повністю перейти на поновлювальні джерела енергії; використовувати повторно оброблені матеріали та воду);
- застосовувати екологічні технології;
- впроваджувати стале споживання;
- впровадити програми з підвищення обізнаності співробітників, партнерів, клієнтів та споживачів.

ГЛОСАРІЙ

Екосистемний підхід – забезпечення сталого функціонування життєвих екосистем.

Екологічна політика *(environmental policy)* – загальні наміри та спрямованість організації стосовно своїх екологічних характеристик, офіційно проголошені найвищим керівництвом (ДСТУ ISO 14001-2006).

Система екологічного керування (СЕК) *(environmental management system (EMS)* – частина системи керування організації, яку використовують, щоб розробити та запровадити її екологічну політику та керувати її екологічними аспектами (ДСТУ ISO 14001-2006).

Вплив на довкілля *(environmental impact)* – будь-яка зміна в довкіллі, несприятлива чи сприятлива, яку цілком або частково спричинено екологічними аспектами організації (ДСТУ ISO 14001-2006).

Довкілля навколишнє середовище *(environment)* – середовище (від середовища організації до глобальної системи), в якому функціонує організація, включно з атмосферним повітрям, водними об'єктами, земельними ділянками, природними ресурсами, флорою, фауною, людьми, а також взаємозв'язками між ними (ДСТУ ISO 14001-2006).

Екологічний аспект *(environmental aspect)* – елемент діяльності організації або її продукції чи послуг, який може взаємодіяти з довкіллям (ДСТУ ISO 14001-2006).

Екологічне маркування – добровільна, базована на багатьох критеріях незалежна програма надання ліцензії, яка дозволяє використовувати екологічні маркування на продукції, зазначаючи загальну екологічну перевагу продукції в межах конкретної категорії продукції за результатами розгляду життєвого циклу (в контексті стандарту ДСТУ ISO 14024-2002).

Життєвий цикл – послідовні та взаємопов'язані стадії виробничої системи, починаючи від придбання сировини або утворення природних ресурсів і завершуючи остаточним видаленням (ДСТУ ISO 14020).

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Чому впровадження екологічної відповідальності є глобальною вимогою сучасності?
2. У чому полягає сутність сталого розвитку?
3. Які міжнародні ініціативи з охорони довкілля? В чому полягає їх сутність?
4. Охарактеризуйте українське законодавство з питань охорони довкілля.
5. Назвіть причини впровадження компаніями та організаціями політики екологічної відповідальності.
6. Які існують основні принципи впровадження екологічної відповідальності?
7. Охарактеризуйте основні напрямки впровадження екологічної відповідальності.
8. Які заходи з екологічної відповідальності найчастіше впроваджують українські підприємства і чому?
9. У чому полягає сутність концепції «Зеленого офісу»?
10. З якою метою проводиться екологічне маркування?
11. Які ініціативи з питань охорони довкілля Вам відомі?
12. На Вашу думку, які ініціативи/програми/заходи з питань охорони довкілля потрібно сьогодні впроваджувати в Україні і чому?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Які зобов'язання взяли на себе країни – підписанти Кіотського протоколу (1997 р.)? (оберіть правильні відповіді):
а) скорочувати сумарні викиди парникових газів для всіх країн на 8% порівняно з рівнем 1990 року;
б) рівень скорочення сумарних викидів парникових газів визначається кожною країною самостійно;
в) обов'язково продавати квоти з викидів парникових газів іншим країнам.

2. Україна, яка з 2004 року є стороною Кіотського протоколу,:
а) значно перевищує обсяги викидів парникових газів, визначених протоколом;
б) дотримується зобов'язань, взятих при підписанні Кіотського протоколу.

3. Серія міжнародних стандартів системи екологічного менеджменту на підприємствах та в організаціях – це:
а) ISO 14000;
б) ISO 9000;
в) ISO 26000;
г) AA1000.

4. Національне законодавство з питань охорони навколишнього середовища передбачає (оберіть правильні відповіді):
а) впровадження енергозбереження в промисловості та житлово-комунальних сферах;
б) перехід на альтернативні джерела енергії;
в) впровадження системи економічних та адміністративних стимулів для підприємств та суб'єктів господарювання, що впроваджують систему екологічного управління;
г) збереження природної різноманітності і цілісності природних об'єктів і комплексів;
д) обов'язковість екологічної експертизи;
е) стягнення збору за забруднення навколишнього природного середовища та погіршення якості природних ресурсів, компенсація шкоди, заподіяної порушенням законодавства про охорону навколишнього природного середовища.

5. До основних напрямків впровадження екологічної відповідальності для організацій відносяться (оберіть правильні відповіді):
а) запобігання забрудненню повітря, надр і води;
б) стале використання ресурсів;
в) утилізація (переробка) відходів;
г) пом'якшення впливу від зміни клімату;
д) лобіювання урядової політики щодо покращення охорони навколишнього середовища;
е) фінансова підтримка організацій, що займаються охороною навколишнього середовища.

6. Які заходи найчастіше впроваджуються українськими підприємствами?
а) заходи з підвищення енергоефективності підприємств;
б) запровадження енергозберігаючих технологій;
в) програми переробки та утилізації відходів;

г) екологічні толоки, прибирання територій;
д) використання енергії, отриманої з відновлюваних джерел;
е) відмова або обмеження співпраці з постачальниками, які суттєво забруднюють довкілля.

7. Коли було прийнято Концепцію сталого розвитку?
а) на саміті ЄС в Лісабоні;
б) на Всесвітньому саміті з навколишнього середовища у Ріо-де-Жанейро;;
в) на Саміті ООН зі зміни клімату, Копенгагені;
г) на Саміті ООН зі зміни клімату, Канкун.
д) в процесі розробки.

8.Чи приймає Україна участь в програмі з торгівлі квотами за Кіотським протоколом?
а) ще ні;
б) так.

9. Назвіть результати Саміту ООН зі зміни клімату в Копенгагені (Данія) у 2009 р. (оберіть правильні відповіді):
а) була прийнята нова угода для заміни Кіотського протоколу у 2012 р.;
б) введено поняття «сталий розвиток»;
в) досягнуто домовленістю про сприяння зниженню глобального потепління на Землі до 2 °С;
г) прийнято рішення створити Фонд зелених лісів;
д) погоджено стабілізувати і знизити викиди парникових газів, самостійно визначити і добровільно надати ООН кількісні показники з викидів до 2020.

10. Назвіть результати Саміту ООН зі зміни клімату в Канкуні (Мексика) у 2010 р. (оберіть правильні відповіді):
а) вперше було офіційно зафіксовано, що глобальне потепління слід утримати у межах не більше 2°С порівняно з доіндустріальною епохою;
б) було прийнято нову угоду для заміни Кіотського протоколу у 2012 р.;
в) у межах фінансування заходів боротьби із змінами клімату, сторони переговорів створили Зелений кліматичний фонд, наповнення якого з 2012 року має сягати 100 мільярдів доларів на рік;
г) введено офіційно поняття «сталий розвиток»;
д) вперше приділено увагу країнам, які відповідають за 80% світових викидів парникових газів, включно із США та Китаєм.

11. Стандарт ISO 14001 є:
а) добровільним;
б) обов'язковим для сертифікації;
в) створює систему визначення того, яким чином організація дотримується законодавчих норм та яким чином вона впливає на навколишнє середовище;
г) створює стратегію соціальної відповідальності організації;
д) дозволяє збалансувати та інтегрувати екологічні та економічні інтереси організації, своєчасно адаптуватися до умов, що постійно змінюються.

12.Назвіть найбільш популярний захід у сфері екологічної відповідальності серед українських підприємств:
а) підвищення енергоефективності використання виробничих потужностей;
б) сертифікація за стандартом ISO 14001;
в) використання енергоефективних засобів;
г) переробка відходів або використання вторинних ресурсів;
д) використання електроенергії, отриманої з відновлювальних ресурсів, наприклад, сонцю та вітру.

13. Оберіть три топ-мотиви українських компаній щодо проведення заходів із охорони довкілля:
а) можливості розвитку нового продукту та застосування інновацій;
б) довгострокова економія;
в) зменшення витрат;
г) просування товарів на ринки ЄС;
д) швидке зростання вартості акцій.

14. Що включає концепція «зелений офіс»?
а) наявність зелених рослин в офісі;
б) сертифікація за стандартом ISO 14001;
в) фарбування стін офісу в зелений колір;
г) закупівля товарів із екологічним маркуванням;
д) сортування та переробка відходів.

15. Які товари не підлягають екологічному маркуванню «Екологічно чисто та безпечно»?
а) продукти;
б) фармацевтичні препарати;
в) товари для дому;
г) тютюнові вироби;
д) товари сільського господарства.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Інгулецький екологічний коридор
(Переможець Національного Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ)

ВАТ «ІнГЗК» входить до складу гірничорудного дивізіону Групи Метинвест, виробляє близько 14 млн. тонн товарного залізорудного концентрату на рік, що становить третину загальнонаціонального обсягу виробництва концентрату. Чисельність персоналу на початок 2009 року становила близько 10 тисяч працівників. На підприємстві впроваджено та сертифіковано: у 2004 році систему менеджменту якості відповідно вимог ISO 9001, а у 2005 році – систему менеджменту навколишнього середовища ISO 14001 та систему менеджменту охорони праці OHSAS 18001; впроваджується система менеджменту соціальної відповідальності SA 8000. Веб-сайт: ingok.com.ua

Місія ВАТ «ІнГЗК» – задоволення потреб металургів у високоякісному залізорудному концентраті.

Проблема:

Дніпропетровська область – один з найбільш потужних промислових регіонів, надра якого використовуються вже більше 100 років. На території регіону інтенсивно розвивається процес збідніння різноманітності біологічних видів, що послабляє стан екосистем та прискорює процес їх деградації: рідкісні та зникаючи види зараз становлять близько 30% всієї фауни, яка мешкає або тимчасово прибуває у регіоні. Сучасна мережа природно-заповідного фонду області становить 122 об'єкти загальною площею 34,9 тис. га, що дорівнює 1% від загальної площі області при середньому показнику для України понад 4%. За розрахунками провідних спеціалістів у сфері охорони навколишнього середовища, мінімальна площа природоохоронних територій, що необхідна для забезпечення постійного розвитку регіону, має становити не менше 8-11% від загальної площі області.

Враховуючи загострення екологічного стану регіону, інтереси місцевої спільноти до оздоровлення території міста Кривий Ріг, а також результати спостережень екологічної служби комбінату, досвід науково-дослідницьких закладів та незважаючи на те, що згідно із законодавством, зіпсовані до 1990 року землі мають відновлюватися за державний рахунок, акціонери, керівництво та співробітники ВАТ «ІнГЗК» прийняли рішення взяти на себе добровільне зобов'язання з охорони відпрацьованих кар'єрів «Візирка». Ініціатором та координатором впровадження цього проекту стала екологічна служба комбінату на чолі із заступником директора технічного з охорони навколишнього природного середовища.

Рішення:

Починаючи з кінця 90-х років екологічна служба ВАТ «ІнГЗК» посилила моніторинг стану зіпсованих земель на території відпрацьованих кар'єрів та шахт, відтворення їх флори і фауни, а також вивчення досвіду науково-дослідницьких закладів та кращих практик відновлення екосистем.

Керівництво компанії звернулося до влади з ініціативою створення і розвитку на території відпрацьованих кар'єрів «Візирка» особливої екологічної зони – ландшафтного заказника. Ініціативу було підтримано Дніпропетровською обласною радою – в грудні 2001 року було затверджено територію ландшафтного заказника місцевого значення «Візирка» загальної площею 121,1 га. Згодом дирекція комбінату підписала охоронні зобов'язання з Державним управлінням екології та природних ресурсів Дніпропетровської області.

Для визначення існуючого ступеня самовідновлення на території ландшафтного заказника «Візирка» комбінат залучив Інститут проблем природокористування та екології Національної академії наук України, спеціалісти якого разом з екологами підприємства проводили на території заказника науково-дослідницьку роботу за п'ятьма основними напрямками:
1) Систематичний біомоніторинг (спостереження) за станом флори і фауни, на основі якого було розроблено рекомендації з біологічної рекультивації території і з покращення ландшафтних особливостей заказника.
2) Роботи із заселення найважливіших функціональних груп тварин з метою оптимізації стану вторинних екосистем.

3) Залучення різних видів тварин, що харчуються іншими тваринними організмами (зоофагів) для підвищення біорізноманіття заповідних і навколишніх екосистем з метою запобігання масовому розвитку тварин, які харчуються тільки рослинами (фітофагів), що завдають значної шкоди рослинним співтовариствам.
4) Введення груп гідробіонтів (мешканці водного середовища) з метою створення кормової бази ставків і поліпшення якості води, якою заповнені кар'єри.
5) Створення фазанарієв з вирощування фазанів для заселення їх в заповідній зоні «Візирка».

«Сьогодні на територіях колишніх кар'єрів і відвалів з'являються унікальні за своїми біохарактеристиками природні зони, де сконцентровано численні зразки флори і фауни України. Такі зелені смуги на фоні кар'єрів, відвалів і шламосховищ не тільки зможуть призупинити екологічну кризу в регіоні, але й стабілізувати екосистему», – впевнений Юрій Вілкул, голова Дніпропетровської обласної ради

Результати:

Щорічно у комплексний план природоохоронних заходів ВАТ «ІнГЗК» включаються заходи, направлені на збереження заповідного фонду заказника «Візирка»: продовження співпраці з Інститутом проблем природокористування та екології НАН України, виконання санітарно-захисних заходів, зміцнення схилів кар'єру, проведення робіт з біологічної рекультивації, висаджування дерев та чагарників, випуск вирощених птахів. Підприємство активно залучає до своєї діяльності учнів шкіл Інгулецького району міста Кривий Ріг. Проведена робота з оптимізації вторинних екосистем характеризується серйозним позитивним екологічним ефектом:

- поліпшення процесів біологічної фільтрації води (очищення), що заповнює кар'єри;
- зменшення щільності води і підвищення змісту кисню, що посприяло поліпшенню санітарного стану водоймищ;
- покращення хімічних властивостей ґрунту, що сприяють підвищенню їх біологічної активності та, як наслідок, їх родючості.

Тваринний світ поповнився 103 видами, значну кількість яких занесено не тільки до Червоної книги області й України, але й до Червоного списку Європи (наприклад, птах деркач). Позитивну динаміку має збільшення різноманіття фауни і флори заказника, де зустрічаються занесені до Червоної книги рослини (ковила, первоцвіт).

Діяльність ВАТ «ІнГЗК» зі створення та розвитку заказника було високо оцінено на державному рівні: у 2008 році генерального директора було відзначено Державною премією у сфері науки і техніки за створення ландшафтного заказника «Візирка». Досвід Інгулецького гірничо-збагачувального комбінату дав змогу висунути ідею організації Інгулецького екологічного коридору із залученням земель уздовж р. Інгулець, порушених Інгулецьким, Південним, Новокриворізьким, Центральним та Північним гірничо-збагачувальними комбінатами – було розроблено і затверджено рішенням Дніпропетровської обласної ради програму «Використання зіпсованих земель гірничого-добувних підприємств як відновлюваних елементів екологічної мережі Криворізького залізорудного та Нікопольського марганцеворудного басейнів».

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
«Зелений офіс» концерну «Галнафтогаз»

Концерн «Галнафтогаз» – входить у трійку лідерів за обсягами продажів нафтопродуктів на роздрібному ринку України. Основа діяльності концерну – роздрібна реалізація пального та супутніх товарів через власну мережу автозаправних комплексів «ОККО», що складається з 270 сучасних автозаправних комплексів. Команда Концерну налічує 5 224 працівники у 21-й області України та АР Крим. Головний офіс компанії розташовано у Львові, ще 9 філій працює в різних обласних центрах. Статутний капітал концерну – 204,5 млн. гривень (станом на 01.07.2009). Веб-сайт: www.galnaftogas.com, www.okko.com.ua

Основними стратегічними цілями Концерну «Галнафтогаз» є:

1. Стати компанією №1 з ефективності та якості продуктів, що пропонуються на ринок.
2. Зереження своєї позиції в трійці лідерів по частці роздрібного ринку нафтопродуктів України;
3. Пропонувати споживачам нові продукти і послуги.
4. Підтримувати лідерство в практиці корпоративного управління та фінансової прозорості.

Проблема:

Компанія та її працівники – споживачі великої кількості ресурсів, і є джерелом утворення відходів. «Галнафтогаз» дотримувався екологічних норм у мережі власних АЗК, нафтобаз та лабораторій (норми будівництва та обслуговування, технічне оснащення тощо), однак не приділяв належної уваги проблемам надмірного споживання ресурсів та управлінню відходами. Це було зумовлено відсутністю екологічного виховання серед громадян, жорстких і водночас зрозумілих екологічних вимог, заохочення до екологічних ініціатив з боку державних органів тощо.

Рішення:

Після підписання декларації Глобального договору «Прямуй на зелене» у компанії було прийнято рішення запровадити у діяльності підприємства принципи «Зеленого офісу» та з їх допомогою скоротити споживання ресурсів, налагодити систему роздільного збору сміття в офісах філій і, де можливо на АЗК «ОККО», змінити поведінку працівників та партнерів компанії і опосередковано, через наші дії на АЗК, поведінку клієнтів на більш відповідальну щодо довкілля. Завданнями проекту стали:

1. Зменшення негативному впливу підприємства на довкілля шляхом слідування концепції 3-R: зменшувати, повторно використовувати і переробляти.
2. Формування корпоративної культури відповідального ставлення до довкілля.
3. Поширення концепції «Зеленого офісу» серед усіх працівників підприємства з метою відповідального ставлення до довкілля і у приватному житті.
4. Пропагування принципів «Зеленого офісу» серед партнерів та клієнтів (фізичних та юридичних осіб) з метою покращення екологічної ситуації в Україні.

Таблиця 7.2. Етапи впровадження концепції «Зеленого офісу» в Концерні «Галнафтогаз».

липень 2008	підписано декларацію GO GREEN («Прямуй на зелене»);
серпень 2008	в усіх філіях введено штатну одиницю – еколог, в концерні – сектор з охорони навколишнього середовища;
жовтень 2008	розроблено та затверджено наказ по підприємству «Про впровадження проекту «Зелений офіс»: розроблено серію інформаційних наклейок GO GREEN, що закликають раціонально поводитись з ресурсами; закуплено спеціальні контейнери для макулатури; підготовлено інформаційне повідомлення для працівників;
листопад 2008	розпочато впровадження концепції «Зеленого офісу» в компанії та офісах компаній холдингу «Універсальна інвестиційна група»;
лютий 2009	встановлено контейнери для збору поліетилену на 5-ти львівських АЗК;
квітень 2009	спільно зі студентами ЛНУ «Львівська політехніка» та представниками екологічних організацій проведено толоку у Святоюрському саду;
травень 2009	налагоджено збір макулатури на 9 філіях концерну «Галнафтогаз» (офіси);
червень 2009	підключення АЗК «ОККО» до проекту: виготовлено та розміщено на АЗК інформаційні наліпки. У Львові організовано прес-клуб на тему «Чому українські підприємства почали створювати «зелені офіси»? Досвід перших» за участі концерну «Галнафтогаз», представників Британської ради та представництва ООН в Україні;
липень 2009	встановлено окремі контейнери для збору вторсировини (папір/картон, пластик/ПЕТ, скло, метал) на 5-ти київських АЗК «ОККО»;
серпень 2009	виготовлено «зелені наліпки" для Львівської міської ради.

Також було здійснено:

- облік споживання ресурсів у компанії та їх постійний моніторинг;
- перехід на придбання товарів з урахуванням екологічного маркування;
- постійне інформування працівників про перебіг проекту «Зелений офіс» через створення окремого розділу GO GREEN у корпоративному журналі «Територія сервісу»;
- використання кондиціонерів з очищувачами повітря;
- забезпечення офісу екологічно чистою питною водою;
- запровадження диспетчеризації: розробка маршрутів службових транспортних засобів, рекомендації щодо використання залізничного транспорту для поїздок, створення велосипедної стоянки у дворі головного офісу;
- заміна пластикового одноразового посуду скляним;
- використання напису «Без потреби не роздруковуйте це повідомлення – бережіть довкілля» у вихідних електронних листах працівників компанії;
- на території АЗК «ОККО», де встановлено контейнери для окремого збору вторсировини, розміщено наклейки для інформування клієнтів щодо дії такої програми та заохочення до участі у ній.

Безсумнівно, що для ідеального впровадження концепції «Зеленого офісу» потрібна взаємодія на всіх рівнях: державному, суспільному та на рівні підприємства. Найбільше труднощів виникло у тому, що галузь вторинної переробки не настільки розвинена в Україні, у підприємств цієї галузі відсутні спеціальні контейнери для збору втор сировини і вони не завжди готові працювати офіційно. Але у Львові та Києві було знайдено контрагентів, тому Концерн «Галнафтогаз» планує подальше розгортання проекту.

Проект «Зелений офіс» у Концерні «Галнафтогаз» є не лише можливістю для компанії по-новому побудувати господарську діяльність, а й нагода для наших працівників особи-

сто долучитися до питання охорони довкілля. Це також приклад для інших підприємств на нашому досвіді переконатися у дієвості такої програми, яка не потребує значних матеріальних ресурсів.

Результати:

В цілому було зменшено негативний вплив підприємства на довкілля:

- налагоджено збір макулатури в 10-ти офісах компанії і за 10 місяців функціонування проекту зібрано та передано на вторинну переробку понад 6 тонн макулатури;
- для освітлення приміщень використовуються енергозберігаючі лампи, а при закупівлі офісного обладнання тендерний комітет компанії звертає особливу увагу на його енергоощадні властивості;
- налагоджено механізм передачі використаних батарейок на утилізацію, максимально поширеною стала практика використання замість батарейок акумуляторів;
- використані картриджі з принтерів передаються на дозаправку або для утилізації відповідним підприємствам;
- на 5-ти львівських АЗК «ОККО» з лютого 2008 року ведеться роздільний збір поліетилену, вже зібрали і здали на вторинну переробку понад 500 кг.

За межами компанії Концерн «Галнафтогаз» проект почав впроваджуватись у інших компаніях холдингу «Універсальна інвестиційна група»: страховій компанії «Універсальна» та концерні «Хлібпром», Львівська бізнес-школа УКУ пропагує принципи «Зеленого офісу» серед своїх слухачів. «Зелені наліпки» почали використовуватися у Львівській міській раді.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1.http://ecoclubua.com/2010/11/naperedodni-cop16-scho-prynis-ukrajini-kiotskyj-protokol/;
2. http://ecoclubua.com/2010/12/domovlenosti-klimatychnoho-samitu-v-kankuni-dayut-nadiyu-na-uspih-u-borotbi-zi-zminoyu-klimatu/;
3. http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/10/1699&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en;
4. Аргументація на користь захисту навколишнього середовища// http://www.globalcompact.org.ua/ua/businescase/environment;
5. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України.// Вісник НАН України. – 2002.- № 2. \\ http://www.nbuv.gov.ua/portal/all/herald/2002-02/7.htm
6. Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, ратифіковано Законом № 435/96-ВР від 29.10.96,// http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_044
7. Кіотський протокол до Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, ратифіковано Законом № 1430-IV від 04.02.2004 р. // http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_801
8. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» //Відомості

Верховної Ради України, 1991, N 41, ст.546
9. Проект Стратегії національної екологічної політики на період до 2020 ро-ку//http://www.menr.gov.ua/cgi-bin/go?node=Ekologichna_Politika
10. Матеріали Другого бізнес-саміту з проблем зміни клімату «Зміна клімату: глобальні виклики та нові стратегії для українського бізнесу» //http://www.globalcompact.org.ua/ua/partnerships/projects/14
11. Копенгаген: крок вперед чи назад?// CSR Review, № 1, січень 2010 р.// http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/csr%20review_%231(1).pdf
12. ДСТУ ISO 14001-2006. Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосовування //http://postroy.net.ua/load/dstu_iso/dstu_iso_14001_2006_sistemi_ekologichnogo_keruvannja_vimogi_ta_nastanovi_shhodo_zastosovuvannja/20-1-0-729
13. Метинвест внедряет экологический стандарт ISO 2004 на Енакиевском метзаводе. Пресс-релиз, 22.04.2010 г. – http://www.metinvestholding.com/ru/press-centre/news/2010/4/723
14. Керівництво з соціальної відповідальності. Проект міжнародного стандарту ISO/DIS 26000\\ http://www.confeu.org/ua/competitiveness/csr.html
15. Зміна клімату: ставлення населення, експертів та бізнесу в Україні. – К., 2009. – 56 с.
16. Умови отримання знаку екологічного маркування// http://ecolabel.org.ua/index.php?id=41
17. День Землі має бути кожен день// CSR Review, № 4, квітень 2010 р. http://www.csr-ukraine.org/userfiles/file/REVIEW_4(1).pdf
18. Національна кампанія «Go Green» (Прямуй на зелене!), http://www.globalcompact.org.ua/ua/partnerships/projects/12
19. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу. – Київ,2009. – 56 с.
20. Соціальна відповідальність – основа філософії бізнесу http://svb.org.ua/node/1627

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.

1. Ріо-де-Жанерейська Декларація з екології та розвитку// Phttp://www.globalcompact.org.ua/img/usr/files/Rio_Declaration_EnD.pdf
2. Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, ратифіковано Законом № 435/96-ВР від 29.10.96,// http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_044
3. Кіотський протокол до Рамкової конвенції Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату, ратифіковано Законом № 1430-IV від 04.02.2004 р. // http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=995_801
4. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» //Відомості Верховної Ради України, 1991, N 41, ст.546
5. Проект Стратегії національної екологічної політики на період до 2020 ро-ку//http://www.menr.gov.ua/cgi-bin/go?node=Ekologichna_Politika
6. Керівництво з соціальної відповідальності. Проект міжнародного стандарту ISO/DIS 26000\\ http://www.confeu.org/ua/competitiveness/csr.html
7. ДСТУ ISO 14001-2006. Системи екологічного керування. Вимоги та настанови щодо застосовування //http://postroy.net.ua/load/dstu_iso/dstu_iso_14001_2006_sistemi_

ekologichnogo_keruvannja_vimogi_ta_nastanovi_shhodo_zastosovuvannja/20-1-0-729
8. Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу. – Київ,2009. – 56 с.
9. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник/О.Гирик, О.Денис, О.Дубовик, І.Жеребило, А.Зінченко, Н.Реверчук, М. Саприкіна, Р.Семів, З.Скринник, К.Телюк; за заг. редакцією д-ра екон.наук, проф. Т.С.Смовженко, д-ра екон.наук, проф. А.Я.Кузнєцової. – К.: УБС НБУ, 2009. – 258 с.
10. Практики КСВ в Україні/під ред. Саприкіної М.А.; Центр «Розвиток КСВ». – К.: «Фарбований лист», 2009. – 133 с.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК.

1. Вілкул Юрій – голова Дніпропетровської обласної ради, с. 274;
2. Гедеґард Конні – Європейський комісар з протидії змінам клімату, с. 258;
3. Маклахан Джек – директор Відділу сталі та прокату, «Метінвест», с. 259;
4. Пограничний Олесь – відділ зв'язків з громадськістю, Концерн «Галнафтогаз», с. 267.

ПОКАЖЧИК ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК.

1. ВАТ «Інгулецький гірничо-збагачувальний комбінат» (Ін ГЗК), с. 272-274;
2. ВАТ «Київгаз», с. 257;
3. ВАТ «Одесагаз», с. 257;
4. Глобальний договір ООН, с. 267;
5. Глобальна Мережа Екологічного маркування – Global Ecolabelling Network (GEN), с. 266;
6. Івано-Франківський цементний завод, с. 257;
7. Концерн «Галнафтогаз», с. 267, 275-277;
8. Концерн «Хлібпром», с. 277;
8. Краматорська ТЕЦ, с. 257;
9. Метінвест, с. 259, 272
11. Страхова компанія «Універсальна», с. 277;
10. ТОВ «Електросталь», с. 257;
11. ТОВ «Побузький феронікелевий комбінат», с. 257;
12. Фонд «Зелений Клімат», с. 257.

Розділ 9. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ

Соціально відповідальне споживання

В цьому розділі описано міжнародні та українські ініціативи із захисту прав споживачів, бізнес-активності, які входять до концепції соціальної відповідальності у сфері захисту прав споживачів.

9.1. Міжнародні і українські ініціативи в сфері захисту прав споживачів

«Поняття «споживач» за своїм визначенням включає нас усіх», – сказав Кеннеді у своїй заяві Конгресу 15 березня 1962 року, де вперше офіційно були окреслено права людини як споживача (цей день проголошено ООН Всесвітнім днем захисту прав споживачів) [1].

У демократично розвинених країнах споживач є керівним важелем на ринку, і держава саме через нього забезпечує свої національні інтереси, вибудовує економічну стратегію. Міжнародний досвід свідчить, що споживча політика як одна з найбільш важливих галузей державного регулювання, є інструментом, здатним впливати на соціальний клімат та формувати позитивне ставлення населення до влади.

Фундаментальна функція «державне гарантування захисту прав споживачів» була закладена Генеральною Асамблеєю ООН у 1985 році в «Керівних принципах для захисту інтересів споживачів», до яких приєдналась Україна, і які зобов'язують уряди країн, особливо тих, що розвиваються, дотримуватися цих положень при формуванні концепції державної політики.

Свій внесок також зробила Хартія захисту споживачів, прийнята у 1973 році. Керівні принципи ООН було ухвалено 9 квітня 1985 року. Активну позицію у розробці та вдосконаленні прав споживачів займають Всесвітня Організація Союзів Споживачів, Європейське бюро споживачів. У 1936 році з'явилася Національна асоціація споживачів у США, в 1951 році – у Франції, в 1957 році – у Великобританії.

Інтенсивно напрямок політики захисту прав споживачів почав розвиватися лише з початку 90-х років минулого століття. Однак фундаментальні права, закріплені в статті 153 Договору про Європейську Спільноту, були вперше перераховані у Програмі дій в сфері захисту прав споживачів, запропонованій Комісією ЄС у 1975 р. У цьому документі передбачено п'ять фундаментальних прав, на яких повинно ґрунтуватися законодавство Європейської Спільноти у цій сфері, зокрема:

- право на здоров'я і безпеку: товари і послуги не повинні становити загрози за нормальних умов їх використання;
- право на захист економічних інтересів: споживач має бути захищений від зловживань виробників/продавців;
- право на відшкодування збитків: споживач має право на негайне відшкодування моральної і матеріальної шкоди від неякісних товарів і послуг;

- право на інформацію та навчання: достатня інформація і доступ до неї мають бути належним чином надані з метою сприяння споживачам у здійсненні вибору товарів і послуг, їх безпечного та ефективного використання;
- право на представництво: зміни до законодавства, що впливатимуть на інтереси споживачів, мають бути узгоджені з представницькими організаціями споживачів.

Цікаво, що деякі експерти стверджують, що єдиного визначення поняття «споживач» в законодавстві ЄС немає. Це поняття визначено в Директивах ЄС, що вважаються актами вторинного законодавства, залежно від предмету регулювання цієї Директиви. Якщо узагальнити надані у директивах визначення, то можна сказати, що споживачем в ЄС є тільки фізична особа, яка придбаває товар, послуги тощо, для особистих (зокрема сімейних) потреб.

Загалом напрями регулювання споживчого сектора в ЄС можна поділити на дві загальні категорії: горизонтальні та галузеві директиви.

Прикладами горизонтальних директив є Директива про загальну безпеку продукції 2001/95/ЄС; Директива про оманливу рекламу 97/55/ЄС з доповненнями, внесеними Директивою про порівняльну рекламу 84/450/ЄЕС, Директива про індикативні ціни 1998/6/ЄС, Директива про недобросовісні умови споживчих контрактів 93/13/ЄЕС і Директива про продаж споживчих товарів і асоційованих гарантій 99/44/ЄС [2].

Прикладами галузевих директив є директиви про харчову продукцію 2000/13/ЄС, про косметичні засоби 76/768/ЄЕС, про найменування текстильної продукції 96/74/ЄС, про медичну продукцію для застосування людьми 2001/83/ЕС, про комплексні тури 90/314/ЄЕС, про захист прав споживачів при укладенні договорів поза бізнес-приміщеннями 85/577/ЄЕС, про споживче кредитування 87/102/ЄЕС, про контракти за умов дистанційної торгівлі 97/7/ЄС, про вимірювальні прилади 2004/22/ЄС та про набуття права використання нерухомого майна протягом певного часу 94/47/ЄС.

Якщо розглянути директиви «старого» та «нового» підходів, то директиви щодо продукції, створені до прийняття «нового підходу», не враховують європейських вимог безпеки (маркування знаком «СЄ»), тому вони вважаються «директивами старого підходу». Безпосередньо в текстах таких документів старого підходу містилися всі технічні деталі, що полегшувало законодавства; з іншого боку, директиви вимагали постійного перегляду для пристосування до технічного прогресу, що потребувало чимало часу.

В директивах «нового підходу», які застосовуються сьогодні для продукції різних типів, нормування такої продукції базується на загальному форматі і обмежене лише «Основними вимогами до охорони здоров'я та безпеки». Логічне обґрунтування «директив нового підходу» полягає в тому, щоб встановити лише мінімальні стандарти (так звану «мінімальну гармонізацію») для всіх держав – членів ЄС і тим самим сприяти вільному переміщенню продукції в межах внутрішнього ринку. Всі виробники, представництва та імпортери повинні бути в змозі довести, що їхня продукція відповідає мінімальним вимогам безпеки, передбаченим директивами.

Захист прав споживачів передбачено у так званих установчих документах (первинне законодавство) – Договорі про Європейську Спільноту (ст. 153). Для розвитку положень ст. 153 Договору про Європейську Спільноту приймають акти вторинного законодавства – регламенти, директиви, рекомендації, рішення. Здебільшого це директиви.

Документів у сфері захисту прав споживачів ухвалено досить багато. Однак основними визнано 8 директив, які стануть основою уніфікації законодавства у цій сфері і фактично є документами «доробку Спільноти» («acquis communautaire»):

1. Директива 85/577/ЄЕС від 20.12.1985 про захист прав споживачів при укладенні договорів поза межами торговельних приміщень та офісів.
2. Директива 90/314/ЄЕС від 13.06.90 про організовану туристичну подорож, канікули та турне.
3. Директива 93/13/ЄЕС від 05.04.1993 про несправедливі умови в контрактах зі споживачами.
4. Директива 94/47/ЄС від 26/10/1994 про захист покупців щодо деяких аспектів договорів стосовно прав покупців, що використовують нерухоме майно протягом певного часу.
5. Директива 97/7/ЄС від 20.05.1997 про захист споживачів в договорах, які укладають на відстані.
6. Директива 98/6/ЄС від 16.02.1998 про захист прав споживачів при встановленні цін на товари, пропоновані споживачам (щодо встановлення цін).
7. Директива 98/27/ЄС від 19.05.1998 про накладення судових заборон. «Судова заборона» – це наказ, який видає судовий орган і відповідно до якого певна особа зобов'язана щось виконати або утриматися від виконання визначеної дії.
8. Директива 1999/44/ЄС від 25.05.1999 про деякі аспекти продажу споживчих товарів і пов'язаних з цим гарантій [8].

18 липня 2003 року Комісія ЄС прийняла пропозицію стосовно Регламенту щодо співробітництва у галузі захисту прав споживачів. Його мета – встановити контакт між національними правоохоронними органами, забезпечивши можливість скоординованої діяльності, спрямованої проти торгівців-шахраїв, які зловживають свободою внутрішнього ринку для введення споживачів у оману. Прийнятий регламент ліквідував бар'єри, що перешкоджали інформаційному обмінові та співпраці, а також забезпечив можливість правоохоронним органам вимагати і забезпечувати здійснення заходів з боку своїх партнерів в інших державах – членах ЄС.

Протягом декількох років споживчу політику в межах ЄС переглядають для кращого реагування на зростаючу конкуренцію в глобальній економіці, а також на потреби громадян у поліпшенні захисту їхніх споживчих інтересів, особливо у транскордонній торгівлі. Для цього 13 березня 2007 року Рада Європи та Європейський Парламент ухвалили Споживчу програму на 2007 –2013 рр., спрямовану на досягнення таких цілей:

1) забезпечити високий рівень захисту прав споживачів, головним чином через вдосконалене надання інформації з питань, що стосуються споживачів, поліпшене консультування та краще представництво інтересів споживачів;

2) забезпечити ефективне застосування правил захисту прав споживачів, особливо через розвиток співробітництва між органами влади та організаціями, відповідальними за практичне виконання споживчого законодавства, інформування, освіту та розв'язання конфліктів, пов'язаних зі скаргами споживачів.

Стратегія базується на основних 5 положеннях:

- створення єдиного законодавства в сфері захисту прав споживачів;
- створення єдиної жорсткої системи вимог компенсації за неякісні товари;
- удосконалення законодавства стосовно безпеки товарів;
- посилення ролі споживачів у політиці ЄС через створення спільного ринку;
- покращення інформування споживачів.

На реалізацію Стратегії на цей період передбачено виділити 156.8 млн. євро. Забезпечувати виконання законодавства Європейського Союзу є обов'язком держав – членів ЄС згідно статті 10 Угоди про створення ЄС, яка вимагає від держав – членів ЄС вживати всіх необхідних заходів, щоб забезпечити виконання своїх зобов'язань, які випливають з Угоди. Також законодавство Союзу містить явні вимоги до держав – членів ЄС щодо діяльності з ринкового нагляду. Застосовано принцип пріоритетності нижчої ланки у прийнятті рішень, тому держави – члени ЄС мають самостійно визначати адміністративні структури, які використовуватимуть для виконання своїх зобов'язань у цій сфері.

Україна першою серед республік колишнього Союзу прийняла Закон «Про захист прав споживачів». Для практичної реалізації Закону було створено Державну інспекцію із захисту прав споживачів, яка в 1992 році набула статусу Державного комітету України у справах захисту прав споживачів, який пізніше було введено до складу Державного комітету з питань технічного регулювання і споживчої політики (надалі – Держспоживстандарт) України.

Процес становлення та формування системи захисту прав споживачів ґрунтується на статті 42 Конституції України, згідно з якою «держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та всіх видів послуг і робіт».

У статті 50 головного закону України встановлено: «Кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди. Кожному гарантується право вільного доступу до інформації про якість харчових продуктів і предметів побуту, а також право на її поширення. Така інформація ніким не може бути засекречена».

Захист прав споживачів забезпечується Законом України «Про захист прав споживачів». Цей Закон регулює відносини між споживачами товарів (робіт, послуг) та виробниками, виконавцями, продавцями різних форм власності, а також встановлює права споживачів, а також визначає поняття «споживач», згідно якого споживач – це фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника.

Споживачі під час придбання, замовлення або використання продукції (роботи, послуги), що реалізується на території України, для задоволення своїх особистих потреб мають право на:

- захист своїх прав державою;
- належну якість продукції та обслуговування;
- безпеку товарів (робіт, послуг);
- необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, її кількість, якість, асортимент, а також про її виробника (виконавця, продавця);
- відшкодування шкоди (збитків), завданих дефектною чи фальсифікованою продукцією або продукцією неналежної якості, а також майнової та моральної (немайнової) шкоди, заподіяної небезпечною для життя і здоров'я людей продукцією у випадках, передбачених законодавством;
- звернення до суду та інших уповноважених органів державної влади за захистом порушених прав;
- об'єднання в громадські організації споживачів (об'єднання споживачів).

Законодавство щодо захисту прав споживачів складається також з низки нормативно-правових актів різних рівнів. Це закони України «Про рекламу» від 3 липня 1996 р. № 270, «Про метрологію та метрологічну діяльність» від 1 лютого 1998 р. № 113, «Про стандартизацію» від 17 травня 2001 р. № 2408, «Про підтвердження відповідності» від 17 травня 2001 р. № 2406, «Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів» від 19 грудня 1995 р. № 481, декрети Кабінету Міністрів України «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил і відповідальність за їх порушення» від 8 квітня 1993 р. № 30 та ін.

Захист прав споживачів у сфері торгівлі забезпечується відповідними положеннями законів України «Про забезпечення санітарного та епідеміологічного благополуччя населення», «Про пестициди і агрохімікати», «Про застосування реєстраторів розрахункових операцій у сфері торгівлі, громадського харчування та послуг», «Про лікарські засоби», «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Про вилучення з обігу, перероблення, утилізацію, знищення або подальше використання неякісної та небезпечної продукції», «Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів та фонограм».

Окрему групу актів законодавства становлять закони України, які регулюють відносини за участю споживачів у відповідних сферах життєдіяльності. До таких актів можна віднести закони України «Про туризм» від 15 вересня 1995 р. № 324, «Про страхування» від 7 березня 1996 р. № 85, «Про телекомунікації» від 18 листопада 2003 р. № 1280 та ін. Зазначені закони базуються на основних вимогах Закону України «Про захист прав споживачів».

Особливу категорію складають закони, що забезпечують право споживача на отримання якісної інформації, в тому числі про товари (роботи, послуги). До них, зокрема, належать закони України: «Про інформацію», «Про друковані засоби інформації (пресу) в Україні», «Про науково-технічну інформацію», «Про телебачення і радіомовлення», «Про рекламу» та «Про видавничу справу».

Підстави та процедура притягнення до відповідальності за порушення законодавства про захист прав споживачів також закріплені в документах законодавчого органу влади: Законі України «Про захист прав споживачів», Цивільному кодексі України, Цивільно-процесуальному кодексі України, Кодексі України про адміністративні правопорушення, Кримінальному кодексі України та інших нормативних актах.

У 1989 році була зареєстрована громадська організація «Українська асоціація споживачів», яка взяла на себе відповідальність працювати за міжнародними правовими нормами. У 2000 році підписано Угоду про основні напрямки співробітництва держав-учасників СНД в галузі захисту прав споживачів, в 1992 році в нашій країні створено перший державний орган із захисту прав споживачів – Держспоживзахист України (нинішній Держспоживстандарт України), і нашу державу першою серед країн СНД було обрано рівноправним членом Ради Міжнародної організації з стандартизації. У 2003 році створено громадську організацію «Спілка споживачів України».

В Україні діють також певні європейські директиви в межах міжнародних угод, підписаних нашою країною, які доповнюють вітчизняне законодавство про захист прав та інтересів споживачів нормами, визнаними у світовій та європейській спільноті, зокрема звернення до Страсбурзького суду.

Україна першою серед країн СНД у вересні 2004 року стала членом Ради Міжнародної організації із стандартизації (ISO). До складу цієї впливової міжнародної організації входять національні органи з стандартизації 48 країн світу. В Україні протягом останніх двох років розроблено та впроваджено 18 технічних регламентів з підтвердження відповідності конкретних видів продукції, що запроваджують в державі європейські директиви, розроблялись коментарі до міжнародного стандарту із соціальної відповідальності, наразі – розробляється національний стандарт із соціальної відповідальності.

9.2. Основні принципи і напрямки впровадження КСВ у сфері захисту прав споживачів

Основними принципами і напрямками впровадження корпоративної соціальної відповідальності у сфері захисту прав споживачів є чесні практики маркетингу, інформування і укладання угод; захист здоров'я і безпеки споживачів; збалансоване споживання; обслуговування і підтримка споживачів і вирішення спорів; захист персональних даних і конфіденційності споживачів; доступ споживачів до необхідних послуг, просвітництво споживачів; чесні практики маркетингу, інформування і укладання угод.

«Громадяни є головним двигуном на ринку, що є конкурентним, інноваційним та налаштованим на зростання», – говорить Ханс Райн, виконуючий обов'язки Керівника департаменту технічної допомоги Європейської Комісії в Україні. Спільна ініціатива Європейського Союзу та Програми розвитку ООН «Спільнота споживачів та громадські об'єднання» була першою спробою вирішення складних питань, пов'язаних із розширенням доступу до споживчої інформації, наданням допомоги судовій системі в Україні, нарощуванням потенціалу

недержавних споживчих організацій та просвітою споживачів. Проект тривав з квітня 2006 по грудень 2009 року, і він призвів до низки значних змін у ставленні українців до питань захисту своїх прав як споживачів. «… Спільний проект ЄС та ПРООН «Спільнота споживачів та громадські об'єднання» був адекватною відповіддю на потреби сучасного українського суспільства в його прагненні до гарного управління та ринкової економіки.», - говорить Йоанна Казана-Вишньовецька, на той час заступник постійного представника Програми розвитку Організацій Об'єднаних Націй [3].

За три роки відбулися значні зміни в структурі інформаційних ресурсів. Підвищилися важливість та рівень довіри споживачів до результатів незалежного споживчого тестування товарів та послуг, українці стали більше довіряти об'єктивній інформації від недержавних споживчих організацій. Особливо споживачі сьогодні цінують: результати тестування незалежними споживчими організаціями (40%), сертифікати якості, видані контролюючими органами (39%), висновки незалежних експертів щодо якості продукції (35%) та інформацію, яка допомагає відрізнити якісний продукт від фальсифікату (32%).

В той же час розвиток спільноти споживачів в Україні пов'язаний із багатьма проблемами. Одна з найбільших - у тому, що споживачі України часто не мають достатньо активного підходу для належної поінформованості про свої основні права, які визнаються міжнародним і українським законодавством. У межах проекту було започатковано постійний відкритий діалог із питань безпеки продуктів, захисту прав споживачів і представлено концепцію незалежного тестування товарів та послуг серед українських фахівців та засобів масової інформації.

Щодо джерел обізнаності про діяльність компаній у сфері етики, корпоративної соціальної відповідальності, захисту довкілля (таб.8 .1), то сьогодні більшість людей дізнаються про таку діяльність із ЗМІ (88% – з повідомлень по телебаченню, 66% – з преси, 53% – з радіопрограм), а також спілкуючись з іншими людьми (60%). Інформація на упаковці (19%) і надана компанією інформація (11%), як видно з даних таблиці 1, не мають першочергового значення [4, с. 52].

Таблиця 9.1. Джерела інформації про КСВ.

Джерело інформації	**Відсотки**
Телебачення	88
Преса	66
Радіопрограми	53
Спілкування з людьми	60
Інформація на упаковці	19
Інформація, що розповсюджує компанія	11

Громадяни України надають перевагу інформаційним листівкам, вкладеним в упаковку з товаром або доступним у пунктах продажу. Цікаво, що 33% громадян Польщі не вважають інформацію на упаковці досить корисним джерелом інформації, і лише 20% довіряють звітам незалежних зовнішніх організацій (середній показник в інших європейських країнах – 41%[4, с. 26].

Захист здоров'я і безпеки споживачів

Продукти і послуги повинні бути безпечними, навіть якщо немає відповідних правових вимог. Законодавство різних країн вимагає, щоб усі товари, які продаються споживачам, були настільки безпечними, наскільки це можливо, і враховували критерії, яким продукція повинна відповідати для забезпечення цього. Виробники та імпортери є відповідальними за безпеку товарів, які вони продають. Якщо є мінімальні вимоги щодо безпеки, то відповідальні організації повинні не обмежуватися ними, якщо є підтверджені дані про те, що більш високі вимоги до безпеки забезпечують кращий захист. При виробництві продуктів потрібно, зокрема, уникати канцерогенних, мутагенних і гентоксічних хімікатів. Яскравим прикладом практики впровадження принципів захисту здоров'я і безпеки споживачів стала масштабна соціальна ініціатива компанії ТОВ «Вітмарк-Україна» влітку 2007 року, що стосувалася створення Хартії «За здорове дитяче харчування в Україні» і закликала приєднатися всіх виробників дитячого харчування в країні. Кожен учасник Хартії, що побажав до неї вступити, бере на себе добровільні обов'язки, пов'язані з виробництвом продуктів для дітей, а саме: виготовляти продукти виключно найвищої якості, з якісної сировини, що відповідає за критеріями медичної безпеки чинним в Україні стандартам і встановленим Європейським Стандартам (Кодекс «Аліментаріус»), а також приймає зобов'язання із забезпечення прозорості своєї діяльності, з можливістю контролю якості продукції для дітей з боку громадськості [5, с. 96].

В ЄС існує Директива про загальну безпечність продукції, яка передбачає існування системи попередження про небезпечні для споживачів продукти – системи RAPEX, спрямованої на забезпечення прискореного обміну інформації між державами – членами ЄС та Європейською комісією. Система прискореного обміну інформацією вступає в дію, коли виявляється, що певна продукція становить серйозний і безпосередній ризик для здоров'я та безпеки споживачів. В цьому випадку держава – член ЄС повідомляє Європейську комісію про ці товари через систему RAPEX. В свою чергу щоп'ятниці Європейська Комісія друкує огляд небезпечних продуктів, згідно звітів представників органів влади. Цей тижневий огляд надає інформацію про продукт, можливу небезпеку при його споживання і заходи, котрі вживає певна країна щодо мінімізації небезпечного впливу продукту.

Також важливо, щоб компанії-виробники враховували не лише використання приладів або техніки за прямим призначенням, а і можливість їх неправильного використання. Безпека передбачає також передбачення потенційного ризику, щоб уникнути нанесення шкоди. Але оскільки не все можна передбачити, то заходи безпеки включають в себе вилучення продуктів, визнаних небезпечними. При розробці продуктів з точки зору техніки безпеки, компаніям потрібно враховувати і ті групи користувачів, які не дуже добре знайомі з технікою.

Стале (збалансоване) споживання

Парадигма сталого розвитку, на відміну від індустріального суспільства, ґрунтується

на органічному тринітарному поєднанні економічної, соціальної й екологічної сфер, за визначальної ролі останньої. Але в усіх випадках йдеться про розвиток у межах екологічних можливостей до відновлення природного середовища, що не спричиняє незворотних змін для природи і не загрожує тривалому існуванню людини як біологічного виду. Однією з головних передумов переходу до сталого розвитку є збалансоване споживання. Тим самим враховується Декларація Ріо про навколишнє середовище і сталий розвиток (див. Розділ 8).

Основними ознаками моделі збалансованого споживання є такі:

- за характером виробництва - це локальне виробництво, базоване на біорегіональному підході;
- за терміном використання - це товари з тривалим терміном використання, що передбачає подальші повторне використання та утилізацію;
- за якістю - це високоякісні товари;
- за ідеологією споживання - це ідеологія гуманізму і турботи про довкілля;
- за розподілом споживчих благ - вимагається впровадити принцип рівності між поколіннями, що передбачає незначну соціальну нерівність;
- за загальним обсягом споживання - планується ввести поняття «міри» і «достатності».

В концепцію збалансованого споживання входить і етична поведінка по відношенню до тварин. Ключову роль в збалансованому споживанні відіграють споживачі, приймаючи рішення про покупку на основі соціально-екологічної поведінки фірм. Тому завданням компанії є стимулювати виробників і постачальників розвивати сталий процес виробництва. З іншого боку, надаючи споживачам відповідну інформацію, компанії можуть давати їм можливість своїм вибором тієї чи іншої продукції сприятиме сталому розвитку.

Отже, перехід до збалансованого споживання вимагає змін на інституціональному рівні: зміни інституту реклами та її впливу, а головне - зміни самої культури споживання, яка пропагується суспільством.

Обслуговування і підтримка споживачів у вирішенні спорів

Цей принцип має на увазі гарантії, технічну підтримку з використання техніки, а також заходи з ремонту, технічного обслуговування або заміні продукту з метою задоволення потреб споживача. Міжнародним стандартом із соціальної відповідальності ISO 26000 рекомендується надавати гарантію понад законного гарантійного терміну, якщо це доцільно з точки зору очікуваної тривалості життя продукту. Ще одна рекомендація для компаній, окрім надання високоякісної продукції та послуг, – це підготовка чіткої інструкції для споживачів щодо дій при невірному використанні або поломці, що допоможе зменшити кількість скарг і витрати грошей, матеріалів і часу.

Для забезпечення ефективного після продажного сервісу, компаніям рекомендується проводити опитування серед клієнтів.

Якщо ж компанії не дотримуються вищенаведених кроків, то приміром, в Євросоюзі є

спеціальні центри, де громадяни мають право не тільки отримати певну інформацію, а й розраховувати на реальний захист своїх прав. Якщо проаналізувати судову практику, то в Євросоюзі багато справ саме споживчої спрямованості. Це – суди загальної юрисдикції, де процеси відбуваються швидко і справи не затягують роками. Тоді діє принцип, що споживач не має спеціальних знань в певній вузькій галузі про товар, послугу, роботу, і обов'язок продавця або виробника - надати всю необхідну інформацію.

В Україні небагато громадян знають свої права споживачів відносно неякісних, фальсифікованих та небезпечних для життя і здоров'я людей товарів, передусім харчових продуктів. Іноді не реалізується право споживачів на отримання необхідної доступної, достовірної та своєчасної інформації про товари, роботи, послуги, частими є порушення правил торговельного обслуговування та порядку надання послуг. При виникненні спорів з приводу споживчих питань більшість споживачів неохоче звертаються до офіційних судових органів, особливо коли вартість предмета спору невисока.

В країнах ЄС популярними є альтернативні методи розв'язання спорів (АМРС), які використовують для вирішення спорів між споживачами та підприємствами. Багато проблем, з якими стикаються споживачі, можна вирішити шляхом примирення, до того ж, безкоштовно, безпосередньо звернувшись до продавця чи постачальника послуг. Позасудовий захист ґрунтується на принципах прозорості, точності, безпристрасності, законності і незалежності.

За ініціативи Європейської комісії у 2001 році було засновано Європейську позасудову мережу (ЄПМ, European Extra-Judicial Network – EEJ-Net), яка пізніше об'єдналася з мережею «Європейські споживчі центри» (European Consumer Centre – ECC) і зараз має назву «Європейська мережа споживчих центрів» (European Consumer Centre Network, ECC-Net). Позасудовий захист прав споживачів в ЄС здійснюють і через європейські організації захисту прав споживачів, які інформують споживачів про методи захисту, надають консультації, проводять порівняльні дослідження, надають інформацію Європейській Комісії.

Органи, які здійснюють позасудовий захист прав споживачів, утворюються, як правило, при державних органах на загальному чи муніципальному рівні. Методи позасудового захисту можуть помітно відрізнятися у різних країнах – членах ЄС.

Захист персональних даних і конфіденційності споживачів

Для того, щоб вивчити стан забезпечення захисту конфіденційної інформації в Україні, розглянемо, що таке конфіденційна інформація та інформаційна система.

Конфіденційною інформацією слід вважати документовану інформацію, що становить комерційну таємницю, персональні дані співробітників, а також інформацію службового характеру, доступ до якої обмежується відповідно до законодавства України і внутрішніх нормативних актів підприємства.

Інформація про споживача та про послуги, що споживач отримав, може надаватись у випад-

ках і в порядку, визначених законом. В інших випадках зазначена інформація поширюється лише за наявності письмової згоди споживача. Загальні вимоги та організаційні засади забезпечення захисту інформації, яка є власністю держави, або інформації з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом, в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах визначають Правила, затверджені Постановою Кабінету Міністрів України № 373 від 29 березня 2006 р.

Споживач має право на безоплатне вилучення відомостей про себе цілком або частково з електронних версій баз даних інформаційно-довідкових служб.

Отже, конфіденційна сфера споживача повинна бути захищена, а кількість даних, які від нього можуть вимагати компанії, має бути обмежено. Використання цих даних також має бути суворо регламентовано. Тому компанії повинні перевіряти систему збору даних і скорочувати обсяг запитуваних даних до мінімально потрібного рівня, а використання – лише в межах закону.

Чесний маркетинг і точна інформація

Професор Джозеф Штігліц, лауреат Нобелевської премії у сфері економіки, вивів нерівність між споживачами та компаніями як типову ознака ринку. Тому компанії повинні інформувати споживачів в такій формі, щоб вони змогли прийняти рішення про покупку після порівняння різних пропозицій, що відповідає їх потребам.

Доказом цих стверджень можуть бути складні фінансові продукти, коли незнання споживачів перешкоджає зменшенню їх вартості. Наприклад, банки України підняли ставки за іпотечними кредитами у 2008 році у зв'язку з підвищенням облікової ставки НБУ (такий пункт дійсно був в Договорах про іпотечний кредит). Але у 2010 році НБУ практично тричі знижував облікову ставку, яка повернулася до рівня 2008 року і навіть була зменшена, але банки, на запити клієнтів, відмовилися знизити ставку. Інший приклад – це складність формування телекомунікаційних товарів, що не дозволяє говорити про прозорість і порівняння тарифів.

Доступ до необхідних послуг і просвітництво споживачів

Якщо говорити про доступ до необхідних послуг (вода, електроенергія, газ), то це завдання є пріоритетним для держави. Але іноді воно виконується не в повному обсязі. Тому компанії, які відповідають за ці послуги, можуть зробити свій внесок у наданні цих послуг. Наприклад, компанія ВОЛЯ надає безкоштовний або зі знижкою інтернет і телеканали для окремої категорії осіб пенсійного віку та ветеранів в рамках співпраці з місцевою владою.

Просвітництво споживачів допоможе підвищити їх здатність до прийняття усвідомлених рішень, в тому числі через оцінку якості товарів і послуг. Це можуть зробити і компанії, в тому числі через співпрацю як зі своїми споживачами індивідуально, так і з організаціями захисту прав споживачів (яка сьогодні знаходиться на низькому рівні).

Приміром, в Німеччині існує Інститут споживчих досліджень Штифтунг Варентест (Stiftung Warentest, SW). За даними опитувань незалежних організацій, 96% німецьких громадян знають про діяльність SW, а більше третини жителів використовують результати тестів SW при здійсненні своїх покупок. Після об'єднання Німеччини в 1991 році кількість передплатників журналу «Test», який видає SW, сягнула більше одного мільйона, що може свідчити про довіру споживачів до об'єктивності висновків тестів SW.

Україна стала однією з перших серед країн СНД у впровадженні споживчої освіти в навчальні програми середніх шкіл, розробивши курс «Основи споживчих знань» для середніх шкіл, вищих навчальних закладів і, крім того, для державних службовців. Серед Керівних принципів Організації Об'єднаних Націй у захисті споживачів та Європейських споживчих директив є створення споживчої освіти як невід'ємної частини базової освіти в межах однієї з дисциплін, що вивчаються. У співпраці з Міністерством освіти і науки України як складову проекту в 3000 шкіл та в 50 ВНЗ було розроблено і впроваджено курс «Основи споживчих знань», що за десять років призведе до появи нового покоління споживачів, обізнаних із своїми правами і готовими їх захищати. Визнаючи вплив діяльності в межах проекту ЄС/ПРООН протягом трьох років, заступник Голови Держспоживстандарту Юрій Шипко вважав декілька напрямків, найбільш значними, такі як:

- обмін знаннями та інформацією,
- створення Споживчого Порталу,
- розробка Стратегії співробітництва між Держспоживстандартом зі споживчими організаціями громадянського суспільства,
- сприяння співробітництву між європейськими та українськими громадськими організаціями;
- впровадження і просування методології визначення рівня задоволеності споживачів;
- заохочення дружніх для споживачів ділових практик та ін. [3].

Міжнародна організація споживачів оголосила 2010 рік міжнародним роком споживчої освіти і закликала всі уряди і підприємства докласти зусиль для розвитку споживчої освіти на національному та глобальному рівнях.

9. 3. Міжнародний і український досвід впровадження принципів соціальної відповідальності відносно споживачів

Сьогодні в країнах світу інтереси споживачів презентують чимало державних і недержавних організацій, міністерств та установ.

США. Адміністративно-правовий захист споживачів на урядовому рівні здійснюється кількома організаціями: Комісія з безпеки споживчих товарів, Федеральна торговельна комісія, Управління з контролю за якістю харчових продуктів та медикаментів, Управління безпеки руху, Агентство з захисту навколишнього середовища. Координує їх роботу Управління у справах споживачів (УСС) – апарат спеціального радника Президента США. Діють також неурядові організації, які приділяють велику увагу впливу на членів

Конгресу і самого Президента. На федеральному рівні діють управління у справах захисту споживачів. Сферою захисту прав споживачів також опікується Національне бюро стандартів США.

Становить інтерес з огляду на це досвід роботи Управління по контролю за харчовими продуктами і лікарськими препаратами США (FDA), яке вважають еталоном державного контролю якості продуктів харчування, лікарських засобів і виробів медичного призначення.

Франція. На державному рівні обов'язок захисту прав споживачів покладено на Генеральне управління з питань конкуренції, споживання і боротьби з шахрайством, яке підпорядковане Міністерству економіки. Воно отримує й обробляє скарги, слідкує за виконанням законодавства у сфері захисту прав споживачів, надає консультації з питань законодавства. До управління належить 22 регіональні органи та 101 відділ, 8 лабораторій. Його штат нараховує 4000 осіб. В країні існує ціла низка адміністративних національних органів, до компетенції яких входить захист інтересів споживачів: Урядове управління з питань споживання, Французька асоціація з стандартизації (AFNOR), Національний комітет споживання, а також громадські організації.

Німеччина. Захист прав споживачів на державному рівні підпорядковано Міністерству з захисту прав споживачів, продуктів харчування і сільського господарства. Також на національному рівні цими питаннями опікується Німецький інститут стандартів (DIN). Створено Об'єднання союзів споживачів Німеччини, в якому нараховується більше 40 організацій-членів.

Поряд з недержавними організаціями, інтереси споживачів на державному рівні представлені у **Норвегії** (Міністерство у справах споживачів та державного управління), **Швейцарії** (Державний центр захисту прав споживачів при Міністерстві економіки), **Швеції** (Національний департамент у справах захисту прав споживачів), **Данії** (Національне агентство у справах споживачів при Міністерстві молоді та споживчої політики), **Фінляндії** (Національна адміністрація у справах споживачів Фінляндії), **Чеській Республіці** (Міністерство промисловості та торгівлі), **Литовській Республіці** (Національна Рада захисту прав споживачів при Міністерстві юстиції), **Словаччині** (Департамент політики захисту прав споживачів при Міністерстві економіки).

Російська Федерація. На державному рівні питаннями захисту прав споживачів опікується Федеральна служба з нагляду у сфері захисту прав споживачів і благополуччя людей, яка підпорядкована Міністерству здоров'я і соціального розвитку РФ. Поряд з державною структурою, діє Громадська організація Спілка споживачів Російської Федерації, до функцій якої входять: представлення інтересів споживачів в органах державної влади; аналіз чинного законодавства у сфері захисту прав споживачів; правова підтримка й інформування споживачів; надання інформації про товари і послуги; незалежна експертиза якості товарів і послуг; незалежна експертиза тарифів, цін, стандартів на товари та послуги; внесення в органи виконавчої влади пропозицій про заходи щодо підвищення якості і вилучення з обігу неякісної продукції і послуг.

Республіка Білорусь. На державному рівні питання захисту прав споживачів входить до сфери управління захисту прав споживачів і контролю за рекламою при Міністерстві торгівлі Білорусі, також опікуються захистом прав споживачів у сферах своєї діяльності Міністерство здоров'я, Міністерство спорту і туризму, Міністерство сільського господарства і продовольства, Державний комітет із стандартизації Республіки Білорусь. На недержавному рівні створено Білоруське товариство захисту прав споживачів та його регіональні структури.

Порівняння структури систем захисту прав споживачів різних країн дає змогу стверджувати про те, що ідентичних систем не існує.

Україна. На сьогодні в Україні створено систему захисту прав споживачів, адекватну з точки зору витрат бюджету на її утримання та функціонування, що є суттєвим чинником в оцінці ефективності роботи будь-якої державної установи. На сьогодні найбільш оптимальною структурою, що у повному обсязі забезпечує задоволення інтересів українського споживача, є система Держспоживстандарту України. Ще до утворення на державному рівні відповідних структур у великих містах України почали створюватися недержавні громадські організації. У 1989 була зареєстрована громадська організація «Українська асоціація споживачів», яка взяла на себе відповідальність працювати за міжнародними правовими нормами. У 2003 році зареєстрована громадська організація «Експерт», основною метою діяльності якої є виявлення на ринку неякісних, небезпечних для споживання продуктів харчування та інформування про це споживачів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

«Поняття «споживач» за своїм визначенням включає нас усіх», – сказав Кеннеді у своїй заяві Конгресу 15 березня 1962 року, де вперше офіційно були окреслено права людини як споживача (цей день проголошено ООН Всесвітнім днем захисту прав споживачів) [1]. Фундаментальна функція державного гарантування захисту прав споживачів була закладена Генеральною Асамблеєю ООН у 1985 році в «Керівних принципах для захисту інтересів споживачів», до яких приєдналась Україна, і які зобов'язують уряди країн, особливо тих, що розвиваються, дотримуватися цих положень при формуванні концепції державної політики.

Україна першою серед республік колишнього Союзу прийняла Закон «Про захист прав споживачів». Для практичної реалізації Закону було створено Державну інспекцію із захисту прав споживачів, яка в 1992 році набула статусу Державного комітету України у справах захисту прав споживачів, який пізніше було введено до складу Державного комітету з питань технічного регулювання і споживчої політики (надалі – Держспоживстандарт) України.

Процес становлення та формування системи захисту прав споживачів ґрунтується на статті 42 Конституції України, згідно з якою «держава захищає права споживачів, здійснює контроль за якістю і безпечністю продукції та всіх видів послуг і робіт».

Захист прав споживачів забезпечується Законом України «Про захист прав споживачів», який регулює відносини між споживачами товарів (робіт, послуг) та виробниками, виконавцями, продавцями різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає поняття «споживач».

Споживач – це фізична особа, яка придбаває, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника. Споживачі під час придбання, замовлення або використання продукції (роботи, послуги), що реалізується на території України, для задоволення своїх особистих потреб мають право на:

- захист своїх прав державою;
- належну якість продукції та обслуговування;
- безпеку товарів (робіт, послуг);
- необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, її кількість, якість, асортимент, а також про її виробника (виконавця, продавця);
- відшкодування шкоди (збитків), завданих дефектною чи фальсифікованою продукцією або продукцією неналежної якості, а також майнової та моральної (немайнової) шкоди, заподіяної небезпечною для життя і здоров'я людей продукцією у випадках, передбачених законодавством;
- звернення до суду та інших уповноважених органів державної влади за захистом порушених прав;
- об'єднання в громадські організації споживачів (об'єднання споживачів).

ПАМ'ЯТКА менеджеру з КСВ

Менеджер у своїй діяльності повинен керуватися Конституцією України, Законом України «Про захист прав споживачів», принципами Глобального Договору ООН, Цивільним кодексом України, Цивільно-процесуальним кодексом України, Кодексом України про адміністративні правопорушення, Кримінальним кодексом України та іншими нормативними актами.

1. Основними принципами і напрямками впровадження КСВ у сфері захисту прав споживачів є чесні практики маркетингу, інформування і укладання угод; захист здоров'я і безпеки споживачів; збалансоване споживання; обслуговування і підтримка споживачів і вирішення спорів; захист персональних даних і конфіденційності споживачів; доступ споживачів до необхідних послуг, просвітництво споживачів; чесні практики маркетингу, інформування і укладання угод.

2. Продукти і послуги компанії повинні бути безпечними, навіть якщо немає відповідних правових вимог. Якщо є мінімальні вимоги щодо безпеки, то відповідальні організації повинні не обмежуватися ними, якщо є підтверджені дані про те, що більш високі вимоги до безпеки забезпечують кращий захист. Також важливо, щоб компаніями-виробниками враховувалося не лише використанням приладів або техніки за прямим призначенням, а і можливість їх неправильного використання.

3. Ключову роль в збалансованому споживанні відіграють споживачі, приймаючи рішення про покупку. Тому завданням компанії є стимулювати виробників і постачальників розвивати сталий процес виробництва. В концепцію збалансованого споживання входить і етична поведінка по відношенню до тварин.

4. Міжнародним стандартом із соціальної відповідальності ISO 26000 рекомендується надавати гарантію понад законного гарантійного терміну, якщо це доцільно з точки зору очікуваної тривалості життя продукту. Ще одна рекомендація для компаній, окрім надання високоякісної продукції та послуг, – потрібно підготувати чітку інструкцію для споживачів щодо дій при неправильному використанні або поломці, що допоможе зменшити кількість скарг і витрати грошей, матеріалів і часу.

5. Для забезпечення ефективного після продажного сервісу, компаніям рекомендується проводити опитування серед клієнтів.

6. Конфіденційна сфера споживача повинна бути захищена, а кількість даних, які від нього можуть вимагати компанії, має бути обмеженою. Використання цих даних також має бути суворо регламентовано. Тому компанії повинні перевіряти систему збору даних і скорочувати обсяг запитуваних даних до мінімально потрібного рівня, а використання – лише в межах закону.

7. Враховуючи нерівність між споживачами та компаніями, компанії повинні інформувати споживачів в такій формі, щоб вони змогли прийняти рішення про покупку після порівняння різних пропозицій, що відповідає їх потребам. Особливо це стосується банківських та телекомунікаційних продуктів.

8. Доступ до необхідних послуг (вода, електроенергія, газ) є завданням держави, яке іноді виконується не в повному обсязі. Тому компанії, які відповідають за ці послуги, можуть зробити свій внесок у наданні цих послуг.

9. Просвітництво споживачів допоможе підвищити їх здатність до прийняття усвідомлених рішень, в тому числі через оцінку якості товарів і послуг. Це можуть зробити і компанії через співпрацю як зі своїми споживачами індивідуально, так і з організаціями захисту прав споживачів (цей рівень співпраці знаходиться на низькому рівні сьогодні в Україні).

ГЛОСАРІЙ

Споживачі – це всі ми, коли купуємо, замовляємо, використовуємо або маємо намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника.

Захист прав споживачів – це складова захисту прав людини.

Консьюмеризм (від англ. ***consumer*** – споживач) – це організований рух громадян, а також діяльність державних і громадських установ із розширення прав і впливу споживачів на виробників і торговців як у комерційній, так і некомерційній сферах.

Маркування – це один із інструментів, що може застосовуватися в точках продажу для надання споживачам інформації, яка важлива для прийняття ними рішення про здійснення покупки, і яку не можна отримати, просто подивившись на товар.

Чесний маркетинг – інформування споживачів в такій формі, щоб вони змогли прийняти рішення про покупку після порівняння різних пропозицій, що відповідає їх потребам.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Охарактеризуйте міжнародні ініціативи із захисту прав споживачів.
2. Охарактеризуйте основні етапи становлення в Україні системи законодавства в сфері захисту прав споживачів.
3. Перерахуйте основні права споживачів, визнані міжнародною спільнотою та Законом України «Про захист прав споживачів».
4. Визначте мету та основні положення Керівних принципів ООН для захисту прав споживачів.
5. Розкрийте сутність збалансованого споживання.
6. Охарактеризуйте міжнародний досвід впровадження принципів соціальної відповідальності відносно споживачів.
7. Розкрийте український досвід впровадження принципів соціальної відповідальності відносно споживачів.
8. Чому існує нерівність між споживачами і компаніями за визначенням професора Джозефа Штігліца?
9. Опишіть систему захисту прав споживачів в Європейському Союзі?
10. Надайте визначення поняттю «споживач».
11. Чому захист приватної інформації споживачів є важливим?
12. Що означає поняття «чесний маркетинг»?
13. Як компанії повинні захищати здоров'я і безпеку споживачів в межах своєї діяльності?
14. Розкрийте сутність напрямку «доступ до послуг».
15. На який період потрібно надавати гарантію на продукцію для соціально відповідальної компанії? Наведіть приклади.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. В якому році вперше офіційно було окреслено права людини як споживача?
а) 1962 р.;
б) 1985 р.;
в) немає правильної відповіді.

2. В якому році Генеральною Асамблеєю ООН було розроблено «Керівні принципи для захисту інтересів споживачів»?
а) 1960 р.;
б) 1985 р.;
в) немає правильної відповіді.

3. У регулюванні споживчого сектора в ЄС можна виділити дві загальні категорії:
а) горизонтальні та вертикальні директиви;
б) горизонтальні та галузеві директиви;
в) немає правильної відповіді.

4. Скільки директив визнано основними, що покладено в основу уніфікації законодавства у сфері захисту прав споживачів?
а) 10;
б) 8;
в) немає правильної відповіді.

5. Яка країна серед республік колишнього Союзу першою прийняла Закон «Про захист прав споживачів»?
а) Росія;
б) Україна;
в) немає правильної відповіді.

6. В Україні захист прав споживачів забезпечується Законом України:
а) «Про права та обов'язки споживачів»;
б) «Про захист прав споживачів»;
в) немає правильної відповіді.

7. В якому році була зареєстрована громадська організація «Українська асоціація споживачів», яка взяла на себе відповідальність працювати за міжнародними правовими нормами?
а) 1960 р.;
б) 1989 р.;
в) немає правильної відповіді.

8. Як називається створений у 1992 році в Україні державний орган із захисту прав споживачів?
а) Департамент із захисту прав споживачів;
б) Держспоживстандарт України;
в) немає правильної відповіді.

9. В якому році створено громадську організацію «Спілка споживачів України»?
а) 2003 р.;
б) 2000 р.;
в) немає правильної відповіді.

10. Найбільш поінформованими, в аспектах соціальної, етичної і екологічної діяльності компаній, вважають себе громадяни:
а) України;
б) Польщі;
в) немає правильної відповіді.

11. Основними ознаками моделі збалансованого споживання є:
а) за терміном використання – товари тривалого застосування з подальшими повторним використанням та утилізацією;
б) за якістю – високоякісні товари;
в) немає правильної відповіді.

12. Позасудовий захист прав споживачів в ЄС здійснюють через:
а) мережу європейських споживчих центрів (European Consumer Centre Network);
б) європейські організації захисту прав споживачів;
в) немає правильної відповіді.

13. Який рік Міжнародна організація споживачів оголосила міжнародним роком споживчої освіти?
а) 2001 р.;
б) 2010 р.;
в) немає правильної відповіді.

14. Чи потрібно формувати національну модель соціальної відповідальності в межах тріади «бізнес – влада – суспільство»?
а) ні;
б) так.

15. Поряд з недержавними організаціями, інтереси споживачів на державному рівні представлені у Норвегії:
а) Державним центром захисту прав споживачів при Міністерстві економіки;
б) Міністерством у справах споживачів та державного управління;
в) немає правильної відповіді.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА

Програма «Мобільна кульутра» компанії «Київстар»

(Переможець Національного Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ)

Компанія «Київстар» – лідер ринку телекомунікацій в Україні, чиїми послугами користуються більше 22 млн. клієнтів. Історія компанії розпочалася у 1997 році. У 2002 році «Київстар» сертифіковано за міжнародною системою якості ISO 2000:9001. У семи філіях компанії по всій країні працює близько 5000 співробітників, відділення компанії є у кожній області. Веб-сайт: www.kyivstar.ua

Місія «Київстар»**:** ми покращуємо життя, надаючи телекомунікаційні послуги найвищої якості.

Проблема:

У 2004 році кількість користувачів мобільним зв'язком стрімко зростала, послуга стала масовою, але у суспільстві не існувало загальноприйнятих норм і правил користування мобільним телефоном і зв'язком у громадських місцях, зокрема:

- використання гучних рингтонів та спілкування по телефону в закладах культури – театрах та кінотеатрах, у музеях, бібліотеках, на виставках, а також під час бізнес-зустрічей;
- використання мобільного телефону та спілкування по ньому в громадському транспорті;
- необхідність вимикати мобільний телефон в окремих місцях (лікарні, літаки);
- особливості використання мобільного учнями в школах;
- використання мобільного під час керування автомобілем тощо.

Внутрішнє дослідження «Київстар» у 2005 році показало, що найбільшу стурбованість клієнтів щодо послуг мобільного зв'язку викликають такі проблеми:
1) водії, спілкуючись по мобільному за кермом, спричиняють небезпечні ситуації на дорогах – 30%;
2) використання мобільного в громадських місцях створює незручності для оточуючих – 20%.

Рішення:

Програму «Мобільна культура» було розроблено «Київстар» у 2005 році з метою сприяння формуванню в українському суспільстві практичних навиків етичного користування мобільним зв'язком. Етапами розвитку програми стали:

2005 рік. Старт програми: формування розуміння етичного користування мобільним зв'язком у публічних місцях (театрах і кінотеатрах), продемонстровано серію спеціальних аудіо- та відеороликів, розміщено плакати, що пропагують культуру користування мобільним зв'язком при перегляді спектаклів і кіносеансів.

Мобільна культура за кермом автомобіля: мета – привернути увагу громадськості до проблеми підвищеної небезпеки при використанні мобільного телефону за кермом.

2007 рік. Ініціатива «За мобільну культуру в Україні!» із залученням громадських діячів, представників мистецтва і шоу-бізнесу, соціологів. За результатами проведеного Всеукраїнського соціологічного дослідження «Вплив мобільного зв'язку на поведінкові норми українського соціуму» 50% респондентів потребу вказали на необхідність формування та поширення норм користування мобільним зв'язком. За участю представників Міністерства культури і туризму України, Департаменту ДАІ МВС України, співробітників наукових організацій, а також зірок шоу-бізнесу було розроблено «Правила етичного користування мобільним зв'язком», в яких зібрано основні рекомендації щодо поведінки з мобільним телефоном, які гармонійно поєднують власну свободу і повагу до оточуючих.

Мобільна культура в школах. У липні 2007 року між Міністерством освіти і науки України і компанією «Київстар» було підписано Меморандум про співпрацю. В усіх школах України впроваджено освітній курс для учнів 5-8 класів: на уроках етики і позакласного читання школярам розповідали про важливість етичної поведінки з мобільним телефоном у публічних місцях, про технології, що дають змогу залишатися на зв'язку, не заважаючи оточуючим, про повагу до приватної інформації, що зберігається у мобільних телефонах.

Було розроблено методичні рекомендації для педагогів і батьків. До розробки рекомендацій було залучено найкращих психологів та фахівців Міністерства освіти і науки України, а також Всеукраїнська асоціація батьківської громадськості. Цей методичний посібник рекомендовано для використання в навчальному процесі МОН. Для школярів підготовлено кольорові наочні матеріали – плакати, де правила мобільного етикету відображено у цікавій для учнів формі. Методичні посібники і плакати розповсюджено у 22 000 шкіл.

Тему культури користування мобільним телефоном було включено до Національної програми виховання та розвитку дітей 2008 року Міністерства освіти і науки України. Міністерство також рекомендувало включити до навчальної позашкільної програми для учнів 5-7 класів річний курс мобільного етикету. У рамках реалізації 2-го етапу програми «Мобільна культура в школах» 1 вересня 2008 року в 7 містах України відбулися відкриті уроки з мобільної культури за участю відомих діячів науки, культури та спорту, які на власному прикладі показали дітям, наскільки важливо поважати інтереси оточуючих та як дотримуватися норм мобільного етикету.

Мобільна культура для авіапасажирів. У 2007 році до програми «Мобільна культура» приєднався найбільший український авіаперевізник – компанія «Аеросвіт», на борту авіалайнерів якої пройшла тримісячна інформаційна кампанія.

Мобільна культура в громадських місцях. У 2008 році в 23 містах України пройшла соціальна рекламна кампанія в рамках співпраці компанії «Київстар» та Міністерства культури і туризму України з метою привернути увагу громадськості до необхідності дотримання правил користування мобільним телефоном у громадських місцях. Рекламу із закликом бути мобільно культурними було розміщено в лайтбоксах біля зупинок громадського транспорту, театрів та кінотеатрів.

Правила мобільної культури

Знання та дотримання правил мобільного етикету – це ознака вихованості та високої культури спілкування людини. Компанія «Київстар» радить усім абонентам дотримуватися рекомендацій, які допоможуть гармонійно поєднувати особисту свободу людини та повагу до інтересів оточуючих.

- В офісі та під час ділових зустрічей завжди перемикайте мобільний телефон у режим «зустріч» або «вібро», якщо немає інших домовленостей.
- У театрі, кінотеатрі, бібліотеці переводьте ваш мобільний телефон у режим «без звуку».
- У громадських закладах відпочинку, наприклад, у кафе або ресторані, встановлюйте мінімальну гучність сигналу мобільного телефону.
- У громадському транспорті розмовляйте по мобільному телефону максимально тихо і коротко.
- У місцях, де цього вимагають правила безпеки, наприклад, у літаках та медичних закладах, вимикайте ваш мобільний телефон.
- Тестування власного телефону на рівень гучності та вибір мелодії дзвінка здійснюйте вдома, а не в громадських місцях.

«Мобільна культура за кермом». У 2008 році «Київстар» за підтримки ДАІ МВС України розпочав новий етап програми «Мобільна культура за кермом» під гаслом «Або кермо, або розмови!»: в 37 містах та на 5 автошляхах України пройшла соціальна рекламна кампанія, яка унаочнила для громадськості правила культурного й безпечного спілкування по мобільному телефону під час керування автомобілем. Кампанія сприяла безпеці дорожнього руху, запобіганню порушенням правил та зменшенню кількості ДТП, що виникають внаслідок розмов водіїв по мобільному телефону.

Результати:

Унікальна в Україні ініціатива компанії – програма «Мобільна культура» – сприяла формуванню в українському суспільстві правил спілкування по мобільному телефону та стала частиною етичних норм в житті сучасної людини.

За результатами досліджень компанії «Київстар», у 2008 році рівень стурбованості клієнтів щодо зазначених вище факторів знизився щонайменше вдвічі:

- спілкування по мобільному оточуючих спричиняє незручності іншим в закладах культури, громадських місцях – 10% респондентів (до початку програми – 20%);
- підвищена небезпека від водіїв, які одночасно користуються мобільним, – 15% респондентів (до початку програми – 30%).

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Споживча орієнтованість бізнесу СП «Вітмарк-Україна»

СП «Вітмарк-Україна» ТОВ – український виробник соків, нектарів, сокомістких напоїв, дитячого харчування, пюреподібних та концентрованих напівфабрикатів. Рік заснування – 1994, кількість співробітників – 2500. Частка компанії на українському ринку становить 25%. Компанія має власну мережу торгівельних філій у 12 містах України. До країн-постачальників компанії відносяться Бразилія, Таїланд, Еквадор, Індія, Ізраїль, Греція, Іспанія, Італія, Китай, Чилі, ПАР та ін. Експорт здійснюється у 18 країн світу. Веб-сайт: www.vitmark.com

Соціальна функція діяльності «Вітмарк-Україна» – активна турбота про розвиток людини на різних етапах її життя, починаючи з найперших місяців. Ми хочемо бути впливовими і значущими провідниками новаторських рішень, що задовольняють споживчі бажання і прагнення до поліпшення якості життя.

Проблема:

Сьогодні проблема якісного харчування дітей постала в усіх країнах світу. В Україні гострота цієї проблеми полягає не лише у виробництві якісного дитячого харчування, але й в його кількості. Потреба у продуктах українського виробництва для дітей до 3 років покривається на 50%. У результаті невідповідного харчування дітей в Україні зростає

частота захворювань органів травлення. Розв'язати цю проблему намагаються передусім українські виробники дитячого харчування разом з науковцями.

Позиція держави щодо розвитку вітчизняного ринку продуктів дитячого харчування недостатньо активна:
1. Відсутні нормативно-правові державні акти, що регулюють та стимулюють цю галузь.
2. Митні збори на готову імпортну продукцію дитячого харчування нижче, ніж на її складові та обладнання, які використовуються вітчизняними виробниками.
3. Органами влади на місцях встановлюються обмеження на торговельну націнку на дитяче харчування, що не завжди є реальною вартістю дистрибуції. Найчастіше гранична торговельна націнка нижче середньої націнки торговельної мережі, що робить невигідною реалізацію продуктів дитячого харчування.

Рішення:

«Ми достеменно знаємо, що таке справжня якість, адже за радянських часів Одеський консервний завод дитячого харчування, що зараз входить до складу компанії «Вітмарк-Україна», виготовляв харчі для космонавтів. За старих часів держава висувала до продукції Одеського консервного заводу 18 жорстких вимог щодо якості. Нині ми вже самі висуваємо 24 вимоги до своєї продукції. Тож, ініціюючи хартію, ми стимулюємо своїх колег-виробників до своєрідного змагання за якість. А виграють у цьому змаганні діти України і здоров'я нації в цілому», – каже Віктор Станіславській, віце-президент компанії «Вітмарк-Україна».

Влітку 2007 року компанія «Вітмарк-Україна» виступила з масштабною соціальною ініціативою – створення хартії «За здорове дитяче харчування в Україні», закликавши всіх виробників дитячого харчування в країні приєднатися до неї. Мета хартії – підтримка запровадження здорового харчування дітей в Україні. Кожен учасник хартії зобов'язався:

- виготовляти продукти виключно найвищої якості, з якісної сировини, що відповідає критеріям медичної безпеки, діючим в Україні стандартам і встановленим європейським стандартам (Кодекс «Аліментаріус»);
- забезпечити принципи прозорості у своїй діяльності з можливістю контролю якості продукції для дітей з боку громадськості;
- сприяти встановленню найвищих стандартів у національному виробництві.

Координацію діяльності Хартії було покладено на Національну асоціацію виробників дитячого харчування, соковой і молочноконсервної продукції «Укрконсервмолоко».

На практиці компанія розпочала виконання принципів хартії, і восени 2007 року Одеський консервний завод дитячого харчування вивів на ринок абсолютно інноваційний для українського ринку продукт – соки для малюків під маркою «Чудо-Чадо», які виготовляються з урахуванням підвищених вимог до якості сировини і технології виробництва без застосування консервантів, фарбників, ароматизаторів та інших синтетичних компонентів. Соки для малюків були рекомендовані МОЗ України та НДІ харчування для вживання дітьми від 5 місяців, тобто з моменту введення першого прикорму.

Результати:

За підсумками Всеукраїнського конкурсу якості продукції товарів та послуг «100 кращих товарів України», який проводиться Держспоживстандартом України, продукцію компанії «Вітмарк-Україна» у напрямку харчування визнано кращим товаром 2008 року, а продукцію торговельної марки «Чудо-Чадо» визнано кращою в номінації «Дитячі фруктові пюре» за результатами акції «ХІТ- 2008. Краще для малюка», що проводилась видавничим домом «Едіпрес-Україна» та журналом «Твій малюк».

Сьогодні «Чудо-Чадо» у числі лідерів у сегменті дитячих соків з долею 33% ринку. Держстандарти Росії, Молдови та Білорусі також дозволили експортувати ці соки на свої внутрішні ринки.

Компанія «Вітмарк-Україна» відчула на собі переваги, які надає бізнесу реалізація програми споживчої орієнтованості:

- збільшення обсягу продажів і частки ринку;
- розширення можливостей для формування лояльності співробітників;
- поліпшення управління за допомогою подолання різних ризиків;
- поліпшення репутаційного менеджменту;
- оптимізації операційних процесів і зменшення виробничих витрат;
- поліпшення доступу до капіталів і лояльність інвесторів;
- налагодження і побудова дієвих відносин з іншими компаніями, урядовими структурами і неурядовими організаціями;
- поліпшення фінансових та економічних показників діяльності.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. http://www.standartmetrol.od.ua/news30.php.
2. http://cpk.org.ua/index.php?option=com_ariquiz&task=quiz&quizId=3&Itemid.
3. http://www.consumerinfo.org.ua.
4. Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. Потребители, менеджеры, лидеры общественного мнения и эксперты оценивают социальную роль бизнеса в России / [под ред. С. Е. Литовченко, М. И. Корсакова]. –М. : Ассоциация менеджеров, 2003. –100 с.
5. Практики КСВ в Україні / [під ред. Саприкіної М. А.]; Центр «Розвиток КСВ». – К.: Фарбований лист, 2009. – 133 с.
6. http://www.state-gov.sumy.ua/docs/prav_spog/prava%20spojivaciv.htm.
7. http://www.un.org.ua/files/SURVEY_UKR.pdf.
8. http://www.consumerinfo.org.ua/upload/files/ConsumerEducationBook.pdf.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28.06.1996 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 30.

2. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV.
3. Закон України «Про захист прав споживачів» від 15.12.1993 р. № 3682-XII.
4. Закон України «Про рекламу» від 21.12.2005 р. № 3253-IV.
5. Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів» (від 08.09.2005 р. № 2863-IV).
6. Закон України «Про ветеринарну медицину» від 25 червня 1992 р. № 2498-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1992. – № 36.
7. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного добробуту населення» від 24 лютого 1994 р. № 4004-XII // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 27.
8. Закон України «Про транспорт» від 10 листопада 1994 р. № 232/94-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1994. – № 51.
9. Закон України «Про зв'язок» від 16 травня 1995 р. № 160/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 20.
10. Закон України «Про туризм» від 15 вересня 1995 р. № 324/95-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 31.
11. Закон України «Про лікарські засоби» від 4 квітня 1996 р. № 123/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 22.
12. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 7 червня 1996 р. № 236/96-ВР // Відомості Верховної Ради України. – 1996. – № 36.
13. Закон України «Про стандартизацію» від 17 травня 2001 р. № 2408-III.
14. Закон України «Про Загальнодержавну програму адаптації Законодавства України до законодавства Європейського Союзу» від 18 березня 2004 року // Голос України. – № 101 від 04.06.2004.
15. Резолюція 39/248 Генеральної Асамблеї ООН «Керівні принципи для захисту інтересів споживачів»: Прийнята 9 квітня 1985 р. на 106-у пленарному засіданні Генеральної Асамблеї ООН.
16. Всеобщая декларация прав человека ООН // Известия. – 1989. – 11 с.
17. Угода про партнерство та співробітництво між Україною і Європейськими спільнотами та їх державами-членами від 14.06.1994 р. (Угоду ратифіковано Законом № 237/94-ВР від 10.11.94) // Голос України від 23.11.1994.
18. Защита прав потребителей : учеб. практ. пособие / [под общ. ред. Л. П. Дашкова]. – 1997 .

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Казана-Вишньовецька Йоанна – колишній заступник постійного представника Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй, с. 289;
2. Кеннеді Джон – 35-й президент США, с. 283, 296;
3. Райн Ханс – виконуючий обов'язки Керівника департаменту технічної допомоги Європейської Комісії в Україні, с. 288;
4. Станіславський Віктор – віце-президент компанії «Вітмарк-Україна», с. 305;
5. Шипко Юрій – заступник Голови Держспоживстандарту, с. 294;
6. Штігліц Джозеф – професор, лауреат Нобелівської премії з економіки, с. 293.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. Аеросвіт, с. 303;
2. Банк «Універсал», с. 293;
3. ВОЛЯ, с. 293;
4. Всесвітня Організація Союзів Споживачів, с. 283;
5. Європейська позасудова мережа, 292;
6. Європейське бюро споживачів, с. 283;
7. Інститут споживчих досліджень Штифтунг Варентест (Stift ung Warentest, SW), с. 294;
8. Київстар, с.301-304;
9. СП «Вітмарк-Україна», с. 290, 304-306.

Розділ 10. ЗАЛУЧЕННЯ Й РОЗВИТОК ГРОМАД

Залучення й розвиток громад

Розглянуто поняття, сутність та етапи еволюції розвитку громад в Україні. Охарактеризовано процес становлення соціальної інфраструктури регіонів та зміни, що в ній відбуваються під впливом діяльності соціально-відповідальних компаній. Обґрунтовано потребу розвивати соціальну відповідальність підприємств як інструмент розвитку соціальної інфраструктури в регіоні. Охарактеризовано етапи та особливості інституціалізації корпоративної філантропії. Наведено приклади довіри місцевого населення, що її привернув до себе бізнес. З'ясовано особливості розвитку соціальної відповідальності в регіонах України. Продемонстровано форми участі компаній у соціальному розвитку регіонів.

10.1. Історіографічні аспекти залучення й розвитку громад. Етапи розвитку корпоративної соціальної відповідальності в регіоні

Термін «громада» (англ. community) утворено з двох слів –«common» (спільний) та «unity» (об'єднання). Бути в громаді, або спільноті, означає мати щось спільне з іншими людьми.

У найширшому розумінні ***громада (community)*** – це сукупність людей, об'єднаних спільним походженням, расою, соціальним станом, релігійними переконаннями та місцем проживання – районом, населеним пунктом тощо, де міститься низка соціальних інститутів: сім'я, школа, церква, організації сфери дозвілля та медицини [1], або сукупність людей які поділяють спільні цілі, є взаємозалежними для виконання певних потреб, які живуть в безпосередній близькості і взаємодіють на регулярній основі. Існують певні очікування щодо кожного члена групи й відповідальність, яка заснована на цих очікуваннях. Важливо відзначити, що в громаді існують почуття співробітництва, благополуччя членів громади, бажання вільного спілкування і відповідальність за себе та членів громади. Але в громаді завжди є лідери громади – особи, які прагнуть впливати на інших задля взяття відповідальності за їх рішення, їх досягнень й благополуччя громади.

У такому розумінні громада є системою обов'язків та відповідальностей (зовсім неформального характеру), які передбачені на той випадок, коли люди мають бажання та волю допомогти одне одному. Такі зв'язки можуть існувати як об'єктивна передумова, якщо йдеться про солідарні спільноти, або як продукт, що з'являється, коли люди працюють разом задля досягнення спільної мети. Термін «громада» вживається в різних контекстах, і кожен з них передбачає співвідношення шляхів, завдяки яким люди гуртуються для того, щоб працювати разом. Термін «громада» в такому використанні позначає людей, що «пливуть у одному соціоекономічному човні». Значеннєву спорідненість цей термін має в царині бізнесу, спорту, мистецтва.

За Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», що його ухвалено

відповідно до Конституції України та Європейської Хартії про місцеве самоврядування 21 травня 1997 р., ***територіальна громада*** – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, які мають єдиний адміністративний центр [2].

Громадяни України реалізують своє право на участь у місцевому самоврядуванні за належністю до відповідних територіальних громад. Отже, ***територіальна громада є первинним суб'єктом місцевого самоврядування.***

Еволюція територіальної громади в Україні тривала століттями. Роль та значення громади в українському суспільстві завжди мали вагу. Протягом усього свого існування територіальна громада в Україні здійснювала низку важливих функцій, що забезпечували життєдіяльність села чи міста. Серед них найважливіші: забезпечення правопорядку на своїй території, безпека всіх членів громади та збереження рухомого й нерухомого майна, а також господарська, культурно-просвітницька функції, функція соціального захисту [3; 4; 5].

Зважившись на зарубіжний досвід країн із давніми демократичними традиціями, слід відзначити, що більшість із них, зокрема Сполучене Королівство Великобританії та Північної Ірландії (далі – Сполучене Королівство), США, Швеція, Австралія та інші, не має такого механізму участі громадян у розв'язанні проблем територіальної громади як органи самоорганізації населення. Самоорганізація громадян на місцевому рівні здійснюється через інститути неприбуткового сектору, найпоширенішими серед яких є осередки місцевих співтовариств (community centres, village centres), сусідські співтовариства (neighborhood associations) та сусідські трасти (neighborhood trusts). Зазначені інституції є благодійницькими, вони функціонують переважно як асоціації та трасти, легалізація яких не потребує створення юридичної особи.

Малюнок 10.1. Загальні принципи діяльності громад в Україні.

Загальні принципи діяльності громад в Україні продемонстровані на мал. 10.1

Народна приказка мовить: «Громада – великий чоловік». І справді, протягом усього свого існування територіальна громада в Україні здійснювала низку важливих функцій, що

забезпечували життєдіяльність села чи міста.
Найважливіші історичні функції територіальних громад в Україні:

- забезпечення правопорядку на своїй території;
- безпека всіх членів громади та збереження їхнього майна;
- господарська функція;
- функція соціального захисту;
- культурно-просвітницька функція.

Українська громада у світі традиційно сильно організована, бо поза межами України тривалий час проживає близько 20 млн. українців. Передусім українська громада у світі об'єднана в наступних організаціях: Європейський конгрес українців та Світовий конгрес українців.

Становлення громади – це процес або зусилля, спрямовані на розбудову громад на місцевому рівні з особливим наголосом на розвитку економіки, налагодженні та зміцненні соціальних зв'язків і розбудові неприбуткового сектору. Етапи розвитку громади в Україні графічно показано на мал. 10.2.

Малюнок 10.2. Етапи становлення громади в Україні.

Особливості сучасного етапу становлення громад в Україні

Розвинена система соціального захисту – радянська система економіки – залишила у спадок великим підприємствам розвинену соціальну інфраструктуру [дитячі садочки, будинки відпочинку тощо]. Крім того, населення звикло до безоплатної медицини та освіти належного рівня.

Економічні залежності. Українська економіка неабияк залежить від важких галузей, таких як металургійна промисловість. Розвиток і важливість КСВ значно залежать від позиції компаній, що працюють у цих галузях економіки. *Спадщина комунізму в економіці, екології та суспільстві.* Неефективне розміщення ресурсів, неефективні технологічні та управлінські технології, успадковані від радянщини, і далі завдають шкоди.

Психологічний бар'єр між минулим та теперішнім. Значна відмінність між поколіннями, труднощі адаптації до сучасних вимог у людей похилого віку.

Національне самовизначення. Велике зростання зацікавленості національними питаннями. Сфера інтересів населення звужується до рівня місцевості, до місцевого національного розвитку.

Вищезгадані особливості можуть помітно вплинути на стратегію КСВ. Наприклад, компанії, у власність яких перейшли великі індустріальні комплекси, повинні забезпечити наявність соціальної інфраструктури, до якої працівники звикли. З огляду на традиції української доброчинності, від компаній очікуватимуть допомоги для закладів культури або заходів, що сприяють національному самовизначенню.

Деякі з факторів, важливих при визначенні програм соціальної відповідальності, є відкритими для суспільства та визнаними проблемами, наприклад, вплив Чорнобильської катастрофи, свобода слова, розвиток громадянського суспільства, корупція. Зокрема, подолання довготермінових соціальних, економічних і екологічних наслідків Чорнобильської катастрофи, створення сприятливіших умов життя та забезпечення сталого людського розвитку в регіонах, що зазнали впливу аварії на ЧАЕС, має в Україні довготривалу актуалізацію.

Проте, існує й низка факторів, які ще не набули розголосу в суспільстві, але є важливими для компаній. Серед таких «прихованих» чинників можна назвати бідність, поширення СНІДу, реінтеграцію кримських татар, стан системи соціального захисту та системи освіти в країні. Всі ці фактори мають бути неодмінно враховані при визначенні стратегії соціальної відповідальності.

Останнім часом, стали вживані терміни «залучення» і «розвиток» громад, які є невід'ємною частиною сталого розвитку [6]. В процесі роботи організації, вона впливає на громаду, але цей процес має бути двостороннім, тобто впливати має і громада. Це стосується не лише компаній, а й організацій різних форм: громадських, засобів масової організації, професійних спілок і, навіть, урядових організацій.

«Тему корпоративної соціальної відповідальності доконче потрібно трансплантувати і в структури державної влади. Держава – це теж своєрідна корпорація, де є працедавці, трудові відносини, плани та бюджети, і тема соціальної відповідальності має бути іманентною для неї. Коли держава візьметься за цю тему, принципи КСВ запроваджуватимуться ефективніше», – Олесь Пограничний, начальник відділу зв'язків з громадськістю компанії «Галнафтогаз».

Державні органи влади мають затверджену Кабінетом Міністрів Постанову від 3 листопада 2010 року № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». Згідно цієї постанови – громадськість можуть представляти наступні інститути громадянського суспільства: громадські, релігійні, благодійні організації, професійні спілки та їх об'єднання, творчі спілки, асоціації, організації

роботодавців, недержавні засоби масової інформації та інші непідприємницькі товариства і установи, легалізовані відповідно до законодавства України.

Цікаво, що у разі надходження пропозицій проведення консультацій з громадськістю не менше ніж від трьох інститутів громадянського суспільства, які діють на відповідній території, такі консультації проводяться обов'язково. Самі консультації можуть проводитися безпосередньо у формі консультацій, або опосередковано – через вивчення громадської думки.

На думку авторів, методи і форми проведення консультацій державними органами з громадськістю можуть також використовуватися і компаніями під час реалізації своїх проектів і програм. Громадські обговорення можуть проводитися у формі:

- конференцій;
- форумів;
- громадських слухань;
- засідань за круглим столом;
- зборів;
- зустрічей з громадськістю;
- теле- або радіодебатів;
- Інтернет-конференцій;
- електронних консультацій.

Порядок організації і проведення громадського обговорення виглядає наступним чином:

1. визначається питання для обговорення – з яких питань компанія планує дізнатися думку громадськості;
2. приймається рішення про проведення обговорення – рішення про обговорення і вживання відповідних заходів в роботу компаній за результатами обговорення повинно бути схвалено топ-менеджментом компаній;
3. розробляється план заходів з організації та проведення обговорення; обов'язково потрібно підготувати пакет документів, а саме: мета обговорення, як планує компанія використати результати обговорення, як планує моніторити та відзвітувати про результати вжитих заходів за результатами обговорення, учасники обговорення з боку організації (важлива участь топ-менеджменту компанії);
4. вживаються заходи для забезпечення репрезентативності соціальних груп населення, або заінтересованих сторін, які представляють громаду (процеси визначення важливих стейкхолдерів надані в Розділі «Робота зі стейкхолдерами»);
5. інформація про проведення обговорення має бути оприлюднена на офіційному веб-сайті компаній та в інший прийнятний спосіб – засобах масової інформації, веб-сайтах організацій-партнерів, інститутах громадянського суспільства, залучених в процеси обговорення;
6. інформація про оцінку громадськістю ефективності запропонованого шляху вирішення питання має бути зібрана та проаналізована компанією;
7. мають бути сформовані експертні пропозиції щодо альтернативного вирішення питання;
8. має бути проведений аналіз результатів обговорення у разі прийняття рішення,

що стосується різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін;

9. результати обговорення мають бути оприлюднені на офіційному веб-сайті компаній та в інший прийнятний спосіб – засобах масової інформації, веб-сайтах організацій-партнерів, інститутах громадянського суспільства, залучених в процесі обговорення.

Вивчення громадської думки здійснюється шляхом:

- проведення соціологічних досліджень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи тощо);
- створення телефонних «гарячих ліній», проведення моніторингу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у друкованих та електронних засобах масової інформації для визначення позиції різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін;
- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень з питання, що потребує вивчення громадської думки [7].

Привертання бізнесу довіри місцевого населення до себе через дослідження проблем громад та їхнє врахування в стратегії компанії

Нині питання здобуття довіри в населення стоїть особливо гостро. Під час аналізу сучасної практики запровадження принципів КСВ на підприємствах в Україні виявлено чимале різноманіття методик з розроблення та застосування програм, що включають соціальну відповідальність. На українському ринку 2007 р. діяло приблизно 63 підприємства, котрі називали себе соціально відповідальними. *Існує декілька способів здобути довіру місцевого населення.* Наприклад:

- **створення спеціальних інституцій;**
- **здійснення соціальних проектів;**
- **співпраця зі ЗМІ.**

До *спеціальних інституцій* належить **Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» (www.csr-ukraine.org).** Головною метою діяльності Центру є просування системних змін задля розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні через навчання, консультування, проведення досліджень, підготовку публікацій, методологічні рекомендації. На квітень 2011 року вже 17 компаній є корпоративними членами Центру.

Соціальні проекти, зокрема в межах програм корпоративної відповідальності, дедалі частіше базуються на вивченні проблем та потреб громади, серед якої провадить свою діяльність те чи інше підприємство. Прикладом подібного дослідження, проведеного GfK Ukraine для Комітету підприємців Львівщини, є «Дослідження цінностей львів'ян», у якому зокрема розкриваються найактуальніші для жителів міста Львова тамтешні проблеми.

Ресурсний центр АНГО організував проведення дослідження в 5 громадах Черкаської області. Дослідження провадилося в рамках проекту «Залучення громадськості, ра-

йонних та сільських рад до планування розвитку території урочища «Холодний Яр». Головна мета дослідження – визначити стан та потреби відібраних громад, а також виявити нові шляхи розв'язання проблем, що існують у громадах.

Дослідження, що його провадили протягом березня-квітня 2003 року в рамках проекту «Толока» українські неурядові організації Творчий центр «Каунтерпарт», «Інститут громадянського суспільства», «Комітет виборців України» та ініціативна група громади Броварів за підтримки Європейської Комісії, мало на меті виявити найактуальніші проблеми територіальної громади, почути думку жителів щодо шляхів розв'язання виявлених проблем та визначення способів залучити громадян до розв'язання місцевих проблем. З'ясувалося, що жителів Броварів хвилюють три найголовніші питання: рівень надання послуг комунальних підприємств, що утримують житлові будинки, брак належних умов для відпочинку молоді й дітей та високий рівень наркоманії серед молодого покоління.

«Нинішня економічна ситуація ідеально підходить для переосмислення та розробки нових підходів до КСВ, бо активна участь компаній у суспільному розвиткові є доконечною умовою сталого бізнесу й водночас підвищення соціальної стабільності та рівня життя», – Тетяна Богданова, регіональний директор, компанії «Австрійські авіалінії».

Досвід проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» можна віднести до ***довготривалих соціальних проектів.*** Проект ЄС\ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» тривав до лютого 2011 року. Ініціативу фінансує Європейська Комісія в рамках програми технічної допомоги ЄС та співфінансує і впроваджує ООН у рамках Програми розвитку ООН в Україні, за підтримкою Уряду України та в партнерстві з місцевими органами влади / самоврядування. Бюджет проекту складає €13,3 млн., з яких 90% становить внесок ЄС, 10% – внесок ПРООН. Проект підтримує співпрацю громад з обласними, районними та місцевими органами влади з допомогою розвитку та реалізації багатостороннього партнерства між громадами та місцевою владою, приватним сектором та міжнародними донорськими організаціями, унаслідок чого разом створюються передумови відчутного поліпшення якості життя в селі.

Починаючи з грудня 2007 року проект працює з більш ніж тисячею місцевих громад по всій Україні, щоб забезпечити сталий розвиток сільських територій шляхом запровадження ініціатив з самоврядування та відродження громад задля дійсного поліпшення їхнього життя на місцевому рівні. Саме це набуває неабиякої ваги з огляду на історичний контекст в Україні, коли за наявного спадку, залишеного по багаторічному централізованому комуністичному правлінні в минулому, доконче потрібно, щоб люди зважилися побороти глибоко вкорінене відчуття залежності від органів влади. Однак спромігшись на це, люди зрозуміли наскільки більше вони насправді зможуть досягти шляхом самовповноваження, самоорганізації, самомобілізації.

Досягнення Запорізької області в розвитку громад спільно з проектом «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» було представлено на прикладі досвіду громади села Владівка, де в дитячому садочку запроваджено енергоощадні технології – замінено 40 вікон та дверей. Громада «Відродження» села Підгірне Новомиколаївського рай-

ону також одержала від проекту «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» два грошових перекази (транші) (на суму 70 тис. 175 грн.) на проведення ремонту в місцевій школі. З допомогою проекту громада також змогла придбати та встановити нові пластикові вікна.

Про результати допомоги ЄС та ПРООН у Харківській області розповіли представники громадської організації «Муніципальне агентство економічного розвитку Сахновщини», що його засновано в селищі Сахновщина 2004 р. Їхній мікропроект «Створення місць на збирання побутових відходів у смт. Сахновщина», профінансований проектом ЄС/ПРООН «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду», допоміг 9-тисячному селищу розв'язати питання збору та вивезення сміття з приватного сектора.

Це є значним елементом розвитку самоврядування в Україні, адже мешканці пересвідчуються в тому, що на місцевому рівні їхні органи влади/самоврядування можуть компетентно та ефективно надавати послуги населенню, виконувати дані їм обіцянки та відчутно поліпшувати своєю діяльністю життя місцевої громади.

Прикладом локального постійно діючого соціального проекту є програма «Зелений офіс» ВАТ «Концерн Галнафтогаз», головним результатом якої в компанії вважають зміну поведінки людей. Даний проект є не лише екологічним проектом, а також інвестицією в громади, який, зокрема, показав готовність суспільства до подібних екологічних проектів.

Співпраця зі ЗМІ. В українському суспільстві існують проблеми, характерні для багатьох країн світу, пов'язані із використанням бізнес-компаніями інформації з питань соціальної відповідальності в рекламних цілях і проблема сприйняття ЗМІ соціальної відповідальності компаній як їх комерційної діяльності, а інформацію із цих питань – як рекламу, і, відповідно, намагання редакцій ЗМІ розміщувати такі матеріали тільки на платній основі, або ж при публікації матеріалів намагатися уникати згадок про назви компаній [8]. Однак, моніторинг ЗМІ щодо існуючих соціально-екологічних проблем є важливим інструментом для формування корпоративних програм залучення громад.

Отже, залучення громади – це не лише питання визначення та роботи зі стейкхолдерами, а процес вибудовування відносин і підтримки громад, що сприяє розвитку громади.

Розвиток громад (Community Development) – це ініціативи, вжиті громадою у партнерстві із іншими зовнішніми організаціями задля розширення можливостей окремих осіб і груп людей шляхом надання їм навичок та знань, необхідних для здійснення змін у своїх громадах. Навички та знання можуть стосуватися використання місцевих ресурсів, формування впливу як наслідок утворення великих соціальних груп. Навчання, включення і розвиток, а також поширення прав і можливостей – це основа розвитку громад.

Принципи залучення і розвитку громад описані в міжнародному стандарті із соціальної відповідальності ISO 26000[9]:

- компанія та будь-яка інша організація має розглядати себе як частину громади у впровадженні програм залучення та розвитку громад – тому, і сама компанія має приймати участь у формування місцевої політики через участь у консультаціях, круглих столах, конференціях;

- потрібно поважати і враховувати думку громади під час прийняття і реалізації рішень організації;
- потрібно приймати до уваги різноманіття громади в контексті культурних, релігійних, гендерних особливостей, традицій та історичного походження;
- потрібно поважати цінності партнерства, підтримки та обміну досвідом і ресурсами під час роботи із громадами, і волонтерства, запрошуючи членів громади працювати волонтерами у соціальних й екологічних проектах громади, а також запрошувати співробітників організації виступити волонтерами у важливих проектах громади.

Як компанії можуть допомогти розвитку громад у своїй щоденній діяльності:

1. компанія, яка планує побудувати завод, дорогу, інші об'єкти розвитку, повинна залучити громаду на етапі планування щоб відповідати очікуванням та потребам громади;
2. при будівництві різних об'єктів компанія має провести екологічний і соціальний аудит задля мінімізації негативного впливу майбутнього об'єкту на громади;
3. при будівництві об'єктів, а також відкритті нових офісів компаній, бажано використовувати місцеві людські ресурси громад задля розвитку зайнятості;
4. компанія, яка продає ІТ або будь-яке інше обладнання, може проводити тренінги з метою розвитку навичок, як воно використовується;
5. громадська культурна організація може проводити безкоштовні заходи задля покращення культурного рівня членів громади.

Наприклад, в Луганській області, яка посідає шосте місце за кількістю населення і десяте за площею серед адміністративно-територіальних одиниць України, і в якій існують депресивні райони та невеличкі шахтарські міста, де промислові підприємства ледь працюють, була створена громадська організація «Дефіле клуб», метою якої є пропаганда та сприяння розвитку вітчизняної моди. Філософія організації ґрунтується на принципах колективного об'єднання зусиль усіх небайдужих до моди задля сприяння культурному розвитку міста і регіону. Лише за півтора роки існування «Дефіле клуб» (2009 – 2010) було проведено три покази модного одягу, в останньому брало участь 16 дизайнерів, кожен з яких продемонстрував по 12 найкращих моделей зі своїх колекцій. Унікальною особливістю показів є демонстрація одягу не професійними моделями, а людьми, для яких вбрання було виготовлено індивідуально. Важливим є й те, що молоді дизайнери, які беруть участь у показах, не конкурують між собою, і вже отримують фінансові зиски: їх послуги дорожчають, а, отже – доходи зростають. Члени «Дефіле клуб» надають дизайнерам методичну допомогу і підтримку, беруть участь у заходах, що проводяться у навчальних закладах, де навчаються молоді дизайнери. Методичну допомогу, але іншого, «вищого» ґатунку у вигляді майстер-класів лекцій, семінарів і тренінгів надають і професійним дизайнерам. «Побічний ефект» діяльності «Дефіле клуб» в рамках інформування громадськості з питань моди виявився у підвищенні рейтингів тих каналів і видань, які висвітлювали діяльність цієї громадської організації.

Відповідно, активності з розвитку громади призводять до соціально-економічного і культурного розвитку регіонів і держави. Саме тому, компанії потрібно орієнтуватися на

соціально-економічні й екологічні проблеми, які існують в громаді, і які впливають на її комерційну діяльність. Велику роль у соціальному розвитку регіонів відіграє погодженість дій компаній з місцевою та регіональною владою.

Якщо компанія є міжнародною, то важливо пов'язати локальні й національні проблеми з міжнародними. І головним документом, на який може спиратися компанія, є Цілі Розвитку Тисячоліття. Якщо компанія є національною, то важливо пов'язати локальні проблеми з національними, і суттєвою допомогою в цьому можуть стати національні стратегії розвитку держави. На жаль, сьогодні Україна не має національної стратегії розвитку.

В Україні прогнози соціального та економічного розвитку робляться лише на середньостроковий та короткостроковий періоди, а державні програми соціально-економічного розвитку розробляються на короткостроковий період [10]. Саме тому, можливо використовувати локалізовані Цілі Розвитку Тисячоліття.

Декларація Тисячоліття Організації Об'єднаних Націй була прийнята у 2000 році на сесії Генеральної Асамблеї ООН і затверджена 189 державами світу, в тому числі Україною. Вона започаткувала процес досягнення світовою спільнотою визначених до 2015 року Цілей у 7 сферах:

1. боротьба з голодом і злиденністю;
2. забезпечення доступу до освіти;
3. досягнення ґендерної рівності;
4. зниження рівня материнської та дитячої смертності;
5. скорочення розповсюдження ВІЛ/СНІДу та інших захворювань;
6. досягнення екологічної сталості;
7. гармонізація зовнішньої допомоги для країн, що розвиваються.

У 2003 році Президент України представив Генеральному секретарю ООН звіт «Цілі Розвитку Тисячоліття: Україна», що включали локалізовані цілі розвитку для України задля довгострокового розвитку країни до 2015 року, основами якого є 6 цілей, 13 завдань та 23 показники. Основні цілі:

1. подолання бідності;
2. забезпечення якісної освіти впродовж життя;
3. сталий розвиток довкілля;
4. поліпшення здоров'я матерів та зниження рівня дитячої смертності;
5. обмеження поширення ВІЛ-інфекції/СНІДу і туберкульозу та започаткування тенденції до скорочення їх масштабів;
6. забезпечення гендерної рівності.

В листопаді 2007 року ООН в Україні спільно з Міністерством економіки України оголосили про початок національної інформаційної кампанії під назвою «Україна 2015. Цілі розвитку тисячоліття» як продовження сучасного діалогу між ООН та українським урядом з метою відображення ЦРТ в довгострокових стратегіях національного розвитку та інформування українців щодо пріоритетів ЦРТ.

Таким чином, компанії можуть зробити свій внесок в Цілі Розвитку Тисячоліття, затверджені державою Україна, через впровадження важливих проектів, спрямованих на розвиток і підтримку громад, у відповідності до національних і міжнародних завдань і політик.

10. 2. Становлення соціальної інфраструктури компаній під час розвитку їх діяльності в регіоні

Соціальна інфраструктура, як свідчить досвід розвинених країн, є однією з головних складових економіки, що безпосередньо впливає на сферу життєдіяльності людей та на внутрішньогосподарські функції розвитку, відіграє важливу роль у розв'язанні соціальних проблем суспільства. Від рівня її розвитку залежить ефективність у розв'язанні не тільки соціальних, економічних, а й політичних та інших проблем держави.

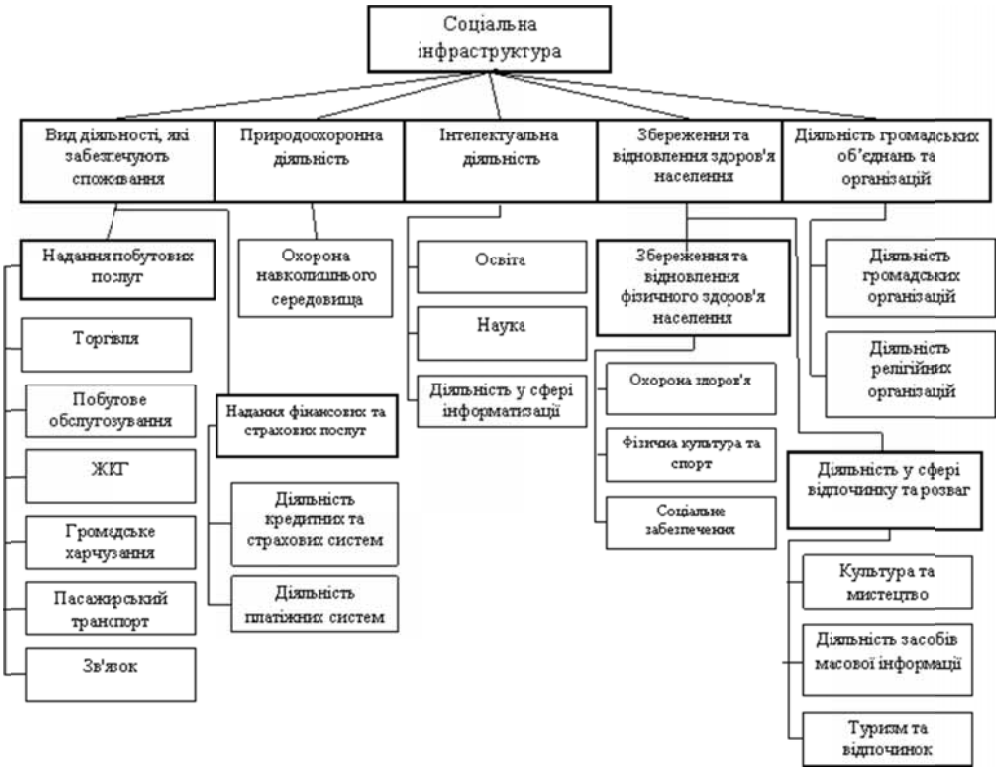
За часів планової економіки майже кожне виробниче підприємство мало на балансі об'єкти соціальної інфраструктури. Особливо це стосується «містоутворюючих» підприємств, які мають розвинену соціальну інфраструктуру, що обслуговує не тільки працівників відповідного підприємства, а й жителів певного населеного пункту. Показовими в цьому аспекті є старопромислові регіони України, зокрема, Донецької, Луганської області тощо. Починаючи з 1991 р. велика кількість таких підприємств просто перестала фізично існувати або дійшла до стадії банкрутства. Йдеться про міста, де практично перестала існувати промисловість радянських часів, що була основним постачальником робочих місць, базою формування соціальної інфраструктури, розв'язання житлових проблем тощо. Тут різко скоротилися можливості населення до самореалізації, особливо молоді, що стало причиною трудової міграції та падіння рівня життя.

На сьогодні близько 70 відсотків об'єктів соціальної інфраструктури передано на баланси міських, сільських та селищних рад. Проте, в результаті застосування чинної схеми міжбюджетних трансфертів складається ситуація, коли органи місцевого самоврядування позбавлені або не бачать можливості самостійно розв'язувати власні проблеми. У зв'язку з цим дедалі більшої ваги набувають питання розвитку соціальної відповідальності бізнесу, розв'язання яких має бути спрямовано на розгалуження та зміцнення соціальної інфраструктури регіонів.

Соціальна інфраструктура – це сукупність галузей невиробничої сфери, що створюють загальні умови для раціональної організації основних видів діяльності людини – трудової, суспільно-політичної, у сфері духовної культури та побуту.

Соціальна інфраструктура має не тільки галузеву, а й територіальну структуру. Одиницями територіальної структури соціальної інфраструктури є країна, регіон, автономна республіка, область, місто, сільський адміністративний район, населений пункт. Дотримання потрібних пропорцій розвитку соціальної інфраструктури в галузевому й територіальному аспектах – важливий напрям політики регіонального розвитку. Функції соціальної інфраструктури наведено на мал. 10.3.

Малюнок 10.3. Функції соціальної інфраструктури.



Таблиця 10.1. Моделі, які узагальнюють закономірності розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Назва моделі	Сутність моделі
Модель Г.Мюрдаля	Відображає залежність між розвитком бізнесу, обсягами доходів підприємств і населення, місцевими бюджетами й регіональною інфраструктурою. Чим більше розвинена економіка регіону, тим більші доходи одержують населення та фірми, а це через податкову систему приводить до зростання відрахувань у місцеві бюджети. В результаті органи місцевого самоврядування дістають ширші можливості розвивати соціальну інфраструктуру регіону.
Модель Херрода-Домара	Райони, які швидко розвиваються, мають високий рівень доходів, унаслідок чого відбувається приплив робочої сили й капіталу. Зростає обсяг податків до місцевих бюджетів, що зумовлює розвиток соціальної інфраструктури регіону.
Неокласична модель	Нові райони, що розвиваються, мають чистий приплив капіталу, однак рівень доходів у них невисокий, і робоча сила має тенденцію відтікати, а це призводить до низьких надходжень у місцеві бюджети і, як наслідок, – до зменшення відрахувань на розвиток соціальної інфраструктури, а, отже, і до її скорочення.

Малюнок 10.4. Регіональні особливості рівня розвитку соціальної інфраструктури України.

Розвиток соціальної сфери регіону пов'язують звичайно з іншими показниками регіонального розвитку. Існує кілька моделей, які узагальнюють закономірності розвитку соціальної сфери регіону. Розгляньмо основні з них (див. табл. 10.2.).

Існують і інші трактування залежностей між економічним розвитком і розвитком соціальної інфраструктури регіону та якістю життя населення. Проте діє кілька положень, що не потребують доведення (аксіоми) й характерні при застосуванні будь-якої моделі регіонального розвитку. Ось найважливіша з таких аксіом: розвиток основних галузей спеціалізації сприяє розвиткові допоміжних галузей, розширенню сфери послуг і створенню досконалішої інфраструктури для населення та розвиткові економічної діяльності. Регіональні особливості рівня розвитку соціальної інфраструктури України продемонстровано на мал. 10.4.

Головною метою подальшого розвитку соціальної інфраструктури на місцевому рівні залишається збереження й забезпечення ефективного функціонування сфери послуг, щоб задовольнити соціально-культурні, житлово-комунальні та побутові потреби населення. Пріоритетними напрямами розвитку соціальної інфраструктури є розширення спектру та підвищення якості соціальних послуг, розвиток дієвої системи соціального інвестування, активізація використання ресурсів комерційних організацій для розвитку соціальної інфраструктури.

Досягнення такої мети може здійснюватися різними способами:

- державне регулювання;
- діяльність недержавних інституцій (міжнародних та вітчизняних фондів, неурядових організацій тощо);
- діяльність підприємств різної форми власності та галузевої належності в рамках розвитку їхньої соціальної відповідальності.

Розгляньмо деякі з цих способів, свідомо уникаючи коментарів щодо першого способу – *державного регулювання.* Візьмімо, наприклад, запровадження механізму соціального інвестування в Донецькій області. Згідно з рішенням Донецької обласної ради, з обласного бюджету на виділення державних міні-грантів місцевим ініціативним групам 2008 року було виділено 1 000 000 млн. грн., 2009 року – 3 400 000 млн. грн. Бюджет одного мініпроекту за рахунок коштів обласного бюджету не мав перевищувати 5 тис. грн. 2008 року і 8 тис. грн. 2009 року. Пріоритетними напрямками Конкурсу міні-грантів з урахуванням найпопулярнішої тематики минулих років і перспектив розвитку цього року було визначено такі: збереження місцевих культурних традицій, європейський принцип «освіта протягом усього життя», інвестування в розвиток людини, сприяння раціональному використанню енергоресурсів у житловому фонді – енергозберігаючі технології в житлово-комунальному господарстві, упорядження та озеленення території. Районним та міським радам було дано право на перерозподіл субвенції між бюджетами сільських, селищних та міських (міст районного значення) рад. По завершенні реалізації міні-проектів товарно-матеріальні цінності, придбані за кошти обласного бюджету для здійснення міні-проектів, передаються як благодійна допомога відповідному органові місцевого самоврядування. Загальна кількість поданих мікропроектів 2009 року – 1356, на загальну суму 17 735 634, 40 грн., серед іншого кошти облбюджету 10 257 113, 24 грн. У результаті конкурсного відбору було визначено переможців: це 450 міні-проектів (кожен третій з поданих на конкурс). Фактична сума на міні-гранти з усіх джерел – близько 10 млн. грн., внесок громади – 2/3 [11].

Прикладом діяльності недержавних інституцій є діяльність Українського фонду соціальних інвестицій (УФСІ), який був заснований у 2000 році з метою подолання бідності як спільний проект Світового банку та уряду України. Цей проект вважається одним з найбільш масштабних проектів у соціальній сфері України за напрямками діяльності та обсягами фінансування. Загальна вартість проекту складає понад 70 млн. доларів, серед яких 50,21 млн. доларів – позика Світового банку, внесок уряду України та внесок громад складає 9,97 млн. доларів і 9,91 млн. доларів відповідно. На виконання своєї статутної діяльності, головною ціллю якої є подолання бідності, Фонд також отримував гранти інших урядів. Український фонд соціальних інвестицій був сформований за моделлю Світового банку (деякі з них, наприклад, у Латинській Америці, є доволі успішними). Головні цілі фонду – подолання бідності, поширення можливостей громад та незахищених груп населення щодо вирішення місцевих соціальних питань і реформування системи соціального захисту. На 01.06. 2006 року Фондом було впроваджено 222 якісні мікропроекти із залученням громади [12]. Важливо, що серед мікропроектів Фонду є такі, реципієнтами яких стали особи, що постраждали від насильства в родині, та особи, які стали жертвами торгівлі людьми. Ініціаторами подібних проектів стали місцеві громади. 2009 року він реалізовував проект «Сприяння розвиткові соціальної інфраструктури» в Луганській та Донецькій областях і АР Крим, який фінансувався за рахунок гранту розміром 12 млн. євро, що його надав Уряд Німеччини через Кредитний банк розвитку (KfW). З них 7 млн. євро направлено на мікропроекти в Луганській та Донецькій областях, ще 5 млн. євро надано АР Крим. Метою проекту було сприяння довгостроковому економічному та соціальному розвиткові малих міст та сільських районів, сприяння поліпшенню загальних умов життя бідних та незахищених верств населення.

2009 року УФСІ впроваджував 160 мікропроектів у 25-ти районах Луганської та Донецької областей. Завдяки реалізації всіх мікропроектів у цих регіонах буде збудовано й відремонтовано 75 шкіл, 24 дитячі садки, 31 водогін, 10 будинків культури, 18 амбулаторій, 1 каналізаційну мережу та 1 дорогу.

Значну роботу проведено і в АР Крим: запланований на 2009 рік графік упровадження мікропроектів там виконано, навіть з випередженням. У результаті впровадження мікропроектів, які поки що пробувають у портфелі УФСІ, у Криму буде збудовано й відремонтовано 15 дитячих садків, 24 водогони, 15 шкіл, 5 будинків культури, 3 фельдшерсько-акушерські пункти та 2 дороги.

Розгляньмо деякі ***приклади становлення соціальної інфраструктури компаній в процесі розвитку їхньої діяльності в регіоні.***

Компанії в Україні вже почали активно працювати, розвиваючи ефективні програми соціальної відповідальності бізнесу. Дедалі більше компаній виділяє ресурси, час та зусилля персоналу для роботи на користь громад та звітування про свої досягнення в соціальній сфері. Деякі провідні компанії працюють у партнерстві з ініціативними групами місцевих громад та громадськими організаціями, інші заснували власні корпоративні фонди, що реалізують програми, спрямовані на залучення громад до розв'язання соціальних проблем та їхню підтримку.

Соціальну інфраструктуру Компанії «ДТЕК» представлено підприємствами громадського харчування, санаторіями-профілакторіями, спортивними комплексами, дитячими оздоровчими таборами, базами відпочинку й готелями. Ця сфера покликана забезпечити співробітників підприємств у складі «ДТЕК». Об'єкти соціальної сфери зібрано у двох великих структурах – ТОВ «Соціс» та ТОВ «Соцвугілля», філіалі ВАТ «Павлоградвугілля». Ці підприємства створено щоб підвищувати рентабельність підрозділів соціальної сфери та якість надаваних послуг, забезпечуючи цивілізовані умови праці, відпочинку та медичного обслуговування.

Ще 2007 року «ДТЕК» розпочала реалізацію програми соціального партнерства з регіонами присутності бізнесу. За своєю масштабністю й наповненням цей проект не має аналогів в Україні. Компанія спільно з громадами визначила пріоритетні напрямки соціального інвестування: сучасна освіта, охорона здоров'я, культурне надбання та розвиток, енергозбереження, розвиток бізнес-середовища.

На цей час до Договору соціального партнерства «ДТЕК» приєдналося 11 міст (Павлоград, Тернівка, Першотравенськ, Кіровське, Зугрес, Щастя, Курахове, Моспине, Добропілля, Ровеньки, Свердловськ) і два райони в Дніпропетровській області (Павлоградський та Петропавлівський). Учасники програми, за методологічною підтримкою «ДТЕК» та Агентства США з міжнародного розвитку (USAID), створили плани соціально-економічного розвитку територій, що дозволило визначити пріоритетні напрямки їхнього розвитку і, відповідно, вектор соціальних інвестицій «ДТЕК». Протя-

гом 2007-2009 років компанія вклала у розвиток регіонів присутності бізнесу 15 млн. грн. Іншими пріоритетними напрямками роботи «ДТЕК» у галузі КСВ є забезпечення безпеки праці та розвиток людського потенціалу, турбота про навколишнє середовище, корпоративне управління та бізнес-етика (кейс компанії описаний у ситуаційній вправі).

10.3. Поступовий перехід від разової допомоги фізичних осіб та організацій до фінансування цілеспрямованих програм. Формування уявлення про КСВ у діловому середовищі та в місцевого населення

Орієнтація України на інноваційний розвиток економіки, без якого неможлива успішна інтеграція України у світову економічну систему, ставить перед вітчизняними компаніями нові завдання, важливість яких пов'язана саме із соціальною відповідальністю. На державному рівні – це відповідальність перед суспільством і окремо перед кожним громадянином, а на підприємницькому рівні – відповідальність перед самою державою, своїм колективом та споживчим сектором економіки.

Підприємницька діяльність виступає елементом загальнокультурного й економічного розвитку країни. Цей вид діяльності має розв'язувати конкретні соціальні проблеми на підґрунті морально-етичних уявлень про цінність підприємництва. Інакше кажучи, підприємець несе соціальну відповідальність за розпочату справу та її розвиток не тільки перед собою, а й перед людьми, з якими він веде свій бізнес, та перед суспільством у цілому. Саме це є головною передумовою поступового переходу компаній від разової допомоги до фінансування цілеспрямованих програм.

Для тих підприємств, що планують запроваджувати політику у сфері КСВ, існує ***ряд загальновизнаних стратегій,*** які умовно можна поділити на три групи [13]:

- окремі проекти, пов'язані з КСВ;
- програми КСВ, що поєднують декілька проектів та ініціатив;
- упровадження стратегії КСВ в усі процеси діяльності підприємства.

Розглядаючи переваги чи недоліки однієї з вищенаведених стратегій, потрібно зрозуміти, що кожне окреме підприємство є унікальне, особливе, самостійне, і його керівництво, проаналізувавши ситуацію на внутрішньому ринку, має ухвалити рішення на користь того чи іншого варіанту.

Однак, слід відзначити, що вже сьогодні відбувається поступовий перехід упровадження стратегії КСВ у всі основні, як внутрішні так і зовнішні, процеси діяльності підприємства, тобто перехід від разової допомоги фізичних осіб та організацій до фінансування цілеспрямованих програм, хоч це характерно ще для невеликої кількості компаній.
«Обираючи проекти, ми орієнтуємося на реальні потреби громад. Щоб ефективно реалізувати будь-який проект, доконче потрібна системна взаємодія влади (знає про нагальні потреби та має досвід їх розв'язувати), бізнесу (володіє унікальними технологіями

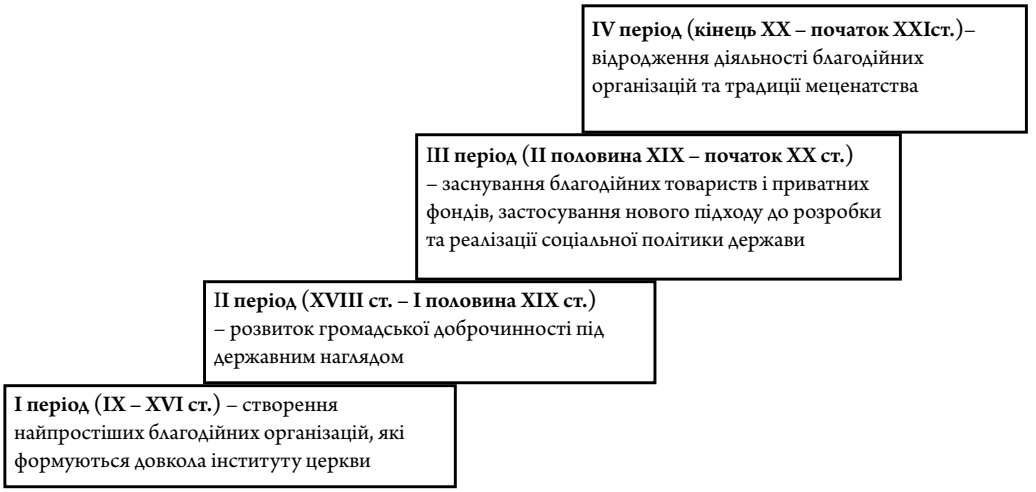
та ресурсами), ЗМІ (можуть стати майданчиком для обговорення та сприяти залученню інших партнерів), громади (виступає як індикатор актуальності проекту)», – Христина Сірко, «МТС Україна».

«Підприємці мають вкладати не лише в розвиток свого бізнесу, а й у розвиток громад. І насамперед це має проявлятися у співпраці з міськими, селищними, районними радами, які знаються на актуальних проблемах регіону», – Ігор Маркуц, заступник голови Комітету підприємців Львівщини.

Одним з послідовних кроків перед формуванням стратегічної концепції КСВ є інституціалізація корпоративної філантропії

Сьогодні внаслідок демократичних перетворень в Україні відроджується поняття філантропії. Період, що характеризується як перехідний від посттоталітаризму до, власне, демократії, знаменний ще й тим, що в житті кожного пересічного громадянина України з'являються терміни, характерні для лексики жителів демократичних країн, особливо в царині філантропії. Тому перш ніж перейти до розгляду питань інституціоналізації філантропії, пропонуємо ознайомитися зі специфічною термінологією цих питань, наведеною в глосарії до розділу з позначкою (*). Історія діяльності благодійних інституцій України бере свій зачин із часів становлення та розвитку Київської Русі й фактично невіддільна від історії християнства. Ще за часів Володимира Великого православ'я справляє вплив на формування потягу до благодійності. Перші пам'ятки давньоруської писемності й законодавства вказують на існування особливої форми відрахувань (десятини) на потреби церкви від данини, що надходила до княжого двору. На ці кошти церква провадила широку благодійну діяльність, зокрема: опіку над жебраками, хворими, каліками, старими та ін.

Малюнок 10.5. Періодизація розвитку філантропії в Україні.



Цю діяльність було юридично закріплено відповідним статутом київського князя Володимира. Варто зазначити, що доброчинність – риса ментальності українського народу, яка формувалася протягом багатьох століть і пройшла наступні періоди свого становлення (мал. 10.5).

Протягом історії розвитку західних цивілізацій благодійні фонди утворювалися з багатьох причин: їх засновували заради слави або увічнення власного імені, благої честі або спасіння душі, класової свідомості або політичної користі, – але, головним чином, з альтруїстичних почуттів, щедрості та шляхетності.

Благодійні фонди мають глибоке коріння в релігійних віруваннях, демократичних принципах громадянської активності, плюралістичних підходах до розв'язання проблем, а також у традиціях автономного існування людини від держави. Саме тому сучасний світ усе частіше звертає увагу на ці установи – вони почали відігравати провідну роль у політичних, економічних, соціальних та екологічних обговореннях.

Сьогодні благодійні фонди працюють заради поліпшення умов та якості життя людей, просувають громадські ініціативи та формують активне громадянське суспільство. Так у Західній Європі та США близько третини соціальних програм здійснюють такі організації. За різними даними, у США зареєстровано понад 65 тисяч фондів, у Європі їхня кількість коливається від 80 до 100 тисяч. І хоча для міжнародної західної громади благодійні фонди не є новим феноменом, дослідження з розвитку європейських благодійних організацій зазначають, що близько 40% усіх фондів Західної Європи було створено наприкінці XX ст., а у США щодня створюється 7 нових організацій.

Проте, останнім часом іноземні компанії фактично спрямовують свою діяльність на постійну та системну підтримку окремих організацій, проектів, що мають довготривалий ефект, в тому числі «комерційний» ефект. Комерційний ефект – це підтримка окремих суспільних ініціатив, спрямована на дістання певної користі для фірми (просування її корпоративного бренда, політики, залучення нових клієнтів, кадрів). Міжнародні юридичні фірми одним із принципів своєї роботи визначають поліпшення середовища (містечка, міста, країни), в якому розміщені їхні офіси. Наприклад, для компанії «Freshfields» основними сферами поліпшення суспільного життя є захист прав людини, зменшення кількості бездомних людей, забезпечення справедливої судової системи, інтелектуальний розвиток молодих людей, на що 2007 року було витрачено 3,48 млн. фунтів стерлінгів.

Цікаво, що останнім часом інституалізація благодійних програм є важливим пріоритетом компаній. Приміром може стати Care&Share (Піклуйся та ділись) – стратегічна соціальна ініціатива «**МЕТРО Кеш енд Кері Україна**», спрямована на перехід від благодійності до корпоративної соціальної відповідальності.

«МЕТРО Кеш енд Кері» як член холдингу «МЕТРО Груп» завжди сприймала свій розвиток не лише як експансію на нові ринки та зростання обсягів продажів, а й як підтримку місцевих громад. Ці принципи діяльності впроваджувались компанією МЕТРО з перших днів появи на ринку України. У більшості випадків підтримка громад

набувала форми благодійних внесків на користь місцевих інтернатів та інших подібних установ. З відкриттям кожного нового торгівельного центру в різних місцях України кількість проектів невпинно зростала, як і кількість коштів, необхідних для їх реалізації, – ставало дедалі складніше оцінити ефективність соціальних інвестицій та простежити використання наданих коштів – виникла необхідність у структурованій концепції для соціальної діяльності компанії.

Саме тому у 2008 році «МЕТРО Кеш енд Кері» оголосила про необхідність об'єднання в один проект програм продовольчої та непродовольчої допомоги в усіх країнах присутності мережі під єдину концепцію та структуру. Зібравши всі програми в одне ціле та об'єднавши під спільним логотипом Care&Share (Піклуйся та ділись) компанія створила єдину комунікаційну платформу. Прототипом програми були перші продовольчі банки США 1970-их років з ідеєю перерозподілу їжі. Виробники та ритейлери жертвували продовольчим банкам продукти, придатні для споживання. Волонтери розподіляли харчі між тими, хто цього потребував.

Сьогодні торговельні центри компанії в Україні надають продукти харчування, а також промислові товари різним організаціям в кожному регіоні присутності МЕТРО. Пожертва включає продуктові товари та інші товари з ушкодженими упаковкою або зовнішнім виглядом, котрі вже не можуть продаватись, але вони є якісними та цілком придатні для споживання та використання (існує інструкція щодо товарів, які можна або заборонено передавати). У середньому кожен магазин щомісячно жертвує соціальним установам товари на суму 20 тис. гривень. До ініціативи Care&Share залучено всю компанію. Відділ корпоративних комунікацій відповідає за загальну координацію проекту та забезпечує підтримку зовнішніх і внутрішніх комунікацій. Юридичний відділ, відділ контролю якості, фінансовий відділ – радники проекту зі специфічних технічних та адміністративних питань. Торгівельні центри самостійно відбирають товари та безпосередньо спілкуються з координаторами фонду. Асистент директора магазину відповідає за загальні організаційні питання. Директор магазину відповідає за реалізацію проектів ініціативи.

Схема передачі товарів:
- відділи магазинів збирають товар для передачі організаціям;
- асистент директора інформує фонд, коли товари будуть готові і їх можна забрати;
- управляючі відділами надають перелік артикулів товарів асистенту директора;
- асистент директора магазину заповнює відповідні робочі документи;
- всі товари збираються у зоні прийому товарів за день до передачі;
- управляючий магазином та охорона перевіряють наявність товарів;
- в обговорений день представник благодійної організації приходить у магазин та забирає товари.

Результати:

- створення спільної комунікаційної платформи для соціальних проектів;
- визначення фокус-груп для проектів;
- прозора звітність;

- підвищення індивідуальної соціальної обізнаності співробітників;
- підтримка та залучення до соціальних проектів топ-керівництва;
- аргумент для відмови від участі у нестратегічних випадкових благодійних проектах;
- ефективніше та більш цілеспрямоване використання коштів.

Для досягнення високих темпів соціально-економічного зростання, українській економіці потрібна система інститутів, що забезпечує зусилля держави та приватного бізнесу. Мається на увазі участь в окремих спільних проектах, створення фондів розвитку, і масштабні за розмірами програми, переозброєння старих і створення нових галузей. Конче потрібна система широкомасштабної державної програми розвитку, тобто сучасна система індикативного планування, що започатковується при взаємодії уряду з окремими галузевими асоціаціями бізнесу та соціально відповідальними підприємствами, а також зближення процедур макроекономічного прогнозування й програмування, суб'єктами яких виступають органи влади, та стратегічного корпоративного планування, що його здійснюють провідні компанії, які функціонують у стратегічно значущій та відповідальній ділянці.

Виведення української економіки на шлях створення дійсних умов для її сталого розвитку головним чином залежить від формування та успішної діяльності великих корпоративних структур як провідників промислової, науково-технологічної та соціальної політики в умовах постійного дефіциту державних фінансових ресурсів, що йдуть на підтримку та забезпечення інноваційної діяльності. Щоб успішно втілювати таку перспективу, потрібно розробити системний механізм взаємодії держави з корпоративним сектором економіки та споживачем, який включав би фінансово-економічні, інституційні та соціально-відповідальні важелі, спрямовані на забезпечення стимулюючого середовища розвитку всіх етапів інноваційного процесу. Розробка такого механізму має ґрунтуватися на методологічних підходах, що їх перевірено практикою.

Наприклад, одна з таких моделей – ***модель оператора*** – є по суті державне замовлення приватному підприємству, за яким закріплюють функції правління та фінансування при використанні державної, приватної чи акціонерної власності. Ця модель характеризується чітким розподілом відповідальності між партнерами й контролем з боку держави. Дана модель, є різновидом контрактної системи, що широко використовується в сфері переробки відходів (Великобританія).

Отже, зростання партнерства держави та КСВ підприємства можна розглядати як інструмент економічного зростання, що сприятиме запровадженню ринкових, соціально-етичних принципів в управлінні підприємствами інфраструктурних галузей. Одним зі шляхів розв'язання цілої низки стратегічних завдань може бути прогнозування можливостей взаємозв'язку між такими системами як «наука – інновація – соціально відповідальне підприємство – держава».

10.4. Окремі питання розвитку громад

Міжнародний стандарт з соціальної відповідальності ISO 26000 виділяє окремі питання розвитку громад, які є базовими при розробці корпоративних програм підтримки громад.

Культура і освіта.

Культура і освіта є двома важливими пріоритетами розвитку громад. В цьому аспекті компанії можуть надавати:

- підтримку мистецьким і культурним програмам (наприклад, підтримка українських цінностей через впровадження культурно-освітніх проектів, спрямованих на поширення української культури) в рамках затверджених цінностей компанії;
- підтримку культурній спадщині, особливо в регіонах пристуності компанії;
- підтримку освітнім проектам на всіх рівнях задля поліпшення якості освіти, застосування технологій і продуктів, які винаходить і виготовляє компанія, і покращення якості життя. Особливу увагу потрібно приділити правам людини, включаючи підтримку вразливих груп населення.

Прикладом може бути програма **Intel®** «Навчання для майбутнього» – Всесвітня благодійна програма перепідготовки та підготовки вчителів у сфері ефективного використання ІКТ та новітніх педагогічних технологій у навчальному процесі. Програма стартувала в Україні у 2003 році, її було адаптовано до державних стандартів української освіти та основних на-прямків її модернізації. За шість років за програмою пройшли навчання більше 150 000 вчителів шкіл та професійно-технічних навчальних закладів, керівників системи освіти, методистів, викладачів та студентів вищих педагогічних навчальних закладів. Програма впроваджується спільно з МОН України на основі угод про співробітництво між МОН України та Intel. У рамках програми проводяться тренінги, майстер-класи для тренерів, конкурси, форуми, створено онлайн-спільноти для обміну досвідом тощо. У 2009 році розпочато пілотну апробацію дистанційного курсу Intel «Навчання для майбутнього» в Україні. Незалежна експертиза свідчить, що більше 98% вчителів зазначають корисність програми у підвищенні професійного рівня викладання предметів та вплив отриманих ними навичок на їх повсякденну діяльність у плані використання ІКТ, планування та адміністрування освітніх процесів, за умови впровадження запропонованих методик в навчальний процес. Програма сприяє підготовці учнів до інформаційного суспільства. 100% учасників рекомендують цей курс своїм колегам.

Економічний розвиток громади: підтримка рівня зайнятості і розвиток навичок.

Якщо компанія починає свою роботу в регіоні, то одним з позитивних моментів є створення зайнятості в регіоні і розвиток професійних навичок серед співробітників. В цьому аспекті компанія може:

- підтримувати розвиток малого та середнього бізнесу в регіоні;
- створювати Центри підвищення компетенцій місцевого бізнесу;
- проводити тренінги для місцевої громади або потенційних співробітників, включаючи вразливі групи населення;

- розвивати схеми мікрофінансування;
- надавати перевагу постійній зайнятості замість створення тимчасових місць.

Приміром, 2007 року в Прилуках розпочав свою роботу Центр підтримки підприємництва. Основним завданням Центру, створеного Прилуцькою міською радою, «Бритіш Американ Тобакко Україна» (ВАТ) та Корпусом миру США, є покращення підприємницького середовища в місті. Завданнями Центру є надання консультаційно-інформаційних послуг для підвищення рівня правових та економічних знань підприємців малого та середнього бізнесу, налагодження партнерських відносин між бізнесом та міською владою і, як наслідок, поліпшення підприємницького середовища в місті. Компанія ВАТ забезпечила фінансування роботи консультантів із юридичних та бухгалтерських питань, організацію і проведення щоквартальних тренінгів для підприємців. У свою чергу, Прилуцька міська рада забезпечила Центр приміщенням і покриває комунальні витрати, а Корпус миру США надав офісне обладнання.

Усі послуги Центр підтримки підприємництва у Прилуках надає безкоштовно: працівники установи за допомогою опитувань та регулярного моніторингу визначають найактуальніші потреби та проблеми місцевих підприємців. Серед найбільш популярних послуг Центру – надання консультацій із юридичних питань та питань бухгалтерського обліку, а також навчальні семінари для підприємців-початківців, заходи, присвячені складанню звітності до контролюючих органів, роз'ясненню норм трудового законодавства тощо.

За перші два роки свого існування Центр підтримки підприємництва надав більше 2500 консультацій і провів понад 40 заходів для прилуцьких бізнесменів (тренінгів, семінарів тощо).

Доступ до новітніх технологій, підтримка економічного розвитку регіону і програм охорони навколишнього середовища є важливим фактором успішного розвитку громад , а тому – фокусом соціальних інвестицій компанії.

Соціальні інвестиції – це процес, коли організації вкладають свої ресурси в реалізацію програм, спрямованих на покращення соціальних аспектів життя громади.

Соціальними інвестиціями можуть вважатися проекти, пов'язані з доступом до або розвитком освіти, професійної підготовки; спрямовані на розвиток культури, охорони здоров'я, програми покращення інфраструктури, гранти, благодійні внески, волонтерство і пожертвування. Навіть програми, які реалізуються компаніями для своїх співробітників, наприклад, програми професійного розвитку або започаткування программ «зелений офіс» в компанії та організаціях-партнерах компанії, можуть вважатися соціальними інвестиціями компанії. Відповідно, це ускладнює відповідь на запитання, яке часто постає в ЗМІ: «скільки компанії витрачають на соціальну відповідальність». В цьому аспекті, компанія може надати точну цифру відповідно підтриманих проектів, в тому числі у партнерстві із неурядовими організаціями або муніципалітетами, але соціальні інвестиції компанія може також робити опосередковано, через свою щоденну діяльність. Головне, щоб компанія вела свою діяльність у відповідності до принципів і аспектів соціальної відповідальності.

10.5. Особливості розвитку соціальної відповідальності в регіонах України. Співпраця у ланцюжку «компанія – місцева адміністрація – громада»

Регіони України мають свою економічну історію, свої ресурсні й факторні особливості, ділові, соціально-культурні традиції, і навіть свій регіональний менталітет. Тому існують і певні особливості розвитку соціальної відповідальності в регіонах України.

Відсутність програм соціальної відповідальності, включаючи продуману, виважену соціальну та екологічну політику, унеможливлює побудову позитивного іміджу компанії, етичне ведення бізнесу, обмежує доступ до фінансових ринків. За результатами соцопитування, що його проводив Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності», 2009 р. в Україні більшість опитаних оцінюють розвиток соціальної відповідальності у своєму регіоні на рівні «нижче середнього», «низькому» та «дуже низькому» (36,4%, 19,2% та 10,1% відповідно). Лідерами з упровадження практик соціальної відповідальності за визначенням респондентів є Донецька, Львівська та Одеська області.

Візьмімо, приміром, Схід України – традиційно промисловий регіон. **Компанія «Краснодонвугілля»** одержала 598 тис. євро за продаж скорочень викидів парникових газів у рамках реалізації першого етапу проекту з утилізації шахтного метану. Проект було розроблено з використанням механізмів Кіотського протоколу, що має на меті поліпшити безпеку праці гірників та скоротити викиди парникових газів виробничими потужностями компанії. Одержані кошти спрямовано на розвиток систем дегазації вугледобувних підрозділів та підвищення рівня промислової безпеки. Кошти перерахував покупець викидів «ING Bank» (Нідерланди) після верифікації величин скорочення викидів 2006-2008 років. Уже розпочато роботу з верифікації величин скорочення викидів за результатами 2009 року та першої половини 2010 року. Проект Спільного Втілення в шахтоуправлінні «Суходільське-Східне», розпочатий 2006 року, став першим проектом «Краснодонвугілля» з утилізації шахтного газу із застосуванням гнучких механізмів Кіотського протоколу. Проект дозволяє досягти одразу двох цілей – підвищити безпеку роботи гірників та скоротити викиди шахтного метану в атмосферу, зокрема за рахунок використання метану в котельнях замість вугілля для опалення приміщень та забезпечення гарячого водопостачання. Власні інвестиції «Краснодонвугілля» в даний проект вже перевищили 1 млн. доларів.

Взаємодія органів виконавчої влади (Кабінету Міністрів, міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, місцевих державних адміністрацій) з інститутами громадянського суспільства, до яких належать об'єднання громадян, професійні та творчі спілки, релігійні й благодійні організації, органи самоорганізації населення, засоби масової інформації й інші інституції, діяльність яких урегульовано законодавством України, є однією з найважливіших умов розвитку України як правової, демократичної та соціальної держави. Вона має базуватися на партнерстві, взаємозацікавленості у досягненні цілей, пов'язаних з процесами демократизації усіх сфер життя держави й суспільства, соціально-економічним і духовним прогресом, всебічним забезпеченням прав та свобод людини й громадянина.

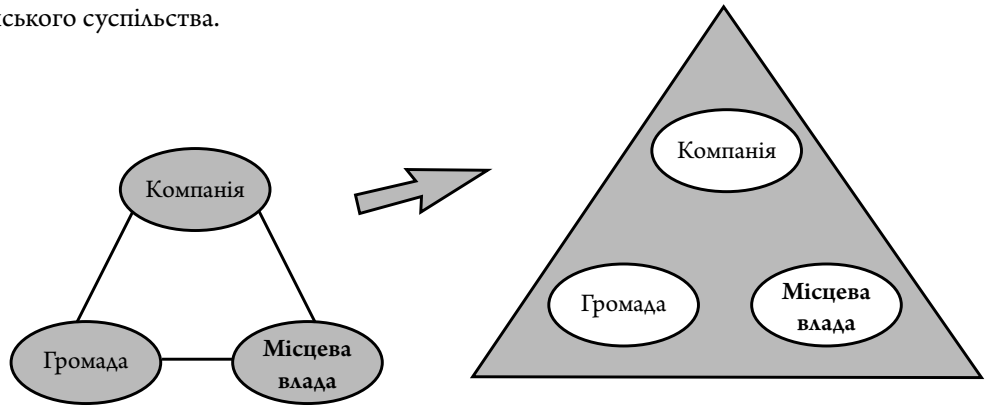
Правовою основою взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства є Конституція України, закони України «Про об'єднання громадян», «Про політичні партії в Україні», «Про професійні спілки, їхні права та гарантії діяльності», «Про органи самоорганізації населення», «Про молодіжні та дитячі громадські організації», «Про звернення громадян», «Про благодійництво та благодійні організації», «Про соціальні послуги», інші нормативноправові акти.

Процес інтеграції України в європейське співтовариство вимагає запровадження стандартів розвиненого демократичного суспільства. Стосовно інститутів громадянського суспільства ці стандарти, зокрема, передбачають наявність законодавчої бази та інституцій, що гарантують демократію, верховенство права, забезпечення прав людини, повагу та захист прав національних меншин.

«В усі часи КСВ для нас буде однакова, незалежно від того, що відбувається на міжнародних ринках. Головні принципи – це партнерські відносини з державою, нашими партнерами й співробітниками. Пріоритетними напрямками були та залишаються питання якості продукції, екології, охорони праці, освіти й розвитку наших співробітників», – Олег Кузьмін, директор з корпоративних відносин компанії «ІНТЕРПАЙП».

Нинішній етап розвитку КСВ є етапом формування нових підходів до взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства (мал. 10. 6).

Малюнок 10.6. Трансформація взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства.



Принципи взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства наведено у табл. 10.2.

Приклади світового досвіду взаємодії виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства

Австралія. Більшість штатів у цій країні дозволяє місцевим органам самоврядування вести діяльність, що сприяє розвиткові діючих і перспективних підприємств, але забороняє надавати субсидії, запроваджувати зміни до правил та інструкцій, надавати послуги або упорядковувати території за державний кошт. Складається враження, що ці механізми

Таблиця 10.2. Моделі, які узагальнюють закономірності розвитку соціальної інфраструктури регіону.

Принципи	Сутність принципу
Соціальне партнерство	Налагодження конструктивної взаємодії між органами виконавчої влади, інститутами громадянського суспільства та суб'єктами господарювання під час розв'язання питань державного й суспільного життя.
Взаємовідповідальність	Органи виконавчої влади мають розробити та забезпечити дієвий механізм громадського контролю за їхньою діяльністю й ухваленням рішень, пов'язаних з дотриманням прав і свобод людини та громадянина, бюджетним процесом, розробленням моделі звітування органів виконавчої влади перед громадськістю.
Інформаційна відкритість	Обов'язок органів виконавчої влади забезпечити інститутам громадянського суспільства доступ до інформації шляхом: визначення прозорих і доступних способів спілкування з громадськістю, проведення роз'яснювальної роботи щодо своєї діяльності, надання об'єктивної інформації, за винятком інформації з обмеженим доступом, популяризації через засоби масової інформації політики співробітництва.
Визнання органами виконавчої влади різноманітності видів діяльності інститутів громадянського суспільства.	Органи виконавчої влади створюють умови для існування різноманітних за видами діяльності інститутів громадянського суспільства, а також підтримують розвиток взаємодії з інститутами громадянського суспільства на професійно-профільній основі.
Ефективність	Досягнення запланованих цілей та максимального прикладного результату в процесі взаємодії органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства, що відповідає інтересам громадян і суспільства в цілому.
Гнучкість	Державна політика формується, зважаючи на реальні суспільні потреби й інтереси та з урахуванням громадської думки. Управлінські рішення мають ухвалюватися своєчасно, а механізм їхньої реалізації має бути гнучким, тобто адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в суспільному житті.
Повага та толерантність	Органи виконавчої влади та інститути громадянського суспільства відіграють під час формування й реалізації державної політики різні, але взаємодоповнюючі ролі. Органи виконавчої влади поважають право громадян і їхніх об'єднань самостійно ставити перед собою мету й спрямовувати свою діяльність на її досягнення. Толерантність у відносинах органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства означає сприйняття, розуміння та повагу до плюралізму думок, різноманіття культур.

можуть створювати нерівні й несправедливі можливості для тих місцевостей, що їх застосовують. Використання цих механізмів фінансує уряд країни (центральний), їх застосовують у всіх містах.

Швеція. Керівництво політикою економічного розвитку здійснює центральний уряд, тому більшість великих підприємств підконтрольні адміністративному центрові та не мають кооперативних зв'язків з регіонами. У складі муніципалітетів діють відділи економічного розвитку, що сприяють розвиткові малого й середнього підприємництва. Зазвичай, компанії у Швеції не перебирають на себе функції економічного розвитку, механізми якого застосовує центральний уряд і муніципалітети.

Німеччина. Муніципалітети (органи місцевого самоврядування) мають широкі повноваження, що не належать до сфери компетенції держави чи федеральних земель. Місцеві органи самоврядування ефективно використовують надані права і пропонують широку

низку програм та різноманітних послуг, до яких також належать механізми економічного розвитку. Такі різноманітні механізми застосовують, щоб розширити транспортну мережу, удосконалити торговельні й культурні осередки, санаторії, центри відпочинку та дозвілля.

Іспанія. Усі рівні влади – центральний уряд, автономні громади, органи влади провінцій та місцеві органи самоврядування мають право самостійно розробляти механізми економічного розвитку. Центральний уряд започатковує програми сприяння індустріальному розвиткові: кредитування, субсидування та створення інфраструктури в межах «зони актуальної індустріалізації». Органи влади кожної з сімнадцяти «регіональних» або автономних громад розробляють програми економічного розвитку, регулюють систему оподаткування, надають субсидії та здійснюють контроль. Провінції фінансують надання безпосередніх послуг, наприклад, таких як удосконалення інфраструктури та оплату послуг (особливо для невеликих містечок). Муніципалітети не лише працюють над удосконаленням своєї діяльності, а й розв'язують питання навчання кадрів, надання послуг, а також регламентують діяльність органів контролю. Зазвичай усі міста Іспанії мають право здійснювати такі види діяльності без дозволу адміністративного центру. Якщо це не заборонено Конституцією країни або автономним статутом регіону, міські органи влади можуть провадити будь-яку діяльність, навіть якщо вона збігається з цілями й завданнями інших програм.

Сполучені Штати Америки. Незважаючи на існування державних програм, більшість механізмів економічного розвитку, що їх застосовують міські органи влади, запроваджує керівництво окремих штатів. Тому міста зі спеціального розпорядження муніципальної ради мають здійснювати лише ті програми, що їх запроваджують органи влади штатів. Більшість штатів передає різноманітні механізми розвитку на розгляд міської влади, що вирішує, які з них застосувати.

Нинішній етап взаємодії вітчизняних органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства вимагає розвитку співпраці у форматі: органи виконавчої влади – інститути громадянського суспільства – суб'єкти господарювання. Задля цього розроблятимуться механізми економічного стимулювання суб'єктів господарювання.

Підвищення соціальної відповідальності підприємницького сектора – це шлях до формування в суспільстві соціально відповідальної культури. Мотивацією для суб'єктів господарювання у цьому аспекті має стати формування сприятливого, соціально безпечного середовища для їхньої діяльності, що потребує:

- створення правової основи для ефективної взаємодії суб'єктів господарювання та інститутів громадянського суспільства;
- правового удосконалення інститутів соціальних інвестицій;
- розроблення механізму трьохстороннього співробітництва (органи виконавчої влади – інститути громадянського суспільства – суб'єкти господарювання) через укладення угод про партнерство;
- стимулювання участі суб'єктів господарювання у розв'язанні пріоритетних соціальних проблем;
- популяризації діяльності громадських організацій серед суб'єктів господарювання.

Отже, розвиток громад України неможливий без активної участі та підтримки з боку бізнесу та формування партнерств місцевої влади, українських та міжнародних корпорацій, місцевого бізнесу та громадських організацій задля запровадження сталих рішень і досягнення значних змін, що поліпшать добробут громад України. Програми з КСВ, що їх запроваджують корпорації, соціальні інвестиції та партнерства з місцевими органами влади є запорукою сталого розвитку громад у майбутньому. Водночас слід пам'ятати, що елементи програм розвитку громад відображають сподівання суспільства у певний період і, таким чином, підлягають змінам.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Територіальні громади є зовнішньо формальним виразом асоціацій мешканців певних населених пунктів. Саме вони складають низові територіальні спільноти жителів, що є найбільш загальною суб'єктною основою місцевого самоврядування. У межах цих спільнот об'єднується в сутнісному (індивідуальні та колективні потреби, інтереси), змістовному (функціонально-цільова активність та структурована корисна соціальна діяльність), формальному та структурному виразі (правові, інші соціальні локальні норми, структури управління тощо), а діяльність індивідів, груп, колективів, підприємств, установ, організацій у соціально-економічну інфраструктуру тощо.

Органи місцевого самоврядування позбавлені можливості самостійно розв'язувати свої проблеми: одні – через залежність від дотацій, інші – через те, що зайві кошти вилучаються. Тому органи місцевого самоврядування не мають стимулів ефективно розвивати соціальну інфраструктуру населених пунктів, у зв'язку з чим дедалі більшого значення набувають питання розвитку соціальних інвестицій бізнесу, розв'язання яких має бути спрямовано на розгалуження та зміцнення розвитку громад і регіонів.

Нинішній етап взаємодії вітчизняних органів виконавчої влади та інститутів громадянського суспільства вимагає розвитку співпраці у форматі: органи виконавчої влади – інститути громадянського суспільства – суб'єкти господарювання. Задля цього розроблятимуться механізми економічного стимулювання суб'єктів господарювання.

Для досягнення високих темпів соціально-економічного зростання, українській економіці потрібна система інститутів, що забезпечує зусилля держави та приватного бізнесу: участь у окремих спільних проектах, створення фондів розвитку, масштабні за розмірами програми, переозброєння старих і створення нових галузей, система широкомасштабної державної програми розвитку тощо.

Майбутнє соціальної відповідальності бізнесу в Україні залежить від важливості соціальних питань для компаній. Посилення ролі держави в інноваційній сфері української економіки має бути націлене на підвищення ефективності державної інвестиційної політики при стимулюванні корпоративних інвестицій.
Використовувати досвід іноземних компаній потрібно, беручи до уваги власні історичні традиції, щоб підвищувати ефективність програм і процесів усередині підприємства. Саме тоді, програми залучення і розвитку громад знайдуть позитивний відгук серед

вітчизняних підприємств, можна буде говорити про поступовий розвиток концепції соціальної відповідальності у вітчизняних реаліях і розглядати цей процес механізмів як становлення національної інноваційної моделі економіки, яка б забезпечувала врахування та реалізацію інтересів корпоративно-відповідальних структур, держави та споживачів задля сталого розвитку регіонів і країни в цілому.

ПАМ'ЯТКА менеджеру з КСВ

Останнім часом, стали вживані терміни «залучення» і «розвиток» громад, які є невід'ємною частиною сталого розвитку. В процесі роботи організації, вона впливає на громаду, але цей процес має бути двостороннім, тобто впливати має і громада. Це стосується не лище компаній, а й різних форм організацій: громадських, засобів масової організації, професійних спілок і, навіть, урядових організацій. Методи і форми проведення консультацій державними органами з громадськістю можуть також використовуватися і компаніями під час реалізації своїх проектів і програм.

Громадські обговорення можуть проводитися у формі: конференцій, форумів, громадських слухань, засідань за круглим столом, зборів, зустрічей з громадськістю; теле- або радіодебатів, Інтернет-конференцій, електронних консультацій.

Порядок організації і проведення громадського обговорення виглядає наступним чином:
1. визначається питання для обговорення;
2. приймається рішення про проведення обговорення;
3. розробляється план заходів з організації та проведення обговорення;
4. вживаються заходи для забезпечення репрезентативності соціальних груп населення або заінтересованих сторін;
5. інформацію про проведення обговорення має бути оприлюднена на офіційному веб-сайті компаній;
6. інформацію про оцінку громадськістю ефективності запропонованого шляху вирішення питання має бути зібрана та проаналізована компанією;
7. мають бути сформовані експертні пропозиції щодо альтернативного вирішення питання;
8. має бути проведений аналіз результатів обговорення у разі прийняття рішення, що стосується різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін;
9. результати обговорення мають бути оприлюднені на офіційному веб-сайті компаній.

Вивчення громадської думки здійснюється шляхом:
- проведення соціологічних досліджень (опитування, анкетування, контент-аналіз інформаційних матеріалів, фокус-групи тощо);
- створення телефонних «гарячих ліній», проведення моніторингу коментарів, відгуків, інтерв'ю, інших матеріалів у друкованих та електронних засобах масової інформації для визначення позиції різних соціальних груп населення та заінтересованих сторін;

- опрацювання та узагальнення висловлених у зверненнях громадян пропозицій та зауважень з питання, що потребує вивчення громадської думки.

Розвиток громад (Community Development) – це ініціативи, вжиті громадою у партнерстві із іншими зовнішніми організаціями задля розширення можливостей окремих осіб і груп людей шляхом надання ним навичок та знань, необхідних для здійснення змін у своїх громадах. Навчання, включення і розвиток, а також поширення прав і можливостей – це основа розвитку громад.

Принципи залучення і розвитку громад описані в міжнародному стандарті із соціальної відповідальності ISO 26000:

- компанія та будь-яка інша організація має розглядати себе як частину громади у впровадження програм залучення та розвитку громад – тому, і сама компанія має приймати участь у формування місцевої політики через участь у консультаціях, круглих столах, конференціях;
- потрібно поважати і враховувати думку громади під час прийняття і реалізації рішень організації;
- потрібно приймати до уваги різноманіття громади в контексті культурних, релігійних, гендерних особливостей, традицій та історичного походження;
- потрібно поважати цінності партнерства, підтримки та обміну досвідом і ресурсами під час роботи із громадами, і волонтерства, запрошуючи членів громади працювати волонтерами у соціальних й екологічних проектах громади, а також запрошувати співробітників організації виступити волонтерами щодо важливих проектів громади.

Як компанії можуть допомогти розвитку громад у своїй щоденній діяльності:

1. компанія, яка планує побудувати завод, дорогу, інші об'єкти розвитку, повинна залучити громаду на етапі планування задля відповідання очікуванням та потребам громади;
2. при будівництві різних об'єктів компанія має провести екологічний і соціальний аудит з мінімізації негативного впливу майбутнього об'єкту на громади;
3. при будівництві об'єктів, а також відкритті нових офісів компаній, бажано використовувати місцеві людські ресурси громад задля розвитку зайнятості;
4. компанія, яка продає ІТ або будь-яке інше обладнання, може проводити тренінги з метою розвитку навичок для його використання;
5. громадська культурна організація може проводити безкоштовні заходи задля покращення культурного рівня членів громади.

Якщо компанія є міжнародною, то важливо пов'язати локальні й національні проблеми з міжнародними. І головним документом, на який може спиратися компанія, є Цілі Розвитку Тисячоліття ООН.

Міжнародний стандарт з соціальної відповідальності ISO 26000 виокремлює окремі питання розвитку громад, які є базовими при розробці корпоративних програм підтримки громад: культура і освіта, економічний розвиток громади (підтримка рівня зайнятості

і розвиток навичок), доступ до новітніх технологій, підтримка економічного розвитку регіону і програм охорони навколишнього середовища. Це є важливим фактором успішного розвитку громад , а тому – фокусом соціальних інвестицій компанії.

ГЛОСАРІЙ[1]

Громада *(community)* – це сукупність людей, об'єднана спільним походженням, расою, соціальним станом, релігійними переконаннями та місцем проживання – районом, населеним пунктом тощо, де розміщена низка соціальних інститутів: сім'я, школа, церква, організації сфери дозвілля та медицини.

Територіальна громада – це жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр.

Розвиток громади *(community development)* – це процес або зусилля, спрямовані на розбудову громад на місцевому рівні з особливим наголосом на розвитку економіки, налагодженні та зміцненні соціальних зв'язків і розбудові неприбуткового сектору.

Соціальна інфраструктура – це сукупність галузей невиробничої сфери, що створюють загальні умови для раціональної організації основних видів діяльності людини – трудової, суспільно-політичної, у сфері духовної культури та побуту.

Соціальні інвестиції – це процес, коли організації вкладають свої ресурси в реалізацію програм, спрямованих на покращення соціальних аспектів життя громади.

Благодійний статус* – статус, що надається законодавством держави чи регіону благодійній установі як визнання її функції корисною для громади та завдяки якому вона має право претендувати на податкові привілеї.

Благодійність* – альтруїстична діяльність, спрямована на надання фінансової та іншої допомоги тим, хто її потребує, на поліпшення умов функціонування суспільства чи його частини.

Грант * – авторизована благодійна пожертва чи присудження премії в готівковій формі.

Корпоративна програма філантропії* – програма надання грантів, яку розроблює та адмініструє прибуткове підприємство. Ці програми не мають постійного засновницького фонду й річний розмір грантів здебільшого залежить від прибутку корпорації.

Меценатство* – опікування культурою з власної щедроти. Характеризується безпосеред-ньою дією, тобто не здійснюється, як звичайно, через посередницькі структури, котрі можуть гальмувати чи розсіювати його ефект.

[1] Частину глосарію, позначеного (*), створеного на основі перекладу тлумачень англійською мовою основних принципів і форм філантропії в різних високорозвинених країнах і країнах, що розвиваються, запозичено з джерела: www.pdp.org.ua/prn_view.php?a=862

Розвиток громад *(Community Development)* – це ініціативи, вжиті громадою у партнерстві із іншими зовнішніми організаціями задля розширення можливостей окремих осіб і груп людей шляхом надання ним навичок та знань, необхідних для здійснення змін у своїх громадах.

Спонсорство* – у контексті філантропії є формою прямого доходу. Суть його полягає в продажу рекламної цінності проекту неурядової організації бізнесу, який може використати її для своїх власних рекламних цілей чи для створення громадського іміджу. Пропонування чи надання фінансів для благодійного проекту в повному обсязі чи частково.

Філантропія* – 1) любов до людей, доброзичливість до людини взагалі, поліпшення добробуту ближніх; 2) термін вживається для визначення організованих акцій, що здійснюються з метою поліпшення добробуту інших людей.

Філантропія сучасна* – це процес передання дарів, послуг, грошей та часу з альтруїстичних переконань, який визнається державою як такий, що повністю й виключно здійснюється з альтруїстичною метою.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розтлумачте поняття територіальної громади відповідно до чинного українського законодавства.
2. Якими є загальні принципи діяльності громад? Прокоментуйте їх.
3. З якими труднощами пов'язана діяльність громад в Україні? Як, на Вашу думку, такі труднощі впливають на їхню діяльність? Щоб ліпше розуміти особливості діяльності громад, відвідайте сайти організованих українців у світі: Аргентина, Австралія, Бразилія, Великобританія, Греція, Естонія, Італія, Канада, Німеччина, Норвегія, Польща, Португалія, США, Угорщина, Франція, Хорватія, Швейцарія.
5. Поясність передумови поступового переходу соціально-відповідальних підприємств від разової допомоги до фінансування цілеспрямованих програм.
6. Прокоментуйте наведені регіональні особливості рівня розвитку соціальної інфраструктури України. Зробіть порівняльний аналіз наведених особливостей і сучасного стану розвитку соціальної інфраструктури регіонів України.
7. Якими є загальновизнані стратегії підприємств, що упроваджують КСВ?
8. Які існують перешкоди на шляху запровадження КСВ вітчизняними підприємствами. З'ясуйте причини виникнення таких перешкод. Подискутуйте на цю тему.
9. Охарактеризуйте моделі, що узагальнюють закономірності розвитку соціальної сфери регіону.
10. Наведіть приклади здійснення соціальних проектів, що діють у регіонах України на постійній основі.
11. Назвіть та проаналізуйте способи здобуття довіри місцевого населення.
12. Які особливості розвитку соціальної відповідальності в регіонах України?
13. Дайте критику участі компаній у соціальному розвитку регіонів.
14. Проаналізуйте погодженість дій з місцевою та регіональною владою, залучення до цього процесу малого та середнього підприємництва.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Оберіть найповніше тлумачення територіальної громади:
а) жителі, об'єднані постійним проживанням у межах села, селища, міста;
б) самостійна адміністративно-територіальна одиниця;
в) добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр;
г) сукупність визначень а, б, в.

2. Котрий зі способів здійснення самоврядування територіальними громадами є обов'язковим до виконання на території громади?
а) місцевий референдум;
б) загальні збори громадян;
в) місцеві ініціативи;
г) громадські слухання.

3. Котра з функцій не стосується територіальних громад в Україні:
а) забезпечення правопорядку на своїй території;
б) безпека всіх членів громади та збереження їхнього майна;
в) функція соціального захисту;
г) фіскальна функція.

4. Основних моделей, що узагальнюють закономірності розвитку соціальної сфери регіону, існує:
а) 4;
б) 5;
в) 3;
г) безліч.

5. Головною метою подальшого розвитку соціальної інфраструктури на місцевому рівні є:
а) збереження функціонування сфери послуг;
б) збереження й забезпечення ефективного функціонування сфери послуг;
в) задоволення соціально-культурних, житлово-комунальних та побутових потреб населення;
г) збереження й забезпечення ефективного функціонування сфери послуг для задоволення соціально-культурних, житлово-комунальних та побутових потреб населення.

6. Модель оператора:
а) державне замовлення приватному підприємству;
б) характеризується чітким поділом відповідальності між партнерами та контролем з боку держави;
в) є різновидом контрактної системи, що широко використовується в переробці відходів;
г) усі відповіді слушні.

7. Бути свідомим «корпоративним громадянином» означає:
а) дотримуватися високих стандартів;
б) виробляти якісний та безпечний товар;
в) інвестувати у навчання та розвиток персоналу;
г) повної відповіді немає.

8. Котрий спосіб здобути довіру місцевого населення зайвий:
а) створення спеціальних інституцій;
б) здійснення соціальних проектів;
в) агітація;
г) співпраця зі ЗМІ.

9. «Зелений офіс» – це:
а) глобальний проект з КСВ;
б) назва компанії;
в) політична партія;
г) локальний постійно діючий соціальний проект.

10. КСВ – це «забаганка» великих корпорацій:
а) так, це правильно;
б) ні, це неправильно;
в) суперечливе висловлювання;
г) запитання поставлено некоректно.

11. Відсутність соціальної відповідальності _____ побудову покладного іміджу компанії, етичне ведення бізнесу, обмежує доступ до фінансових ринків (вставити пропущене):
а) унеможливлює;
б) зміцнює;
в) покращує;
г) руйнує.

12. Благодійність – це:
а) альтруїстична діяльність;
б) надання фінансової та іншої допомоги;
в) спосіб поліпшення умов функціонування суспільства;
г) усі відповіді слушні.

13. Меценатство – це:
а) опікування культурою з власної щедроти;
б) доброзичливість;
в) безпосередні філантропічні дії, які не здійснюються через посередницькі структури, що можуть гальмувати чи розсіювати його ефект;
г) немає правильної відповіді.

14. Спонсорство в контексті КСВ є:
а) форма прямого доходу;
б) продаж рекламної цінності проекту неурядової організації;
в) пропонування чи надання фінансів для благодійного проекту в повному обсязі або частково;
г) усі відповіді слушні.

15. Філантропія в контексті КСВ – це:
а) любов до людей;
б) доброзичливість;
в) опікування турботами ближніх;
г) організована акція, що здійснюється задля поліпшення добробуту інших людей.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА

«Майкрософт Україна» та Коаліція за безпеку дітей в Інтернеті захищає молодь онлайн за допомогою «Онляндії» (досвід співпраці міжнародних компаній з українськими громадами)

(Переможець Національного Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ)

У відповідь на зростаючі ризики, з якими діти стикаються в Інтернеті, компанія «Майкрософт Україна» об'єдналася з приватним і державним сектором у формі Коаліції з питань безпеки дітей в Інтернеті і запустили програму «Онляндія: безпечна веб-країна», який є безкоштовним ресурсом для дітей, вчителів та батьків.

Проблема:

У 1996 році зафіксовано 30 мільйонів користувачів Інтернету в усьому світі. У 2007 року ця цифра зросла майже до 1,5 млрд. мільярдів. Хоча в Україні широке користування Інтернетом розпочалося пізніше, зараз вже майже 10 мільйонів українців користуються інтернетом і ця цифра зростає на 28% щороку. 72% дітей та підлітків віком від 6 до 17 років є користувачами Інтернету.

Незважаючи на те, що Інтернет є надзвичайно корисним – навіть незамінним інструментом для освітніх, професійних і соціальних цілей, користувачі повинні знати, як правильно працювати з інформацією, яку вони отримують і поширюють в Інтернеті. Існує багато прикладів того, як поширена через Інтернет або викрадена через необережність інформація приводила до неприємних наслідків і навіть до справжніх трагедій. Серед випадків, які сталися у США і Великобританії, є, наприклад, такі: фото однієї сім'ї, завантажене в соціальній мережі, було викрадено і використано в рекламі; за допомогою посилання «завантажити безкоштовно» з комп'ютера користувача було видалено особисті документи та файли; дівчина, яка стала жертвою кібер-залякування у школі, покінчила життя самогубством. І це далеко не весь перелік можливих загроз. Легковажне ставлення до небезпек віртуального світу може вилитися в цілком відчутні наслідки: від фінансових

втрат до психологічного й фізичного насильства над дітьми.
Microsoft є світовим лідером у галузі програмного забезпечення. Мільйони користувачів у всьому світі та в Україні, які обрали програмне забезпечення компанії, щодня бачать на своїх комп'ютерах її логотип. Це покладає на компанію відповідальність щодо створення безпечного середовища для кожного користувача, особливо для найбільш уразливих з них. Отже, одним із глобальних напрямків соціальної відповідальності Microsoft є «безпека та конфіденційність».

В Україні проблема безпеки у он-лайн середовищі виявилася більш актуальною, ніж у інших країнах. Це, зокрема, пов'язане із зростаючою «цифровою» прірвою між молодими інтернет-користувачами та їх менш технологічно підкованими батьками і вчителями. Навіть молоді батьки все частіше зізнаються, що їхні діти освоюють технології та, зокрема, Інтернет набагато швидше, ніж вони самі.

Слід зазначити, що в Україні створився благодатний ґрунт для кіберзлочинів. Згідно з дослідженнями, 27% українських дітей віком від 6 до 17 років підтвердили, що з ними в Інтернеті контактували незнайомі люди, і 30% із числа цих дітей пішли на контакт. Більше того, діти не тільки охоче йдуть на контакт із незнайомцями, але й розкривають особисту інформацію про себе: 28% – пересилали свої фотографії, 17% – інформацію про родину. Більшість батьків та вчителів донедавна не знали про потенційні небезпеки, з якими стика-ються діти он-лайн. Окрім того, проблема не обговорювалася публічно та її вирішення не було пріоритетом на державному рівні. В той час як небезпека в Інтернеті зростала, не робилося жодних зусиль, щоб допомоги дітям захистити себе.

Рішення:

Необхідно було вирішувати відразу три аспекти проблеми: інформування громадськості, системні зміни в освіті та законодавчі ініціативи. Щоб зробити це ефективно, «Майкрософт Україна» вирішила залучити партнерів із приватного та державного сектору як на локальному, так і на міжнародному рівні.

В березні 2008 року компанія ініціювала створення Коаліції за безпеку дітей в Інтернеті, активно запрошуючи організації, з якими вже співпрацювала з питань інтернет-безпеки раніше: Інтернет-Асоціацію України, Міністерство внутрішніх справ, ГО «Всеукраїнська мережа проти сексуальної експлуатації дітей» і «Школа рівних можливостей». Також компанія звернулися до міжнародних організацій, які спеціалізуються на захисті дітей: ICMEC (Міжнародний центр у справах зниклих та експлуатованих дітей) і ECPAT (припинення дитячої проституції, порнографії та торгівлі дітьми з метою сексуальної експлуатації). До програми також приєднався відомий співак – Святослав Вакарчук, в якого є маленька донька, щоб привернути увагу громадськості до ініціативи. Він став одним із перших членів Коаліції за безпеку дітей в Інтернеті. (Статистика щодо користування Інтернетом в Україні отримана з дослідження 2009, проведеного за підтримки Київстар, члена «Коаліції за безпеку дітей в Інтернеті в Україні»).

Першим кроком стала розробка кампанії для підвищення обізнаності дітей та дорослих, в тому числі вчителів, про ризики в Інтернеті та про те, як із ними боротися. «Майкрософт Україна» ще в 2003 року запровадила потужну освітню програму – «Партнерство в навчанні», яка діє досі. Міністерство освіти і науки – партнер цієї програми – забезпечує професійну підготовку та освітні ресурси для підтримки вчителів і шкіл.

Продовжуючи роботу у цьому напрямку, у квітні 2008 року «Майкрософт Україна» запустила програму «Онляндія: безпечна веб-країна» та відкрила сайт www.onlandia.org.ua. Сайт пропонує безкоштовні освітні ресурси для людей різного віку з окремими розділами для дітей, підлітків, батьків і вчителів. Яскравий дизайн сайту покликаний привернути увагу молодих людей до проблеми безпеки в інтернеті та подає інформацію у цікавій формі. На сайті доступні інтерактивні ігри, словники, навчальні плани та матеріали для вчителів, а також докладна інформацію про такі інструменти підтримки як батьківський контроль та антивірусні програми.

З 2009 року діти та молодь отримали можливість відкривати на сайті електронні скриньки типу name@onlandia.org.ua на базі Live Mail. Ця електронна пошта є безкоштовною і розроблена спеціально для молодих користувачів Інтернету, щоб захистити їх від різноманітної реклами, яку можна спостерігати в інших безкоштовних поштових системах. Пошта не має сторонніх рекламних оголошень і захищена від спаму та вірусів.

Щоб поширити інформацію про ризики, які несе інтернет, та як із ними боротися, було також розроблено навчальну програму з використанням методичних матеріалів партнерів Коаліції – ECPAT і LaStrada. До програми було також залучено тренерів ГО «Школа Рівних Можливостей» та ресурси програми Microsoft «IDEA Україна» (www.idea-ukraine.org), в рамках якої створюються центри для навчання комп'ютерній грамоті по всій Україні.

Спочатку тренінги за цією навчальною програмою проводилися в літніх таборах та громадських центрах. Починаючи з 2008-2009 навчального року за підтримки Міністерства освіти та науки безкоштовні тренінги були проведені в школах, а матеріали про інтернет-безпеку були включені в шкільну програму для учнів 5-11 класів. У 2009-2010 навчальному році Міносвіти порекомендувало українським школам провести на честь Дня безпечного Інтернету інформаційні заходи для батьків і дітей, присвячені сімейній онлайн-безпеці. Тренери-волонтери Коаліції в цей день провели тренінги й семінари в понад 300 населених пунктах України.

В лютому 2009 року «Майкрософт Україна» і Коаліція за безпеку дітей в Інтернеті ініціювали перший щорічний День безпечного Інтернету і всеукраїнську соціальну рекламну кампанію. За фінансової підтримки медіа-партнерів, включаючи MTV Україна, Radioaktive Film, Think!, рекламної агенції McCann Erickson, Universal McCann, PressCom, Perekhid Media і «Гала Радіо» Коаліція випустила 30-секундний ролик, який транслювався в Інтернеті, декілька місяців у ефірі MTV Україна, у системах внутрішнього TV-мовлення в мережі McDonalds, магазинах ДЦ, ЕКО маркетах та торговому центрі «Метроград» у Києві. Соціальна реклама з'явилися на зовнішніх рекламних носіях по всій Україні,

а також в популярних журналах, орієнтованих на сім'ю, прихильників комп'ютерних ігор та ІТ-спеціалістів. Відома та популярна радіостанція «Гала Радіо» випустила радіо-інтерв'ю та оголошення про День безпечного Інтернету. Кампанія фінансувалася за рахунок готівкових вкладів медіа-партнерів та членів Коаліції. Загальна сума вкладів склала $ 150 000.

Кожен член Коаліції з питань безпеки дітей в Інтернеті бере на себе зобов'язання підтримувати програму коштами чи іншими ресурсами. Зокрема, такі телекомунікаційні компанії та виробники як HP, «Укртелеком», «Астеліт», МТС, «Вега» і «Воля» надали призи для конкурсів «Онляндія» і сприяли поширенню інформації про програму серед своїх клієнтів. Оператор мобільного зв'язку «Київстар» підтримує дослідження щодо користування Інтернетом серед дітей, а також створив wap-версію сайту «Онляндії» (wap.onlandia.kyivstar.ua). Компанія «МакДональдс Україна» додала календар «Онляндії» в понад 100 000 своїх обідів «Хеппі Міл» по всій Україні, щоб сприяти поширенню інформації про День безпечного Інтернету 2010.

Результати:

Програма «Онляндія – безпека дітей в Інтернеті» росте, до Коаліції за безпеку дітей в Інтернеті долучаються нові члени. З моменту заснування програми в квітні 2008 року:

- 27 організацій приєдналися до Коаліції;
- сайт «Онляндія» (www.onlandia.org.ua) щомісяця відвідує близько 7000 чоловік, протягом лютого 2010 року було зафіксовано 17 000 унікальних відвідувачів («День безпечного Інтернету 2010»);
- на сайті з'явилися нові розділи, в тому числі нові інтерактивні уроки про те, як захистити себе на сайтах соціальних мереж;
- звересня 2009 по серпень 2010 року проведено понад 1700 тренінгів у школах, літніх таборах та громадських центрах; у них взяли участь понад 55 000 дітей, вчителів та батьків;
- коаліція двічі отримувала підтримку ЄС в ініціативі «День безпечного Інтернету», який щорічно проводиться у другий вівторок лютого. У 2010 захід охопив більше ніж 300 великих і малих міст, в його рамках проведено 750 тренінгів;
- видано навчальний посібник з безпеки в Інтернеті для дітей, підготовлений тренерами програми за підтримки Міністерства освіти і науки;
- більше 2200 чоловік підписали онлайн-петицію за безпечний Інтернет на сайті www.onlandia.org/vote, закликаючи до змін у системі освіти й законодавстві;
- коаліція підтримала заснування національної телефонної гарячої лінії 0 800 500 33 5 з консультування і два веб-сайти для збору скарг – skarga.ua і internetbezpeka.org.ua;
- створено більше 6400 електронних скриньок на сайті «Онляндії» (www.onlandia.org.ua /mail);
- на прохання Міністерства освіти Білорусі сайт «Онляндія» був запущений і в цій країні – www.onlandia.by;
- разом з Радою Європи «Майкрософт Україна» провела ряд круглих столів та тренінгів для співробітників правоохоронних органів, інтернет-провайдерів та інших.

Питання до ситуаційної вправи.
1. Назвіть 3 головні причини успішної реалізації філософії КСВ цієї компанії.
2. Зробіть аналіз цінностей компанії та поясніть, як вони працюють на забезпечення її конкурентоспроможності.
3. Поміркуйте про те, чи можуть виникнути якісь загрози реалізації КСВ компанії.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Багатовекторна програма соціального партнерства ДТЕК

ДТЕК – приватна енергетична компанія України, побудована на основі принципу вертикальної інтеграції, входить до складу СКМ. Підприємства ДТЕК формують виробничий ланцюжок від видобутку і збагачення вугілля до генерації і дистрибуції електроенергії. Компанія займає лідируючі позиції на українському ринку вугілля і теплової генерації: за підсумками 2008 року ДТЕК видобув 17,6 млн. тонн вугілля і є найбільшим виробником в Україні з часткою ринку 22,6%. Підприємства «Східенерго» разом з «Дніпроенерго», в якому частка ДТЕК становить 47,5%, у 2008 році виробили 34,5 млрд. кВт/г, або майже половину всієї теплової електроенергії в Україні. Веб-сайт: www.dtek.com

Проблема:

Проблема дефіциту міських бюджетів територій присутності ДТЕК традиційно вирішувалася за рахунок містоутворюючих підприємств компанії. Безсистемні запити місцевої влади зростали, соціально-економічні проблеми регіонів повністю не вирішувалися, а компанія знаходилася у стані «вічного боржника». Відмовити – означає зіпсувати собі репутацію, оскільки існує думка, що бізнес має «ділитися».

Рішення:

Сергій Кордашенко, директор з управління персоналом і корпоративним комунікаціям ДТЕК: «Компанія готова виділяти істотні фінансові та організаційні ресурси і розглядати всі свої соціально орієнтовані програми як довготривалі інвестиції у сталий розвиток бізнесу. Це дасть нам змогу перейти від проведення розрізнених соціальних акцій до довгострокового планованого соціального партнерства із залученням сучасних управлінських технологій. При цьому будуть максимально враховані інтереси жителів міст присутності наших підприємств».

ДТЕК вирішив надати місцевій владі експертне сприяння при розробці програм з підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості міст. Менеджмент компанії виходить з того, що нова формула стратегічної співпраці і бізнес-підхід до соціального інвестування мають передбачати єдине розуміння довгострокових перспектив розвитку регіонів присутності бізнесу ДТЕК.

У 2007 році компанія почала системну роботу у сфері соціального інвестуванні, запустила проект соціального партнерства – програму, аналогів якої за масштабністю співпраці між приватним бізнесом, владою та громадськістю немає в Україні.

Органи місцевого самоврядування кожної території-учасниці соціального партнерства спільно з підприємствами й іншими заінтересованими сторонами обирають пріоритетні напрями соціальних інвестицій. За результатами обговорення на кожній території формується програма соціального партнерства та визначаються конкретні проекти, що підлягають фінансуванню. Очікуваний результат роботи в умовах нової моделі – оновлені установи культури, сучасне медичне обладнання у лікарнях і поліклініках, комп'ютерні класи в школах й інші зримі ознаки та характеристики підвищення рівня та якості життя.

Реалізація моделі проходила у декілька етапів:

І етап – 2007 рік: підписано тристоронні протоколи про наміри між корпоративним центром, виробничими підприємствами та органами місцевого самоврядування 7 міст Дніпропетровської, Донецької і Луганської областей, створено робочі координаційні групи для вирішення оперативних питань.

ІІ етап – березень 2008: розроблено і підписано багатосторонню довгострокову декларацію соціального партнерства (ДСП), яка відкрита для приєднання третіх сторін, що розділяють принципи діалогу, відвертості і взаємного врахування інтересів. Створено координаційний комітет соціального партнерства, за допомогою якого учасники програми соціального партнерства планують спільну діяльність і обговорюють результати. Комітет складається з керівників підприємств та органів місцевого самоврядування – учасників декларації. Керівний орган комітету – бюро, що складається з трьох призначених на постійній основі членів-керівників профільних підрозділів ДТЕК і двох змінних членів (на 1 рік)-керівників органів місцевого самоврядування.

Стартував партнерський проект між ДТЕК та Агентством США з міжнародного розвитку USAID, спрямований на надання експертної і практичної допомоги міським радам регіонів присутності компанії у вдосконаленні процесу стратегічного планування для підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості міст.

ІІІ етап – 2008 рік: над розробкою стратегічних планів економічного розвитку міст працювали експертні комітети за участю експертів і консультантів USAID, представників підприємств і корпоративного центру, депутатів місцевих рад і представників органів місцевого самоврядування. Робочими групами проведено дослідження бізнес-клімату міст (ставлення бізнесу до міських органів влади, від яких залежить зростання економіки міст).

Компанія орієнтується на партнерський підхід до вирішення соціальних проблем, оскільки, по-перше, це дасть змогу оптимізувати витрати підприємств і міської влади, по-друге, розподілить відповідальність за вирішення проблем між усіма учасниками процесу, по-третє, сумісний бюджет дасть змогу ефективніше реалізовувати дорогі проекти.

На реалізацію програми соціального партнерства у 2007 році було виділено 3 млн. гривень, у 2008 році цю суму було подвоєно і збережено у кризовому 2009 році – по 6 млн. гривень.

Результати:

Було налагоджено конструктивний діалог з представниками місцевої влади, учасникам процесу стало зрозумілим, що бізнес не замінює державу у вирішенні соціальних і економічних проблем, але готовий по мірі своїх можливостей надавати фінансову, методологічну і консультаційну допомогу.

У 2009 році було розроблено і затверджено на сесіях міських рад стратегічні плани економічного розвитку міст з джерелами фінансування і термінами реалізації проектів, переважна частина яких успішно пройшла громадські слухання або користується підтримкою громадських організацій та інститутів громадянського суспільства. Для виконання планів у 2009 році створено комітети з управління реалізацією стратегічних планів економічного розвитку міст і положення про моніторинг стратегічних планів, створено офіційні сайти міст, де розташовані підприємства. Контроль та участь громадськості – один з базових принципів планування і реалізації програми соціального партнерства. Такі самі плани розвитку розроблятимуться у регіонах присутності інших підприємств компанії, що підтримують концепцію соціального партнерства (наприклад, м. Добропілля).

У майбутньому планується провести також незалежну оцінку реалізації декларації соціального партнерства, розширити географію проектів і закріпити ефективність системи управління і координації.

Впровадження такої форми взаємодії з місцевою владою, як соціальне партнерство, дало змогу збалансувати інтереси бізнесу і співтовариства – припинився потік безсистемних і нескінченних запитів, неможливість задовольнити які негативно відбивалася б на іміджі компанії.

Використання передових технологій, професійний менеджмент, а також активна соціальна політика – запорука стійкого розвитку компанії на паливно-енергетичному ринку України, що створює передумови для соціально-економічного розвитку регіонів присутності і країни в цілому. Зараз ДТЕК асоціюється як компанія, що уміє стратегічно мислити не тільки в економічній, але й соціальній площині.

Питання до обговорення ситуаційної вправи.
1. З'ясуйте та обговоріть головні цінності ДТЕК.
2. Чи існує, на Вашу думку, конфлікт інтересів між різними групами заінтересованих сторін у соціальних партнерствах ДТЕК.
3. Зробіть нариси про майбутній розвиток КСВ ДТЕК в питаннях розвитку громад та змоделюйте її вплив на розвиток регіонів.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Безпалько О.В. Соціальна робота в громаді: навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 176 с.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні. Офіційне видання. – К.: Парламентське вид-во, 1997
3. Водотика С. Національно-державницька течія в українській історіографії 1920-х років// Проблеми історії України: Факти, судження, пошуки. Міжвідомчий збірник наукових праць. – Вип. 8. – К., 2003. – С.111.
4. Грушевський М. «Звичайна схема «руської» історії і справа раціонального укладу історії Східнього Словянства» // Статьи по славяноведению. – Вип. 1. – СПб., 1904. – С. 298-304.
5. Франко І. Що таке громада і чим вона повинна бути? // Збір. творів: У 50 т. – К., 1985. – Т. 44 кн.1;
6. Міжнародне керівництво з соціальної відповідальності, с. 70
7. Постанова Кабінету Міністрів України«Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03. 11. 2010 № 996
8. КСВ та ЗМІ Дослідження Цетру «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності»
9. Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000, с.71
10. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III
11. http://polit-kherson.info/publication/society/7315-2010-05-19-07-29-53.html
12. www.worldbank.org.ua
13. Шпильова Ю.Б. Основні напрями розвитку і розміщення соціальної інфраструктури в умовах транзитивної економіки. Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01 Рада по вивч. продуктив. сил України НАН України. – К., 2006. – 20 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Акімова І. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження / І. Акімова, О. Осінкіна, О. Філіпченко, А. Марцінків. – К.: Видавнича компанія «КІТ», 2005. – 41 с.
2. Вдовин М. Социальная ответственность как новая экономическая практика [Елект-ронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.byliner.ru/marketing/ marketing.php?aid=41. – Назва з екрану.
3. Дороніна М. С. Соціальна відповідальність менеджменту / М. С. Дороніна // Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузівський збірних наукових видань. Випуск 40. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – С. 11–17.
4. Кричевский Н. А. Корпоративная социальная ответственность / Н. А. Кричевский, С. Ф. Гончаров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. – 216 с.
5. Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности. – М.: Комитет Ассоциации Менеджеров по корпоративной ответственности, «Асоциация менеджеров России», 2006. – 16 с.
6. Отенко І. П. Управління конкурентними перевагами підприємства. Наукове видання / І. П. Отенко, Є. О. Полтавська. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2005. – 212 с.

7. Социальная ответственность бизнеса. Корпоративная отчетность – новый фактор взаимодействия бизнеса и общества: сб. ст., лекций и выступлений / под общ. ред. Л. Г. Лаптева. – М.: ЗАО Финансовый издательский дом «Деловой экспресс», 2004. – 310 с.
8. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / відп. ред.: Ю. Саєнко. – К.: «Батискаф», 2002. – 72 с.
9. Соціальна відповідальність: принципи та рекомендації щодо звітності. – К.: Форум соціально відповідального бізнесу України. – 2006. – 20 с.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Богданова Тетяна – регіональний директор компанії «Австрійські авіалінії», с. 317;
2. Кордашенко Сергій – директор з управління персоналом і корпоративним комунікаціям ДТЕК, с. 348;
3. Кузьмін Олег – директор з корпоративних відносин компанії ІНТЕРПАЙП, с. 334;
4. Маркуц Ігор – заступник голови Комітету підприємців Львівщини, с. 327;
5. Пограничний Олесь – відділ зв'язків з громадськістю, компанія «Галнафтогаз», с. 314;
6. Сірко Христина – компанія «МТС Україна», с. 311.

ПОКАЖЧИК ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID), с. 325, 349;
2. Астеліт, с. 347;
3. Бритіш Американ Тобакко Україна (BAT), с. 332;
4. ВАТ «Концерн Галнафтогаз», с. 314, 318;
5. ВАТ «Павлоградвугілля», с. 325;
6. Вега, с. 347;
7. ВОЛЯ, с. 347;
8. Гала Радіо, с. 347;
9. Громадська організація «Всеукраїнська мережа проти сексуальної експлуатації дітей», с. 345;
10. Громадська організація «Дефіле клуб», с. 319;
11. Дніпроенерго, с. 348;
12. ДТЕК, с. 325, 348-350;
13. ДЦ, с. 346;
14. ЕКО, с. 346;
15. Європейський конгрес українців, с. 313;
16. Інститут громадянського суспільства, 317;
17. Київстар, с. 345, 347;
18. Компанія «Австрійські авіалінії», с. 317;
19. Компанія «ІНТЕРПАЙП», с. 334;
20. Компанія «Краснодонвугілля», с. 333;
21. Комітет виборців України, с. 317;

22. Корпус миру США, с. 316;
23. Майкрософт Україна, с. 344-347;
24. МТС Україна, 327, 347;
25. Ресурсний центр АНГО, с. 316;
26. Світовий конгрес українців, с. 313;
27. Східенерго, с. 348;
28. Творчий центр «Каунтерпарт», с. 317;
29. ТОВ «Соцвугілля», с. 325;
30. ТОВ «Соціс», с. 325;
31. Український фонд соціальних інвестицій, с. 324;
32. Укртелеком, с. 347;
33. Центр «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності», с. 316;
34. Школа рівних можливостей, с. 345, 346;
35. Freshfi elds, с. 328;
36. Gfk Ukraine, с. 316;
37. Hewlett -Packard, с. 347;
38. ING Bank, с. 333;
39. Intel, с. 331;
40. McCann Erickson, с. 346;
41. McDonalds, с. 347;
42. METRO Cash & Carry в Україні, с. 328, 329.
43. MTV Україна, с. 346;
44. Perekhid Media, с. 346;
45. Think!, с. 347;
46. Universal McCann, с. 346.

Розділ 11. ІНТЕГРАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

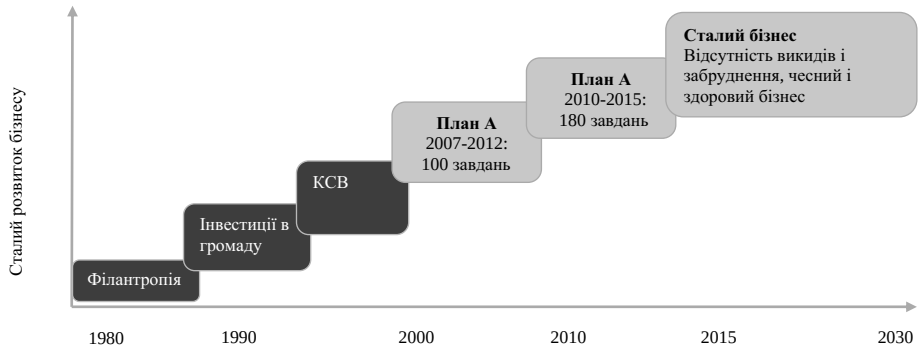
Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності в організації

У розділі продемонстровано підходи та принципи, потрібні для реалізації корпоративної соціальної відповідальності в організації. Проаналізовано практики реалізації КСВ компаній та розроблено послідовність етапів для повної інтеграції КСВ в компанії.

11.1. Стратегічний підхід до КСВ

Корпоративна соціальна відповідальність потребує стратегічного підходу. Якщо говорити про практики компанії, то КСВ, на думку деяких компаній, це проміжна ланка між благодійністю та сталим розвитком як самої компанії, так і суспільства й країни в цілому. Компанія «Маркс енд Спенсер» відобразила це твердження на мал. 11.1.

Малюнок 11.1. Моделі, які узагальнюють закономірності розвитку соціальної інфраструктури регіону.

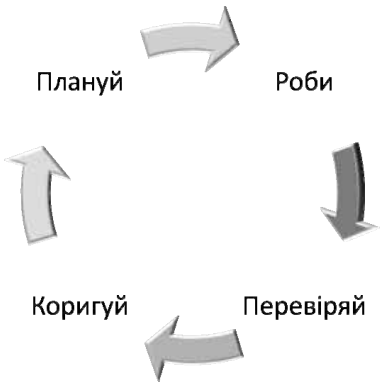


Малюнок 10.1 дуже чітко демонструє етапи еволюції КСВ, що відбувається нині в найпрогресивніших компаніях. Якщо розглянути етапи, то перші – філантропія та інвестиції в громади – змінюються КСВ, тобто від нестратегічного підходу, характерного не для всієї організації, а лише для її окремих відділів, поступово організації наближаються до комплексної програми впровадження КСВ. Однак для того, щоб зробити її стратегічною і охопити всі питання соціальної відповідальності відповідно до міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000, компанії потрібна нова бізнес-стратегія, що охоплює всі питання КСВ. Так сталося в «Маркс енд Спенсер». З приходом нового керівника Роза Стюарта було зроблено ставку на План А. План А – це програма, яка охоплює 100 етичних, соціальних і екологічних завдань для компанії. 2010 року компанія додала ще 80 завдань до Плану А. Саме ця програма стала комплексною бізнес-стратегією компанії, яка особливим чином зосередилася на екологічному та етичному ставленні до постачальників. І компанія розглядає цю концепцію як таку, що описує «як ми робимо свій бізнес», і вважає План А ще

одним етапом у напрямку до сталого розвитку бізнесу, з яким буде просувати й реалізовувати принцип чесності, здоров'я (компанія – один з найбільших ріелтерів Великобританії), а також тезу про нульові викиди CO2 та відходи. Компанія «Маркс енд Спенсер» та інші лідери з корпоративної соціальної відповідальності пройшли довгий шлях, щоб розробити, втілити та закріпити принципи й дії корпоративної соціальної відповідальності. Саме цей шлях і поступові кроки для компаній буде описано в цьому розділі.

Існує цикл, що його проходять практично всі компанії, реалізуючи той чи інший проект, програми і навіть стратегії. Цей цикл назвали циклом Демінга, його часто застосовують в управлінні якістю PDCA (Плануй – Роби – Перевіряй – Коригуй) – мал. 11.2.

Малюнок 11.2. Цикл PDCA (Плануй – Роби – Перевіряй – Коригуй).



Методологія PDCA представляє найпростіший алгоритм дій керівника, щоб управляти процесом і досягати цілей. Цикл управління починається з планування.

Планування – це ставлення завдань та визначення процесів, потрібних для виконання завдань, планування роботи з виконання завдань задоволення споживача, виділення та розподіл потрібних ресурсів.

Другий крок – це виконання запланованих робіт у межах процесу.

Третій етап циклу – це перевірка, а точніше збір інформації та перевірка відповідності результату ключовим показникам ефективності (KPI), виявлення та аналіз відхилень і встановлення причин.

Коригування – це вжиття заходів для усунення причини відхилень від запланованого результату, зміни у плануванні та розподілі ресурсів.

Зазначений цикл відповідно може застосовуватися й при інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в організації. Інший приклад циклу, який рекомендують застосовувати при впровадженні корпоративної соціальної відповідальності в організації, складається з наступних етапів:

1. Оцінити.
2. Запланувати.

3. Вирішити.
4. Підтвердити (тобто перевірити).

До цього циклу входять наступні дії, а саме:

1. оцінити характеристики соціальної відповідальності у відповідності до специфіки діяльності організації, визначити ставлення організації до сталого розвитку;
2. переглянути принципи КСВ та оцінити, наскільки вони вже реалізуються або наскільки їх має бути вписано в соціальну відповідальність організації;
3. визначити корпоративну соціальну відповідальність організації та її сферу впливу;
4. визначити та залучити стейкхолдерів (заінтересованих сторін) до роботи з компанією, в тому числі в аспекті інтеграції соціальної відповідальності;
5. проаналізувати ключові 7 питань соціальної відповідальності відповідно до діяльності компанії та сподівань як самої компанії, так і інших стейкхолдерів;
6. визначити процеси інтеграції соціальної відповідальності в компанії, ухвалюючи рішення та зважаючи на активності, внутрішні й зовнішні комунікації з КСВ, оцінювання та моніторинги реалізованих практик;
7. переглянути колективні ініціативи для компаній, що існують на глобальному та міжнародному рівнях, і оцінити переваги приєднання. «Колективні дії» часто мають більшу вагу, ніж дії однієї компанії в рамках проекту або програми КСВ.

Сама схема запровадження соціальної відповідальності продемонстрована в таблиці 11.1.

Таблиця 11.1. Схема запровадження соціальної відповідальності [1].

Коли? (концептуальна фаза)	**Що?** (поставлені завдання)	**Як?** (ключові активності під час інтеграції)
Плануйте	Зробіть оцінку КСВ	Зберіть команду лідерів КСВ. Розробіть робоче визначення КСВ. Визначте юридичні норми. Оцініть корпоративні документи, процеси й активності та внутрішній потенціал. Визначте й залучіть ключових стейкхолдерів.
	Розробіть КСВ-концепцію	Дістаньте підтримку топ-менеджера, вищого керівництва та співробітників.
		Дослідіть, що роблять інші, оцініть цінність визнаних КСВ–інструментів.
		Підготовте матрицю запропонованих КСВ–активностей.
		Розробіть ідеї інтегрування та бізнес-кейс для них.
		З'ясуйте напрямок, підходи й пріоритетні сфери.
Робіть	Втілюйте план у життя	Розробіть інтегровану структуру ухвалення рішень щодо КСВ.
		Підготуйте й реалізуйте план із впровадження КСВ.
		Поставте вимірювані завдання та визначте заходи щодо визначення ефективності.
		Залучайте співробітників та партнерів.
		Підготуйте і проведіть КСВ-тренінг.
		Визначте механізми розв'язання проблемних питань.
		Розробіть внутрішній і зовнішній план комунікацій.
		Пропишіть Ваші зобов'язання громадськості.
Перевіряйте	Завіряйте й звітуйте про прогрес	Вимірюйте й оцінюйте показники. Залучіть стейкхолдерів. Звітуйте про прогрес, внутрішньо та зовнішньо.
Поліпшуйте	Поліпшуйте та оцінюйте	Оцінюйте результативність. Визначте можливості для поліпшення. Залучайте стейкхолдерів.
Перевіряйте – цикл завершено		Поверніться до плану та розпочніть новий цикл

11.2. Характеристика компанії та специфіка її КСВ. Оцінка компанії

Корпоративна соціальна відповідальність однієї компанії не може бути схожою на корпоративну соціальну відповідальність іншої або копіювати її. По-перше, тому, що компанії одного сектора мають специфічні питання, які не можуть мати дотичної до питань КСВ компаній іншого сектора. Наприклад, КСВ телекомунікаційних компаній стосується питання впливу мобільних телефонів на здоров'я людини, – це специфічне питання КСВ саме цього сектора. Інший приклад – банки, що дуже часто включають до своїх програм соціальної відповідальності програми, спрямовані на розвиток громад, а саме питання фінансової грамотності дітей. По-друге, КСВ однієї компанії має відрізнятися від КСВ конкурента, тобто компанії того самого сектора. Незважаючи на те, що в одному секторі питання можуть бути однакові, їхня реалізація й підхід до КСВ на рівні співробітників та топ-менеджменту буде різним.

Саме тому потрібно оцінити те, що робить компанія, який вплив має та як застосовує корпоративну соціальну відповідальність. Це допомагає визначити реальний стан речей в компанії, а також майбутні виклики, потреби та можливості. (табл. 11.2).

Таблиця 11.2. Матриця оцінювання наявного стану КСВ компанії.

ПРО КОМПАНІЮ	РИЗИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ	ПИТАННЯ КСВ
1. Продукція або послуги, що їх компанія надає: питання КСВ, пов'язані з ними, соціальний та екологічний вплив компанії на навколишнє середовище, включаючи стейкхолдерів і довкілля.	4. Ключові питання КСВ, які впливають або можуть вплинути на компанію: основні ризики та можливості.	7. Цінності та норми етики в компанії.
2. Алгоритм ухвалення рішень у компанії.	5. Ключові стейкхолдери та їхні потреби та очікування: механізм роботи компанії з ними.	8. Співробітники, програми для них, рівень залученості та задоволеності.
3. Бюджети компанії: прибутки компанії, скільки компанія витрачає на різні питання КСВ: - організаційне управління; - права людини; - трудові практики; - чесні операційні практики; - права споживачів; - екологічні питання; - розвиток та підтримка громад.	6. Внутрішні та зовнішні драйвери КСВ.	9. Існуючі ініціативи щодо КСВ.

Відповіді на питання таблиці 11.2 охоплюють 9 питань у трьох сферах: профіль компанії, питання КСВ в компанії та майбутні ризики й можливості. Оцінювання наявного стану дозволить визначити сильні й слабкі сторони компанії в аспекті КСВ, серед іншого й щодо конкурентів. Ця інформація допоможе визначити пріоритети інтеграції КСВ в організацію як для менеджерів з КСВ, так і для топ-менеджменту компанії. Відповіді на матрицю запитань допоможуть також покращити наявну концепцію КСВ в організації і зосередитися на пріоритетних питаннях КСВ для організації. Наприклад, якщо компанія є виробничим підприємством, то вона має приділяти увагу охороні здоров'я та безпеці співробітників, і очевидно, що це питання залишиться одним із ключових у контексті КСВ організації.

Задля комплексної оцінки стану корпоративної соціальної відповідальності, важливо зробити це кроссекторально, тобто залучаючи всі відділи й департаменти КСВ. Задля цього потрібно сформувати робочу групу відповідальних за КСВ з різних департаментів, узгодити визначення, що для цієї групи означає корпоративна соціальна відповідальність, розділити те, що компанія робить у межах законів і норм, і те, що компанія робить більш того, добровільно. До робочої групи з КСВ може увійти топ-менеджмент компанії, оскільки саме він визначає стратегію розвитку компанії та має потрібні повноваження для інтеграції КСВ. Звичайно, залучити топ-менеджерів до складу робочої групи є складним завданням, оскільки не завжди у топ-менеджерів вистачає часу, але підзвітність групи топ-менеджерові все одно може стати гарним сигналом для компанії щодо важливості КСВ-питань. Також до робочої групи можуть увійти активні співробітники інших департаментів: людських ресурсів, маркетингу, навколишнього середовища, охорони здоров'я та безпеки, юридичного й фінансового відділів, комунікаційного відділу.

Треба взяти до уваги, що склад робочої групи може змінюватися під час оцінювання. Першим і важливим кроком до злагодженої роботи групи є проведення тренінгу з корпоративної соціальної відповідальності, щоб дістати збалансоване розуміння КСВ і послідовно визначити робочу дефініцію терміну «корпоративна соціальна відповідальність». Робоче визначення «КСВ», яке узгоджують усі члени групи, має включати відповіді на наступні питання:

1. що це означає для компанії;
2. які ключові питання КСВ є найбільш пріоритетними для організації: організаційне управління, права людини, трудові практики, чесні операційні практики, права споживачів, екологічні питання, розвиток та підтримка громад;
3. з якими стейкхолдерами працює компанія;
4. навіщо компанія практикує або планує практикувати КСВ;
5. регіон, в якому працює компанія.

У це визначення можна вкласти також цінності компанії, принципи її роботи або факти з історії компанії.

Якщо говорити за принципи соціальної відповідальності, то міжнародний стандарт з соціальної відповідальності ISO 26000 зазначає сім принципів соціальної відповідальності (табл. 11.3).

Таблиця 11.3. Принципи соціальної відповідальності (ISO 26000).

Принципи соціальної відповідальності						
Підзвітність	Прозорість	Етична поведінка	Повага до інтересів заінтересованих сторін	Повага до верховенства права	Повага до міжнародних норм поведінки	Повага до прав людини

Зміст принципу «підзвітність» полягає в тому, що організації варто бути підзвітною з огляду на її вплив на суспільство та навколишнє середовище. Організація може це зробити через проведення різноманітних досліджень, оцінювання впливу компанії, соціальний та екологічний аудит її діяльності. Підзвітність також включає і вживання реагуючих або запобіжних заходів у разі неналежних дій. Нефінансова звітність є складовою частиною принципу «підзвітність».

Зміст принципу «прозорість» полягає в тому, що компанія має бути прозорою у своїх рішеннях та діях, які впливають на суспільство та навколишнє середовище. Принцип прозорості не вимагає оприлюднення конфіденційної бізнес-інформації, але організація має прозоро представляти інформацію щодо:

- корпоративного управління організації, зокрема інформації про топ-менеджмент, про те, як ухвалюються рішення в компанії та інші факти;
- інформації про свої продукти, послуги тощо;
- інформації про фінансові ресурси;
- впливу компанії на навколишнє середовище, на громади, що мешкають в регіонах присутності компанії;
- інформації про пріоритети соціальної відповідальності компаній та ін.

Один з важливих інструментів прозорості компаній є вихід на IPO. Деякі російські компанії, вийшовши на біржі, надавали повні відомості про своїх акціонерів, завдяки чому вперше аналітики та інвестори дізналися про деякі цікаві факти біографії компанії.

Зміст принципу «етична поведінка» полягає в тому, що за будь-яких умов організація повинна поводитись етично й будувати свою поведінку на принципах чесності, рівності та доброчесності. Організація повинна мати кодекс поведінки або етичні стандарти, які інтегровані в організацію. Компанії слід моніторити виконання співробітниками етичних стандартів. Деякі компанії запровадили анонімні гарячі лінії для дотримання співробітниками стандартів етики, визначених в організації. Треба також зауважити, що етика проявляється не лише у стосунках зі співробітниками, стейкхолдерами та громадами в регіонах роботи компанії, а також у ставленні до тварин, якщо, скажімо, компанія є фармакологічною.

Зміст принципу «повага до заінтересованих сторін» полягає в тому, що організація повинна брати до уваги інтереси заінтересованих сторін та поважати їх.

Зміст принципу «повага до верховенства права» полягає у виконанні норм та законів держави, в якій працює компанія, а також в інформуванні персоналу організації про його обов'язок дотримуватися законів та вживати заходів для їхнього дотримання.

Принцип «повага до міжнародних норм поведінки» полягає в тому, що організація повинна поважати норми міжнародного права. До речі, норми міжнародного права у деяких країнах подеколи є жорсткішими, ніж м'які національні закони. У деяких компаніях принцип їхнього виконання дуже простий – потрібно виконувати ті норми, що є більш жорсткими.

Зміст принципу «повага до прав людини» полягає в тому, що організація повинна поважати права людини, визнавати їхню важливість і універсальність.

Що стосується національних норм і законів, то юридичний відділ організації має зробити свій внесок у вигляді норм та законів, що компанія вже виконує в аспекті КСВ. Наприклад, «гендерну дискримінацію» заборонено в багатьох країнах світу, але за даними різноманітних досліджень, вона існує, що доводять різноманітні дослідження та кампанія Європейського Союзу «За розмаїття, проти дискримінації» [2].

Для оцінювання за вищенаведеною матрицею робочій групі знадобляться корпоративні документи із зазначеними політиками, процедурами та програмами. Важливо також визначити й залучити ключових стейкхолдерів. Питання визначення стейкхолдерів розглядаються в розділі 7. Документи, що можуть бути корисними для розгляду робочої групою – це:

- існуючі кодекси поведінки;
- документи, що зазначають місію та принципи роботи компанії;
- бізнес-стратегія компанії та ключові індикатори результативності (KPIs);
- документи з відповідності галузевим стандартам і принципам;
- політики та кодекси з трудових взаємин, прав людини, чесних операційних практик, прав споживачів, екологічних питань;
- документи з корпоративної поведінки;
- документи та інформація з корпоративної соціальної відповідальності конкурентів та компаній в інших секторах (бенчмаркінг);
- документи, що стосуються роботи з бізнес-партнерами та постачальниками.

Про зроблений за результатами аналізу звіт важливо проінформувати співробітників і, за можливості, інших стейкхолдерів. Слід також створити список із трьох-чотирьох КСВ-ініціатив, важливих для кожної групи визначених стейкхолдерів [3].

11. 3. Розробка концепції для інтеграції КСВ в організацію

Оцінювання КСВ, здійснене на попередньому етапі, стане основою розробки програми КСВ задля її інтеграції в бізнес-стратегію. КСВ стратегія має право на існування замість «КСВ концепції», але практично більшість провідних компаній та організацій світу вже уникають цього принципу з двох причин:

- по-перше, стратегія – це загальний, недеталізований план, який охоплює тривалий період часу. Беручи до уваги той факт, що нині КСВ дедалі більше набирає форми конкретних планів (наприклад, План А «Маркс енд Спенсер») або програм з конкретними показниками й цілями, то термін «стратегія» не є коректним;
- по-друге, якщо говорити про КСВ, про те, як компанія веде свій бізнес, то компанія має одну бізнес-стратегію, до якої включено програми корпоративної соціальної відповідальності.

Отже, для робочої групи важливо розробити концепцію КСВ, яку надалі потрібно вписати в бізнес-стратегію компанії. До концепції КСВ важливо включити узгоджені наступні критерії в межах групи, розроблені на основі одержаної інформації:

- чого компанія планує досягти через інтегрування КСВ в компанії;
- як поєднати сподівання та інтереси стейкхолдерів з планами й інтересами компанії;
- пріоритетні питання розвитку КСВ;
- ресурси: часовий період для дій, відповідальні співробітники, бюджет;
- процес моніторингу та оцінювання.

Щоб правильно інтегрувати КСВ в організації, потрібно розуміти, що КСВ не є синонімом до благодійності. Корпоративна соціальна відповідальність – це комплексне питання, яке включає 7 сфер (таб. 11.4).

Таблиця 11.4. Питання КСВ.

Сфери соціальної відповідальності						
Організаційне управління	Права людини	Трудові відносини	Чесні операційні практики	Взаємини зі споживачами	Захист навколишнього середовища	Розвиток і підтримка громад

Певно, на першому етапі становлення КСВ в компанії можна взяти базовий рівень за основу з виконанням «мінімальних стандартів», пізніше – рівень може бути підвищено, від чого активності можуть також змінитися. Важливо узгодити, як концепцію та її програми має бути вписано в бізнес-стратегію, і які ключові показники ефективності компанії можуть поліпшитися через запровадження корпоративної соціальної відповідальності. Задля успішності концепції треба також підготувати матрицю запропонованих дій з КСВ й оцінити, що компанія отримає від виконання тих чи інших дій. Представники різних департаментів, що входять до корпоративної групи лідерів з КСВ, у цьому допоможуть.

Під час роботи над концепцією КСВ для інтегрування потрібно пам'ятати про традиційні помилки, а саме [4]:

1. відсутність бачення: щоб уникнути цієї помилки, важливо поставити наступне запитання всередині робочої групи – де б ми хотіли бути через 5 або 10 років;
2. рівень змін: потрібно залишатися відкритими та гнучкими задля змін; наприклад, скандал з розливом нафти компанії «BP» вимагав від інших компаній-конкурентів радикально змінити свої підходи до управління, зокрема управління ризиками;
3. тактичне управління: це відсутність управління КСВ на стратегічному рівні, що впливає на низьку можливість компанії скористатися новими бізнес-можливостями, інноваціями і т.п.;
4. треба відокремити ризики та можливості, серед іншого й у створенні нової цінності для компанії;
5. вибіркове слухання: більшість організацій не любить критики, а тому прислухаються більше до одних стейхолдерів, ніж до інших;
6. підтримка старої системи управління: часто відповіді на вимоги та можливості сьогодення треба давати за новою системою управління;
7. підхід «одного світу»: використання спільного підходу для багатонаціональних компаній може дати користь, але іноді за ним можна не помітити інновацій, що їх можна зробити на місцевих рівнях;
8. нерівний підхід: одна фірма може мати гарну політику в одному регіоні й секторі, але вона може не спрацювати в іншому регіоні або секторі;
9. менеджмент, що не бере участі: цьому можна запобігти працюючи з «талантами» компаній або з людьми з кадрового реєстру;
10. неможливість розглянути КСВ як інновації: існує імовірність, що за цих обставин компанія не зможе використовувати КСВ щоб визначати нові технології, ринки та підходи.

Що стосується підготовки плану дій або окремих програм щодо кожного з пріоритетних напрямків КСВ, то корпоративні активності визначаються відповідно до тих цілей, яких хоче досягти компанія. Якщо компанія планує одержати сертифікацію за стандартом

ISO 14001 або SA 8000, то й види активності буде визначено відповідні. Важливо також пов'язати активності з тим, чого б компанія прагнула досягти («де б ми хотіли бути через 5 або 10 років»), та ключовими індикаторами результативності компанії.

Так, приміром, Wal-Mart [5], американська мережа роздрібної торгівлі, оголосила про суттєві зміни використання ланцюга постачань для поліпшення соціальних та екологічних умов, і планує зробити свої крамниці повністю залежними від альтернативних джерел енергії. Tesco [6], британська мережа супермаркетів, оголосила про свої плани реагувати на зміни клімату. До них відносяться маркування інтенсивності викидів CO2 на усіх продуктах і встановлення найбільшого даху сонячної енергії на одному зі своїх об'єктів. Philips [7], голландська фірма електроніки, розробила ряд стратегій як відповідь на проблеми сталого розвитку, прикладами чого можуть бути корпоративна кампанія «Зелений Флагман». При плануванні активностей, можна побачити, що вищезазначені компанії намагаються відповідати нагальним потребам сьогодення.

Можливо і в рамках своєї концепції корпоративна робоча група зможе розглянути актуальні соціальні й екологічні проблеми і подумати про те, який внесок може зробити компанія стосовно їхнього розв'язання. І в даному аспекті надзвичайно важливо знайти однодумців, у чому може допомогти робота в бізнес-асоціаціях з фокусом на КСВ. Наприклад, в Україні, Європейська бізнес-асоціація та Американська торгівельна палата мають КСВ-комітети. Ще однією ідеєю може бути розгляд національних стратегій України, серед іншого й Цілей Розвитку ООН, що для України, як і для будь-якої іншої країни, що підписали Декларацію тисячоліття ООН, є стратегічними пріоритетами.

11.4. Виконання програм КСВ і комунікація

Інтеграція КСВ розпочинається із зобов'язань вищого керівництва і вибору «чемпіона» з КСВ. Саме вище керівництво віддає накази засновані на рішеннях робочої групи. Але перед цим, повинно бути єдине розуміння того, яку користь може принести КСВ, й навіщо компанія це робить. Отже, розділ «Результати КСВ-діяльності» має стояти на початку документа з реалізації КСВ. Результати дій з соціальної відповідальності, описаних робочою групою мають, найперше, стосуватися бізнес-цілей компанії. Якщо компанія прагне бути компанією-лідером, то це автоматично накладає зобов'язання щодо лідерства й у сфері соціальної відповідальності. По-третє, робоча група має стати драйвером змін і трансформуватися в команду, що буде впроваджувати КСВ компанії та створювати корпоративну культуру КСВ. Це – четверта ознака успішної інтеграції, коли співробітник розуміється на цілях та завданнях компанії, знає, що компанія робить для суспільства і сам є членом цього процесу, допомагаючи компанії залучати і розвивати громади.

Наступний етап – це створення організаційної системи управління КСВ. Задля цього, потрібно чітко визначити структуру, що опікуватиметься КСВ в компанії. Звичайно, це може бути одна особа або відділ чи департамент. Однак дуже важливо знати рівень субординації такої структури. Її має бути створено під головуванням топ-менеджера. Відповідно, може існувати КСВ-комітет, до якого входять топ-менеджери компанії,

та відділ, що контролює реалізацію рішень Комітету. Втілювати рішення комітету мають різні департаменти, як от:

- департамент HR-політики;
- відділ закупівель;
- відділ інвестицій;
- департамент з розвитку бізнесу;
- департамент взаємин з клієнтами;
- PR-департамент;
- департамент маркетингу.

Таблиця 11.5. Структура управління КСВ компанії Toshiba.

		ПРЕЗИДЕНТ Відділ КСВ Офіс з імплементації КСВ		Рада директорів		
Комітет управління КСВ						
Навколишнє середовище	**Відповідність законодавству**	**Задоволеність споживачів**	**Якість**	**Корпоративне громадянство**	**Здоров'я та безпека**	**Права людини;Задоволеність співробітників**
Корпоративний комітет з екоменеджменту	Комітет з відповідності та ризиків	Комітет просування задоволеності споживачів	Головний виконавчий комітет з якості	Група з просування корпоративного громадянства	Центральний комітет охорони здоров'я та безпеки	Консультаційний комітет з розвитку різноманіття; Комітет просвітництва щодо прав людини
Внутрішньокорпоративні компанії / ключові компанії групи Головні менеджери з КСВ						
Компанія групи в Японії Головні менеджери з КСВ				Компанії групи за кордоном Головні менеджери з КСВ		

З таблиці 11.5 можна побачити, що відділ КСВ підпорядковується безпосередньо Президентові компанії, а його робочий відділ (офіс з реалізації КСВ) просуває активності компанії у співпраці з іншими відділами.

Раз на півроку збирається комітет управління КСВ Toshiba, до якого входять віце-президент корпорації, що очолює КСВ-відділ, та інші топ-менеджери, його також відвідує Президент. Комітет відповідає за ухвалення рішень щодо всієї політики групи з КСВ. Відповідно до затвердженої Комітетом політики, інші підкомітети (з екоменеджменту, відповідності та ризиків, задоволеності співробітників тощо) розробляють і реалізують свої плани відповідно до пріоритетів і у сферах своєї відповідальності. Кожна компанія групи реалізує політику КСВ під керівництвом головного менеджера з КСВ. Корпоративні КСВ-зустрічі відбуваються раз на місяць з метою перегляду КСВ-активності групи. Головних менеджерів з КСВ у кожній компанії групи було призначено з 2006 року, і вони відповідають за розробку планів просування КСВ та процесу моніторингу. У 2007 році офіс з реалізації КСВ Групи кожні три місяці відвідували головні менеджери з КСВ задля забезпечення послідовної реалізації програми соціальної відповідальності та моніторингу прогресу з пріоритетних тем.

Окремо, робочій групі слід описати результати програми, які компанія хотіла б досягнути. Це – інструменти моніторингу та оцінювання, що допоможуть зрозуміти як у довгостроковій, так і в короткостроковій перспективі, наскільки ефективними є запропонована концепція і успішні практики соціальної відповідальності.

Звичайно, КСВ має бути пов'язана з ключовими документами компанії, а саме: філософією компанії, якщо така є, етикою компанії, бізнес-завданнями компанії. Задля уникнення ризиків, потрібно зробити карту стейкхолдерів і залучити заінтересовані сторони для того, щоб знати, чого вони очікують від компанії.

Документ з реалізації комплексної програми корпоративної соціальної відповідальності має включати наступні питання:

- цілі програми КСВ;
- залучені департаменти;
- відповідальність департаментів;
- часовий період;
- бюджети;
- показники результативності.

Комунікація є важливим інструментом для створення корпоративної КСВ-культури. Вона також впливає і на зовнішніх стейкхолдерів. Тому обов'язковим є залучення департаменту PR і розробка КСВ-месиджів. Внутрішня комунікація означає, що ідеї та проекти корпоративної соціальної відповідальності мають бути постійно в промовах керівництва, іншим інструментом внутрішніх комунікацій можуть бути співробітники, включаючи тих, хто входить до робочої групи з реалізації КСВ.

Варіанти комунікації потрібно також узгоджувати не лише з PR-департаментом, маркетинг-департаментом та департаментом роботи з клієнтами. Важливо продумати комунікацію з корпоративної соціальної відповідальності щодо продукту, наприклад, подумати про емблеми, етикетки. Крім того, продукт має містити повну інформацію щодо свого складу. Саме пакування також має містити й інформацію про те, як звернутися до компанії з пропозицією щось поліпшити або скаргою. Наприклад, група «КОНТІ» першою на ринку України запровадила систему якості й безпеки продукції (HAACP), коли контроль здійснюється на всіх рівнях виробництва – від сировини до кінцевого продукту. У рамках програми «Продукти без ГМО» 2008 року «КОНТІ» привселюдно відмовилася від сировини з використанням ГМО.

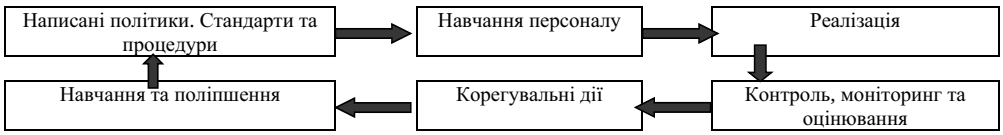
Задля ефективних зовнішніх комунікацій компанія повинна:

1. співпрацювати зі ЗМІ через організацію зустрічей, публічних заходів, форумів, звітів, бюлетенів, журналів, постерів, реклами, листів, відео, веб-сайтів, подкастів, блогів, прес-релізів, інтерв'ю, статтей;
2. подавати пропозиції в державні органи влади;
3. періодично звітувати про можливості для стейкхолдерів надавати свої відгуки, включаючи нефінансову звітність або звітність зі сталого розвитку.

11.5. Поліпшення програм соціальної відповідальності

Поліпшення програм соціальної відповідальності має відбуватися постійно. Задля цього можна використовувати цикл «постійне поліпшення» (мал. 11.3).

Малюнок 11.3. Цикл «Постійне поліпшення».



Компанії потрібно постійно моніторити процес реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності стосовно розроблених індикаторів і, таким чином, за потреби, здійснювати корегувальні дії. Задля цього можна проводити постійні засідання робочої групи з КСВ з метою моніторингу процесу. Приміром, відділ КСВ компанії «Toshiba» зустрічався кожні 2 місяці для відслідковування і внесення змін. На етапі коригування, зміни треба вносити і в прописані процедури та механізми виконання КСВ задля навчання (з погляду вивчених уроків) та поліпшення КСВ.

Після цього розпочинається повторення циклу, як відображено на малюнку 11.3.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Корпоративна соціальна відповідальність потребує стратегічного підходу. Якщо говорити про практики компанії, то КСВ є проміжною ланкою між благодійністю та сталим розвитком як самої компанії, так і суспільства й країни в цілому. Існує цикл, який проходять практично всі компанії, реалізуючи той чи інший проект, програму і навіть стратегію. Цей цикл назвали циклом Демінга – PDCA (Плануй – Роби – Перевіряй – Коригуй) – рис. 10.2.

Інший цикл рекомендований для застосування при запровадженні корпоративної соціальної відповідальності в організації, складається з наступних етапів:

1. Оцінити.
2. Запланувати.
3. Вирішити.
4. Підтвердити (тобто перевірити).

Активності, що входять до цього циклу, означають:

1. оцінити характеристики соціальної відповідальності у відповідності до специфіки діяльності організації, визначити ставлення організації до сталого розвитку;
2. переглянути принципи КСВ та оцінити, наскільки вони вже реалізуються або наскільки їх має бути вписано в соціальну відповідальність організації;
3. визначити корпоративну соціальну відповідальність організації та її сферу впливу;
4. визначити та залучити стейкхолдерів (заінтересованих сторін) до роботи з компанією, в тому числі в аспекті інтеграції соціальної відповідальності;

5. проаналізувати ключові 7 питань соціальної відповідальності відповідно до діяльності компанії та сподівань як самої компанії, так і інших стейкхолдерів;
6. визначити процеси інтеграції соціальної відповідальності в компанії, ухвалюючи рішення та зважаючи на активності, внутрішні й зовнішні комунікації з КСВ, оцінювання та моніторинги реалізованих практик;
7. переглянути колективні ініціативи для компаній, що існують на глобальному та міжнародному рівнях, і оцінити переваги приєднання. «Колективні дії» часто мають більшу вагу, ніж дії однієї компанії в рамках проекту або програми з КСВ.

Оцінка наявного стану дозволить визначити сильні та слабкі сторони компанії в аспекті КСВ, серед іншого й по відношенню до конкурентів. Ця інформація допоможе визначити пріоритети інтеграції КСВ в організацію як для менеджерів з КСВ, так і для топ-менеджменту компанії. Це також допоможе організації продемонструвати, що вже зроблено в організації в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

Для того, щоб комплексно оцінити КСВ організації, важливо залучати всі відділи й департаменти. З цією метою потрібно сформувати робочу групу з представників різних департаментів, узгодити визначення, що для цієї групи означає корпоративна соціальна відповідальність, розділити те, що компанія вже робить, і що ще потрібно зробити. До складу робочої групи бажано включити топ-менеджмент компанії, оскільки він визначає стратегію розвитку компанії та має необхідні повноваження для інтеграції соціальної відповідальності в рамках компанії, а також активні співробітники з інших департаментів: людських ресурсів, маркетингу, навколишнього середовища, охорони здоров'я та безпеки, юридичного й фінансового відділів, комунікаційного відділу.

Якщо говорити про принципи соціальної відповідальності, то міжнародний соціальний стандарт з соціальної відповідальності ISO 26000 зазначає сім принципів соціальної відповідальності. Для оцінювання за вищенаведеною матрицею команді знадобляться корпоративні документи із зазначеними політиками, процедурами та програмами. Важливо також визначити й залучити ключових стейкхолдерів.

Оцінка КСВ, що її здіснено на попередньому етапі, стане за основу розробки концепції з КСВ для інтеграції в бізнес-стратегію. Стратегія соціальної відповідальносіт має право на існування замість «КСВ концепції», але практично більшість провідних компаній та організацій світу вже уникають цієї назви.

Що стосується підготовки плану дій або окремих програм кожного з пріоритетних напрямків КСВ, то корпоративні активності визначаються відповідно до тих цілей, яких хоче досягти компанія.

Інтеграція КСВ програми компанії розпочинається з зобов'язань вищого керівництва, тобто з вибору КСВ чемпіона в компанії. Наступний етап – це створення системи управління КСВ. Потрібно чітко визначити структуру, що опікуватиметься програмами КСВ в компанії. Окремо має бути описано заплановані результати програми. Це – інструменти моніторингу та оцінки, що допоможуть зрозуміти як у довгостроковій, так

і в короткостроковій перспективі ефективність розробленої програми. Звичайно, КСВ має бути пов'язана з ключовими документами компанії, а саме: філософією компанії, якщо така є, етикою компанії, бізнес-завданнями компанії. Щоб уникнути ризиків, потрібно зробити карту стейкхолдерів і залучити їх для того, щоб знати, чого вони очікують від компанії. Розроблений документ має включати наступні питання:

- цілі програми КСВ;
- залучені департаменти;
- відповідальність департаментів;
- часовий період;
- бюджети;
- показники результативності.

Комунікація є важливим інструментом створення корпоративної КСВ-культури. Вона також упливає й на зовнішніх стейкхолдерів. Треба постійно моніторити процес реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності стосовно розроблених індикаторів і, таким чином, за потреби провадити корегувальні дії, тому постійні засідання робочої групи з КСВ необхідні. Після корегування зміни потрібно вносити і в прописані процедури та механізми виконання КСВ задля навчання (з погляду вивчених уроків) та поліпшення КСВ. Після цього розпочинається новий цикл.

ПАМ'ЯТКА менеджеру з КСВ

Принципи соціальної відповідальності						
Підзвітність	Прозорість	Етична поведінка	Повага до інтересів зацікавлених сторін	Повага до верховенства права	Повага до міжнародних норм поведінки	Повага до прав людини

Таблиця 2. Схема запровадження соціальної відповідальності

Коли? (концептуальна фаза)	**Що?** (поставлені завдання)	**Як?** Ключові активності під час інтеграції
Плануйте	Зробіть оцінювання КСВ	Зберіть команду лідерів КСВ. Розробіть робоче визначення КСВ. Визначте юридичні норми. Оцініть корпоративні документи, процеси й активності, та внутрішній потенціал. Визначте та залучіть ключових стейкхолдерів.
	Розробіть КСВ-концепцію	Дістаньте підтримку топ-менеджера, вищого керівництва та співробітників. Дослідіть, що роблять інші, оцініть цінність визнаних КСВ-інструментів. Підготуйте матрицю запропонованих КСВ-активностей. Розробіть ідеї інтегрування та бізнес-кейс для них. З'ясуйте напрямок підходів та пріоритетних сфер.
Робіть	Втілюйте план у життя	Розробіть інтегровану структуру ухвалення рішень щодо КСВ. Підготуйте й реалізуйте КСВ-бізнес-план. Поставте вимірювані цілі та визначте заходи щодо виявлення ефективності. Залучайте співробітників та партнерів. Підготуйте та проведіть КСВ-тренінг. Визначте механізми розв'язання проблемних питань. Розробіть внутрішній і зовнішній план комунікацій. Представте Ваші зобов'язання громадськості.
Перевіряйте	Завіряйте й звітуйте про прогрес	Вимірюйте й оцінюйте показники. Залучіть стейкхолдерів. Звітуйте про прогрес, внутрішньо й зовнішньо.
Поліпшуйте	Поліпшуйте та оцінюйте	Оцінюйте результативність. Визначте можливості для поліпшення. Залучайте стейкхолдерів.
Перевіряйте – цикл завершено		Поверніться до плану та розпочніть новий цикл.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які визначені принципи соціальної відповідальності, відповідно до міжнародного керівництва із соціальної відповідальності ISO 26000.
2. Які тенденції сьогодні з розробки стратегій корпоративної соціальної відповідальності?
3. Опишіть цикл PDCA.
4. З якою метою потрібно проводити оцінку наявного стану реалізації КСВ?
5. Як інтегрувати корпоративну соціальну відповідальність в організації?
6. Які відділи має включати структура управління соціальною відповідальність в компанії?
7. Що (які пункти) має включати програма інтеграція соціальної відповідальності в організації?
8. Чому комунікація є важливим інструментом створення корпоративної КСВ-культури?
9. Які етапи потрібно впроваджувати задля поліпшення соціальної відповідальності в організації?
10. Опишіть програму соціальної відповідальності «Маркс енд Спенсер»?
11. Які існують традиційні помилки під час роботи над концепцією КСВ?
12. Опишіть послідовність дій під час впровадження PDCA.
13. Чому специфіка діяльності впливає на соціальну відповідальність компанії?
14. Опишіть концепцію соціальної відповідальності Wallmart (за допомогою Інтернет джерел).
15. Опишіть концепцію соціальної відповідальності Philips (за допомогою Інтернет джерел).

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Що таке «План А» 2010 року:
а) план роботи під час надзвичайних ситуацій;
б) програма, яка охоплює 100 етичних, соціальних і екологічних завдань для компанії;
в) програма, яка охоплює 180 етичних, соціальних і екологічних завдань для компанії;
г) програма роботи «Маркс енд Спенсер» зі споживачами;
д) програма роботи «Маркс енд Спенсер» зі співробітниками.

2. Що означає цикл PDCA:
а) Плануй – Роби – Перевіряй – Корегуй;
б) управління якістю;
в) програма корпоративної соціальної відповідальності;
г) найпростіший алгоритм дій керівника, щоб управляти процесом і досягати цілей;
д) програма роботи «Маркс енд Спенсер».

3. Опишіть третій етап циклу PDCA:
а) виконання запланованих робіт у межах процесу;
б) планування роботи з виконання завдань задоволення споживача, виділення та розподіл потрібних ресурсів;
в) збір інформації та перевірка відповідності результату ключовим показникам ефективності (KPI), виявлення та аналіз відхилень і встановлення причин.
г) вживання заходів усунути причини відхилень від запланованого результату, зміни у плануванні та розподілі ресурсів;
д) планування комунікацій щодо соціальної відповідальності.

4. Що важливо для комплексної оцінки стану корпоративної соціальної відповідальності?
а) залучити всі департаменти;
б) управляти якістю;
в) узгодити визначення, що означає корпоративна соціальна відповідальність для компанії;
г) створити робочу групу;
д) залучити топ-менеджерів.

5. Оберіть складові робочого визначення «корпоративної соціальної відповідльності»:
а) що КСВ означає для компанії;
б) які ключові питання КСВ є найбільш пріоритетними для організації;
в) стейкхолдери компанії;
г) навіщо компанія практикує або планує практикувати КСВ;
д) цінності компанії.

6. Оберіть принципи соціальної відповідальності:
а) партнерство;
б) підзвітність;
в) повага до трудових практик;
г) етична поведінка;
д) прозорість.

7. Які документи мають бути представлені робочій групі задля аналізу існуючого стану КСВ?
а) існуючі кодекси поведінки;
б) документи щодо відповідності галузевим стандартам і принципам;
в) фінансові звіти;
г) бізнес-стратегія компанії та ключові індикатори результативності;
д) документи щодо місії та принципів роботи компанії.

8. Чи використовують сьогодні компанії термін «стратегія КСВ»?
а) так;
б) ні.

9. Чи є КСВ синонімом благодійності?
а) так;
б) ні.

10. На яке ключове питання має відповісти робоча група з розробки КСВ?
а) скільки коштів виділено на КСВ;
б) які департаменти мають увійти до складу робочої групи;
в) де б ми хотіли бути через 5 або 10 років;
г) яка місія компанії;
д) які ризики виникають.

11. Які департаменти мають увійти до робочої групи з КСВ?
а) департамент з розвитку бізнесу;
б) фінансовий департамент;
в) PR-департамент;

г) департамент маркетингу;
д) відділ закупівель.

12. Які питання має включати документ з реалізації комплексної програми корпоративної соціальної відповідальності?
а) цілі програми КСВ;
б) залучені департаменти;
в) бюджети;
г) часовий період;
д) відповідальність департаментів.

13. Які види комунікації важливі для підвищення обізнаності з КСВ?
а) із співробітниками;
б) із споживачами;
в) із інвесторами;
г) із топ-менеджерів;
д) із різними департаментами.

14. Які компоненти включає цикл поліпшення?
а) написання політик;
б) реалізація КСВ;
в) контроль, моніторинг і оцінювання;
г) корегувальні дії;
д) навчання персоналу.

15. Хто може бути стейкхолдерами організації, яких потрібно залучати до розробки програми КСВ?
а) співробітники компанії;
б) інвестори;
в) фінансова спільнота;
г) місцеві громади;
д) міжнародні експерти.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1.Джованні Доннічі – посол Італії в Україні, с. 375;
2.Стюарт Роз – керівник компанії «Marks&Spencer» с. 357.

ПОКАЖЧИК ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1.Американська торгова палата, с. 365;
2.Група «Конті», с. 367;
3.Європейська бізнес-асоціація, с. 365;
4.ІНТЕРПАЙП, с. 374, 375;
5.British Petroleum, с. 364;
6.Marks&Spencer, с. 357, 363;
7.Philips, с. 365;
8.Tesco, с. 365;
9.Toshiba, с. 366;
10.Wal-Mart, с. 365.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
Трубно-колісна компанія ІНТЕРПАЙП: врахування еко-соціальних норм при здійсненні інвестиційного проекту

Міжнародна компанія ІНТЕРПАЙП – лідер трубної індустрії Східної Європи і найбільший в світі експортер залізничних коліс. Продукція компанії поставляється більше ніж у 80 країн світу через мережу торгових офісів, розташованих в Україні, Росії, Казахстані, Швейцарії, США та ОАЕ. В 2010 році експортні поставки у загальному обсязі продажів становили 65%. У 2010 році на підприємствах компанії було вироблено 1 млн. тонн трубної і колісної продукції. Річна виручка від реалізації (revenues) в 2010 році склала 1,3 млрд доларів США. Продукція компанії виробляється відповідно до міжнародних стандартів якості (API 5L PSL1/PSL2, API 5CT, ASTM, EN (DIN), European Norms, ГОСТ, та інші). Система управління якістю відповідає вимогам стандартів ISO 9001, ISO 14001 ін. Виробничі потужності компанії розташовані на 3-х заводах в Дніпропетровській області, де працює інтернаціональна команда з 13,5 тисяч працівників, які представляють більше ніж 20 національностей. Веб-сайт: www.interpipe.biz

Місія Компанії: створювати затребуване. Для нас це означає ефективно задовольняти потреби наших клієнтів та, надаючи можливості нашим співробітникам, створювати вартість для наших акціонерів.

Проблема:

Одна з головних проблем української металургії – відносно відстала, дуже енергоємка (перш за все – за рахунок споживання природного газу), потребуюча модернізації технологічна база. Виробляти конкурентоспроможну продукцію на цій базі з кожним роком стає все важче. Враховуючи цю проблему, металургійній галузі у першу чергу потрібно провести структурно-інноваційне оновлення основних фондів промисловості на базі енергоефективних технологій. Зокрема, такою технологією, прийнятою в усьому світі для виробництва сталі, є електроплавління. У світовій структурі сталеплавильного виробництва загальна частка мартенівського виробництва становить лише 6-7%, в Україні – близько 45%. Частка електросталі в Україні становить лише 3%, в той час як в розвинутих промислових країнах вона сягає 25-30% при повній відсутності мартенів. Вони є найбільш енергозатратними, низьковиробничими та екологічно шкідливими порівняно з виплавкою сталі в електродуговій печі. Для України ситуація ускладнюється тим, що у перспективі найближчих років у багатьох країнах може бути прийнято новий стандарт Американського нафтового інститута (API), до якого Україна не готова.

Рішення:

У 2004 році було прийнято рішення будувати новий електросталеплавильний комплекс (ЕСПК) на засадах врахування інтересів суспільства та захисту довкілля. З того часу почалася кропітка робота з вибору місця для майбутнього заводу, потенційних постачальників обладнання та іншого на загальну суму інвестицій у 700 млн. доларів.

Етапи реалізації рішення:

2004

• Проектний інститут «УкрГІПРОМЕЗу» виконав роботу з вибору майданчика будівництва ЕСПК. Визначено перелік потенційних постачальників обладнання та технології: SMS-Demag (Німеччина), Danieli (Італія), VAI (Австрія).

2005

• Розроблено технічне завдання і оголошений тендер на поставку основного обладнання та будівництво ЕСПК

• Аналіз технічних пропозицій був виконаний компанією «Hatch». Аналіз бізнес плану виконаний компанією «Ernst & Young».

• Проектний інститут «УкрГІПРОМЕЗу» виконав роботу «ТЕО - Будівництво електросталеплавильного комплексу з виробництва безперервнолитої заготовки»

2006

• Підготовка контракту на будівництво ЕСПК супроводжувалася міжнародною юридичною компанією Chadbourne & Parke

2007

• Підписання та активація контракту з Danieli

• Початок будівельних робіт з підстанції «Пічна», по під'їзних авто і ж / д дорогах

• Реконструкція газопроводу високого тиску

• Влаштування фундаментів під кисневий завод

2008

• Виконання проектних робіт фірмою Danieli

• Початок робіт на будівельному майданчику

• Виконання ГНБ під р.Самара і ж / д дорогою

• Початок будівництва шляхопроводу для зовнішньої подачі металобрухту

• Початок реконструкції вапняної фабрики ВАТ «ІНТЕРПАЙП-НТЗ»

2009

• Початок робіт з прокладання кабельної лінії 330 кВ

• Закупівля прес-ножиць АКРОС для ВАТ Дніпропетровський ВТОРМЕТ »

2010

• Початок реконструкції осередків на придніпровській ТЕС

• Продовження СМР по всіх об'єктах ЕСПК

• Початок монтажу обладнання ЕСПЦ (Danieli)

У 2011 році електросталеплавильний комплекс ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ увійшов до рейтингу Топ-15 «зелених» проектів України за версією Інвестгазети.

Результати:

ЕСПК – найбільший інвестпроект України, знаковий для всієї вітчизняної металургії, після введення якого:

- буде створено 500 додаткових робочих місць, які відповідатимуть всім сучасним вимогам з охорони праці;

- податкові відрахування у бюджети різних рівнів щорічно становитимуть не менше 150 млн. гривень;
- скорочення використання природніх ресурсів, зокрема планується, що споживання природнього газу зменьшиться на 87 млн. $м^3$ – тижнева норма споживання для Дніпропетровська;
- валовий викид шкідливих речовин в атмосферу зменьшиться щонайменше в 2,5 рази;
- унікальний досвід, який акумулює ІНТЕРПАЙП при будівництві першої в Україні кабельної лінії 330 кВ, сприятиме розвитку інфраструктурних змін національного енергопостачання;
- співробітництво таких великих компаній, як ІНТЕРПАЙП та італійська компанія Danieli, позитивно позначиться на міжнародному іміджі України – держави, відкритої до інновацій, сучасних технологій і інвестицій.

Питання до ситуаційної вправи:

1. Зробіть SWOT аналіз стратегії соціальної відповідальності компанії ІНТЕРПАЙП.
2. Яких семи питань КСВ стосується даний кейс? Обгрунтуйте Вашу думку.
3. Опишіть шляхи покращення програми соціальної відповідальності компанії.

САМООЦІНКА НАЯВНОГО СТАНУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В КОМПАНІЇ

Прохання відповісти на запитання та поставити навпроти кожного з них бали від 0 до 3. Бали визначаються наступним чином:

0	Не починалося	Не відбувається жодної діяльності. Можливо, є певні ідеї з даної тематики, проте вони ще не втілювалися на практиці
1	Незначний прогрес	1) є певні докази, що відбувається щось корисне; 2) випадкові й неповні огляди, що сповіщають про поліпшення; 3) незначні приклади вдалого впровадження результатів.
2	Значний прогрес	1) точні докази того, що дана тематика є актуальною; 2) регулярні огляди та поліпшення; 3) деякі питання з даної тематики не повністю розкриваються й виконуються.
3	Повністю досягнуті	1) існують певні досягнення та позитивні результати, які повністю розкривають дану тематику; 2) створено рольову модель, важко планувати поліпшення.

І. БЛОК ПИТАНЬ. ЛЮДИ.

1. РІЗНОМАНІТТЯ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи знає/вимірює Ваша організація рівень освіти працівників у кожному відділі?	
2. Чи знає/вимірює Ваша компанія відсоток людей з особливими потребами серед працівників у кожному відділі?	
3. Чи знає/вимірює Ваша компанія відсоток жінок, що працюють у кожному відділі?	
4. Чи знає/вимірює Ваша компанія віковий розподіл серед працівників у кожному відділі?	
5. Чи порівнюються результати досліджень про різноманіття працівників (рівень освіти, віковий розподіл, кількість жінок) з аналогічними в інших організаціях?	
6. Чи знайомлять з результатами досліджень про різноманіття працівників керівництво та самих працівників організації?	
7. Чи свідчать результати досліджень про тенденцію до поліпшення та чи можна їх порівняти з аналогічними показниками інших компаній?	

2. ПРАВА ЛЮДИНИ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи впроваджуються у Вашій компанії принципи ООН щодо дотримання прав людини?	
2. Чи знає/вимірює Ваша компанія рівень дотримання прав людини у всіх підрозділах?	
3. Якщо порівняти з аналогічними результатами інших компаній, які б бали Ви поставили своїй компанії стосовно дотримання прав людини?	
4. Чи знайомлять з результатами досліджень щодо дотримання прав людини керівництво та самих працівників організації?	
5. Чи свідчать результати досліджень про тенденцію до поліпшення?	

3. ЗДОРОВ'Я ПРАЦІВНИКІВ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи впроваджується у Вашій компанії політика охорони здоров'я співробітників (медичне страхування тощо)?	
2. Чи вимірює Ваша компанія кількість часу, протягом якого працівник був відсутній через хворобу?	
3. Чи порівнюються такі результати з результатами інших компаній?	
4. Чи ведеться перелік співробітників з дітьми, яким надається санаторна путівка?	
5. Чи знайомлять з результатами досліджень про здоров'я працівників керівництво та самих працівників організації?	
6. Чи свідчать результати досліджень про тенденцію до поліпшення?	

4. ЗАДОВОЛЕНІСТЬ ПРАЦІВНИКІВ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи вимірює та оцінює організація аспекти, що впливають на задоволеність людей, такі як: відсутність на робочому місці, хвороби, рівень нещасних випадків, образи, і чи впливає це на результати?	
2. Чи має ваша компанія зворотній зв'язок (з допомогою опитувальників, інтерв'ю, фокус-груп) щодо сприйняття працівниками таких аспектів роботи як робоче середовище, здоров'я, комунікація, перспектива кар'єрного росту, зарплата, і чи забезпечує організація релевантність цих досліджень?	
3. Чи порівнюються такі результати з результатами інших компаній?	
4. Чи ознайомлюють з результатами досліджень про задоволеність працівників керівництво та самих працівників організації?	
5. Чи свідчать результати досліджень про тенденцію до поліпшення?	

5. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи розробляються плани управління людськими ресурсами (найм, тренування, розвиток персоналу) на основі потреб, стратегічних планів та цілей компанії, і чи здатні вони допомогти у досягненні цих планів та цілей?	
2. Чи може ваша організація запевнити, що працівники, яких вона наймає, відповідають цінностям та потребам організації, і чи існують в організації заходи для узгодження навчання й розвитку працівників із потребами організації?	
3. Чи існує у вашій організації процес залучення всіх працівників до розробки й ухвалення рішень стосовно поліпшення діяльності організації в тому числі з КСВ, чи є працівники компетентними ухвалювати рішення та зміни, не створюючи ризику для організації?	
4. Чи існує процес ефективної двосторонньої комунікації з працівниками, і чи згодні працівники з твердженням, що внутрішні комунікації налагоджено ефективно й до їхньої думки прислухаються?	
5. Чи визнаються, оцінюються або винагороджуються зусилля працівників щодо вдосконалення роботи організації (окремо від інших факторів: тривалість робочого дня, кваліфікація, стаж роботи)?	

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ СТОСОВНО СПОЖИВАЧІВ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи знає ваша організація про безпечність/небезпечність своєї продукції (послуг) та її впливу на здоров'я споживачів?	
2. Чи інформує Ваша компанія своїх покупців про переваги/хиби своєї продукції (послуг) (інформаційні кампанії)?	
3. Чи вимірюєте Ви, як уплинула інформація компанії на споживачів?	
4. Чи турбується Ваша компанія про рівень добробуту й здоров'я Ваших споживачів?	

II. НАВКОЛИШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ.

1. НЕОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ (щоденна офісна діяльність компанії, подорожі співробітників тощо).

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи знає Ваша компанія про екологічні наслідки /вплив ресурсів, що їх вона використовує для неосновних видів діяльності компанії?	
2. Чи вимірює Ваша організація екологічний вплив і результати неосновних видів діяльності (щоденна офісна діяльність компанії, подорожі співробітників тощо) для зменшення завдаваної шкоди природним ресурсам?	
3. Чи існує у Вашій організації політика або розроблені заходи щодо зменшення екологічного впливу своєї діяльності на природні ресурси?	
4. Чи свідчить діяльність у вищевказаних ділянках про позитивні тенденції та поліпшення, як порівняти до діяльності конкурентів або інших організацій?	

2. ОСНОВНІ ВИДИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи знає Ваша компанія про екологічні наслідки/вплив ресурсів (електроенергія, сировина, викиди), що їх вона використовує для основних видів діяльності компанії (будівництво мережі тощо)?	
2. Чи має Ваша організація політику або розроблені заходи для зменшення впливу природних ресурсів, що використовуються, на навколишнє середовище?	
3. Чи вимірює Ваша організація ековплив своєї основної діяльності?	
4. Чи свідчить діяльність у вищевказаних ділянках про позитивні тенденції та поліпшення, як порівняти до діяльності конкурентів або інших організацій?	

3. ТРАНСПОРТ І СКЛАДУВАННЯ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи вимірює Ваша організація екологічні наслідки транспортування та складування продукції?	
2. Чи має Ваша організація політику або розроблені заходи для зменшення екологічного впливу транспортування?	
3. Чи вимірює Ваша організація вплив наслідків транспортування на навколишнє середовище?	
4. Чи свідчить діяльність у вищевказаних ділянках про позитивні тенденції та поліпшення, як порівняти до діяльності конкурентів або інших організацій?	

4. «ВІД КОЛИСКИ ДО КОЛИСКИ» – ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ, ПРОТЯГОМ ЯКОГО ПОСТІЙНО РОЗВ'ЯЗУЮТЬСЯ ПИТАННЯ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ: ВІД РОЗРОБКИ, ВИРОБНИЦТВА ДО УТИЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи має компанія інформацію про виробничі технології "Від колиски до колиски"?	
2. Чи використовує Ваша компанія принцип «Від колиски до колиски» в основній своїй діяльності?	
3. Чи використовує Ваша компанія принцип «Від колиски до колиски» у неосновній своїй діяльності?	
4. Чи використовує Ваша компанія принцип «Від колиски до колиски» в процесі транспортування та зберігання продукції?	

ІІІ. БЛОК. ПРИБУТОК.

1. КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи свідчать результати ключових фінансових та нефінансових результатів Вашої компанії (прибуток, обсяги, частка ринку тощо) про поліпшення?	
2. Чи можна стверджувати, що ці результати ліпші, ніж у прямих конкурентів або інших релевантних організацій?	
3. Чи сегментовано ці результати за різними царинами бізнесу, ринками, і/або продуктами та послугами, щоб показати відмінності в показниках?	
4. Чи вимірюються всі види діяльності, що безпосередньо сприяють продажеві, і чи відомі вони співробітникам?	
5. Чи свідчать ці результати про тенденцію до поліпшення?	
6. Чи порівнюються ці результати з результатами інших компаній, конкурентів?	
7. Чи вимірюються результати адміністративної діяльності (ІТ, юридичного департаменту, відділу безпеки) і чи свідчать вони про тенденцію до поліпшення?	

2. ЗАДОВОЛЕНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ.

ЗАПИТАННЯ	БАЛИ
1. Чи оцінює Ваша компанія взаємини зі споживачами (клієнтами) через відповідні показники, які впливають на задоволеність клієнтів та їхню лояльність (наприклад, точність у відповідях, своєчасність відповідей, повернення, втрачені клієнти, гарантійні претензії, скарги та похвали тощо), та які можуть ефективно прогнозувати можливі тенденції щодо лояльності клієнтів?	

2. Чи мають тенденцію до поліпшення ці показники?	
3. Чи можете Ви стверджувати, що результати подібних заходів, які стосуються задоволеності клієнтів та лояльності, є ліпшими, ніж у прямих конкурентів або інших організацій?	
4. Чи проводить Ваша компанія регулярні опитування своїх клієнтів щоб визначити їхню задоволеність продукцією й послугами, і чи розроблено систему показників задоволеності й лояльності клієнтів?	
5. Чи сегментовано результати по клієнтах, щоб показати сприйняття різних груп і видів клієнтів (зокрема, втрачених клієнтів)?	
6. Чи мають ці результати тенденцію до поліпшення?	
7. Чи можна стверджувати, що результати задоволеності й лояльності Ваших клієнтів є ліпшими, ніж у конкурентів або інших організацій?	
8. Чи має Ваша компанія методику розробки цільових показників / завдань для підвищення ефективності своїх внутрішніх заходів щодо підвищення задоволеності й лояльності клієнтів?	
9. Чи може Ваша компанія стверджувати, що результати досліджень щодо лояльності споживачів завжди ефективно використовуються для вдосконалення своєї продукції та послуг?	

3. ЗАДОВОЛЕНІСТЬ СУСПІЛЬСТВА.

ЗАПИТАННЯ	**БАЛИ**
1. Чи може Ваша компанія стверджувати, що вона досягла значних результатів щодо запобігання шкоді й незручностям або їхнього зменшення для громади та навколишнього середовища в цілому, щодо збереження та захисту глобальних ресурсів (наприклад, електроенергія, утилізація відходів), а також щодо позитивного внеску в розвиток громади (благодійність, освіта, спорт і дозвілля, лідерство)?	
2. Чи має діяльність у вищевказаних ділянках позитивні тенденції і чи можна порівняти результати з результатами інших компаній?	
3. Чи може Ваша компанія довести, що громади й суспільство в цілому високо оцінюють діяльність компанії та репутація компанії поліпшується?	

4. БЕЗПЕРЕРВНИЙ РОЗВИТОК БІЗНЕСУ.

ЗАПИТАННЯ	**БАЛИ**
1. Чи повною мірою підтримуються стратегічні завдання та цінності Вашої компанії її політикою, планами, завданнями та розподілом ресурсів, і чи кожен співробітник знає свої завдання, що інтегровані в загальні плани компанії?	
2. Чи має Ваша компанія можливість визнати, що настає момент, коли потрібно змінити свою стратегію, політику, ринки й пропозиції, навіть якщо це може бути пов'язане з відставкою генерального директора?	
3. Чи має Ваша компанія структурований підхід до безперервного організаційного розвитку (наприклад, система збалансованих показників, EFQM Business Excellence тощо)?	
4. Чи має Ваша компанія стратегію управління ризиками, і чи постійно вона її переглядає?	
5. Чи існує у Вашій компанії структурований підхід (політика) до закупівель та вибору партнерів?	

Розділ 12. ПІДГОТОВКА НЕФІНАНСОВОГО ЗВІТУ

Підготовка нефінансового звіту

У підрозділі подано опис поняття «нефінансова звітність», стандартів нефінансової звітності та рекомендовані кроки для підготовки нефінансового звіту компанії.

12.1. Поняття «нефінансова звітність»

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

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

Нефінансова звітність допомагає підвищити якість як корпоративного управління, так і управління соціальними й екологічними проектами, оцінити внесок компанії в забезпечення її сталого розвитку, зменшити ризики та поліпшити репутацію, розвинути зв'язки з заінтересованими сторонами, обмінятися інформацією на корпоративному і міжкорпоративних рівнях (між компаніями) та порівняти результативність.

За результатами дослідження GRI і KPMG серед компаній, які надають звіти, і читачів було визначено:

- понад 70% опитаних вважають, що звітність подається для забезпечення сталого розвитку організації та задля поліпшення внутрішніх процесів;
- 90% вважають звітність надійним каналом інформації про діяльність компанії;
- 98% читачів згодні, що звітність підвищує продуктивність організації.

Крім того, половина опитаних погодилися, що вони використовують звітність в ухваленні рішення про інвестування в організацію, роботи з нею і 41% заявили, що звітність впливає на поведінку споживачів.

Етапи розвитку нефінансової звітності

Поняття соціальної звітності з'явилося недавно. Якщо річні фінансові звіти випускають уже приблизно 150 років, то сама ідея випуску нефінансових звітів виникла років 40 тому. Перші нефінансові звіти зазвичай представляли щорічні глави з включенням екологічних проектів компаній, які радше були схожі на рекламу. Ці звіти не були пов'язані з корпоративною результативністю, і критики називали їх рекламними або «еко-порнографічними» [8].

Одним із винятків такого підходу можна назвати екологічний звіт компанії Abt & Associates 1972 року, яка включила його у свою щорічну фінансову декларацію. Під соціальною відповідальністю компанія розуміла те, що стосується забруднення води та повітря, а фінансовий аудитор ще не надав верифікації саме цих даних на тій основі, що жодного стандарту з цього контекту не існувало.

Другий етап розпочався пізніше – звітами Ben & Jerry's, Body Shop та Shell Canada. Звіт компанії Ben & Jerry's 1989 року є видатним тому, що вона найняла соціального аудитора, який співпрацював не тільки зі співробітниками компанії, а й з її стейкхолдерами (постачальниками, партнерами, представниками громади) щодо активностей 1988 року. Протягом двох тижнів соціальний аудитор проводив інтерв'ю і пізніше запропонував назвати свою працю «Звітом заінтересованих сторін», який, своєю чергою, став також і першим звітом не лише із залученням аудитора, а й із залучення стейкхолдерів, оскільки документ був розподілений на п'ять категорій заінтересованих сторін:

- громади: допомога громаді, філантропія, обізнаність щодо навколишнього середовища; обізнаність з глобальних питаннях;
- співробітники;
- клієнти;
- постачальники;
- інвестори.

Незважаючи на те, що стейкхолдери не оцінювалися від початку компанією, їх було включено до звіту, як і верифікацію – письмовий висновок «Звіт незалежного соціального аудитора», в якому зазначено, «що аудитор вважає, що Звіт заінтересованих сторін прозоро й чесно описує результативність компанії у сфері соціальної відповідальності за 1988 рік щодо п'яти груп заінтересованих сторін».

Після першого звіту практика підготовки звітів за допомогою незалежних соціальних аудиторів стала традиційною. Одним зі слабких моментів такої практики можна вважати відсутність єдиних світових стандартів, які допомогли б вимірювати процеси звітності.

Саме тому особливий інтерес становить наступний етап звітування, коли верифікацію проводять не лише аудитори, а й незалежні органи, які акредитовані сертифікувати відповідно до соціальних та екологічних стандартів, наприклад організація «Міжнародна соціальна звітність» (Social Accountability International, SAI), заснована в 1997 році. SAI засновано власне першим соціальним аудитором Ben & Jerry's Аліс Теппер Мерлін і Радою з економічних пріоритетів. У 1998 році організація SAI створила консультативну раду для розробки SA 8000 – глобального стандарту з дотримання прав людини на робочому місці, і того ж року перші організації були акредитовані на проведення аудиту на відповідність SA 8000.

Також були сертифіковані й міжнародні компанії: Avon, Лісна опікунська рада (Forest Stewardship Council), Міжнародна федерація органічної сільськогосподарської культури, голландська фундація Max Havelaar (тепер – FairTrade). Спільно, ці установи сформували міжнародну організацію з екологічної і соціальної акредитації та класифікації, яка являє

собою міжнародну групу організацій, що визначають стандарти й акредитують. Наприклад, лише SAI має приблизно 9 організацій із сертифікації та тисячі аудиторів по всьому світу.

2010 рік поклав початок новому етапу звітності – «Один або інтегрований звіт». Наприклад, в Південній Африці з 1 червня 2010 року всі 450 компаній, акції яких котуються на біржі, повинні подавати інтегрований звіт, а саме спільний нефінансовий і фінансовий звіти, або пояснювати у своєму фінансовому звіті, чому вони цього не роблять.

Інтегрований звіт – це інтегрована представленість показників як фінансового, так і нефінансового характеру в щорічному звіті компанії. Інтегрований звіт дає більше розуміння показників, пояснює, як сталий розвиток вписаний в активності та ведення бізнесу компанії, і допомагає включити сталий розвиток у механізм ухвалення рішень.

На сьогодні такі компанії, як BASF, Phillips, Novo Nordisk (з 2004 р.), United Technologies Corporation, American Electric Power і Rabobank, готують інтегровані звіти. У 2007 році ініціатива принца Уельського «Звітність щодо сталого розвитку» представила План інтегрованої звітності, який нині використовують для своєї звітності такі компанії, як Aviva, BT і HSBC.

На питання, чому компанії складають звіти, немає однозначної відповіді. Наприклад, великі корпоративні скандали змусили компанії замислитися над тим, як піднести громадськості свій бізнес у кращому світлі. Компанія Nike випустила звіт, у якому приділила особливу увагу охороні праці, після скандалу з використанням нею дитячої праці в підрозділах у Південно-Східній Азії. А ряд нафтових компаній були змушені відзвітувати перед населенням і владою після кількох екологічних аварій.

За статистикою, 2/3 компаній, що публікують такі звіти, роблять це з суто економічних міркувань – для акціонерів та інвесторів, інші вважають, що працюють на імідж. По суті, соціальна звітність порушує питання нематеріальної складової вартості бізнесу і таких її аспектів, як репутація, лояльність споживачів, надійність, інтелектуальний капітал. Але в довгостроковій перспективі все це сприяє підвищенню акціонерної вартості компаній – завдяки віддачі від усіх груп заінтересованих осіб.

Яка інформація повинна міститися в нефінансовому звіті?

Існує думка, що нефінансовий звіт – це великий буклет, у якому компанія розповідає про те, яка вона чудова. Експерти з цим не згодні, оскільки звіт повинен відображати реальні факти та результати діяльності підприємства. У нефінансовому звіті має бути інформація для клієнтів (про продукцію та послуги), для співробітників (про гарантії зайнятості, внутрішні програми розвитку, охорону здоров'я і безпеку на підприємстві), для місцевої громади (які фінансові показники має компанія, який вплив компанії на зовнішнє середовище, рівень зайнятості, інвестиції), партнерів, інвесторів і широкої громадськості (штрафи, стягнення, нагороди тощо).

Звичайно, підготовка нефінансової звітності не може вважатися одноразовою акцією, це має бути постійний процес, опис досягнутих результатів і планів. Компанія сама встановлює термін підготовки звітів – це може бути як раз на рік (наприклад, компанії СКМ, «Оболонь» роблять саме так), так і раз на два роки (компанія ДТЕК).

До початку роботи над звітом компанія має чітко розуміти, навіщо і для кого вона це робить, як донести зібрану та опрацьовану інформацію до потрібного читача і який стандарт звітності вона буде використовувати. Звіт повинен мати резонанс і бути затребуваним як інструмент конструктивного розкриття інформації про сталий розвиток компанії. Тільки тоді нефінансова звітність буде цікава всім стейкхолдерам і впливатиме як на імідж компанії, так і на її капіталізацію.

12.2. Стандарти підготовки нефінансового звіту

Вільний звіт про соціальні або екологічні проекти є найлегшим звітом, який готує компанія. Створюється він за власною структурою компанії за відсутності жодних вимог. В основному це перелік тих або інших проектів компанії, який не проходить аудит.

Звіт із прогресу щодо виконання принципів Глобального договору ООН готує лише компанія – член Глобального договору ООН раз на рік. Він має містити таку інформацію: вступне слово керівника компанії, в якому обов'язково повинна бути зафіксована підтримка принципів ГД і демонстрація того, як компанія виконує принципи ГД ООН у чотирьох сферах: права людини, трудові відносини, захист навколишнього середовища та боротьба з корупцією. Якщо компанія є міжнародною, а членами ГД є і міжнародний офіс компанії, і її відділення у різних країнах, то достатньо одного звіту компанії, але з включенням в нього даних за різними офісами (наприклад, так робить компанія МТС, Ericsson).

Ще однією особливістю підготовки звіту є розкриття планів на майбутнє, чого поки що не виконують усі компанії України. Цей звіт також не проходить аудит, але Глобальний договір ООН для стимулювання обирає «визначні» (notable) звіти компаній різних країн у рамках Програми визначних звітів. Цікаво, що звіт компанії ДТЕК у 2009 році був визнаний саме таким.

У жовтні 2010 року Програму визначних звітів із прогресу було замінено Прогресивною програмою, мета якої – створити вищі стандарти для показників корпоративного сталого розвитку і звітності та надати визнання компаніям, які у своїх звітах із прогресу демонструють реалізацію найкращих практик. Щоб номінуватися в цю програму, компанії мають продемонструвати, що у своїх звітах застосували 24 критерії, які охоплюють 6 сфер (Додаток 1. Критерії звітів для відповідності Прогресивній програмі ГД ООН).

Глобальна ініціатива зі звітності (GRI, сайт – www.globalreporting.org) – добровільна міжнародна мережа, яка базується на співробітництві компаній, організацій роботодавців, інвесторів, аудиторів, громадських організацій та інших заінтересованих сторін; створена задля просування застосування компаніями нефінансової звітності на основі потрійного критерію економічних, екологічних і соціальних показників.

Стандарти звітності, розроблені цією організацією, набувають популярності особливо в бізнес-колах, оскільки, маючи верифікований звіт, складений за стандартом GRI, компанії фактично не потрібно додатково доводити свою відданість соціальній відповідальності. Звіт за стандартом GRI є найскладнішим, оскільки має чіткі індикатори, які компанія повинна вказати в ньому. За кількістю наявних індикаторів у звіті компанія одержує рейтинг A, B, C. Якщо компанія проходить аудит, то одержує рейтинг A+, B+, C+.

У травні 2010 року в Амстердамі відбулася конференція GRI зі сталого розвитку та прозорості, яка пройшла під гаслом: «Переосмислити. Перебудувати. Відзвітувати» (Rethink. Rebuild. Report) – і зібрала понад 1200 учасників зі 77 країн світу. В рамках конференції були визначені й нові цілі GRI на 2015 і 2020 роки. Організація GRI внесла три пропозиції:

1. До 2015 року всі великі та середні підприємства повинні оприлюднювати звіти зі сталого розвитку.
2. Об'єднати нефінансову та фінансову звітність до 2020 року і створити спеціальну робочу групу для розробки інтегрованої звітності.
3. Винесення на обговорення потребу в GRI G4 (новій версії Посібника зі звітності GRI).

На конференції були представлені зміни до Посібника зі звітності GRI G3 щодо гендерних питань, прав людини тощо. Пропозиції G3.1 мають зробити діючі принципи більш актуальними, прозорими та конкретними. Для підвищення якості звітності в корпоративному секторі ГД та GRI підписали меморандум, згідно з яким GRI розроблятиме новий посібник зі звітності відповідно до 10 принципів Глобального договору, водночас ГД рекомендуватиме Керівні принципи GRI більш ніж 5800 організаціям своєї мережі. Також екологічна програма ООН (UNEP), KPMG Sustainability, Бізнес-школа Стеленбошського університету та GRI представили результати дослідження щодо добровільного та обов'язкового підходів до подання звітності зі сталого розвитку – «Батіг і пряник – сприяння прозорості та сталості». Загалом було проаналізовано досвід 30 країн і виявлено 130 різноманітних законодавчих актів. Одержані результати вказують на суттєву еволюцію нормативно-правового регулювання у всіх частинах світу – уряди відіграють все більшу роль у нефінансовій звітності для забезпечення мінімального рівня розкриття інформації та запобігання ризикам.

Цікаво, що в рамках Конференції було презентовано спеціальну розробку зі звітності для громадських організацій, створення якої зумовлене потребою поширити практику звітності серед громадських організацій і розкриття інформації про ефективність реалізації програм, раціональний розподіл ресурсів, етичний збір коштів тощо. Участь у розробці взяло понад 160 експертів. Нагородження GRI найкращих звітів продемонструвало, що якщо раніше найбільше компаній-учасників було з Європи, то у 2010 році спостерігається значне зростання інтересу до нефінансової звітності серед компаній Бразилії, Індії, США, Китаю, Аргентини. Цікаво, що переможцями в усіх шістьох номінаціях стали бразильські компанії.

Звіт за стандартом AA1000 базується на діалозі зі стейкхолдерами, може бути верифікований. Верифікація звіту – це підтвердження наданої інформації незалежною стороною.

Стан розвитку нефінансової звітності в Україні.

В Україні, якщо порівняти з 2005 роком, суттєво не змінилася ситуація з підготовкою нефінансової звітності. За результатами дослідження в Україні майже кожне п'яте підприємство готує нефінансовий звіт як самостійний документ або як частину загального звіту компанії (табл. 12.1). У 2005 році 25,9% компаній готували нефінансовий звіт. Важливо звернути увагу на те, що розуміють респонденти, говорячи про нефінансовий або соціальний звіт. Можна зробити припущення, що для респондентів нефінансовим звітом є не лише окремий звіт і частина загального звіту компанії, а й узагальнення соціальних або екологічних проектів компаній.

Лідерами в підготовці нефінансових звітів, за відповідями респондентів, є великі компанії та підприємства державної форми власності. За галузевим розподілом лідерами в підготовці соціальних звітів є підприємства будівництва, зв'язку та компанії, які надають юридичні, консалтингові послуги, належать до сфери ресторанного, готельного бізнесу, туризму, ЗМІ. У регіональному розрізі найбільша частка компаній, які готують нефінансові віти, зосереджена в Київській та Дніпропетровській областях.

Таблиця 12.1. Розподіл відповідей на запитання «Чи робила Ваша компанія соціальний (нефінансовий) звіт протягом останніх 5 років?» (N=600) (проект UNITER)

	Так	**Ні**
Компанія готує та оприлюднює окремий звіт	7,6	92,4
Соціальний звіт став частиною регулярного звіту компанії	11,8	88,2

Щодо нових тенденцій звітності, в тому числі й інтегрованого звіту, то українські компанії ще не готові до цього. Якщо порахувати, то в Україні є близько 60 звітів зі сталого розвитку, водночас лише чотири компанії готують їх за стандартами Глобальної ініціативи звітності (GRI). Це надзвичайно мало. В Росії понад 60 звітів складають за стандартами GRI. Утім потрібно розуміти, що GRI до сьогодні виступав як складний, але комплексний стандарт.

Представник компанії «Оболонь» О. Яцюк підтверджує: «Ми одразу вибрали GRI, тому що це – максимальний стандарт».

Водночас інші українські компанії не поспішають долучатися до руху таких компаній, як ДТЕК, «Метінвест», СКМ, «Оболонь», що включають індикатори GRI у свої нефінансові звіти. Серед причин можна назвати кілька факторів:

1. Концепція нефінансової звітності є важкою для розуміння компаній в Україні, оскільки існують складнощі, пов'язані з розумінням ними самого терміна «корпоративна соціальна відповідальність» – зазвичай компанії вважають це добровільним зобов'язанням, про що вони не повинні звітувати.
2. Несистемний і нестратегічний підхід до КСВ, який ще існує в компаніях.
3. Існує думка, що нефінансова звітність потребує ресурсів, а їх не так багато в компаній.

Нефінансовий звіт українські компанії ще не сприймають як зобов'язання і як інструмент прозорості та підзвітності, що впливає на саму компанію. Хоча підготовлені нефінансові

звіти допомогли таким компаніям, як ДТЕК, «Оболонь», знайти нових партнерів та інвесторів. Сьогодні, у післякризовому світі, потенційні інвестори шукають двох речей – повної відкритості й етичної поведінки. І це може довести лише (!) нефінансовий звіт. Світові тенденції говорять про одне: країни йдуть до обов'язкової звітності.

12.3. Процес підготовки звіту

Для підготовки звіту відповідальній особі компанії потрібно:

1. Отримати схвалення керівництва компанії.
2. Узгодити цілі компанії (для чого вона складає звіт: поліпшити репутацію, збільшити цінність для акціонерів, стати кращою за конкурентів), очікування як компанії, так і стейкхолдерів, потребу у верифікації третьою стороною. На цьому етапі є необхідність пов'язати стратегічні пріоритети компанії та її цінності з цілями нефінансового звіту. Важливо розуміти, що ваш звіт має стати публічною інформацією,відповідно, його будуть читати. Створити матрицю тих, хто буде читати ваш звіт,важливо, оскільки це допоможе включити до звіту необхідну інформацію.

Таблиця 12.2. Матриця читачів звітів зі сталого розвитку та їх інтересів.

Громада	**Споживачі**	**Інвестори**
- Охорона здоров'я і безпеки; - Економічні можливості, в тому числі зайнятість; - Соціальні інвестиції; - Екологічні ризики.	- Безпека продуктів; - Задоволеність споживачів; - Етика; - Робота зі скаргами споживачів; - Ваші продукти у порівнянні з іншими продуктами.	- Ризики і можливості; - Прибуток, взаємовідносини з стейкхолдерами; - Зарплати, бонуси, дивіденди; - Етична складова; - Вирішення проблем компанією з точки зору ефективного ризик-менеджменту; - Відкритість і прозорість компанії.
Громадські організації	**Співробітники**	**Регулятори**
- Екологічна складова; - Етика у взаємовідносинах; - Співпраця з громадськими організаціями; - Відкритість і прозорість компанії; - Про що компанія не звітує.	- Охорона здоров'я і безпеки; - Зарплата і бонуси; - Професійний і особистісний розвиток; - Баланс між професійним і особистим життям; - Відповідність законодавству.	- Відповідність законодавству; - Соціальні інвестиції компанії; - Економічні показники компанії; - Екологічні показники; - Співпраця з державними органами влади.

3. Визначити, за яким стандартом або форматом компанія буде готувати звіт, масштаб (рівень включення економічних, соціальних та екологічних показників), мову звіту (особливо якщо компанія міжнародна або має цілі, пов'язані з міжнародним позиціонуванням), ресурси та часовий період, форму звіту (друкований чи он-лайн), рівень верифікації. Деякі компанії на першому етапі, коли тільки починали процес звітування і готували перший звіт, складали його лише для внутрішнього користування – це допомагало виявити сильні та слабкі сторони розвитку КСВ компанії. Визначаючи часовий період, важливо враховувати час, що потрібний на збір даних, опис, підготовку публікації (навіть якщо це внутрішній звіт, слід приділити йому час, оскільки він стане «стимулом» для «зовнішнього» звіту), затвердження керівництвом.

Підготовка звіту може тривати від 6 місяців до 2 років.

4. Створити крос-секторальну робочу групу з різних відділів (людські ресурси, екологічні питання, закупівлі, розвиток продукту, фінансовий департамент, маркетинг, зв'язки з громадськістю) для підготовки внутрішнього звіту. Це забезпечить легкість виконання найскладніших завдань, серед яких збір даних за декілька місяців та років. Першим кроком для роботи цієї групи має стати узгодження термінів «соціальна відповідальність» та «сталий розвиток» серед усіх її членів, оскільки робоча група має мати спільне розуміння і тому спільне бачення. Потрібно розробити, якщо це потрібно, внутрішні процедури звітування, узгодити час, обов'язки кожного члена групи та оцінити залучення зовнішніх ресурсів. Наприклад, це може бути проведення тренінгів для представників робочої групи, при потребі залучення зовнішнього консультанта, організація поїздок.
5. Узгодити ключові питання, які охопить звіт, оцінити, чи існують вже готові дані, наприклад, рівень задоволеності співробітників (чи було проведене дослідження рівня задоволеності співробітників, чи вже є думка стейкхолдерів щодо ключових питань звіту), розгляньте інші звіти, в тому числі компаній вашого сектора й конкурентів на національному та глобальному рівнях для більшого розуміння і, можливо, формування нових ідей.
6. Залучення стейкхолдерів. Незважаючи на те, що серед компаній країн СНД робота зі стейкхолдерами перебуває ще на низькому рівні, це надзвичайно важлива практика. Визначте, на яких стейкхолдерів розрахований звіт компанії, а також методи і форми їх залучення до підготовки звіту: щодо питань, необхідних для включення, розробки ключових показників ефективності, сприйняття результативності компаній або верифікації звіту; визначте ключові показники ефективності, узгодьте ці показники як всередині компанії, так і зовні – з її стейкхолдерами.

Якщо говорити про ключові індикатори, то їх можна розподілити на три сфери: економічні, соціальні та екологічні показники.

Економічні показники – це економічна складова корпоративної інформації щодо підходів управління, в тому числі корпоративний вплив на економічні показники стейкхолдерів і економічних систем на місцевому, локальному та глобальному рівнях. Прикладами таких показників можуть бути: прибуток, дивіденди, інвестиції в інтелектуальний капітал, компенсації співробітникам, лояльність споживачів і розвиток громад, репутація.

Екологічні показники – це вплив організації на екосистему, земельні, водні ресурси, повітря. Показниками тут можуть бути: використовувана енергія, викиди CO_2, використання землі й екосистем, аварії та невідповідність законодавству.

Соціальні показники – це вплив організації на соціальні системи, в яких вона функціонує, зокрема вплив на стейкхолдерів. Показниками можуть бути охорона здоров'я та безпека, різноманіття на робочому місті, трудові відносини, етика бізнесу, взаємовідносини з корінними народами.

7. Процес збору інформації включає збір та аналіз відповідних даних. Потрібно розуміти, що дані повинні бути надійними і в разі верифікації мають

бути підтверджені документами. Тому в звітах треба уникати таких словосполучень, як, наприклад, «компанія – лідер соціальної відповідальності», «найкращий звіт» і т. ін. Оскільки, якщо звіт не буде верифікований, ці речення не можутьвикликати довіру, а в разі аудиту повинні бути джерела, де компанію справдівизнано «лідером»або «найкращою». Процес збору даних має бути зафіксований у компанії окремою процедурою, для того щоб ця активність відбувалася на постійній основі й допомагала моніторити здійснені активності. Джерела даних включають інформацію щодо звітів компанії, фінансову та бухгалтерську інформацію, звітів із закупівель, екологічні огляди і, можливо, оцінку екологічного та соціального впливу компанії, якщо компанія таке здійснює, звіти щодо кількості, якості й відгуків із проведених тренінгів, оцінка рівня задоволеності співробітників тощо.

8. Після збору даних і оцінки зібраної інформації настає етап, коли вже можна побачити масштаб звіту. І підходимо до найголовнішого – потрібно узгодити ключові заяви звіту, скласти його текстову частину, визначити графічну частину (графіки, верстання), яка має підкреслити вибрані заяви, а також одержати схвалення керівництва на друк або верифікацію звіту.
9. Проведіть аудит звіту – як внутрішній, так і зовнішній. Використовуйте верифікацію незалежною третьою стороною. Це може бути аудиторська компанія, яка вже проводить аудит і фінансової, і нефінансової звітності, а також може бути створена панель стейкхолдерів – поважні експерти з різних країн і секторів, які можуть розглянути та верифікувати надані у звіті дані. Російська компанія «Норильський нікель», наприклад, запросила до аудиту університет у регіоні присутності компанії. Центр «Розвиток КСВ» створив панель стейкхолдерів яка сьогодні верифікує звіт.
10. Зробіть електронну або друковану версію звіту. Тенденція останніх років – мінімальне використання паперу, тільки при потребі – друк скороченої версії звіту. Інші варіанти: розмістіть на сайті компанії, де читачі можуть самі сформувати необхідний звіт для себе (не за всіма, а за вибраними індикаторами), деякі компанії створюють окремі сторінки або сайти для свого нефінансового звіту. Важливо також як у самому звіті, так і на сайті вказати адреси та контакти для замовлення звітів і для надсилання коментарів із зазначенням контактної особи з питань підготовки звіту. Рівень контактної особи може бути різним, але чим він вищий, тим більша довіра. Наприклад, на сайті Novo Nordisk можна побачити контакти всіх співробітників із питань сталого розвитку із зазначенням їх сфери відповідаль ності (за які питання сталого розвитку вони відповідають) та контактів, у т. ч. віце-президента компанії з питань сталого розвитку.
11. Розробіть стратегію розповсюдження звіту серед головних стейкхолдерів, а також комунікаційну стратегію. Це можуть бути такі форми діалогу зі стейкхолдерами: організація круглих столів, прес-конференцій, розсилка прес-релізів як серед співробітників, так і серед медіа та інших зовнішніх стейкхолдерів,повідомлення для інвесторів, реклама, мейли й інші форми комунікації,наприклад, рахунки компанії для клієнтів. Важливо також оцінити, яке коло стейкхолдерів ви охопили, які канали комунікації виявилися найефективнішимиі скільки було отримано коментарів, які можна включити в управління соціальноювідповідальністю й у наступний цикл звітування.

Отже, цикл підготовки нефінансового звіту складається з 11 етапів, які можуть бути доповнені, виходячи з власного досвіду організації. Під час підготовки звіту кожна організація повинна взяти до уваги питання та ризики, які стосуються саме її сектора й унікальних бізнес-практик, і пов'язати їх з очікуваннями стейкхолдерів. Ключове питання, на яке завжди відповідає звіт, – наскільки добре компанії знають своїх споживачів та інших стейкхолдерів, чи ефективно співпрацюють з ними заради сталого розвитку організації й економічної, екологічної та соціальної ефективності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Одним з інструментів відкритості, підзвітності та поліпшення діяльності організацій у контексті соціальної відповідальності є *підготовка нефінансового звіту.*

Соціальна або нефінансова звітність – це звіти компаній, що містять не тільки інформацію про результати економічної діяльності, а й соціальні та екологічні показники.

Поняття соціальної звітності з'явилося недавно. Якщо річні фінансові звіти випускають уже приблизно 150 років, то сама ідея випуску нефінансових звітів виникла років 40 тому. Одним із перших нефінансових звітів можна назвати екологічний звіт компанії Abt & Associates 1972 року. Проривом вважається звіт Ben & Jerry's 1989 року, оскільки компанія вперше найняла соціального аудитора, який співпрацював не тільки зі співробітниками компанії, а й з її стейкхолдерами, а звіт був названий «Звітом заінтересованих сторін». Поступово практика підготовки звіту компаній за допомогою незалежних соціальних аудиторів стала традиційною. Одним зі слабких моментів такої практики можна вважати відсутність єдиних світових стандартів, які допомогли б вимірювати процеси звітності. Саме тому в наступному етапі підготовки звітів була заснована Міжнародна соціальна звітність (Social Accountability International, SAI) – у 1997 році. А 2010-й поклав початок новому етапу звітності – «Один або інтегрований звіт».

Інтегрований звіт – це інтегрована представленість показників як фінансового, так і нефінансового характеру в щорічному звіті компанії. Інтегрований звіт дає більше розуміння перегляду показників, пояснює, як сталий розвиток вписаний в активності та ведення бізнесу компанії, і допомагає включити сталий розвиток у механізм ухвалення рішень. На сьогодні такі компанії, як BASF, Phillips, Novo Nordisk (з 2004 року), United Technologies Corporation, American Electric Power і Rabobank, готують інтегровані звіти. У 2007 році ініціатива принца Уельського «Звітність щодо сталого розвитку» представила План інтегрованої звітності, який нині використовують для своєї звітності такі компанії, як Aviva, BT і HSBC.

За статистикою, 2/3 компаній, що публікують такі звіти, роблять це з суто економічних міркувань – для акціонерів та інвесторів, інші вважають, що працюють на імідж. По суті, соціальна звітність порушує питання нематеріальної складової вартості бізнесу і таких її аспектів, як репутація, лояльність споживачів, надійність, інтелектуальний капітал.

Стандарти підготовки нефінансового звіту:

- вільний звіт про соціальні або екологічні проекти компанії створюється за власною структурою, оскільки немає жодних вимог, в основному це перелік тих або інших проектів компаній, який не проходить аудит;
- звіт із прогресу щодо виконання принципів Глобального договору ООН готує лише компанія – член Глобального договору ООН раз на рік. Він має містити таку інформацію: вступне слово керівника компанії, в якому обов'язково повинна бути зафіксована підтримка принципів ГД і демонстрація того, як компанія виконує принципи ГД ООН у чотирьох сферах: права людини, трудові відносини, захист навколишнього середовища та боротьба з корупцією. Ще однією особливістю підготовки звіту є розкриття планів на майбутнє, чого поки що не виконують усі компанії. Цей звіт також не проходить аудит.
- звіт за GRI стандартом є найскладнішим, оскільки має чіткі індикатори, які компанія повинна вказати в ньому. За кількістю наявних індикаторів у звіті компанія одержує рейтинг A, B, C. Якщо компанія проходить аудит, то вона одержує рейтинг A+, B+, C+.

В Україні, якщо порівняти з 2005 роком, ситуація з підготовкою такої звітності суттєво не змінилася. За результатами дослідження в Україні майже кожне п'яте підприємство готує нефінансовий звіт як самостійний документ або як частину загального звіту компанії. Щодо нових тенденцій звітності, у тому числі й інтегрованого звіту, то українські компанії ще не готові до цього.

ПАМ'ЯТКА менеджеру з КСВ

Для підготовки нефінансового звіту потрібно:

1. отримати схвалення керівництва компанії;
2. узгодити цілі компанії (для чого вона робить звіт: покращення репутації, збільшити цінність для акціонерів, стати кращою за конкурентів), очікування як компанії, так і стейкхолдерів, потребу в верифікацією третьою стороною;
3. визначити, за яким стандартом або форматом компанія буде готувати звіт, масштаб (рівень включення економічних, соціальних та екологічних показників), мова звіту (особливо, якщо компанія міжнародна або має цілі, пов'язані з міжнародним позиціонуванням компанії), визначити ресурси і часовий період, форму звіту (друкований або онлайн), рівень верифікації;
4. створити крос-секторальну робочу групу, з різних відділів для підготовки звіту;
5. узгодити ключові питання, які охопить звіт, оцініть, чи існують вже готові дані; розгляньте інші звіти, в тому числі компаній Вашого сектору і конкурентів на національному і глобальному рівнях для більшого розуміння і можливо нових ідей;
6. залучити стейкхолдерів;
7. провести аналіз відповідних даних і інформації;
8. узгодити ключові заяви звіту, скласти текстову частину звіту, визначити графічну частину звіту;

9. провести аудит звіту, як внутрішній, так і зовнішній;
10. зробити електронну або друковану версію звіту;
11. розробити стратегію розповсюдження звіту серед головних стйекхолдерів, а також комунікаційну стратегію.

ГЛОСАРІЙ

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

Інтегрований звіт – це інтегрована представленість показників як фінансового, так і нефінансового характеру в щорічному звіті компанії. Інтегрований звіт дає більше розуміння показників, пояснює, як сталий розвиток вписаний в активності та ведення бізнесу компанії, і допомагає включити сталий розвиток у механізм ухвалення рішень.

Глобальна ініціатива зі звітності (GRI, сайт – www.globalreporting.org) – добровільна міжнародна мережа, яка розробляє стандарти звітності, створена задля просування застосування компаніями нефінансової звітності на основі потрійного критерію – економічних, екологічних і соціальних показників.

Звіт за стандартом AA1000 базується на діалозі зі стейкхолдерами.

Верифікація звіту – це підтвердження наданої інформації незалежною стороною.

Економічні показники – це економічна складова корпоративної інформації щодо підходів управління, в тому числі корпоративний вплив на економічні показники стейкхолдерів і економічних систем на місцевому, локальному та глобальному рівнях. Прикладами таких показників можуть бути: прибуток, дивіденди, інвестиції в інтелектуальний капітал, компенсації співробітникам, лояльність споживачів і розвиток громад, репутація.

Екологічні показники – це вплив організації на екосистему, земельні, водні ресурси, повітря. Показниками тут можуть бути: використовувана енергія, викиди CO_2, використання землі й екосистем, аварії та невідповідність законодавству.

Соціальні показники – це вплив організації на соціальні системи, в яких вона функціонує, зокрема вплив на стейкхолдерів. Показниками можуть бути охорона здоров'я та безпека, різноманіття на робочому місті, трудові відносини, етика бізнесу, взаємовідносини з корінними народами.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке нефінансова звітність?
2. Коли з'явилось питання нефінансової звітності.
3. Як називався перший нефінансовий звіт? Чому?
4. Назвіть етапи розвитку нефінансового звіту.
5. Що включає поняття «інтегрований звіт»?
6. Які компанії сьогодні готують інтегрований звіт?
7. Чому компанії готують нефінансові звіти?
8. Які стандарти підготовки нефінансових звітів Ви знаєте?
9. Яка ситуація із нефінансовою звітністю в Україні?
10. Опишіть етапи підготовки нефінансового звіту.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Яку інформацію містять нефінансові звіти?
а) інформацію про економічну діяльність;
б) фінансову інформацію;
в) соціальні показники;
г) соціальні та екологічні показники;
д) економічні, соціальні й екологічні показники.

2. Чи є нефінансовий звіт публічним?
а) так;
б) ні.

3. Яка мотивація компаній з підготовки нефінансової звітності:
а) підвищення якості корпоративного управління;
б) покращення репутації;
в) бенчмаркінг;
г) розвиток зв'язків з заінтересованими сторонами;
д) оцінка внеску компанії з забезпечення її сталого розвитку.

4. Чому перші звіти називались «екопорнографічними»?
а) в них було багато порнографічних знімків;
б) вони розповідали про екологічні проекти компаній в форматі рекламних повідомлень;
в) в них було багато реклами;
г) неправильний переклад з англійської;
д) вони так не називалися.

5. Коли виник перший «Звіт заінтересованих сторін»?
а) 1991;
б) 1972;
в) 2000;

г) 1953;
д) 1989.

6. В чому була унікальність звіту компанії Ben & Jerry's?
а) вперше було залучено стейкхолдерів;
б) вперше був проведений незалежний аудит;
в) вперше включені фінансові показники;
г) вперше було включено привітання топ-менеджера;
д) вперше було описано екологічні проекти компанії.

7. Що таке SAI?
а) організація «Міжнародна соціальна звітність»;
б) стандарт із соціальної відповідлаьності;
в) глобальний стандарт з дотримання прав людини на робочому місці;
г) організація Міжнародних аудиторів нефінансової звітності;
д) глобальна ініціатива із звітності.

8. Які компанії в Україні готують звіти за стандартом GRI?
а) ДТЕК;
б) МЕТРО;
в) Київстар;
г) Оболонь;
д) Метінвест.

9. Які стандарти нефінансового звіту існують?
а) Звіт із прогресу щодо виконання принципів Глобального договору ООН;
б) SAI;
в) SA 8000;
г) ISO 26000;
д) AA 1000.

10. Скільки сьогодні існує різноманітних законодавчих актів щодо нефінансової звітності?
а) 30;
б) 130;
в) 3;
г) 45;
д) 20.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
СКМ: Історія створення звіту за стандартом GRI

Група «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ), одна з провідних фінансово-промислових груп Європи, була заснована 2000 року Рінатом Ахметовим для здійснення стратегічних інвестицій у ключові галузі економіки України. Сфери діяльності компанії – металургія, енергетика, фінанси (банківська справа й страхування), телекомунікації, засоби масової інформації, нерухомість. До Групи входять приблизно 100 компаній та підприємств. Крім українських активів, СКМ володіє й управляє компаніями в Європейському Союзі та Швейцарії. Активи компанії складають 18 млрд. доларів. На підприємствах Групи працюють понад 150 тис. осіб. Веб-сайт: www.scm.com.ua

Місія СКМ – створити бізнес світового класу, що сприяє економічному й соціальному розвитку України.

Проблема:

Звітність про сталий розвиток є загальноприйнятою практикою для провідних компаній в цілому світі. Проте українські компанії практично не відчувають тиску з боку ринку щодо оприлюднення даних про вплив на довкілля та соціум. Між тим, компанія, яка прагне вийти на міжнародний рівень, має відповідати міжнародним вимогам до нефінансової звітності, усвідомлюючи також ключові проблеми:

- складність впровадження нового стандарту нефінансової звітності в Групі, до якої входять переважно промислові підприємства, що звикли до іншої системи державної звітності;
- оприлюднення інформації в більшому обсязі, ніж конкуренти в Україні, та пов`язані з цим репутаційні ризики.

Рішення:

У 2007 році департамент з міжнародних зв'язків та відносин з інвесторами запропонував підготувати звіт Групи СКМ про сталий розвиток за стандартом GRI. Звітність розглядали як інструмент управління діяльністю з КСВ, адже «що не вимірюється, того не відбувається». В процесі роботи над першим звітом мала бути створена сучасна система управління інформацією щодо соціальних аспектів діяльності Групи та впливу на довкілля. Комітет з корпоративної відповідальності, що складається з керівників компанії СКМ та представників галузевих холдингів, підтримав пропозицію, оскільки вбачав у ній новий етап розвитку Групи.

Рішення готувати нефінансовий звіт за міжнародним стандартом було ухвалене у квітні 2007 року конференцією Групи СКМ з КСВ, у якій взяли участь приблизно 100 керівників структурних підрозділів та підприємств. У листопаді 2007 року відбувся одноденний семінар з нефінансової звітності, під час якого відповідальні представники підприємств та компаній вивчили й обговорили вимоги міжнародного стандарту. До березня 2008 року був розроблений та затверджений робочою групою план звіту із описом інформації

й даних, які необхідно оприлюднити відповідно до вимог GRI. Протягом березня-квітня підприємства та компанії готували інформацію для включення у звіт.

Труднощі: Найскладнішим аспектом роботи над звітом була адаптація міжнародного стандарту до українського контексту. Труднощі стосувалися неспівставності інформації, узгодження з вимогами національних органів статистики, та представлення інформації в контексті.

Неспівставність інформації. Після отримання перших даних стало очевидно, що інформація подекуди є неспівставною, оскільки підприємства по-різному інтерпретували показники міжнародного стандарту. Через це іноді неможливо було підрахувати значення показника на рівні всієї Групи. Наприклад, до показника «загальний обсяг використаної води» деякі підприємства включали кар'єрну та шахтну воду, тоді як інші враховували тільки воду, придбану в комунальних підприємствах. До «інвестицій в охорону довкілля» дехто зараховував платежі за забруднення або штрафи, стягнені з підприємства органами охорони довкілля, що суперечить міжнародній інтерпретації цього показника.

Орієнтація на вимоги національних органів статистики. Потрібно було знайти спільну базу для звітності задля виключення різних трактувань. Експерти СКМ звернулись до форм державної статистичної звітності, що їх підприємства заповнюють протягом багатьох років. Більшості кількісних показників міжнародного стандарту знайшлися відповідники в цих формах, адже статистику щодо впливу на довкілля або травматизм на виробництві підприємства здають регулярно, просто не оприлюднюють її. Співставивши показники GRI з формами статистичної звітності, експерти СКМ направили до підприємств новий інформаційний запит. В ньому кожен кількісний показник GRI мав посилання на певну графу відповідної форми державної статистичної звітності. Щодо показників, які існували тільки в міжнародному стандарті, як от «інвестиції в розвиток місцевих громад», СКМ розробила власний підхід, пояснила його підприємствам, і змогла вперше підрахувати значення показників на рівні Групи.

Представлення показників СКМ у контексті даних інших компаній. Одне із завдань міжнародного стандарту звітності про сталий розвиток – дати можливість учасникам ринку та заінтересованим особам порівняти компанію з подібними до неї, розглянувши показники її діяльності у контексті. Самій компанії також корисно порівняти себе з конкурентами і зрозуміти напрямки вдосконалення. За результатами звітності, СКМ змогла лише порівняти власні підприємства одне з одним, адже дані по інших українських компаніях недоступні.

Побачити себе у контексті складно також через концептуальні розбіжності між підходами GRI та національних органів звітності. Наприклад, міжнародна методологія підрахунку показників травматизму на виробництві ґрунтується на кількості нещасних випадків із розрахунку на кількість годин, відпрацьованих певною кількістю людей. В Україні нещасні випадки розраховуються на одиницю продукції: наприклад, у гірничій промисловості це кількість смертей на мільйон тонн вугілля. Як видно, міжнародні стандарти ставлять на перше місце людину, тоді як пріоритетом української статистики є результат комерційної діяльності. СКМ підрахувала й оприлюднила показник травматизму за міжнародною

методологією, але ні компанія, ні учасники ринку не можуть порівняти результат СКМ з середнім по відповідних галузях для українських підприємств.

Результати:

Процес роботи над звітом про сталий розвиток був надзвичайно повчальним і так само важливим як продукт – власне, звіт. Підготовка звітності за стандартом GRI стала дієвим інструментом управління корпоративною відповідальністю Групи. Вдалося досягти наступних результатів:

Структуровано діяльність з КСВ. Застосування системи показників міжнародного стандарту допомогло остаточно визначити, які аспекти діяльності Групи належать до корпоративної відповідальності. В процесі підготовки звітності це зрозуміли всі структурні підрозділи. Вдалося також проаналізувати ризики, пов`язані з нефінансовими аспектами діяльності Групи.

Впроваджено систему збору й аналізу інформації щодо впливу Групи на довкілля та соціум. За деякими показниками – наприклад, викиди парникових газів, інвестиції у розвиток місцевих громад – дані були вперше консолідовані на рівні всієї Групи. Якісна інформація дозволяє приймати обгрунтовані управлінські рішення і планувати бюджет відповідно до визначених пріоритетів.

Підтверджено репутацію СКМ як прозорої компанії, лідера у сфері КСВ. Через звіт компанія довела, що принципи соціальної відповідальності не просто задекларовані в офіційних документах, а впроваджуються щодня. За результатами 2008 року СКМ посіла перше місце у національному рейтингу відкритих та відповідальних компаній, складеному журналом «Гвардія».

Надано приклад іншим українським компаніям. Якщо СКМ, велика фінансово-промислова група, до якої входять найрізноманітніші підприємства та компанії, змогла впорядкувати й оприлюднити нефінансову інформацію в одному звіті – значить, це можливо і для інших компаній в Україні. Поступово формується запит на нефінансову звітність на українському ринку. Зрештою бізнес-середовище може стати більш прозорим.

10 Порад СКМ для компаній, які планують готувати звіт про сталий розвиток

1. Готуйте перший звіт самостійно. СКМ від самого початку сприймала процес складання звіту як інструмент управління корпоративною відповідальністю і вважала досвід та висновки цієї роботи не менш важливими, ніж публікацію. Тому звіт – крім верстки та друку – готували співробітники СКМ з департаменту зв'язків з інвесторами. Ви можете скористатись послугами консультантів, однак тоді втратите можливість краще пізнати свій бізнес, створити атмосферу довіри й прихильності всередині компанії. Консультанти можуть допомогти, але рідко здатні відповісти на всі запитання, оскільки жоден з них не знає вашу компанію краще за вас.

2. Працюйте командою. Проект став можливим тільки завдяки підтримці й участі

представників усіх структурних підрозділів, підприємств та компаній Групи. Вирішальне значення мав той факт, що рішення готувати звіт було підтримане та затверджене керівниками Групи на найвищому рівні, а перед тим обговорене на корпоративній конференції. В процесі роботи над звітом сформувалась мережа фахівців, які зараз виступають провідниками принципів корпоративної відповідальності в своїх компаніях та підприємствах.

3. Добре поясніть завдання. Найскладнішим етапом в роботі над звітом було формулювання інформаційного запиту, адже яке питання – така й відповідь. СКМ довелося допрацьовувати запит і відправляти його вдруге, тому що перші відповіді виявилися подекуди неспівставними. Не шкодуйте часу й зусиль на створення та обговорення інформаційного запиту і так званого «протоколу звітності». Варто провести особисті зустрічі та пояснити завдання колегам, які надаватимуть вам інформацію.

4. Визначте аудиторію. Часто компанії декларують, що їхній звіт «адресований усім заінтересованим сторонам». Проте інтереси заінтересованих сторін відрізняються, тому варто визначити, хто з них є найважливішим для вас в конкретний момент. Пріоритетними аудиторіями першого звіту СКМ були власні співробітники і місцеві громади на територіях, де розташовані підприємства. Для Групи звіт став потужним інструментом внутрішніх комунікацій та взаємодії з органами місцевого самоврядування й державної влади.

5. Сприймайте GRI позитивно. Не розглядайте стандарт як перешкоду, а сприймайте його як посібник із найкращих практик. Пам'ятайте, що показники GRI не вимагають відповідності, а лише розкриття інформації. Наприклад, є показник «відсоток співробітників, охоплених колективними угодами». Якщо ви – невелика непромислова компанія і не укладали колективної угоди, тому що не виникло потреби – ви пояснюєте це в звіті, і показник вважається розкритим.

6. Зважайте, що перший звіт задає стандарт. Обирайте тільки ті показники, які плануєте розкривати й у майбутньому. Наступні звіти мають залишатися в межах раніше заявлених рамок або розширювати межі звітності. Визначте, які показники найбільш суттєві для вашої компанії, і надайте краще менше, але таких показників, у якості інформації за якими ви впевнені.

7. Залишайте резерв часу. Перший звіт забирає більше часу й ресурсів, ніж ви розраховуєте. Для СКМ співставлення GRI з вимогами державної статистики виявилося дуже корисним, проте ускладнило і затримало процес підготовки звіту. Додатковий час пішов також на роботу аудиторів – вони перевіряли не лише кількісні показники, а й сам текст звіту, і кожна теза вимагала документального підтвердження.

8. Замовте незалежний аудит. Якщо можете дозволити собі залучити незалежну експертизу для підтвердження достовірності звіту – зробіть це. Українські компанії мають докладати додаткових зусиль до зміцнення своєї репутації на міжнародних ринках. Експертиза третьої сторони підвищує довіру до звіту. СКМ залучила міжнародних аудиторів Ernst&Young, які підтвердили достовірності наданої у звіті інформації та віповідність вимогам GRI. Незалежна експертиза була найдорожчою частиною проекту, але виправданою інвестицією в репутацію компанії.

9. Не бійтеся прозорості. Досвід СКМ показав, що учасники ринку не використовують відвертість компанії проти неї. Оприлюднення інформації – як от статистики щодо травматизму на виробництві – переконало учасників ринку, що компанії нічого приховувати. Інформації комерційного характеру GRI не вимагає.

10. Отримайте задоволення. Звіт повинен бути доступним і цікавим робочим документом для співробітників, керівників та інших заінтересованих осіб. Він має розповідати історію, а не лише подавати сухі факти й цифри. Одним із завдань звіту про сталий розвиток компанії є налагодження внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Якщо ви із задоволенням його писатимете – із задоволенням його й читатимуть.

Питання до ситуаційної вправи:

1. Розгляньте звіт компанії в контексті індикаторів Глобальної ініціативи звітності і Прогресивної програми ГД ООН. Які питання висвітлені повністю? Які питання потребують додаткового висвітлення?
2. Як в звіті описані відносини компанії зі стейкхолдерами?
3. Які індикатори ефективності використовує компанія?
4. Порівняйте два звіта компанії СКМ. На Ваш погляд, чи був зроблений прогрес з реалізації КСВ протягом двох років?
5. Порівняйте звіт компанії зі звітами таких компаній, як BASF, Phillips, Novo Nordisk (з 2004 року), United Technologies Corporation, American Electric Power і Rabobank (оберіть один із звітів вищеназваних компаній).

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Paul Hohnen Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business; Interna-tional Institute for Sustainable Development, 115 pages;
2. http://ec.europa.eu/employment_social/fdad/cms/stopdiscrimination?langid=en;
3. http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/eng/rs00135.html;
4. A how-not-to guide Corporate responsibility failings; http://www.anderswinst.com/pdf/Top%20Ten%20CR%20Mistakes.pdf;
5. http://walmartstores.com/GlobalWMStoresWeb/navigate.do?catg=685;
6. http://www.tescocorporate.com/cr.htm;
7. http://www.philips.com/about/sustainability/Index.html;
8. http://businessrespect.net/page.php?Story_ID=857.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1.Ахметов Рінат – засновник і власник Групи «Систем Кепітал Менеджмент», с. 397;
2. Теппер-Мерлін Аліс – перший соціальний аудитор Ben & Jerry's, засновник SAI, с. 384;
3. Яцюк Олексій – компанія «Оболонь», с. 388.

ПОКАЖЧИК ПІДПРИЄМСТВ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), с. 383, 386-388, 397-401;
2. Глобальний договір ООН, с. 386, 393;
3. ДТЕК, с. 386, 388, 389;
4. Лісна опікунська рада, с. 384;
5. Метінвест, с. 388;
6. Міжнародна федерація органічної сільськогосподарської культури, с. 384;
7. Норильський нікель, с. 391;
8. Оболонь, с. 386, 388, 389;
9. СКМ, с. 386, 388, 397-401;
10. Abt&Associates, с. 384, 392;
11. American Electric Power, с. 385, 392;
12. Aviva, с. 385, 392;
13. Avon, с. 384;
14. BASF, с. 385, 392;
15. Ben & Jerry's, с. 385, 392;
16. Body Shop, с. 384;
17. HSBC, с. 385, 392;
18. KPMG, с. 383;
19. Max Havelaar, с. 384;
20. Nike, с. 385;
21. Novo Nordisk, с. 385, 391, 392;
22. Philips, с. 385, 392;
23. Rabobank, с. 385, 392;
24. Shell Canada, с. 384;
25. United Technologies Corporation, с. 385, 392.

Критерії звітів для відповідності Прогресивній програмі ГД ООН

Щоб узяти участь в Оновленій Програмі, компанії мають прозвітувати у своїх Повідомленнях про досягнутий прогрес (ПДП) про те, що вони дотримуються кожного з нижче зазначених критеріїв, описавши один або більше кроків, перерахованих під кожним критерієм. Подаючи свої щорічні ПДП, компанії мають заповнити опитувальний листок для самоперевірки, який стосується ПДП та оцінює, наскільки повно компанія втілює заходи, вказані під кожним критерієм.

Стратегія, управління та прозорість.

Критерій 1: ПДП описує обговорення на рівні керівництва стратегічних аспектів втілення принципів Глобального договору ООН.

- Вплив тенденцій сталого розвитку на на стратегічні пріоритети.
- Основний вплив на бізнес-середовище компанії та заінтересовані сторони.
- Основні ризики та можливості сталого розвитку на наступні 3-5 років.
- Основні цілі сталого розвитку на наступні 3-5 років.
- Основні показники результативності для визначення прогресу.
- Основні досягнення та невдачі за звітний період.
- Вплив стратегії сталого розвитку на довгострокові фінансові показники.

Критерій 2: ПДП описує процеси прийняття рішень та управління задля сталого розвитку компанії.

- Залучення та підзвітність керівництва стосовно стратегії та втілення принципів Глобального договору.
- Структура корпоративного управління (Рада директорів або її еквівалент) та її роль у нагляді за втіленням принципів Глобального договору.
- Системи оцінки та винагород, пов'язані із стратегією та втіленням принципів Глобального договору.

Критерій 3: ПДП описує заходи, вжиті для забезпечення більш широких цілей та питань ООН.

- Приведення основної бізнес-стратегії у відповідність до однієї чи більше ключових цілей/питань ООН.
- Соціальні інвестиції та благодійні внески, пов'язані із основною компетенцією або операційним контекстом компанії.
- Основні саміти, конференції чи інші державні заходи, в яких взяли участь топ-менеджмент компаній.
- Проекти співробітництва з державними або приватними організаціями.

Критерій 4: ПДП описує втілення принципів Глобального договору у ланцюзі постачання.

- Сировина та (напів-)готова продукція, що використовується країною або регіоном.
- Ключові постачальники та субпідрядники, що поділяються на першочергові, другорядні тощо.

- Оцінка ризику мережі постачальників для виявлення потенційних проблем із постачальниками, продукцією чи країнами.
- Принцип роботи з мережею постачання, у тому числі з постачальниками, субпідрядниками.
- Комунікація відповідних принципів/правил, позицій та застережень стосовно постачальників.
- Аудити/перевірки щодо відповідності в мережі постачальників.
- Ланцюг відповідальності у мережі постачальників і процедури стосовно вирішення проблем з невідповідністю встановленим правилам та законам.
- Оцінка впливу продукції та послуг на здоров'я та безпеку.

Критерій 5: ПДП описує процеси та результати залучення заінтересованих сторін.

- Перелік заінтересованих сторін, залучених організацією.
- Процес визначення та залучення заінтересованих сторін.
- Результат залучення заінтересованих сторін.
- Процес включення внеску зацікавлених сторін у бізнес-стратегію компанії та прийняття ділових рішень.

Критерій 6: ПДП надає інформацію щодо компанії, характеру й контексту діяльності.

- Юридична структура, включаючи будь-яку структуру групи чи власність.
- Країни, в яких діє організація, із зазначенням або основних операцій, або тих, які в першу чергу стосуються сталого розвитку.
- Ринки, що обслуговуються (включаючи розподіл за географічним положенням, за секторами економіки та типами замовників/бенефіціаріїв).
- Основні бренди, продукція та/або послуги.
- Пряма та непряма економічна цінність, сформована для різних заінтересованих сторін (співробітників, власників, уряду, кредиторів тощо).

Критерій 7: ПДП ключає кращі практики прозорості й розкриття інформації.

- Ризики й можливості сталого розвитку, що обговорюються у річних фінансових звітах.
- Інформація щодо сталого розвитку, поширена основними каналами комунікації із заінтересованими сторонами.
- Порівняння основних показників із показниками конкурентів.
- Порівняння основних показників за попередні 2-3 роки.

Критерій 8: ПДП незалежно підтверджується надійною третьою стороною.

- Незалежне підтвердження за стандартом (наприклад, Стандарт підтвердження AA1000, ISAE 3000).
- Підтвердження незалежними аудиторами.
- Перевірка комісією, що складається із багатьох заінтересованих сторін.
- Перевірка рівноправними організаціями (наприклад, Локальною мережею глобального договору).
- Підтвердження з використанням іншої форми незалежного підтвердження.
- Реалізація цілей ГД ООН у окремих питаннях.

Критерії 9-12: ПДП описує зобов'язання, порядок і принципи щодо кожного з 4-ьох питань (права людини, трудові відносини, охорона довкілля та боротьба з корупцією).

- Посилання на відповідні міжнародні конвенції та домовленості (наприклад, Всесвітня декларація з прав людини, Основні конвенції МОП, Декларація Ріо-де-Жанейро та Конвенція ООН проти корупції).
- Роздуми щодо важливості («матеріальності») для компанії кожного з 4 питань.
- Посилання на службові інструкції компанії (наприклад, Кодекс поведінки).
- Розподіл відповідальності та звітності в межах організації.
- Реальні задачі, що мають бути виконані у визначені роки.

Критерії 13-16: ПДП описує процедури або діяльність у кожному з 4 питань.

- Оцінка ризиків та наслідків.
- Регулярні консультації із заінтересованими сторонами щодо окремого питання ГД або щодо стратегії сталого розвитку в цілому.
- Підвищення рівня обізнаності та система тренінгів керівництва та співробітників в межах організації.
- Застосування механізму розгляду скарг, каналів комунікації та процедур (наприклад, повідомлення про випадки корупції або незаконної діяльності) для повідомлення про проблеми та звертання за порадами.
- Включення мінімальної норми у контракти з діловими партнерами.
- Аудити чи інші засоби контролю та поліпшення роботи компаній у вашій мережі постачальників щодо окремого питання ГД або щодо стратегії сталого розвитку в цілому.

Критерії 17-20: ПДП описує механізми контролю й оцінки в кожному з 4 питань.

- Загальний опис того, як ваша компанія контролює та оцінює результативність.
- Інформація стосовно періодичного перегляду результатів вищим керівництвом.
- Процедура розгляду інцидентів.
- Оприлюднення основних інцидентів, що стосуються вашої компанії.

Критерії 21-24: ПДП включає показники результативності ГІЗ (Глобальної ініціативи щодо звітності) (або подібної) у кожному з 4 питань.

Права людини:

- Процент важливих постачальників та підрядників, які були перевірені на предмет дотримання прав людини [HR2].
- Загальна кількість годин навчання працівників принципам та процедурам щодо захисту прав людини [HR 3].
- Процент працівників служби безпеки, що пройшли навчання принципам та процедурам щодо захисту прав людини, які стосуються діяльності компанії [HR 8].

Трудові відносини:

- Визначені дії, які створюють значний ризик щодо свободи об'єднань та колективних угод, та заходи з підтримки цих прав [HR 5].
- Процент працівників, залучених до колективних угод [LA4].

- Визначені дії, які створюють значний ризик виникнення інцидентів, пов'язаних з працею дітей, та заходи щодо усунення дитячої праці [HR 6].
- Визначені дії, які створюють значний ризик виникнення інцидентів, пов'язаних з підневільною та примусовою працею, та заходи щодо усунення підневільної та примусової праці [HR 7].
- Інциденти, зареєстровані через конфіденційні канали, як ті, що стосуються дискримінації, та вжиті заходи [HR 4].

Охорона довкілля:

- Матеріали, що використовуються, за вагою та об'ємом [EN1].
- Безпосереднє споживання енергії джерелами первинної енергії [EN3].
- Опосередковане споживання енергії джерелами первинної енергії [EN4].
- Загальне відбирання води джерелом [EN8].
- Опис впливу діяльності, продукції та послуг на біологічну різноманітність у зонах, що охороняються, та місця із високим значенням біологічної різноманітності за межами заповідних зон [EN12].
- Загальні прямі й непрямі джерела викидів парникових газів за вагою [EN16].
- Інші непрямі викиди парникових газів за вагою [EN17].
- Загальна вага відходів за типом та методом їх знищення [EN22].
- Процент проданої продукції та утилізованих пакувальних матеріалів за категорією [EN27].

Протидія корупції:

- Процент й загальна кількість господарських одиниць, перевірених на ризики, пов'язані з корупцією [SO2].
- Процент працівників, що пройшли підготовку з антикорупційних принципів та підходів організації [SO3].
- Заходи, вжиті у відповідь на випадки корупції [SO4].

Таблиця відповідності GRI індикаторів і показників, необхідних для Звіту з прогресу виконання принципів Глобального Договору ООН

Пріоритет	Індикатори	Глобальний Договір
Стратегія та аналіз	1.1 Заява керівника про значення сталого розвитку для компанії та її бізнес-стратегії	Заява керівника про постійну підтримку: вплив ГД на стратегію, управління компанії, основні заходи, проведені для виконання принципів ГД
	1.2 Опис ключових впливів, ризиків та можливостей	
Опис організації	2.1 Назва організації	Опис розміру, типу та розташування компанії створюють контекст для розуміння заходів та діяльності компанії щодо принципів ГД
	2.2 Основні бренди і продукти/або послуги	
	2.3 Функціональна структура, включаючи головні підрозділи, виробничі компанії, дочірні компанії і спільні підприємства	
	2.4 Місцезнаходження головного офісу компанії	
	2.5 Кількість країн, де організація веде свою діяльність, назви країн, де проходить більшість операцій або які є особливо важливими з точки зору питань сталого розвитку, описаних у звіті	
	2.6 Форма власності та організаційно-правова форма	
	2.7 Ринки діяльності компанії (в т.ч. за географічним розбиттям, галузевим спрямуванням і типами клієнтів/ бенефіціарів	
	2.8 Масштаб організації	
	2.9 Істотні зміни впродовж звітного періоду, що стосуються розміру, структури та власності	
	2.10 Отримані нагороди за звітний період	
Параметри організації	3.1 Звітний період (наприклад, фінансовий/календарний рік), до якого відноситься подана інформація	Опис сфери охоплення, інформація про яку надана у звіті, може допомогти читачам зрозуміти, як компанія визначає свою сферу впливу
	3.2 Дата останнього звіту (якщо такий був)	
	3.3 Звітний цикл (щороку, кожні два роки тощо)	
	3.4 Контактна особа для запитань щодо звіту чи його змісту	
	3.5 Процес визначення змісту звіту	
	3.6 Межі звіту (наприклад, країни, підрозділи, філії, орендовані обладнання, спільні підприємства, постачальники)	
	3.7 Існуючі будь-які обмеження щодо обсягу чи меж звіту	
	3.8 Основа звітування щодо спільних підприємств, філій, орендованого обладнання, аутсорсингових операцій чи іншого майна, яка може значно впливати на можливість порівняння за періодами і/або за організаціями	
	3.9 Методологія вимірювання даних і розрахунку, в т.ч., припущення та методи, що застосовувались для збору показників та іншої інформації у звіті	
	3.10 Пояснення значення зміни інформації, яка подавалась у попередніх звітах, та причини таких змін	
	3.11 Істотні зміни порівняно із попередніми звітними періодами у масштабах, межах чи методах вимірювання, які застосовують у звіті	
	3.12 Таблиця, яка визначає розташування стандартних елементів у звіті	
	3.13 Політика та поточна практика, що використовується для одержання зовнішньої оцінки (підтвердження) звіту	
Управління, зобов'язання та взаємодія з групами впливу	4.1 Організаційна структура компанії, включаючи основні комітети в складі ради директорів, відповідальні за окремі завдання, як, наприклад, формування стратегії чи нагляд	Здійснені заходи для впровадження 1-10 принципів. Опис систем управління та розподілу відповідальності дають можливість продемонструвати,як компанія організувала донесення принципів ГД (наприклад, чи існує в компанії комітет, відповідальний за нагляд
	4.2 Зазначити, чи голова вищого органу управління є також і виконавчим директором компанії	
	4.3 Для організацій, які мають унітарну структуру ради директорів, вказати кількість незалежних членів найвищого органу управління і /або не є виконавчими керівниками	
	4.4 Інструменти, за допомогою яких акціонери та працівники можуть надавати рекомендації або спрямовувати діяльність вищого керівництва	

	4.5 Зв'язок між виплатами членам вищого органу управління, топ-менеджерам (в т.ч. вихідні виплати) та результати діяльності організації (в т.ч. у соціальній та екологічній сферах)	за впровадженням принципів ГД)
	4.6 Визначені в компанії процеси, які дозволяють членам вищого органу управління уникнути конфлікту інтересів	
	4.7 Процес визначення кваліфікацій та компетенції членів вищого органу управління, необхідних для визначення напрямків стратегії щодо економічних, екологічних та соціальних питань	
	4.8 Розроблені всередині організації заяви про місію чи цінності, кодекси поведінки та принципи економічної, екологічної та соціальної діяльності та ступінь їхнього впровадження	Здійснені заходи для впровадження принципів 1-10. Якщо заяви про зобов'язання були результатом чи відображають принципи ГД, їх можна тут зазначити
	4.9 Процедури, які здійснює вищий орган управління для контролю за визначенням та управлінням економічною, екологічною та соціальною діяльністю компанії, включаючи ризики та можливості, та дотримання міжнародних стандартів, кодексів поведінки і принципів	Здійснені заходи для впровадження принципів 1-10. Компанія може використовувати цю інформацію для опису механізмів нагляду зі сторони вищого керівництва щодо постійного вдосконалення та впровадження принципів ГД
	4.10 Процеси, які використовуються вищим органом управління для оцінки власних результатів діяльності, особливо щодо економічної, екологічної і соціальної діяльності	
	4.11 Пояснення, чи попереджувальний підхід застосовується в організації та яким чином	Здійснені заходи для реалізації принципу 7
	4.12 Розроблені зовнішніми сторонами економічні, екологічні та соціальні статути, принципи чи інші ініціативи, яких дотримується організація	Здійснені заходи для впровадження принципів 1-10. Ця інформація може пояснити, як прийняття та впровадження принципів ГД сприяло взяттю на себе подібних додаткових зобов'язань та участі організації
	4.13 Членство в асоціаціях (наприклад, галузевих) і/або національних/міжнародних захисних організаціях	
Економічні	Інформація щодо підходів до управління - економічна складова. Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходів до управління як цілі та результативність, політика, додаткова інформація про контекст.	Здійснені заходи для впровадження принципів 1,4,6 і 7. Інформація про підхід до управління може використовуватись для опису встановлених систем для вирішення проблем, до яких відносяться принципи ГД, а також будь-яких істотних змін в системах чи структурах управління з метою покращення діяльності та подальшого впровадження принципів ГД
	EC1 Створена і розподілена пряма економічна вартість, включаючи доходи, виробничі витрати, виплати працівникам, пожертвування та інші суспільні інвестиції, нерозподілені доходи та виплати постачальникам капіталу і державам	Немає визначених вимог
	EC2 Фінансові наслідки та інші ризики і можливості для діяльності організації у зв'язку зі зміною клімату	Здійснені заходи для реалізації принципу 7
	EC3 Покриття зобов'язань компанії щодо визначеного пенсійного плану	Немає визначених вимог
	EC4 Значна фінансова допомога, отримана від держави	Немає визначених вимог

	EC5 Діапазон відношення стандартної заробітної плати початкового рівня і встановленої мінімальної заробітної плати в основних регіонах діяльності організації	Результати впровадження принципу 1
	EC6 Політика, практики та частка витрат на місцевих постачальників в основних регіонах діяльності	Немає визначених вимог
	EC7 Процедури найму місцевого населення та частка вищого керівництва, найнятих із місцевого населення, в основних регіонах діяльності	Здійснені заходи для та результати впровадження принципу 6
	EC8 Розвиток і вплив інвестицій в інфраструктуру та послуг, наданих, передусім, для суспільного блага за допомогою комерційної, натуральної чи благодійної діяльності	Немає визначених вимог
	EC9 Розуміння та опис значних непрямих економічних впливів, включаючи масштаб впливу	
Екологічні	Інформація щодо підходів до управління - екологічна складова. Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходів до управління як цілі та результативність, політика, додаткова інформація про контекст.	Здійснені заходи для впровадження принципів 1,4,6 і 7. Інформація про підхід до управління може використовуватись для опису встановлених систем для вирішення проблем, до яких відносяться принципи ГД, а також будь-яких істотних змін в системах чи структурах управління з метою покращення діяльності та подальшого впровадження принципів ГД
	EN1 Використані матеріали з розбиттям за масою чи обсягом	Результати впровадження принципу 8
	EN2 Відсоток використаних матеріалів, які є переробленими відходами	Результати впровадження принципів 8 і 9
	EN3 Пряме використання енергії із вказанням первинних джерел	Результати впровадження принципу 8
	EN4 Непряме використання енергії із вказанням первинних джерел	
	EN5 Енергія, зекономлена в результаті дій зі зниження енергоспоживання і підвищення енергоефективності	Результати впровадження принципів 8 і 9
	EN6 Ініціативи для забезпечення енергоефективних продуктів та послуг, вироблених із відновлювальних джерел енергії, а також зменшення потреб в енергії як результат цих ініціатив впродовж звітного періоду	Здійснення заходів для впровадження принципів 8 і 9
	EN7 Ініціативи для зменшення непрямого використання енергії та досягнуте зменшення	
	EN8 Водозабір із розбиттям за джерелами	Результати впровадження принципу 8
	EN9 Джерела води, на які значно впливає водозабір організації	
	EN10 Частка і загальний обсяг води, яка багаторазово і повторно використовується	Результати впровадження принципів 8 і 9
	EN11 Місцезнаходження і розмір земельних ділянок власних, орендованих, в розпорядженні чи прилеглих до, захищених чи ділянок із високою природничою цінністю, які знаходяться поза межами захищеної території	Результати впровадження принципу 8
	EN12 Опис істотних впливів діяльності, продуктів та послуг щодо біорізноманіття на захищених територіях і територіях із високою природничою цінністю поза межами захищеної території	
	EN13 Захищені або відновлені місця проживання	
	EN14 Стратегії, поточні дії та майбутні плани управління впливами на біорізноманіття	Здійснені заходи для впровадження принципу 8
	EN15 Кількість видів, занесених в Червону Книгу і національний список збереження видів, місця проживання яких перебувають на територіях, що є під впливом діяльності організації (з розбиттям за	Результати впровадження принципу 8

	ризиком вимирання)	
	EN16 Загальні прямі і непрямі викиди парникових газів з вказанням маси	
	EN17 Інші значні непрямі викиди парникових газів з вказанням маси	
	EN18 Ініціативи для зменшення викидів парникових газів та досягнуте зменшення	Здійснені заходи для та результати впровадження принципів 7, 8 і 9
	EN19 Викиди озоноруйнівних речовин із вказанням маси	Результати впровадження принципу 8
	EN20 Викиди в атмосферу NOx, SOx та інших значних забруднюючих речовин із вказанням типу і маси	
	EN21 Загальний обсяг викидів із вказанням якості стічних вод і об'єкта, який їх приймає	
	EN22 Загальний обсяг відходів (з розбиттям за типом і способом утилізації)	
	EN23 Загальна кількість та обсяг значних розливів	
	EN24 Маса перевезених, імпортованих, експортованих чи перероблених відходів, які згідно з додатками I, II, III, and VIII Базельської конвенції вважаються небезпечними, а також відсоток відходів, перевезених із одної країни в іншу	
	EN25 Назва, розмір, статус захисту та цінність біорізноманіття водних об'єктів і пов'язаних з ними місць проживання	
	EN26 Ініціативи зменшення впливу продуктів та послуг на навколишнє середовище, а також ступінь зменшення впливу	Здійснені заходи для впровадження принципів 7, 8 і 9
	EN27 Відсоток проданих товарів та їх пакувальних матеріалів, які повертаються для переробки виробнику (з розбиттям за категоріями)	Результати впровадження принципів 8 і 9
	EN28 Грошова вартість великих штрафів та загальна кількість негрошових санкцій за недотримання екологічних законів і нормативних актів	Результати впровадження принципу 8
	EN29 Істотні впливи на навколишнє середовище перевезення продуктів та інших благ і матеріалів, що використовуються у діяльності організації, а також перевезення робочої сили	
	EN30 Загальні витрати та інвестиції на охорону навколишнього середовища (з розбиттям за типом)	Здійснені заходи для впровадження принципів 7,8 і 9
Організація праці	Інформація щодо підходів управління - організація праці та гідна робота. Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст	Здійснені заходи для впровадження принципів 1,3 і 6. Інформація щодо підходу управління може використовуватись для опису встановлених систем для вирішення проблем праці, пов'язаних з принципами ГД, а також будь-яких істотних змін в системах чи структурах управління для покращення діяльності та подальшого впровадження принципів ГД
	LA1 Загальна чисельність робочої сили (з розбиттям за типом зайнятості, типом трудового договору і регіонами)	Немає визначених вимог
	LA2 Загальна кількість працівників та плинність кадрів (з розбиттям за віковою групою, статтю і регіонами)	Результати впровадження принципу 6
	LA3 Виплати і пільги, що надаються співробітникам, які працюють на умовах повної зайнятості, та що не надаються працівникам, які працюють на умовах тимчасової або неповної зайнятості (з розбиттям за основною діяльністю)	Немає визначених вимог
	LA4 Відсоток працівників, охоплених колективними договорами	Результати впровадження

		принципів 1 і 3
	LA5 Мінімальний (-і) період(и) повідомлення про зміни в діяльності організації, в тому числі чи визначений він (вони) в колективних договорах	Результати впровадження принципу 3
	LA6 Відсоток загальної робочої сили, представленої в офіційних комітетах з охорони праці та здоров'я працівників, які допомагають відстежувати та надають рекомендації щодо програм охорони праці і здоров'я	Результати впровадження принципу 1
	LA7 Рівень травматизму, професійних захворювань, коефіцієнт втрачених днів і коефіцієнт відсутності на робочому місці, а також загальна кількість смертельних випадків на робочому місці (з розбиттям за регіонами)	
	LA8 Існуючі програми освіти, навчання, консультування, попередження і контролю ризику для допомоги співробітникам, членам їхніх сімей та представникам населення щодо важких захворювань	Здійснені заходи для впровадження принципу 1
	LA9 Питання здоров'я і безпеки праці, охоплення в офіційних договорах із профспілками	
	LA10 Середня кількість годин навчання на одного працівника на рік (з розбиттям за категоріями працівників)	Немає визначених вимог
	LA11 Програми розвитку навичок та освіти протягом життя, що сприяють можливості працевлаштування працівників та їх підтримці при завершенні кар'єри	
	LA12 Відсоток працівників, щодо яких періодично здійснюється оцінка результативності та розгляд кар'єрних можливостей	
	LA13 Склад керівних органів і розбиття працівників за статтю, віком, членством в групах меншин та іншими показниками різноманітності	Результати впровадження принципів 1 і 6
	LA14 Співвідношення базової ставки чоловіків і жінок за категоріями працівників	
Права людини	Інформація щодо підходів управління - права людини. Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст	Здійснені заходи для впровадження принципів 1,2,3,4,5 і 6. Інформація щодо підходу до управління може використовуватись для опису встановлених систем для вирішення проблем прав людини, пов'язаних з принципами ГД, а також будь-яких істотних змін в системах чи структурах управління для покращення діяльності та подальшого впровадження принципів ГД
	HR1 Відсоток і загальна кількість великих інвестиційних угод, що включають положення про дотримання прав людини або тих, що пройшли оцінку з точки зору прав людини	Результати впровадження принципів 1,2,3,4,5 і 6
	HR2 Відсоток значних постачальників і підрядників, які пройшли оцінку з точки зору прав людини, та заходи, здійснені за результатами такої оцінки	Здійснені заходи та результати впровадження принципів 1,2,3,4,5 і 6
	HR3 Загальна кількість годин навчання працівників політиці та процедурам щодо аспектів прав людини, які відносяться до діяльності організації, включаючи відсоток навчених працівників	Результати впровадження принципів 1,2,3,4,5 і 6
	HR4 Загальна кількість випадків дискримінації та вжиті заходи	Здійснені заходи та результати впровадження принципів 1,2 і 6
	HR5 Визначена діяльність, де під загрозою може бути право на свободу асоціацій і колективних переговорів, та заходи, застосовані для підтримки цих прав	Здійснені заходи для впровадження принципів 1,2 і 3
	HR6 Діяльність, в рамках якої є значний ризик випадків використання дитячої праці, і дії, застосовані для викорінення	Здійснені заходи для впровадження принципів 1,2

	дитячої праці	і 6
	HR7 Діяльність, в рамках якої є значний ризик випадків використання примусової або обов'язкової праці, і дії, застосовані для викорінення примусової або обов'язкової праці	Здійснені заходи для впровадження принципів 1,2 і 4
	HR8 Відсоток працівників служби безпеки, які пройшли навчання з політики та процедур компанії щодо прав людини, пов'язаних із діяльністю компанії	Результати впровадження принципів 1 і 2
	HR9 Загальна кількість порушень, що пов'язані із правами корінних і малочисельних народів, і застосовані дії	Здійснені заходи для та впровадження принципів 1 і 2
Суспільство	Інформація щодо підходів до управління - суспільство. Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст.	Здійснені заходи для впровадження принципу 10, наприклад опис встановлених систем для вирішення проблем корупції, пов'язаних з принципами ГД, а також будь-яких істотних змін в системах чи структурах управління для покращення діяльності та подальшого впровадження принципів ГД.
	SO1 Характер, сфера охоплення і результативність програм і практичних підходів, які оцінюють вплив діяльності організації на громади, враховуючи початок діяльності, її здійснення і завершення	Немає визначених вимог
	SO2 Відсоток і загальна кількість бізнес-одиниць, проаналізованих за ризиками, пов'язаними з корупцією	Результати впровадження принципу 10
	SO3 Відсоток працівників, що пройшли навчання щодо антикорупційних політик та процедур організації	Результати впровадження принципу 10
	SO4 Заходи, здійснені щодо випадків корупції	Здійснені заходи для впровадження принципу 10.
	SO5 Позиція щодо державної політики та участь у формуванні та лобіюванні державної політики	Здійснені заходи для впровадження принципів 1-10
	SO6 Загальна вартість фінансових і натуральних внесків політичним партіям, політикам та пов'язаним з ними організаціям (з розбиттям за країнами)	Результати впровадження принципу 10
	SO7 Загальна кількість юридичних дій, застосованих щодо неконкурентної поведінки, антитрастові та монопольні дії та їхні наслідки	Немає визначених вимог
	SO8 Грошова вартість значних штрафів та загальна кількість не грошових санкцій за недотримання законів і нормативних актів	
Відповідальність за продукцію	Інформація щодо підходів до управління - відповідальність за продукцію. Надати стислу інформацію щодо таких елементів підходу до управління як цілі та результативність; політика; організаційна відповідальність; навчання і обізнаність; моніторинг та здійснені заходи; додаткова інформація про контекст.	Здійснені заходи для впровадження принципів 1 і 8. Інформація щодо підходу до управління може використовуватись для опису встановлених систем для вирішення проблем відповідальності за продукцію, пов'язаних з принципами ГД, а також будь-яких істотних змін в системах чи структурах управління для покращення діяльності та подальшого впровадження принципів ГД
	PR1 Стадії життєвого циклу продукції та послуг, на яких оцінюється їх вплив на здоров'я і безпеку для виявлення можливостей покращення, і відсоток основних продуктів і послуг, які підлягають	Здійснені заходи для та результати впровадження принципу 1

	таким процедурам	
	PR2 Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо впливу продукції і послуг на здоров'я і безпеку впродовж їх життєвого циклу (з розбиттям за видом наслідків)	Результати впровадження принципу 1
	PR3 Типи інформації про продукти і послуги, які вимагаються згідно з процедурами, а також відсоток істотних продуктів і послуг, які є об'єктами таких вимог	Здійснені заходи для та результати впровадження принципу 8
	PR4 Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів і добровільних кодексів поведінки щодо інформації про продукти і послуги та їх маркування (з розбиттям за видом наслідків)	Результати впровадження принципу 8
	PR5 Практики, пов'язані із задоволенням потреб споживачів, включаючи результати досліджень щодо оцінки задоволення споживачів	Немає визначених вимог
	PR6 Програми забезпечення дотримання законів, стандартів і добровільних кодів поведінки, пов'язаних із маркетинговими комунікаціями, включаючи рекламу, просування і спонсорство	
	PR7 Загальна кількість випадків недотримання нормативних актів та добровільних кодів поведінки щодо маркетингових комунікацій, включаючи рекламу, просування і спонсорство (з розбиттям за видом наслідків)	Немає визначених вимог
	PR8 Загальна кількість обґрунтованих скарг на порушення недоторканності приватного життя клієнта та втрати даних про клієнтів	Результати впровадження принципу 1
	PR9 Грошова вартість істотних штрафів за недотримання законів і нормативних актів щодо надання та використання продуктів і послуг	Немає визначених вимог

Розділ 13. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ. ІНДИКАТИВНА БАЗА СВ

Оцінка ефективності програм соціальної відповідальності. Індикативна база СВ

У розділі описано приклади оцінки ефективності програм соціальної відповідальності в компанії, а також оцінка рівня розвитку країни в контексті КСВ. Подібне узагальнення різноманітних методів оцінки і міжнародних індексів, на основі яких можна побудувати свою систему оцінки в компанії, здійснено вперше.

13.1. Оцінка ефективності компаній у сфері КСВ: глобальний і український аспект

Тема оцінки ефективності компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності сьогодні є питанням, яке потребує додаткового вивчення. Саме тому останнім часом проводиться все більше досліджень з цього приводу, підтримуються проекти, в тому числі і Європейською комісією, щодо створення системи показників для вимірювання КСВ компанії. Глобальна ініціатива зі звітності відзначає [1]: «... Компаніям важко представити наслідки своєї діяльності, тому існує потреба їх вимірювати на більш систематичній основі, та результати, яких вони досягають завдяки їх інвестиціям в громади… Існує потреба в використанні інструментів і методів, завдяки яким можна відслідковувати (моніторити) вплив протягом часу».

За результатами дослідження Бостонського коледжу корпоративного громадянства [2], серед 400 компаній 40% не вимірюють дотримання прав людини на своїх підприємствах, менше 50% компаній стверджують, що «суворо вимірюють» заходи, пов'язані з навколишнім середовищем і дотриманням етики, менше 40% використовують оцінку та індикатори вимірювання задля встановлення довгострокових цілей діяльності, оцінки програм та звіту зовнішнім стейкхолдерам; 10% компаній взагалі не використовують комунікації щодо корпоративного громадянства. За оцінками EIRIS у 2007 році, слабким місцем для більшості компаній є вимірювання, облік та звітність. Саме тому не так багато компаній враховують показники сталого розвитку при розрахунках компенсації для співробітників і топ-менеджменту, як це робить компанія Wal-Mart.

Оцінка результатів впровадження програм і заходів із соціальної відповідальності є важливим інструментом ефективності корпоративної соціальної відповідальності компаній. У межах національного репрезентативного дослідження «КСВ 2005-2010: статус і перспектива розвитку» [3] респонденти надали такі відповіді, оцінюючи вплив впровадження програм / заходів із соціальної відповідальності [3]:

- 62 % українських компаній вважають, що вони є дуже корисними для суспільства, громади;
- 70 % – поліпшення ставлення працівників до компанії;
- 53 % – покращення репутації компанії;
- 48 % – поліпшення економічних показників компанії (сума відповідей «швидше так» і «так»).

Лише 13% компаній відчули полегшений вихід на IPO (це обумовлено тим, що у виході на IPO зацікавлені тільки великі за розміром підприємства), 26 % – покращення стосунків із інвесторами, а 30% – полегшення запровадження інновацій. Однак цікавим є той факт, що від 20% до 30% українських компаній не змогли дати чітку відповідь відносно наслідків впровадження програм/заходів із соціальної відповідальності. Дослідники це пояснили тим, що 84% українських компаній не відслідковує результатів впровадження програм/заходів із цього напряму. З них тільки половина (43%) планує проводити моніторинг та оцінку. Лише 14% українських підприємств здійснюють вибіркові перевірки для оцінювання результатів впровадження програм/заходів із соціальної відповідальності. Переважно це великі за розміром компанії; компанії, які займаються виробництвом товарів промислового призначення, організації, які надають юридичні та консалтингові послуги, займаються ресторанним та готельним бізнесом, туризмом, ЗМІ та підприємства зв'язку, за формою власності – це державні та акціонерні компанії, за регіоном розміщення – підприємства Харківської та Донецької областей.

Понад дві третини українських підприємств вважають, що заходи із соціальної відповідальності впливають на можливості організації знайти та втримати кращих працівників (77%), формування позитивного іміджу і покращення репутації (76%), створення переваг порівняно з конкурентами (64%). Половина опитаних вважає, що заходи із соціальної відповідальності впливають на покращання відносин із владою (54%), місцевою громадою та громадськими організаціями (51%), поліпшують фінансові показники в перспективі (50%) та сприяють довгостроковій сталості компанії (48%). Трохи більше ніж третина підприємств вважають, що соціальна відповідальність розширює або дає нові ринки збуту (42%), допомагає налагодити відносини з основними бізнес-партнерами (40%), підвищує інвестиційну привабливість компанії (38%), допомагає знайти нових партнерів (37%) та запроваджувати інвестиції (37%).

Порівняно з 2005 роком рейтинг основних чинників діяльності підприємств, на які впливають заходи із соціальної відповідальності, практично не змінився. Як і у 2010 році, у 2005-му переважна більшість компаній зазначила, що впровадження соціальної відповідальності впливає на можливості підприємства знайти та втримати кращих працівників (у 2010 році – 77%, у 2005-му – 72,4%), на формування позитивного іміджу і покращення репутації (у 2010 році – 76%, у 2005-му – 77,8%). У 2005 році третім за значенням результатом впровадження соціальної відповідальності було покращення співпраці з органами влади (61,6%), у 2010 році цей чинник перемістився на четверте місце (54%), а на третьому опинилося створення конкурентних переваг (64%).

За дослідженням Accenture і Global Compact, проведеним серед топ-менеджерів провідних компаній світу, існує невідповідність між теорією і практикою – 85% представників цієї категорії працівників вважають, що «компанії повинні врахувати оцінку результативності щодо цілей сталого розвитку в своїй діяльності» і лише 64 % дотримуються цього. Якщо говорити про топ-менеджерів, то результати цього ж дослідження засвідчують: керівництво компаній вважає, що потрібно вимірювати як результати, так і вплив діяльності компаній зі сталого розвитку на ключові показники компанії: зростання доходів, зниження витрат, ризик-менеджмент і репутація. І цей зв'язок між сталим розвитком і рухом

грошових коштів і балансу повинен придатися і самим інвесторам. Нова тенденція інтегрованої звітності, а саме: звітності з врахуванням фінансових і нефінансових показників, підтверджує що це перспектива найближчого майбутнього [4].

Беручи до уваги, що програми і пріоритети в соціальній відповідальності визначені не лише компаніями, а й цілими країнами, потрібно виділити в оцінці ефективності програм КСВ два рівні – державний і корпоративний.

13.2. Оцінка національного рівня розвитку КСВ

Організація ООН з розвитку (UNDP, Lithuania) в межах Проекту «Прискорюючи КСВ» розробила інструмент оцінки для національних урядів, включаючи уряд Литви, з метою вимірювання і моніторингу прогресу з КСВ і оцінки реальних конкурентноздатних практик у регіоні [5]. Для виконання цього завдання було використано наступні принципи:

- потрібно вимірювати свої дії через створену систему індикаторів, яку можна розширити на більш пізніх етапах (це зробила англійська організація «Бізнес у громаді» – йдеться про індекс корпоративної відповідальності) [6];
- індикатори повинні бути об'єктивними і прозорими задля мінімізації виникнення різноманітних інтерпретацій. Дослідники на замовлення UNDP Литви взяли за основу принципи прозорості Індексу відповідальної конкурентоспроможності, який базується на загальнодоступній інформації з відкритих джерел за допомогою прозорої методології. Саме в цьому аспекті було рекомендовано використовувати кількісні показники замість якісних, які не можна перевірити;
- варто зафіксувати показники. Це означає, що якщо пов'язати систему індикаторів із КСВ з іншими високоповажними організаціями або ініціативами (наприклад, Human Rights Watch, Amnesty International, Transparency International), то довіра до індикаторів зросте, а також це допоможе обмінюватися інформацією і співпрацювати.

Таким чином була розроблена наступна система для оцінки ступеня розвитку країни в аспекті корпоративної соціальної відповідальності (див. табл. 13.1).

На додаток до таблиці 13.1, була також розроблена і методологія для підрахунку відповідних балів. Ця концепція індикаторів має право на існування, але потребує суттєвих доповнень, які можна додати до таблиці на основі міжнародного стандарту із соціальної відповідальності ISO 26000, наприклад: не приділяється увага захисту прав людини, де можна застосувати керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних корпорацій та підраховувати кількість звернень із питань порушення прав людини на рік у національні контактні пункти. Іншими питаннями, які потребують додаткового вивчення, є чесні операційні практики і недобросовісна конкуренція, що не відображено в таблиці 12.1, де перераховано 18 індикаторів. Взагалі не згадуються неурядові організації та партнерство з бізнес-організаціями, а саме: кількість партнерів, що в свою чергу, може також розглядатися як індикатор для оцінки розвитку корпоративної соціальної відповідальності в країні.

Таблиця 13.1. Оцінка ступеня розвитку країни в аспекті корпоративної соціальної відповідальності [6]

1. Управління і політика (25 балів)
1. Існування опублікованої національної стратегії з КСВ або сталого розвитку (7,5 балів)
2. Існування окремого урядового департаменту або іншої урядової інституції, відповідальної за КСВ (7.5 балів)
3. Існування спеціального законодавства, що просуває широке прийняття гарних КСВ практик (5 балів)
4. Відсоток «зелених закупівель» у загальній системі закупівель (5 балів)
2. Залучення заінтересованих сторін і комунікація (15 балів)
5. Відсоток активних членів національної мережі Глобального Договору (5 балів)
6. Відсоток бізнес-асоціацій, які реалізують секторальні КСВ активності або КСВ інструменти (5 балів)
7. Відсоток місцевих компаній, які регулярно і структуровано звітують з КСВ (топ 100 компаній за рівнем обороту) (5 балів)
3. Громадянське суспільство (15 балів)
8. Відсоток ВНЗ, які пропонують спеціальні програми або курси з КСВ або сталого розвитку, або етики ведення бізнесу (7.5 балів)
9. Кількість згадувань КСВ концепцій у громадських медіа протягом року (7.5 балів)
4. Навколишнє середовище (15 балів)
10. Відсоток компаній, які котируються на біржі і які використовують систему еко-управління (5 балів)
11. Викиди парникових газів і використання джерел енергії (5 балів)
12. Урядові витрати на захист навколишнього середовища, на одиницю ВВП (5 балів)
5. Трудові практики (15 балів)
13. Відсоток компаній, які котируються на біржі, і які використовують систему управління трудовими практиками (3 бали)
14. Відсоток співробітників, які залучені до переговорів щодо колективної угоди (3 бали)
15. Гендерна рівність у бізнесі і уряді (5 балів)
16. Нещасні випадки /100,000 робітників (4 бали)
6. Прозорість і бізнес-середовище (15 балів)
17. Рівень корупції (як зазначено Transparency International) (10 балів)
18. Існування активності щодо соціально відповідальних інвестицій (5 балів)

Питання, яке залишилось відсутнім, – це розвиток корпоративної соціальної відповідальності серед підприємств малого та середнього бізнесу.

Отже, незважаючи на певні недоліки запропонованої системи оцінки ступеня розвитку країни в аспекті корпоративної соціальної відповідальності, можна вважати, що перший крок до узагальнення різноманітних індикаторів на рівні країни та корпоративному рівні було зроблено, і запропоновані індикатори виглядають своєрідним бенчмаркінгом, коли кожна країна зможе порівняти себе з іншими та визначити своє місце на глобальній карті світу. З часом, як зазначили самі дослідники проекту, виконаного за підтримки UNDP Литви, база індикаторів може і має бути розширена.

13.3. Оцінка корпоративного рівня розвитку КСВ

Окрім вищевказаних індикаторів, є й інші критерії, які використовуються в бізнес-середовищі. Незважаючи на те, що ця тема є відносно новою, але деякі поважні асоціації вже випустили свої керівництва з оцінки впливу. Наприклад, Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку за підтримки Міжнародної фінансової корпорації підготувала публікацію «Вимірювання впливу на суспільство» [7], Бостонський коледж корпоративного громадянства невдовзі видасть публікацію «Рамкова стратегія вимірювання

впливу» (за підтримки компаній), яка містить оцінку впливу ініціатив бізнесу на залучення громад. Дослідники Бостонського коледжу корпоративного громадянства розробили покрокову оцінку впливу для оцінки прибутку на інвестиції (ROI) своїх ініціатив.

Звичайно, для того, щоб вимірювати корпоративну соціальну відповідальність, як і будь-яку іншу бізнес-активність, потрібно врахувати наступні факти [8]:

1. Відділ з корпоративної соціальної відповідальності повинен перетворитися по суті на цінний для бізнесу бізнес-департамент підприємства.
2. Відділ із КСВ повинен фокусуватися більше на тому, що компанія отримає, тобто на результатах, замість самих програм.
3. Потрібно також переорієнтуватися від оцінки КСВ до реального вимірювання.
4. Звітність щодо ефективності КСВ повинна замінити звітність щодо відповідності законодавству.

Становити цінність для бізнесу означає, що департамент із КСВ має продемонструвати вимірювані результати, які відповідають цілям бізнесу, як-от: підвищення задоволення співробітників, покращення відносин із партнерами, підвищення репутації в громаді та дозвіл завоювати нові ринки. Це означає результативність програм КСВ. Сьогодні дуже багато компаній говорять: ми робимо це, тому що це добре, ми повинні це робити. Але мало хто замислюється, як саме результати програм КСВ компанії впливають на інші бізнес-показники. І це, мабуть, головне, що відрізняє корпоративну соціальну відповідальність від благодійності. Результати бізнес-діяльності можуть відрізнятися, але основне те, що компанія отримує, наприклад, нових клієнтів, нових талановитих співробітників та нових партнерів. Прикладом може стати кейс, пов'язаний із компанією МакДональдз і відомим фондом, який вона підтримує (від топ-менеджменту до операторів)– Благодійний фонд Рональд Макдональд. Ніхто не міг пояснити, яка користь від корпоративної підтримки та корпоративного волонтерства співробітників для самої компанії. Пізніше було виявлено, що ті споживачі, які знали про цей фонд, відвідували МакДональдз у два-три рази частіше, ніж ті, хто не знав. Маючи ці дані, компанія збільшила підтримку фонду в 8(!) разів.

Оцінка менш важлива, ніж вимірювання. Оцінка завжди відбувається після процесу, а вимірювання – до, отже, потрібно розробити індикатори для досягнення цілей до започаткування програми. Врахування цих індикаторів допомагає визначити ефективність соціальної відповідальності. Тому перед тим, як розпочинається або навіть розробляється програма, потрібно визначити, чого компанія хоче досягти. Для цього необхідно залучити стейкхолдерів компанії – керівників, співробітників, клієнтів, лідерів громад та партнерів – з метою набуття цінності досягнень.

Вимірювання – це постійний процес для оцінки стратегій залучення громад, активностей і програм та їх впливу на компанію і залучену громаду. Цей процес охоплює наступне:

- розробка стратегічних цілей перед початком проекту задля розвитку меж вимірювання з першого дня і порівняння з іншими компаніями;
- час та ресурси для оцінки під час всієї програми;
- питання та заходи, які є стратегічними, численними і якісними;
- збір необхідних даних, вимірювання внесків і оцінювання результатів програми;

- визначення індикаторів, які можуть систематично відслідковуватися для оцінки прогресу компанії з огляду на цілі програми;
- використання цих індикаторів для оцінки та звіту з прогресу.
- залежність індикаторів від цілей та місії програми;
- визначення індикаторів як самостійно, так і з допомогою зовнішнього аудитора або використанням Глобальної ініціативи зі звітності.

Потрібно пов'язати стратегію соціальної відповідальності зі стратегічним фокусом бізнесу через інтеграцію оцінок співробітників, а також розробити систему управління соціальною відповідальністю і систему показників із корпоративної соціальної відповідальності для інтеграції в межах компанії, яка стосується бізнесу і управління ним, а також людей, які там співпрацюють:

- працювати з окремими департаментами для визначення і покращення діяльності відповідно до заявлених показників ефективності;
- підтримувати розробку і реалізацію місцевих програм із залученням різних стейкхолдерів (в тому числі співробітників);
- постійно здійснювати самооцінку з КСВ із залученням ключових партнерів, які допомагають реалізовувати програми у компанії;
- аналізувати показники і їх сприйняття, оцінювати сильні сторони і потенційно перспективні сфери;
- визначати пріоритети поліпшення і активності , що допомагає співвіднести цілі бізнес-компанії із цілями кожного відділу;
- визначати ключові показники ефективності, які базуються на цих пріоритетах і які пов'язані з певними цільовими заходами у межах окремих департаментів і з оцінками;
- обмінюватися результатами зі співробітниками і ключовими групами стейхколдерів.

13. 4. Система управління та оцінки Лондонської групи бенчмаркінгу

Головним питанням вимірювання є оцінка внеску компаній у розвиток та підтримку громад, оскільки це зовнішня інвестиція, яка іноді потребує додаткових критеріїв оцінки. До речі, ще одна ініціатива в бізнес-середовищі з оцінки впливу також стосується розвитку громад. Вона називається ініціативою Лондонської групи бенчмаркінгу (порівняльного аналізу) (ЛГБ). ЛГБ була створена у 1994 році з місією «краще визначити засоби ефективності всіх видів залучення громад через використання технік порівняльного аналізу» [9].

На сьогодні 127 провідних компаній є членами мережі ЛГБ, які працюють задля кращого вимірювання своїх інвестицій у громаду на основі моделі ЛГБ, яка враховує природу співробітництва компанії і громади, з визначенням 4 видів подібного співробітництва:

- *благодійні пожертвування* – нестійка підтримка різних благодійних проектів відповідно до потреб і запитів благодійних або громадських організацій, переважно через партнерство між компанією, її співробітниками, клієнтами та постачальниками;

- *соціальні інвестиції або інвестиції в громаду* – довгострокове стратегічне залучення до партнерства з громадами, яке стосується соціальних питань, обраних компанією задля захисту своїх довгострокових корпоративних інтересів і покращання репутації;
- *комерційні ініціативи* – активності в громадах, зазвичай комерційними відділами, для підтримки успіху компанії, з просуванням її корпоративного бренда й іншої політики, в партнерстві з благодійними і громадськими організаціями;
- *бізнес-практики* – ключові бізнес-активності для задоволення потреб громад у товарах і послугах, які є ефективними за витратами, з формуванням етичного, соціального і екологічно відповідального шляхів.

Існують ще обов'язкові внески – внески в громаду або її активності, які здійснюються як результат законодавчих, регуляторних вимог або вимог за контрактом.

Маллюнок 13.1. Модель Лондонської бенчмаркінгової групи.

Вищезазначені категорії допомагають визначити мотиви залучення громад, які існують у компанії, і які впливають на бізнес. Звичайно, якщо говорити про благодійну пожертву, то вона рідко впливає на бізнес, це просто те, що належить робити. Цілком інше – стратегія залучення громад (до речі, цей термін у новому міжнародному стандарті з соціальної відповідальності ISO 26000 пов'язується з новою назвою – «залучення і розвиток громад»), оскільки вона повинна бути ретельно структурована і сфокусована задля досягнення довгострокового прибутку для бізнесу. А комерційні ініціативи забезпечать одразу конкурентну перевагу для компанії. Щодо бізнес-практик, то Лондонська бенчмаркінг-модель допомагає структурувати ці практики на комерційні ініціативи в громадах і щоденну діяльність компанії, остання не оцінюється в межах моделі ЛБГ, як і обов'язкові внески. Одна з причин популярності моделі – це те, що вона є здебільшого інструментом управління і допомагає оцінити повну вартість витрат компанії, в тому числі фінансові,

ресурсні і т.п., а також користь для громади (зокрема, скільком людям у громаді це знадобилося) і для компанії загалом. Система Лондонської бенчмаркінг-моделі представлена в таблиці 13.2.

Таблиця 13.2. Система управління – Лондонська бенчмаркінг-модель.

Внесок	Результат	Вплив
Що? Фінанси, час, пожертви, витрати на управління	Користь для громади (цифри важливі)	Вплив на громаду (наскільки краще стали жити бенефіціари)
Навіщо? Філантропія, стратегія, комерційна ініціатива		
Де? Місце	Додаткові фінанси (скільки коштів змогли зібрати додатково)	Вплив на компанію (наскільки покращилася діяльність компанії)
Чому? Причина	Користь для бізнесу (співробітники, PR)	

Завдяки моделі ЛБГ компанії змогли оцінити свої інвестиції в громаду. Наприклад компанія «Брітіш Телеком» у межах своєї Програми партнерства з громадами до прямих фінансових інвестицій у розмірі 15 млн. фунтів на рік змогли додати ще 12 мільйонів непрямих витрат (гроші, які витрачаються на наставництво, експертні послуги). Тобто загальний обсяг вкладених інвестицій компанії дорівнював замість 15 млн. фунтів стерлінгів 27 млн., і було визначено, що близько 12 організацій отримали користь від програм компанії. Інші компанії, які користуються моделлю ЛБГ, – «Телеком Італія», Glaxo Smith Kline, Diageo.

Існує три типи оцінки щодо залучення громад:

1. Процес: визначити, як щось працює, наприклад, як працюють інвестовані гроші (на які активності їх витрачають).
2. Результат: визначити, що зроблено або досягнуто, наприклад сума грошей, які віддали, або кількість громадських організацій, яким надали гроші.
3. Вплив: визначити результати, наприклад поліпшення умов, на чому було сфокусовано інвестиції (зменшення безграмотності).

В той же час, використовуючи оцінку ефективності корпоративної соціальної відповідальності на основі Лондонської бенчмаркінг-моделі або іншої моделі, важливо також брати до уваги і показники залучення стейкхолдерів, які використовують для оцінки сталого розвитку. Якщо говорити про громаду, то Вісконським університетом розроблено показники сталого розвитку громади, які включають наступні сфери оцінки (таблиця 13.3).

Використовуючи показники сталого розвитку громади і орієнтуючись на бізнес-стратегію і показники компанії, можливо розробити власні показники оцінки ефективності програм корпоративної соціальної відповідальності.

Таблиця 13.3. Показники сталого розвитку громади [10].

Сфери	Показники
1. Економіка і люди	1. Енергія. 2. Охорона здоров'я. 3. Забезпечення житлом. 4. Благополуччя людей. 5. Населення. 6. Транспорт.
2. Бізнес	1. Різноманіття бізнесу. 2. Розвиток бізнесу. 3. Стабільність бізнесу. 4. Туризм.
3. Сільське господарство і природні ресурси	1. Фермерство. 2. Лісівництво. 3. Боротьба зі шкідниками.
4. Освіта	1. Початкова і середня освіта. 2. Вища освіта. 3. Навчання дорослих. 4. Культурна освіта.
5. Навколишнє середовище	1. Якість повітря. 2. Використання землі і біорізноманіття. 3. Водні ресурси. 4. Менеджмент соціальних відходів. 5. Залучення громадян.
6. Урядування	1. Залучення громадян. 2. Ефективність державних послуг.

13. 5. Індекси з КСВ як орієнтир для розробки критеріїв оцінки

Якщо компанія планує вийти на міжнародні ринки, в тому числі IPO, або є міжнародною, то ознайомлення з цими критеріями і включення їх до системи оцінки результатів корпоративної соціальної відповідальності допоможе орієнтуватися на кращі практики компаній у сфері КСВ.

Індекс сталого розвитку Доу-Джонса є цільовим орієнтиром у галузі розрахунку вартості акціонерного капіталу для оцінки фінансової діяльності компаній, що є міжнародними лідерами сталого розвитку. Критерії, які використовуються в індексі, стосуються трьох сфер: економічної, навколишнього середовища і соціальної (таб.13.4).

Інформацію за наявними критеріями отримують із різних джерел. По-перше, окремий опитувальний лист для кожного сектору розсилається топ-менеджерам і керівникам відділів зв'язків з інвесторами компаній, які охоплюються індексом сталого розвитку Доу-Джонса. Заповнену анкету підписує топ-менеджер компанії.

Таблиця 13.4. Критерії оцінки сталого розвитку компаній.

Сфера	Критерії
Економічна	Кодекси поведінки, відповідальності. Корупція і хабарництво
	Корпоративне управління
	Управління ризиками і кризою
	Особливі критерії, характерні для галузі
Охорона навколишнього середовища	Звітність із охорони навколишнього середовища
	Особливі критерії, характерні для галузі
Соціальна	Корпоративне громадянство/філантропія
	Індикатори з управління трудовими практиками
	Розвиток людського капіталу
	Соціальна звітність
	Залучення і спонсорування талантів
	Особливі критерії, характерні для галузі

Документи, які аналізуються додатково: звіти зі сталого розвитку, звіти з навколишнього середовища, звіти з питань охорони праці і безпеки, соціальні звіти, щорічні фінансові звіти, спеціальні звіти (наприклад, щодо управління інтелектуальним капіталом, корпоративним управлінням, науковими дослідженнями, відносинами з співробітниками), інші джерела інформації: внутрішня документація, брошури і веб-сайти. Аналітики також переглядають медіа, прес-релізи, статті, коментарі стейкхолдерів щодо компанії протягом року. Кожний аналітик персонально контактує з компаніями (телефон, зустрічі, і т.п.) для отримання пояснень щодо деяких питань. Цікаво, що якщо компанія враховує цей індекс, то аналітики розпочинають моніторити її кожного дня щодо:

- бізнес-практик компанії, а саме: невиплати податків, відмивання грошей, корупційних практик, порушень;
- порушення прав людини: дискримінація, примусове відселення, використання дитячої праці та дискримінація корінних мешканців;
- конфліктів на робочому місці та звільнення;
- катастроф та небезпечних інцидентів, пов'язаних із питаннями безпеки і охорони здоров'я в компанії, технічних і екологічних катастроф або відзивання продуктів.

Компанія може бути викреслена з тих, де оцінюється індекс сталого розвитку Доу-Джонса, незважаючи на попередні показники, у разі порушень, виявлених у межах моніторингу. Саме це відбулося 1 червня 2010 року з компанією British Petrolium після технічної й екологічної катастрофи [11].

Індекс британської організації «Бізнес у суспільстві». Індекс корпоративної відповідальності (КВ) було вперше представлено в 2002 році після консультацій із більш ніж

80 організаціями й заінтересованими сторонами. З того часу індекс вважається одним із основних інструментів оцінки соціально відповідальних компаній. Система оцінки дозволяє організації забезпечити системний підхід до управління, вимірювання і звітності щодо бізнес-наслідків у суспільстві і навколишньому середовищі. Більш ніж 300 великих підприємств використовують це як інструмент управління з 2002 року на постійній основі.

Оцінка індексу КВ здійснюється у формі онлайн-опитування протягом двох місяців. Організація може оцінити себе в межах чотирьох основних розділів корпоративної стратегії, інтеграції, управління та ефективності і результативності. Також індекс КВ допомагає узагальнити інформацію щодо корпоративної відповідальності у всій компанії.

Індекс КВ виконує дві функції: по-перше, функцію інструменту управління організації для інтеграції відповідальної ділової практики в основу свого бізнесу і, по-друге, порівняння показників своєї компанії з іншими. В оцінюванні індексу можуть брати участь ті компанії, які мають дохід більше ніж 250 млн. фунтів стерлінгів, що враховують індекси FTSE 100 і FTSE 250, а також індекс сталого розвитку Доу-Джонса.

Індекс FTSE 100 (Футсі 100) [12] базується на курсах акцій 100 компаній із найбільшою капіталізацією, включених до списку Лондонської фондової біржі, сумарна капіталізація цих компаній складає 80% капіталізації біржі, компанії мають відповідати ще деяким правилам.

Індекс FTSE 250 базується на курсах акцій наступних 250 компаній Лондонської фондової біржі, тобто середніх за розміром компанії Великої Британії, які формують 20% економіки.

Індекс корпоративної відповідальності БІТС розробляється на основі опитування, яке надає компаніям рамки для управління КСВ в організаціях-учасниках. Організація здійснює самооцінку за чотирма сферами соціальної відповідальності:

- корпоративна стратегія (10 % балів);
- інтеграція (23 %);
- сфери управління (28 %): громада, навколишнє середовище, ринок, робоче місце;
- сфери оцінки і впливу:
- екологічна: зміна клімату (обов'язково), управління відходами (обов'язково), біорізноманіття, поїздки на роботу і бізнес-поїздки, оцінка впливу в самостійно обраних галузях;
- соціальна: здоров'я і залучення співробітників, їх розвиток, рівність і різноманіття, інвестиції в громаду, оцінка впливу в самостійно обраних галузях.

Питання, що стосуються перших трьох індикаторів, є обов'язковими. Питання щодо оцінки сфери впливу базується на вибіркових питаннях. Якщо компанія публічно говорить про долучення до оцінки індексу і своїх показників (а саме, наприклад, розміщує інформацію на веб-сайті, розсилає прес-релізи), то 1% їй додається.

Корпоративна стратегія розглядає цінності організації, як компанія сприймає лідерство всередині організації та поза нею, використання якої політики можливе для забезпечення відповідального підходу до бізнесу.

Розглядаються питання, як компанія працює для того, щоб КСВ було інтегровано в бізнес завдяки принципам, тренінгам, бонусам, залученню стейкхолдерів і звітності, про послідовний стандарт КВ у компанії.

У межах кожного з чотирьох питань категорії «Управління» розглядаються специфічні питання компанії і відповідні ризики і можливості, ключові цілі і завдання в цих сферах, моніторинг і звітність.

Категорія «Оцінка і вплив» охоплює екологічні і соціальні сфери. У межах кожної сфери визначають вимірювання і звітність за ключовими індикаторами оцінки, масштаб і якість даних, ставляться ключові питання, а також, чи може організація у перспективі підвищити результативність у сфері.

13. 6. Збалансована система показників із КСВ

Система показників із КСВ призначена для використання якісних та кількісних показників вимірювання успіху корпоративної відповідальності в компанії. Збалансована система показників була розроблена Робертом Капланом і Девізом Нортоном з Гарвардської бізнес-школи на початку 90-их років. Тоді ці вчені, відповідаючи на питання, що є важливим для успіху компанії, назвали 4 ключових показника: фінансова перспектива, внутрішній бізнес, інновації і навчання, перспектива появи клієнтів (мал. 13.2) [13].

Як можна побачити з мал. 13.2, ці показники, можливо, не є самодостатніми, але саме вони можуть бути застосованими до будь-якої компанії. Після цього відділи і співробітники розробляють свої показники ефективності задля підтримки досягнення цих чотирьох індикаторів і створюють таким чином «систему показників», яка розповсюджується серед департаментів і відділів компанії.

Малюнок 13.2. Основна модель збалансованої моделі показників.

І це, звичайно, може допомогти визначити, наскільки програми КСВ відповідають стратегічним пріоритетам компанії.

Наприклад, якщо говорити про відносини з клієнтами, то можна поставити питання: наскільки клієнти і партнери компанії обізнані з програмами КСВ або беруть участь у програмах компанії? Наскільки співробітники, які працюють з клієнтами, презентують компанію і її КСВ? Компанія «Сіменс» в Україні вже протягом трьох років проводить тренінги і ознайомлює з принципами доброчесності, і поступово співробітники, які працюють з корпоративними клієнтами, вміщують інформацію про цю програму в свої буклети відносно профілю компанії, презентацій, програм. Незважаючи на те, що ці чотири показники є універсальними, компанія може адаптувати їх до себе: наприклад, внутрішній бізнес може бути заміненим на те, що сьогодні для компанії становить цінність – наприклад, співробітники, розвиток громад і т.п.

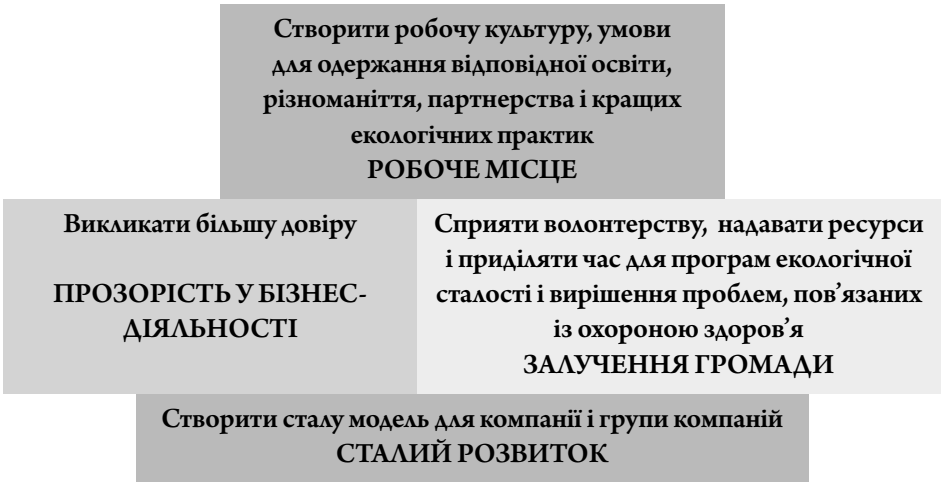
Компанія Baxter International вирішила включити в збалансований набір показників свої власні бізнес-цінності: бути кращою за інвестиціями, партнерством та командою (мал. 13.3).

Маллюнок 13.3. Збалансована система показників Baxter International.

На основі цієї системи кожний департамент і бізнес-одиниця розробили свої власні цілі і заходи задля здійснення свого внеску у досягнення цих показників, у тому числі показника «кращий громадянин». Включення показників програми корпоративної соціальної відповідальності дозволяє компанії ознайомити співробітників із цінностями, ідеями і результатами такої відповідальності.

Подібна система допомагає департаментам і відділам розробити плани й оцінки ефективності. До того ж, сам відділ КСВ може з власної ініціативи розробити свою систему збалансованих показників із 4 ключових сфер; це допоможе визначити головні ідеї відділів / департаментів і внесок КСВ у бізнес-стратегію компанії (мал. 13.4).

Малюнок 13.4. Збалансована система показників компанії VHA.



Ефективне виконання показників, вказаних на малюнку 12.4, допоможе відділу донести ідею включення програм КС до загальної системи збалансованих показників. Якщо компанія не використовує цю систему показників, то її можна застосовувати на рівні відділу задля створення простої і зрозумілої системи оцінки досягнення запланованих результатів.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

Тема оцінки ефективності компаній у сфері корпоративної соціальної відповідальності сьогодні є питанням, яке потребує додаткового вивчення. Саме тому останнім часом з цього приводу проводиться все більше досліджень, підтримуються проекти, в тому числі і Європейською комісією, щодо створення системи показників для вимірювання КСВ компаній і навіть держав. За оцінками EIRIS, у 2007 році слабким місцем для більшості компаній є вимірювання, облік та звітність, також деякі компанії намагаються використовувати оцінку за індикаторами Глобальної ініціативи звітності. Лише 14% українських підприємств здійснюють вибіркові перевірки для оцінювання результатів впровадження програм/заходів із соціальної відповідальності.

Організація ООН з розвитку (UNDP, Lithuania) в межах Проекту «Прискорюючи КСВ» розробила інструмент оцінки для національних урядів, включаючи уряд Литви, для вимірювання і моніторингу прогресу з КСВ і оцінки реальних конкурентноздатних практик у регіоні. Незважаючи на певні недоліки запропонованої системи оцінки ступеня розвитку країни в аспекті корпоративної соціальної відповідальності, можна вважати, що перший крок до узагальнення різноманітних індикаторів на рівні країни та корпоративному рівні було зроблено, і запропоновані індикатори можуть виступати своєрідним бенчмаркінгом, коли кожна країна зможе порівняти себе з іншими та визначити своє місце на глобальній карті світу. З часом, як зазначили самі дослідники проекту, виконаного за підтримки UNDP Литви, база індикаторів може і має бути розширена.

У бізнес-середовищі використовуються й інші індикатори. Незважаючи на те, що це тема є відносно новою, вже деякі поважні асоціації випустили свої керівництва з оцінки впливу. Наприклад, Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку за підтримки Міжнародної фінансової корпорації підготувала публікацію «Вимірювання впливу на суспільство», Бостонський коледж корпоративного громадянства невдовзі видасть публікацію «Рамкова стратегія вимірювання впливу» (за підтримки компаній), яка містить оцінку впливу ініціатив бізнесу на залучення громад. Дослідники Бостонського коледжу корпоративного громадянства розробили покрокову оцінку впливу для оцінки прибутку на інвестиції (ROI) своїх ініціатив.

Вимірювання – це постійний процес для оцінки стратегій залучення громад, активностей і програм та їх впливу на компанію і залучену громаду. Одним із головних питань оцінки КСВ є внесок компаній у розвиток та підтримку громад, оскільки це зовнішня інвестиція, яка іноді потребує додаткових критеріїв оцінки. Ще одна ініціатива відома в бізнес-середовищі з оцінки впливу стосується розвитку громад і називається ініціатива Лондонської групи бенчмаркінгу (порівняльного аналізу). Більш ніж 100 компаній користуються цією моделлю.

Якщо компанія планує вийти на міжнародні ринки, в тому числі IPO, або є міжнародною, то ознайомлення з критеріями міжнародних індексів і включення їх до системи оцінки результатів корпоративної соціальної відповідальності компанії допоможе орієнтуватися на кращі практики компаній у сфері КСВ: *Індекс сталого розвитку Доу-Джонса, Індекс британської організації «Бізнес у суспільстві»*. Згідно з останнім, організація оцінює себе в чотирьох сферах соціальної відповідальності:

- корпоративна стратегія (10 %);
- інтеграція (23 %);
- сфери управління (28 %): громада, навколишнє середовище, ринок, робоче місце;
- сфери оцінки і впливу:
  - екологічна: зміна клімату (обов'язково), управління відходами (обов'язково), біорозмаїття, поїздки на роботу і бізнес-поїздки, оцінка впливу в самостійно обраних галузях;
  - соціальна: корпоративне здоров'я і залучення до інвестицій, розвиток співробітників, рівність і різноманіття, інвестиції в громаду, оцінка впливу в самостійно обраних галузях.

Ще один метод вимірювання результативності КСВ – це використання системи показників із КСВ, яка призначена для визначення якісних та кількісних показників. Збалансована система показників була розроблена Робертом Капланом і Девізом Нортоном з Гарвардської бізнес-школи на початку 90-их років, із виділенням 4 ключових універсальних показників успішності бізнесу: фінансова перспектива, внутрішній бізнес, інновації і навчання, перспектива появи клієнтів. На основі цієї системи кожний департамент і бізнес-одиниця розробляють свої власні цілі і заходи задля здійснення внеску у досягнення цих показників, якими можуть бути і КСВ або програми КСВ. Включення показників програми корпоративної соціальної відповідальності в збалансовану систему показників дозволяє

компанії ознайомити співробітників із цінностями, ідеями і результатами соціальної відповідальності. Подібна система допомагає департаментам і відділам розробити плани виконання й оцінки ефективності вже для своєї щоденної роботи. До того ж, сам відділ КСВ може з власної ініціативи розробити свою систему збалансованих показників із 4 ключових сфер; це допоможе визначити головні ідеї відділів або департаментів і внесок КСВ у бізнес-стратегію компанії.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРУ З КСВ

Вимірювання – це постійний процес для оцінки стратегій залучення громад, активностей і програм і їх впливу на компанію і залучену громаду. Цей процес включає наступні кроки:

- сформулюйте стратегічні цілі перед початком проекту для розвитку рамки для вимірювання з першого дня і здійсніть порівняльний аналіз для вимірювання;
- включіть вимірювання в програму та знайдіть час та ресурси для оцінки під час всієї програми;
- визначте питання та заходи, які є стратегічними, численними і якісними;
- зберіть всі необхідні дані і вимірюйте всі внески і результати програми;
- визначте індикатори, які можуть систематично відслідковуватися для оцінки прогресу компанії з огляду на цілі програми;
- використайте ці індикатори для оцінки та звіту з прогресу;
- врахуйте, що індикатори залежать від цілей та місії програми;
- не забувайте, що все це може розроблятися компанією як самостійно, так і з залученням зовнішнього аудитора або використанням Глобальної ініціативи зі звітності.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке вимірювання?
2. Яку послідовність дій включає процес вимірювання ефективності КСВ?
3. Розкажіть про стан моніторингу проектів КСВ компаніями на сучасному етапі у світі?
4. Як вимірюють ефективність КСВ українські компанії?
5. Які інструменти існують сьогодні для оцінки дій з КСВ національних урядів?
6. Які організації вже підготували керівництва з оцінки впливу КСВ?
7. Що включає індекс сталого розвитку?
8. Опишіть індекс британської організації «Бізнес у суспільстві».
9. Які питання охоплює збалансована система показників?
10. Що представляє Індекс FTSE100 (Футсі 100)?
11. Чим відрізняється Індекс FTSE 250 від Індекс FTSE100?
12. Опишіть модель Лондонської групи з бенчмаркінгу.
13. Які показники сталого розвикту розроблені Вісконським університетом?
14. Які типи залучення громад існують?
15. Які факти потрібно врахувати при вимірюванні ефективності КСВ?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. За оцінками EIRIS у 2007 році що залишається слабким місцем для більшості компаній?
а) залучення стейкхолдерів;
б) розвиток громад;
в) звітність;
г) вимірювання;
д) розробка концепцій КСВ.

2. На які показники впливають заходи із соціальної відповідальності за думкою українських компаній?
а) залучення стейкхолдерів;
б) втримання кращих працівників;
в) створення конкурентних переваг;
г) поліпшення фінансових показників;
д) покращення відносин із владою.

3. В якій країні було розроблено оцінку ступеня розвитку країни в аспекті КСВ?
а) Литва;
б) Болгарія;
в) Україна;
г) Бельгія;
д) Німеччина.

4. Які сфери включає оцінку ступеня розвитку країни в аспекті КСВ?
а) управління і політика;
б) захист прав споживачів;
в) громадянське суспільство;
г) трудові практики;
д) кількість партнерств.

5. Які критерії не включені в оцінку ступеня розвитку країни в аспекті КСВ?
а) розвиток КСВ серед підприємств МСБ;
б) захист прав споживачів;
в) громадянське суспільство;
г) трудові практики;
д) кількість партнерств.

6. Які організації розробили керівництва з оцінки впливу КСВ діяльності на бізнес-показники компанії?
а) UNDP в Литві;
б) Міжнародна фінансова корпорація;

в) Всесвітня бізнес-рада зі сталого розвитку;
г) Бостонський коледж корпоративного громадянства;
д) Вісконський університет.

7. Які факти потрібно врахувати для вимірювання КСВ?
а) потрібно орієнтуватися на результатах, а не на програмах;
б) потрібно не оцінювати, а вимірювати;
в) відділ КСВ – це такий же бізнес-департамент, як і інший;
г) підготувати нефінансову звітність;
д) звітність з КСВ замінює звітність щодо відповідності законодавству.

8. Що відрізняє корпоративну соціальну відповідальність від благодійності?
а) вимірювання;
б) системність;
в) фінансові показники;
г) звітність;
д) підзвітність.

9. Коли потрібно розробляти показники для вимірювання програм КСВ?
а) до початку розробки програми;
б) в процесі реалізації програми;
в) до початку реалізації програми.

10. Коли була створена Лондонська група бенчмаркінгу?
а) 1994;
б) 1995;
в) 1993;
г) 2010;
д) 2000

11. Скільки компаній є членами мережі ЛГБ?
а) 100;
б) 54;
в) 27;
г) 127;
д) 5.

12. Які види співробітництва існують за моделлю ЛГБ?
а) співробітництво із стейкхолдерами;
б) благодійні пожертвування;
в) соціальні інвестиції;
г) обов'язкові внески;
д) комерційні ініціативи.

13. Чому модель LBG є популярним інструментом вимірювання?
а) інструмент управління;
б) системність;
в) враховує обов'язкові внески в громаду;
г) допомагає оцінити повну вартість витрат компанії;
д) допомагає оцінити інвестиції в громаду.

14. Якщо компанія починає враховувати індекс сталого розвитку Доу-Джонса, то аналітики Індексу розпочинають її моніторити:
а) щодня;
б) опитують раз на місяць;
в) опитують раз на рік;
г) опитують раз в квартал;
д) опитують раз в півроку.

15. Коли був представлений Індекс корпоративної відповідальності BITC?
а) 2000;
б) 2008;
в) 2002;
г) 1995;
д) 1990.

Проблема:

Вакансії на керівні позиції у найбільшому відділі компанії – відділі польових продажів – з'являються порівняно часто, а внутрішні кандидати компанії не завжди відповідають вимогам цих вакансій, оскільки їм не вистачає необхідних умінь та навичок.

Рішення:

JTI вірить, що працівники компанії, які отримали можливості розвитку та підвищення у межах організації, досягають кращих результатів на новій позиції швидше, ніж люди, найняті ззовні. З метою виявлення амбіційних та талановитих працівників, які хочуть активно сприяти успіху компанії, було розроблено «Формулу успіху JTI», – програму, метою якої є створення умов для стрімкого професійного та особистісного розвитку співробітників, щоб допомогти цим людям досягнути кар'єрних вершин. Бюджет програми – $111 000.

Для координації цієї програми було створено команду у складі трьох осіб: менеджера з розвитку талантів, HR-бізнес-партнера та спеціаліста з тренінгів і розвитку. Додатковими ресурсами були такі фактори:

- програма особистісного розвитку реалізується за допомогою зовнішніх провайдерів;
- програма професійного розвитку реалізується лінійним менеджером, відділами «польових» та корпоративних тренінгів, за необхідністю – із залученням зовнішніх провайдерів;
- проектна робота координується менеджерами відповідних відділів.

В рамках проекту всім працівникам відділу польових продажів було повідомлено про початок програми, надано детальну інформацію та надіслано анкети з критеріями відбору для самооцінки та оцінки безпосередніми керівниками. Параметрами оцінки були: здатність і бажання саморозвиватися, самостійно приймати рішення, будувати робочі відносини та прагнути досягти найкращих результатів. Важливим фактором було і бажання працювати над своїм розвитком у вільний час, адже завдання програми передбачені як додаткове навантаження до повного робочого тижня.

Основні складові програми – спеціальні навчальні курси різної тематики, довго- та короткострокові програми та крос-функціональні проекти. Учасникам були підібрані книги для саморозвитку. Покращення знання англійської мови (офіційної мови компанії) та написання домашніх робіт у формі тестів та есе стали додатковими завданнями для учасників. Усі завдання було розроблено індивідуально для кожного учасника.

Процес відбору учасників програми:
1. Менеджер та працівник обговорюють можливість участі останнього у програмі, менеджер подає попередні списки кандидатів.
2. Зустріч кандидатів з регіональним менеджером та HR-бізнес-партнером; зустріч менеджменту відділу польових продажів та HR, презентації та затвердження кандидатів, зустрічі кандидатів з керівником відділу або функції.

3. Організація центрів розвитку та створення індивідуальних планів розвитку.
4. Виконання планів – спільна робота учасників, менеджерів, тренерів та HR.

Хронологія проведення програми у 2009 році:
Січень-лютий – оцінка можливостей розвитку для всіх учасників
Березень-квітень – реалізація модульної програми особистісного розвитку «Прорив», виконання завдань для саморозвитку; проходження тренінгів за індивідуальними планами.
Липень – щорічна конференція для ознайомлення учасників з кар'єрними можливостями у відділах компанії (польових продажів, маркетингу, HR та групі розвитку бізнесу).
Протягом програми – робота учасників над проектами у цих відділах.
Після закінчення програми у 2010 р. – конференція.

На першому етапі було важко створити єдине бачення талановитих співробітників у відділі польових продажів, забезпечити можливості кар'єрного зростання під час зменшення вакансій у компанії та у плануванні крос-функціональної кар'єри. Оцінювання було здійснено для всіх учасників «Формули успіху», що дало змогу отримати єдине бачення потенціалу співробітників з різних регіонів України.

Результати:

Програма «Формула успіху» дала змогу систематизувати підходи компанії до розвитку кар'єри потенціальних співробітників, сформувати єдине бачення щодо талановитих співробітників в компанії і сприяла високому показнику загального залучення співробітників у роботу компанії:

- 17 з 44 учасників отримали підвищення;
- тренінги на 94% виправдали сподівання учасників;
- показник практичної ефективності програми особистісного розвитку сягнув 96%;
- плинність персоналу в рамках програми сягає 4,5%, що на 0,5% нижче очікуваного результату;
- рівень задоволеності програмою – 5 за 5-тибальною шкалою успішності компанії, а саме: «зроблено набагато більше, ніж планувалося»;
- коефіцієнт зовнішнього найму на ключові вакантні позиції у відділі польових продажів на 17% менше, ніж очікувалося до початку програми.

Створено можливості проектної роботи (з відривом від поточних обов'язків, а також без відриву від них) для співробітників, які визначили напрям власного кар'єрного зростання, але не мають достатньо можливостей на цьому етапі для зростання у визначеному напрямку. Проведено зустріч учасників «Формули успіху» з лідерами відділів та підрозділів офісу, де налагоджено комунікацію та обмін очікуваннями стосовно можливостей кар'єрного зростання, а також бачення того, які співробітники можуть бути успішними у кожному з відділів офісу. Це розширило розуміння учасників «Формули успіху» того, яким чином і в якому напрямку вони можуть розвиватися в компанії.

Питання до ситуаційної вправи.

1. Які показники ефективності використані компанією JTI?
2. Оцініть кейс компанії за системою ЛБГ.
3. Що на Ваш погляд, потрібно покращити?
4. Чи досягла компанія результатів, яких очікувала?
5. Підготовьте збалансовану систему показників на прикладі кейсу компанії JTI.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА
«Сіменс Україна»: інвестиційна ініціатива «Наука для бізнесу» («Science to Business» – S2B) у сфері вищої технічної освіти

«Сіменс АГ» (Берлін і Мюнхен) – міжнародний концерн, провідний світовий виробник електроніки та електротехніки для промисловості, енергетики та охорони здоров'я. У компанії працюють 430 тисяч співробітників. Підприємство «Сіменс Україна», засноване у 1992 р., до 1997 р. діяло у статусі представництва «Сіменс АГ» в Україні. Центральний офіс компанії – у Києві. Регіональні філіали розташовані у Дніпропетровську, Донецьку, Одесі, Львові і Харкові. У різних структурах «Сіменс» в Україні працює близько 300 працівників. Веб-сайт: www.siemens.ua

Бачення майбутнього від Сіменс – це світ професіоналів високого рівня, які зарекомендували себе, та які впроваджують проривні інновації, пропонують клієнтам рішення, що надають унікальні конкурентні переваги, допомагають суспільству вирішити найважливіші проблеми і створюють цінності.

Проблема:

Ознакою часу і стилю нашого життя – є глобальність світу, інтернаціоналізації економіки, бізнесу, науки й освіти. Українські інженери, університети та промисловість відчувають надзвичайно сильну конкуренцію з боку інших держав, наприклад Індія та Китай. Інша характерна риса нового часу – зближення бізнесу, науки й освіти. Бізнесу потрібні досвідчені фахівці, революційні ідеї, і він готовий вкладати гроші в їх підготовку. І комплексні наукові дослідження. Сьогодні бізнес не може розвиватися окремо від науки й освіти: разом з ними – його конкурентна сила. І це цілком справедливо по відношенню до світового ринку інжинірингових послуг. Згідно з прогнозами, до 2010 року у країнах Європейської спільноти різниця між попитом на фахівців у галузі електротехніки та інформатики і кількістю молодих фахівців-випускників вищих навчальних закладів, не зменшиться, а значно збільшиться. Саме тому ряд зарубіжних країн починає приймати неординарні рішення з метою залучення фахівців для роботи на своїх підприємствах: збільшення квот на «зелені картки», інші заходи заохочення студентів і молодих вчених для стажування та наукової діяльності у зарубіжних ВНЗ. Але Україна, маючи потужний потенціал, може і повинна зайняти гідне місце на світовій карті центрів провідних знань і технологій, стати європейським викликом для конкурентів з Індії та Китаю.

Рішення:

Ініціатива концерну «Сіменс» «Наука для бізнесу» (Science to Business – S2B) надає Україні реальний шанс зробити перші кроки на цьому шляху. Завдяки програмі S2B українські університети зможуть стати компетентними, зорієнтованими на конкретні потреби світової промисловості центрами підготовки висококваліфікованих спеціалістів.

З огляду на багаторічну співпрацю ДонНТУ, Магдебурзького університету Отто фон Гуеріке та концерну «Сіменс» було розроблено нову концепцію підготовки інженерної еліти України – єдиний процес підготовки фахівців, в який входять: бакалаврська підготовка в ДонНТУ, магістерська підготовка – частково в ДонНТУ, частково у Магдебурзькому університеті, – післядипломна практика у концерні «Сіменс» та трирічна робота на інженерних посадах на підприємствах «Сіменс» як в Німеччині, так і в інших країнах світу (Росії, Китаї, Індії, країнах Близького Сходу і т. д.).

У 1992 році було створено Німецький технічний факультет (НТФ), набір слухачів до якого здійснюється на конкурсній основі після успішного завершення першого курсу за критеріями: відповідний рівень знань з математики, обчислювальної техніки та фізики. Загально-інженерна підготовка здійснюється рідною мовою, а спеціальна – німецькою. Зміст курсів коригується з урахуванням змісту аналогічних курсів німецьких університетів, що дає змогу крок за кроком наблизити рівень підготовки фахівців ДонНТУ до загальноєвропейського рівня. Спільно проводяться з Магдебурзьким університетом наукові дослідження в рамках мультинаціонального наукового колективу, створюються сприятливі умови для захисту дисертаційних робіт молодими науковцями ДонНТУ.

Для координації та удосконалення фахової підготовки було створено науковий кураторіум з представників ДонНТУ, Магдебурзького університету ім. Отто фон Гуерікета Брауншвейзького технічного університету, а також представників концерну «Сіменс» та українських підприємств. Із системної точки зору, випускник НТФ має стати з'єднуючою ланкою у співпраці українських та німецьких фахівців різних фірм та підприємств, як «місток розуміння та співставлення» інформації німецькою та рідною мовами (поняття, норми, форма відображення, комп'ютерне проектування, випробування, технічна документація).

Результати:

З 1993 року на НТФ у Донецьку підготовлено більше 300 фахівців, 143 з яких брали участь в роботі над різними проектами «Сіменс» за кордоном, у тому числі в Китаї, Єгипті, Індії, Кореї, ОАЕ, Туреччині. Сьогодні на НТФ навчаються понад 250 студентів.

Керівництво компанії «Сіменс Україна» прийняло рішення розвинути цю ініціативу в масштабний проект S2B, що охоплює різні регіони України. Додаткові інвестиції компанії дали змогу впровадити програму «Сіменс S2B» також в інших провідних технічних

навчальних закладах країни – НТУ «Харківський політехнічний інститут» (з 2006 року йде підготовка за трьома спеціальностями, вже підготовлено 60 інженерів); Івано-Франківський університет нафти й газу (з 2008 року навчання проводяться за двома спеціальностями для 20 студентів; перший випуск заплановано на 2011 рік). Щорічно «Сіменс» інвестує у проект «Наука для бізнесу» близько 100-150 тисяч євро.

Спираючись на кадровий потенціал випускників факультету, компанія «Сіменс Україна» у 1998 році створила в Донецьку Інженерно-технічний центр (ІТЦ), який надає інжинірингові послуги українським та іноземним замовникам. Було створено більше ніж 140 нових робочих місць для випускників університету, деякі з яких працюють в промислових департаментах «Сіменс Україна» у Києві. Успішна модель ІТЦ в рамках «Сіменс S2B» буде і в майбутньому розповсюджуватися на інші університетські міста.

В основу проекту «Сіменс S2B» покладено економічну вигоду для всіх учасників цього процесу. Німецька фірма одержує висококваліфікованих фахівців за більш привабливу ціну, що робить її більш конкурентоспроможною і надає можливості для виконання більшого обсягу інженерних послуг, що в свою чергу дає змогу не тільки зберегти робочі місця, але й розширити зайнятість на внутрішньому ринку. Україна при цьому отримує валютні доходи без витрат матеріальних ресурсів. Українському співробітнику Інженерно-технічного центру гарантується працевлаштування відповідно до здобутого в університеті фаху, гарна заробітна платня, високий рівень соціального захисту та робота на провідних підприємствах Європи з використанням найсучасніших інформаційних технологій. Разом з економічними перевагами концепція має позитивні соціальні аспекти як для молодих фахівців, так і для майбутнього розвитку високотехнологічних підприємств України. Нова концепція вирішує не тільки проблему «витоку мізків» з України, але й забезпечує трансферт know-how в Україну, у процесі реалізації проектів з модернізації українських підприємств силами фахівців центру.

Програма S2B – практичне втілення нової концепції взаємодії освіти, науки та бізнесу на ринку висококваліфікованої праці. Гарантія успіху цієї програми – економічна користь для всіх її учасників.

Питання до ситуаційної вправи.

1. Які показники ефективності використовуються компанією Siemens?
2. Оцініть кейс компанії за моделлю Лондонської групи з бенчмаркінгу?
3. Чому компанія реалізує дану практику?
4. Чи досягла компанія результатів, яких очікувала?
5. Підготовьте збалансовану систему показників на прикладі кейсу компанії Siemens?

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. www.globalreporting.org.;
2. http://www.bcccc.net;
3. Національне дослідження «КСВ 2005-2010: стан та перспектива розвитку»;

4. http://unglobalcompact.org/docs/news_events/8.1/UNGC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf, с. 35;
5. http://www.acceleratingcsr.eu/en/news/view/?id=131;
6. Enhancing Transparency and Credibility of CSR Practices through the Establishment of CSR Performance Assessment and Monitoring Systems in New EU Member States, UNDP Country Level Indicators Report, 2010;
7. Measuring Impact Framework Methodology. Understanding the business contribution to society», WBCSD, 78 p.;
8. Measuring the Social and Business Impact of Community Involvement, 2009;
9. http://www.lbg-online.net/lbg/top_menu/about_the_lbg/guidance/1_ introduction_ to_measuring_your_inputs;
10. http://www.uwex.edu/ces/ag/sus/indicate.pdf ;
11. http://www.sustainability-indexes.com;
12. http://www.ftse.com;
13. http://www.bcccc.net.

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1.Каплан Роберт – професор за спеціальністю «Розвиток лідерства», Гарвардська бізнес-школа, с. 428, 431;
2.Нортон Девіз – Гарвардська бізнес-школа, с. 428, 431.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1.Бостонський коледж корпоративного громадянства, с. 417, 420, 412, 431;
2. Брітіш Телеком, с. 424;
3. Гарвардська бізнес-школа, с. 428, 431;
4. Глобальна ініціатива зі звітності, с. 417, 430;
5. Глобальний договір ООН, с. 418;
6. Лондонська група бенчмаркінгу, с. 406 – 408, 415;
7. МакДональдз, с. 421;
8. Міжнародна фінансова корпорація, с. 420;
9. Телеком Італія, с. 424;
10. Accenture, с. 418;
11. Amnesty International, с. 419;
12. Baxter International, с. 429;
13. British Petroleum, с. 426;
14. Diageo, с. 424;
15. GlaxoSmithKline, с. 424;
16. Human Rights Watch, с. 419;
17. JTI, с. 436;
18. Siemens, с. 429, 438-440;
19. VHA, с. 430;
20. Wal-Mart, с. 417.

Розділ 14. ОСОБЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Особливості соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу

Описано особливість соціальної відповідальності, характерної для підприємств малого та середнього бізнесу, на основі Програми відповідальних підприємців Організації ООН з промислового розвитку (UNIDO) – REAP. Також у розділі описано стан і практики соціальної відповідальності серед підприємств МСБ в Україні.

14.1. Особливості КСВ серед підприємств малого та середнього бізнесу

Донедавна витрати, пов'язані з корпоративною соціальною відповідальністю, могли собі дозволити лише великі транснаціональні компанії, але у зв'язку з підвищенням вимог підприємства до своїх постачальників та використовуваних ними ресурсів, як з огляду на законодавство, так і з позицій стандартизації та сертифікації, малі підприємства також мають інтегрувати в свою систему менеджменту принципи КСВ задля збереження позицій на конкурентному ринку.

Іншим фактором, котрий стимулює малі та середні підприємства запроваджувати принципи корпоративної соціальної відповідальності, є гнучкість і мобільність цих підприємств у порівнянні з транснаціональними компаніями (ТНК). Їхній підхід до інвестування та експлуатації обладнання відповідальніший і більшою мірою враховує особливості місцевого споживача. Деякі малі, сімейні або індивідуальні, підприємства є носіями релігійних чи філантропічних цінностей їхніх керівників, тому саме такі підприємства мають більше зв'язків з місцевим громадським та культурним середовищем, саме вони, якщо порівняти їх з великими ТНК, більше враховують місцеві ризики.

Для стимулювання КСВ, у деяких країнах виокремлюють категорію нагород для малого та середнього бізнесу (МСБ), наприклад, існують ірландська President's Awards for Corporate Social Responsibility, британська Awards for Excellence, малайзійська нагорода прем'єр-міністра, в Україні – в рамках Національного Конкурсу бізнес-кейсів з КСВ також є окрема категорія «краща практика з КСВ серед малого та середнього бізнесу».

Отже стереотип, що КСВ – це «забаганка» великих корпорацій із мільйонними бюджетами, аж ніяк не відповідає дійсності – запровадження КСВ не залежить від бюджету. Проте не варто порівнювати КСВ програми великих і малих компаній. Департамент Європейської Комісії з питань промисловості провів дослідження з метою визначити залученість європейських МСП до процесу реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Дане дослідження проаналізувало відповіді, отримані від 7662 європейських малих та середніх підприємств (МСП) [1].

Основні висновки дослідження:

- половина з досліджених європейських МСП залучена до КСВ;
- залучення залежить від розміру підприємства – 48% малих підприємств і 65% середніх підприємств реалізують КСВ;
- залучення МСП не залежить від сектора, в якому вони працюють, проте спостерігалася розбіжність у категорії «північ-південь» – 33% МСП у Франції і 83% у Фінляндії;
- найбільшими сферами соціальної політики, що їм надавалася допомога з боку МСП були: спорт, культура та охорона здоров'я;
- ¾ МСП спроможні визначити бізнесові зиски від своєї КСВ-діяльності;
- 8% європейських МСП дістають допомогу від держави (зменшення податків, субсидії) за участь у заходах з КСВ.

За дослідженнями стану розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Австрії, проведеними ще 2003 року [1], ¾ австрійських компаній має систему цінностей згідно з профілем своєї діяльності. Здебільшого цінності існують у формі бізнес-концепції або місії організації [2]. За дослідженнями Viennese group 2006 року, в 50% австрійських компаній відповідальним за КСВ є керівництво, 31% менеджерів заявило, що в їхніх компаніях відповідальним за КСВ є відділ управління людськими ресурсами (HR), 19% – відділ зв'язків з громадськістю, 13% компаній мають власного координатора з КСВ.

The CSR Austria 2003 report зазначає, що 97% підприємств залучені до різних форм корпоративного громадянства, а саме: благодійні внески (93%), укладення контрактів для підтримки неприбуткових організацій (68%). Найпопулярнішими сферами КСВ-діяльності австрійських МСП є охорона здоров'я, освіта, культура, спорт.

У малому бізнесі соціальну відповідальність визначено напочатку. Це, насамперед, можливість створювати робочі місця, та виступати інструментом задоволення споживчих і соціальних запитів населення.

Важливо врахувати те, що неефективна система соціальної відповідальності бізнесу може обернутися глобальною неконкурентоспроможністю всієї економіки. Мале підприємництво потребує не примушень на пожертвування, а стимулів з боку держави на розвиток. Отож, заохочення до розвитку соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу є нині першочерговим завданням, як для себе вже визначила й Європейська комісія.

Якщо порівняти МСБ та великі підприємства, малий та середній бізнес має свої конкурентні переваги, а саме:

- близькість до клієнта, що дозволяє швидше та гнучкіше реагувати на запити споживачів – це призводить до лояльності населення нерідко до товарів і послуг МСБ, хоч іноді вони є дорожчими, але нижчими за якістю;
- здатність постійно змінюватися й адаптуватися: постійна боротьба за виживання, близькість і залежність від клієнта та постачальників, потреба безперервно вишукувати нові можливості зниження витрат;

- низькі накладні витрати, оскільки позбавлені внутрішньої бюрократії;
- використання «малих товарних ніш»: працюючи на першому етапі з мінімальним прибутком, МСБ нерідко домагаються розширення цієї ніші, яка з часом може стати новим великим джерелом доходу;
- інноваційний потенціал (зокрема, керівники – інноватори);
- можливість об'єднувати зусилля (альянси, мережі, кластери).

Одне з головних повідомлень, яке потрібно донести до малого та середнього бізнесу, – це те, що корпоративна соціальна відповідальність є концепцією, що не має нічого спільного із: додатковими фінансовими або іншими, наприклад, часовими, витратами підприємства та примусовими заходами.

Навпаки, КСВ – це концепція, яку вписано в бізнес-стратегію підприємства, тобто вона стосується того, як компанія МСБ:

- планує розвиватися;
- поліпшує конкурентоспроможність;
- оптимізує витрати.

Інша причина важливості корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, що МСП входять до мережі постачання великих компаній, тому дедалі більше відчуватиметься «пресинг» з боку великих компаній щодо реалізації КСВ та відповідності зазначеними критеріям, по-друге, це – успішна бізнес-стратегія, що допомагає працювати на перспективу і сталому розвиткові підприємства, та по-третє – більшість великих компаній розпочинали з маленьких і, навіть сімейних, компаній.

Приміром, німецьку компанію «Адідас», що спеціалізується на виробництві та продажі спортивного взуття, одягу й інвентаря зі штатом 40 000 співробітників, заснував Аді Діслер 1920 року як сімейну справу з пошиття взуття для тренерів спортсменів-бігунів. На той час матеріалом слугувало списане військове обмундирування, а підошви вирізали зі старих автомобільних покришок. Сьогодні, чистий прибуток компанії становить 490 млн. євро.

Компанія «Cannon» розпочинала свою діяльність з однієї кімнати в Токіо, в якій 1933 року розмістилася оптична лабораторія. Лабораторію відкрили спільно дві людини для виробництва висококласних фотоапаратів, кращі за німецькі досконалі моделі.

Якщо говорити про українські компанії, то компанію «Грінко» було засновано 2003 року з новою інноваційною ідеєю – розробити першу в Україні програму створення нової культури поводження з відходами, що об'єднувала б їхнє транспортування, сортування з дальшим постачанням корисних компонентів на ринок вторсировини та безпечну утилізацію залишків, які не підлягають переробці. Досягаючи цього, компанія наштовхувалася на багато перешкод: непрозорість ринків транспортування відходів, вторсировини та суміжних ринків, низькі тарифи на вивіз відходів, недосконалість нормативної бази, відсутність культури роздільного збору відходів у населення.

Проте сьогодні компанія поступово розвивається і вже виросла з середнього бізнесу в великий.

Іншу компанію «РИТО» було засновано 1992 року. Абревіатура «РИТО» означає *розробка й виготовлення трикотажного одягу.* 1995 року було відкрито першу крамничку, 2005 року – другу. На сьогодні компанія, незважаючи на належність до середнього бізнесу, вважається законодавцем моди трикотажного одягу в Україні.

Вищезазначені компанії досягли такого динамічного й ефективного розвитку завдяки своєму баченню та меті. Не всі компанії малого та середнього бізнесу мають подібну корпоративну культуру – це залежить від їх типології. Всі компанії МСБ поділяють на три види:

- *Компанії-підлітки* – це компанії, для яких перебування в категорії «дрібних» є тимчасовим, оскільки їхня мета – швидше вирости. Компанії «Ford», «Apple», «Sony» починали свої операції в гаражі або невеликому ангарі, проте їхні засновники з самого початку мали грандіозну мрію стати колись світовими лідерами у своїй царині. Амбітне бачення реалізовувалося в агресивну стратегію постійного розширення.
- *Компанії-карлики* – це дрібні підприємства, що працюють у сервісному секторі: ресторани, ремонтні майстерні, адвокатські контори і т.д.; дістаються власникам у спадок або їх створюють підприємці. Довгострокове бачення збігається з короткостроковим – залишитися в рамках малого бізнесу, бо цьому сприяє сам характер бізнесу й відсутність у засновників амбіцій та здібностей прорватися до нової розмірної категорії.
- *Компанії-клони* працюють за ексклюзивною ліцензією, одержаною від великих компаній у рамках франчайзингу. Характерною особливістю таких компаній є те, що вони не народжуються й не розвиваються, а штучно створюються, «клонуються» за жорстко відпрацьованою схемою, за всебічною допомогою та під наглядом головної компанії, і тому практично позбавлені можливості проявити свої підприємницькі здібності, навіть якщо вони в них є.

Розподіляючи компанії малого та середнього бізнесу на ці три категорії, можна дійти висновку, що, розвиватися, зокрема і в сфері корпоративної соціальної відповідальності, насамперед, можуть компанії-підлітки, які мають мету, місію, цінності й бачення та корпоративну культуру. До таких компаній належить і компанія «Грінко», місія якої – «зробимо Україну чистою».

14.2. Програма UNIDO для відповідальних підприємців REAP

Малому та середньому бізнесові важливо не концентруватися на всіх питаннях КСВ одночасно, а навпаки – «пріоритезувати» дії та концентрувати свої зусилля на тих, які стосуються цілей компанії та завдань, це допоможе МСБ досягти кращих результатів.

Після того як компанія побачить гарні результати, то можна додати інші сфери КСВ, пріоритети і дії.

Програма ООН з промислового розвитку (UNIDO) розробила свою власну програму корпоративної соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу – Програму досягнень відповідальних підприємців (REAP).

UNIDO було засновано 1966 р. як структурний підрозділ Організації Об'єднаних Націй, що спеціалізується на сприянні сталому промисловому розвиткові країн, які розвиваються, та країн з перехідною економікою. Він працює саме для просування корпоративної соціальної відповідальності серед малого та середнього бізнесу з метою реалізації практик відповідального підприємництва шляхом втілення принципів КСВ у комерційно життєздатний підхід до управління.

REAP (Програма досягнень відповідальних підприємців) є інструментом управління корпоративної соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу, яку було розроблено на основі лінії потрійного результату (підхід потрійного результату, що поєднує в собі економічні, екологічні та соціальні дані в оцінюванні досягнень компанії). REAP дозволяє: ефективно оцінити соціальну відповідальність МСП, реалізувати концепції КСВ відповідно до бізнес-продуктивності та оперативних витрат, зробити маркетинг та позиціонувати МСП у глобальних мережах постачальників, налагодити нефінансову звітність для бізнес-партнерів, урядів та інших заінтересованих сторін, серед іншого – для мережі Глобального договору ООН. До того ж, програму REAP спрямовано на створення глобальної мережі сертифікованих консультантів ЮНІДО з соціальної відповідальності для забезпечення підтримки підприємств МСБ. У рамках Програми тренінги вже пройшли більш, ніж 100 консультантів, які, після завершення програми, стали кваліфікованими місцевими консультантами Програми REAP UNIDO. Ці сертифіковані фахівці представляють різні державні або приватні установи, що підтримують бізнес, консультативні організації з великим досвідом у сфері екологічних і соціальних питань, питань підвищення продуктивності модернізації праці. Програма включає п'ять питань КСВ (табл. 14.1).

Таблиця 14.1. Порівняння питань КСВ ISO 26000 і програми REAP.

Питання соціальної відповідальності за стандартом ISO 26000	**Питання соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу REAP**
1. Організаційне управління	1. Боротьба з корупцією
2. Чесні операційні практики	
3. Права людини	2. Права людини та трудові практики
4. Трудові практики	
5. Захист навколишнього середовища	3. Захист навколишнього середовища
6. Взаємини зі споживачами	4. Звітність
7. Розвиток і підтримка місцевих громад	5. 5 S

Програма REAP об'єднує передовий досвід з екологічного, соціального та фінансового управління. Цікавим і новим моментом для програми соціальної відповідальності бізнесу є застосування японської методології 5S для збільшення нових робочих місць

та ефективності процесу (з акцентом на продуктивність). Програма REAP також охоплює концепцію «залучення всіх співробітників» (Totall Employee Involvement) і 10 принципів Глобального Договору ООН, які охоплюють права людини, трудові норми, охорону навколишнього середовища та боротьбу з корупцією, а також інші міжнародні стандарти, такі як ISO 140001, SA 8000, OHSAS 18001 і передовий досвід у мережі відповідальних постачань.

Отже, Програма REAP має наступні переваги:

- поєднання підвищення продуктивності праці та соціально й екологічно відповідальних методів роботи в бізнесі;
- економія операційних витрат, зокрема через запровадження 5S на робочому місці, поліпшення діяльності й роботи щодо компонентів навколишнього середовища (наприклад, належне адміністрування відходів, енерговитрати та управління водними ресурсами);
- підвищення продуктивності за рахунок підвищення ефективності процесу, документації та збору даних, а також задоволеності співробітників;
- спрощений доступ до ринку – МСП може отримати нових ділових партнерів для міжнародних компаній, у яких фокус на постачальників з КСВ;
- поліпшення управління ризиками;
- покращення іміджу компанії після підготовки нефінансових звітів заінтересованих сторін [3].

Відповідно до програми REAP, японська методологія 5S використовується для збільшення нових робочих місць та покращення ефективності процесу. Цю систему було розроблено в повоєнній Японії в компанії «Toyota» з метою раціоналізації робочого місця. 5S – це концепція, згідно з якою порядок і чистота є основними вимогами для поліпшення роботи процесів, запущених в компанії. Чистота та додержання порядку розглядаються як основа якісної роботи (таблиця 14.2).

Таблиця 14.2. Концепція 5S.

КОНЦЕПЦІЯ 5S				
SEIRI сортування	**SEITON** акуратність	**SEISO** прибирання	**SEIKETSU** стандартизація	**SHITSUKE** вдосконалення

Система 5S – це п'ять японських слів, які означають етапи втілення методики:

1. *Сейрі («сортування»)* – чіткий поділ речей на потрібні й непотрібні та позбавлення від останніх. На цьому етапі всі матеріали ділять на:

- потрібні – матеріали, що використовуються в роботі на даний момент;
- невикористовувані – матеріали, що можуть використовуватися в роботі, але наразі не запитані;
- непотрібні / непридатні – брак, який слід повернути постачальникам або знищити.

2. *Сейтон («додержування ладу», акуратність)* – це етап організації зберігання потрібних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти та використовувати.

Співробітники компанії розбивають робочі місця на зони, створюють схеми та карти з позна-ченням робочих місць, місць на обладнання тощо, визначає спеціальну групу, за якою буде закріплено зону для прибирання. На цьому етапі розміщення предметів відповідає вимогам безпеки, якості та ефективності роботи. Експерти з 5S рекомендують дотримуватися наступних правил розміщення речей: речі мають бути на видноті, їх можна легко взяти, використовувати й повернути на місце, і всі речі мають бути в ідеальній чистоті.

3. *Сейсо («утримання в чистоті», «прибирання»)* – утримування робочого місця в чистоті й охайності. Потрібно визначити час проведення прибирання: ранкове – 5-10 хв. до початку робочого дня або (і) обіднє – 5-10 хв. після обіду, або (і) по закінченні роботи – після припинення роботи, під час простою.

4. *Сейкецу («стандартизація», «додержування ладу»)* – важлива умова до виконання перших трьох правил. Цей крок має на увазі підтримку стану після виконання перших трьох кроків: потрібно створити робочі інструкції, які включать у себе опис покрокових дій, що стосується додержування ладу, а також провадити розробки нових методів контролю та винагороди співробітників, що відзначилися.

5. *Сіцуке («вдосконалення», «формування звички»)* – виховання звички точно виконувати встановлені правила, процедури та технологічні операції.

Методологія 5S допомагає знизити число нещасних випадків, підвищити рівень якості продукції та знизити кількість дефектів, створити комфортний психологічний клімат і стимулювати бажання працювати, підвищити продуктивність праці, що сприятиме збільшенню прибутку підприємства й відповідно підвищенню рівня доходу робітників. Для запровадження системи 5S важливо працювати в команді залучати всіх співробітників, постійно спостерігати за роботою обладнання, робочим місцем, щоб полегшити їхнє обслуговування, фотографувати, проводити внутрішні та зовнішні аудити щоб оцінити ефективність запровадження 5S. Фотографії потрібні для порівняння ситуації «до» і ситуації «після». Ефективність програми доведено практиками японських компаній.

Що стосується соціальних питань, то програма REAP розглядає наступні питання:

- задоволення співробітників;
- години роботи;
- заробітна платня;
- компенсації та пільги;
- свобода створення асоціацій;
- охорона здоров'я та безпеки;
- боротьба з домаганнями й насильством, дискримінацією, використанням дитячої та примусової праці.

Щодо захисту навколишнього середовища, то програма REAP виокремлює наступні питання:

- екологічна політика та процедури;
- ефективне використання ресурсів;

- зменшення викидів, відходів, водоспоживання;
- поліпшення енергоефективності;
- дотримання екологічних стандартів, наприклад, ISO 14001.

Цікаво, що партнерство – це один з головних принципів програм соціальної відповідальності, що їх можуть використовувати підприємства МСБ, особливо в контексті співпраці з іншими організаціями, бізнес-асоціаціями або компаніями задля просування відповідальних бізнес-практик. До речі, саме партнерство, серед іншого, і з конкурентами, є відмінною рисою малого та середнього бізнесу. Саме підприємства МСБ об'єднуються і створюють кластери для просування своїх ідей. Відповідно, створення кластерів з соціальної відповідальності може стати важливим інструментом просування соціальної відповідальності серед підприємств малого та середнього бізнесу.

14.3. Корпоративна соціальна відповідальність серед українських підприємств МСБ

Сектор МСБ – важливий сегмент української економіки, що перебуває у розвитку і є впливовим фактором соціального та екологічного розвитку українського суспільства. За 16 років незалежності чисельність невеликих підприємств в Україні збільшилася у 7 разів, від 47084 1991 року до 380789 2007 року. Важливо відзначити, що в Україні з 1991 року виділяли лише малі та великі підприємства, і лише 2003 року з ухваленням Господарського кодексу стали розрізняти ще й середні підприємства.

Україна значно відстає від країн ЄС за кількістю компаній – представників сектора МСБ, що припадають на 1000 осіб населення країни: 2007 року на 10 тисяч осіб наявного населення в Україні припадало по 12 середніх та 70 малих підприємств. Відповідно на 1000 осіб населення країни припадало 8,2 підприємства МСБ, у той час як у країнах Центральної та Східної Європи частка таких підприємств становить близько 40. Існують також значні диспропорції в самій структурі МСБ. У країнах ЄС МСБ створює 40-67% ВВП, тоді як в Україні – 5-7 %.

За оцінками експертів, на сьогодні в Україні КСВ ще не стала складовою частиною загальної бізнес-стратегії, бо КСВ-політик або стандартів тією або іншою мірою дотримуються переважно великі корпорації або представництва іноземних компаній, що працюють в Україні. У сфері малого та середнього бізнесу практика КСВ майже нерозвинена[4].

За результатами дослідження «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні серед малого та середнього бізнесу», проведеного в рамках Проекту Організації ООН з промислового розвитку (UNIDO), 26,3% малих та середніх компаній, які мають фінансову стабільність до 3-х років, розглядає КСВ як діяльність, що пропагує корпоративну справедливість, прозорість і звітність, та впроваджує політики зменшення відкидного (негативного) впливу компанії на соціальне й навколишнє середовище.

У той самий час, 30% компаній, що переживають фінансові труднощі, схиляються до визначення, згідно з яким найсуттєвішим є те, що КСВ пропагує корпоративну справедливість, прозорість і звітність. Та коли говорити про МСП різного сектору, то, незважаючи на своє фінансове становище, вони визначають КСВ як «спосіб, що ним компанія управляє своїми економічними, соціальними й екологічними зв'язками та взаємодіє з її зацікавленими особами» – таблиця 14.3.

Таблиця 14.3. Розуміння КСВ малим та середнім бізнесом.

Частка тих, хто погодився з твердженням, %	
КСВ описує спосіб, що ним компанія управляє своїми економічними, соціальними й екологічними зв'язками, та спосіб взаємодії з її зацікавленими особами (включаючи працівників, покупців)	28.8
КСВ пропагує корпоративну справедливість, прозорість і звітність через використання певних правил і процесів, з допомогою яких управляється, регулюється та контролюється бізнес	27.9
КСВ – це набір політик, практик, програм, інтегрованих через бізнес-операції щоб зменшити негативний вплив на соціальне та навколишнє середовище компанії	26.9
КСВ – це спосіб досягнути комерційного успіху, який не суперечить добробутові працівників та місцевої громади	23.1
КСВ – це обов'язок компанії згідно з законодавством про працю та охорону навколишнього середовища	20.2
КСВ описує процес ухвалення рішень, що ґрунтується на етичних цінностях та відповідності законним умовам	12.5
КСВ – це добровільна благодійна діяльність компанії, що її компанія впроваджує лише в окремих випадках щоб задовольнити потреби місцевої громади	7.7
КСВ – це набір випадкових філантропічних практик чи ініціатив, мотивованих зв'язками з громадськістю чи маркетинговими міркуваннями	1.9
КСВ – це формальний процес менеджменту, з допомогою якого компанії співпрацюють із зацікавленими особами щоб досягнути спільної мети	1.9

Загального визнання у середовищі малого та середнього бізнесу України набули твердження про те, що умовою соціальної відповідальності має бути дотримання законодавства про працю та охорону навколишнього середовища (82.5), та те, що відповідальні компанії виконуть набагато більше, ніж зазначено за законом, задля позитивного впливу на суспільство й навколишнє середовище (70.8). Промовистою є думка опитаних з приводу того, що КСВ має бути врегульовано на законодавчому рівні для її швидшого поширення (78.2). Високий рейтинг серед запропонованих посідає також твердження про те, що діяльність КСВ має включати заходи щодо захисту навколишнього середовища (77.7).

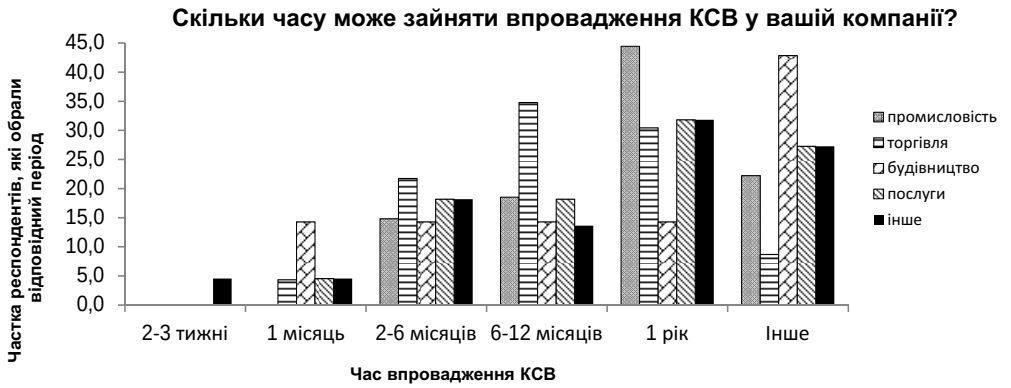
Оцінювання експертами МСБ перспектив та темпів запровадження КСВ у систему управління своїми компаніями виявило, що для 53,6% з них цей процес може забрати від 6 місяців до 1 року (Таб. 14.4, мал. 14.1).

Таблиця 14.4. «Скільки часу може забрати запровадження КСВ у компанії?».

2-3 тижні	1.0
1 місяць	3.9
2-6 місяців	17.6
6-12 місяців	20.6
1 рік	33.3
Інше	23.5

Загалом, доволі виважена позиція щодо термінів упровадження КСВ на підприємствах МСБ України може бути свідченням того, що представники компаній усвідомлюють складності процесу вироблення та впровадження КСВ-політики – мал. 14.1.

Малюнок 14.1. Перспективи запровадження КСВ на підприємствах МСБ різних галузей.



Основною причиною, що, за результатами опитування, стримує розвиток соціальної відповідальності малого та середнього бізнесу в Україні, є дефіцит коштів (Таб. 14.5). Ця причина тісно пов'язана з проблемами законодавчої неврегульованості та нестачі законодавчого заохочення до відповідальної діяльності підприємств МСБ. Закономірно, що для компаній менших розмірів актуальнішими для запровадження КСВ є також проблеми браку людських ресурсів. Представники підприємств з кількістю працівників понад 50 чоловік гостріше за інших відчувають проблему дефіциту потрібних знань, тимчасом як підприємства розміром 10-50 осіб свідчать про брак технологій для запровадження КСВ.

Таблиця 14.5. Розподіл відповідей респондентів на запитання «Що є найбільшою перешкодою запровадити КСВ у компанії?».

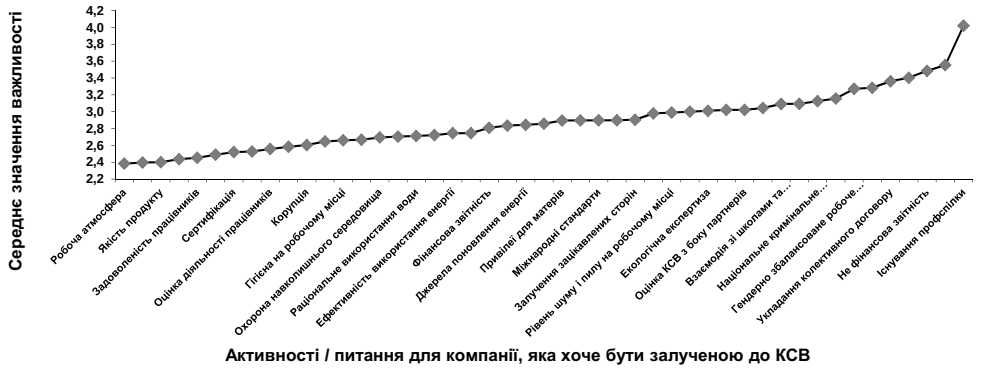
Частка відповідей	%
Недостатність людських ресурсів	10,8
Брак коштів	37,3
Недостатність ноу-хау	14,7
Брак технології	13,7
Брак підтримки з боку керівництва	3,9
Невмотивованість працівників	5,9
Брак прибутків від КСВ	7,8
Інше	5,9

Критичним для запровадження КСВ на підприємствах МСБ є розуміння підприємствами важливості відповідних заходів та активностей. Респонденти дослідження серед представників МСБ оцінювали 47 видів діяльності компаній за шкалою від 1 до 6 балів, де 1 – дуже важливі, а 6 – зовсім неважливі. Було засвідчено провідну роль таких питань КСВ як робоча атмосфера, якість продукту, задоволеність працівників, сертифікація та оцінка діяльності працівників. Аналізуючи в цілому результати оцінювання експертами заходів КСВ, варто зауважити, що лише 11 серед запропонованих 47 позицій дістало визнання на рівні нижчому за середній:

- практики в рамках національного кримінального законодавства (3.1);
- взаємодія зі школами та університетами (3.1);
- затверджені процедури прибирання (3.1);
- проведення соціальної експертизи (3.2);
- гендерно збалансоване робоче середовище (3.3);
- свобода об'єднань (3.3);
- благодійні внески (3.4).

Експерти малого та середнього бізнесу оцінюють наступні практики як найменш важливі для КСВ компанії: укладання колективного договору (3.4), нефінансова звітність (3.5), невикористання праці дітей (3.6), існування профспілки (4.0).

Малюнок 14.2. Важливість питань КСВ для підприємств МСБ.



У порівнянні із більшими підприємствами, мікропідприємства (до 10 працівників) краще зорієнтовані на зовнішні КСВ-практики і найгостріше відчувають потребу в розв'язанні таких питань як: задоволення покупців, подолання корупції, виконання податкових зобов'язань. Менш привабливими для них з погляду КСВ є існування профспілки, нефінансова звітність, благодійні внески та свобода об'єднань.

На підприємствах з кількістю працівників від 10 до 50 осіб, найбільше занепокоєні питаннями сертифікації, якості продукту, задоволеності покупців, які можна розв'язати, формуючи належну робочу атмосферу та заробітну плату, а також – створивши належні умови для здоров'я й безпеки, поліпшивши задоволеність працівників, умов праці для працівників, робочу атмосферу, дотримуючись національного законодавства у сфері охорони праці та навколишнього середовища.

Оцінювання результатів від запровадження КСВ (за 22 напрямками) виявило високий рівень сподівань серед респондентів щодо позитивної віддачі від впровадження заходів КСВ. Найбільших переваг від КСВ на підприємствах очікують за показниками: поліпшення репутації, підвищення рівня інформованості про бренд, налагодження стосунків із владою. Визнаним є також позитивний вплив КСВ на підвищення якості продуктів, конкурентних переваг, інновацій, продуктивності, продажів, прибутків та інших показників економічного розвитку підприємства – таблиця 14.6.

Таблиця 14.6. Оцінка позитивного впливу КСВ на показники діяльності підприємств МСБ.

Показники діяльності підприємств		Позитивний вплив КСВ, % 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.	Доля на ринку	68.4
15.	Експорт	68.1
16.	Керування ризиками	67.8
17.	Плинність робочої сили	64.9
18.	Надання кредитів	63.1
19.	Рівень прогулів	55.2
20.	Додаткова вартість, що припадає на кожного співробітника	51.6
21.	Експлуатаційні видатки	51.2
22.	Калькуляція цін	41.5

За оцінками представників МСБ, запровадження заходів КСВ пов'язане також з певними ризиками, найбільші з яких: збільшення експлуатаційних видатків, плинності кадрів, рівня прогулів, додаткової вартості на кожного працівника та калькуляції цін (див. таблицю 14.7).

Таблиця 14.7. Оцінка впливу КСВ на показники діяльності підприємств МСБ.

Показники діяльності підприємств	Відкидний вплив КСВ, % опитаних
Експлуатаційні видатки	20.0
Плинність робочої сили	17.0
Рівень прогулів	16.1
Додаткова вартість, що припадає на кожного співробітника	15.1
Калькуляція цін	13.8

У окремих експертів МСБ сформувалася думка про те, що КСВ жодним чином не впливає на показники діяльності підприємств – таблиця 14.8.

Таблиця 14.8. Розподіл відповідей респондентів про відсутність будь-яких впливів КСВ на показники діяльності підприємств МСБ.

Показники діяльності підприємств	Жодного впливу КСВ, %
Калькуляція цін	44.7
Додаткова вартість, що припадає на кожного співробітника	33.3
Надання кредитів	32.6
Експорт	29.8
Доля на ринку	29.3
Управління ризиками	29.0
Експлуатаційні видатки	28.9
Рівень прогулів	28.7
Доступ до ринку	27.7
Стосунки з владою	19.4
Стосунки з інвесторами	18.9
Плинність робочої сили	18.1
Прибутки	17.0
Продажі	16.7
Доступність ЗМІ	16.1
Задоволеність покупців	15.3
Інновації	14.9
Продуктивність	14.1
Конкурентоспроможність	13.5
Рівень інформованості про бренд	12.8
Якість	12.6
Репутація фірми	5.3

Відповіді експертів МСБ щодо оцінювання потенційних вигод від запровадження КСВ стосуються чотирьох основних сфер діяльності підприємств: трудові практики, практики ведення бізнесу, питання споживачів та соціальний розвиток. За оцінками експертів МСБ, найсподіванішими є вигоди від запровадження КСВ, які стосуються трудових практик. Це, зокрема: поліпшення дисципліни, зменшення плинності кадрів, поліпшення умов праці, мотивація працівників, підвищення продуктивності праці, підвищення відповідальності працівників, надання працівникам соціальних пакетів, підвищення гарантій для співробітників.

Великі сподівання опитані покладають на вигоди від КСВ, пов'язані з удосконаленням практик чесного ведення бізнесу, а саме: ділову етику, підвищення іміджу, рекламу бренда, підтримку з боку іноземних інвесторів, вихід на нові ринки, репутацію, зменшення витрат, доступ до ЗМІ та владних структур, розширення зв'язків з міжнародними компаніями, підвищення конкурентоспроможності, фінансові вигоди в майбутньому, захист від адміністративного притиску, підвищення рівня довіри з боку інвесторів.

Експерти МСБ переконані, що запровадження КСВ сприятиме підвищенню якості продукції, задоволенню покупців та принесе вигоди підприємствам у питаннях лояльності споживачів. На підприємствах МСБ сподіваються, що запровадження КСВ сприятиме покращенню добробуту, взаємин з громадою, ростові довір'я з боку місцевої влади, збільшенню фондів на просування соціальних проектів та сприятиме соціальному розвиткові в цілому. Троє експертів висловило думку про те, що запровадження КСВ не має ніяких вигод.

Якщо говорити про практики КСВ, то найпопулярнішими на підприємствах є заходи, що стосуються трудових практик, екологічних питань, практик чесного ведення бізнесу та розвитку громади. Найбільше заходів КСВ є у сфері трудових практик, таких як: заходи для забезпечення безпечних умов праці, належні умови праці, можливість навчання для працівників, створення навчального центру на базі підприємства, система заохочень для найкращих працівників, медичне обслуговування працівників, створення нових робочих місць, мотиваційні програми, спортивні заходи й турніри для працівників та керівництва, організація сімейного відпочинку.

Частиною корпоративних політик на підприємствах стали заходи вдосконалення практик чесного ведення бізнесу, серед яких: повага до ділових партнерів, антикорупційна політика, запровадження «Кодексу етики», поліпшення якості обслуговування.

Експерти повідомляють також про запровадження на підприємствах практик, спрямованих на розвиток громади, а саме: благодійність, підтримка громадських ініціатив, допомога дитячим будинкам та інтернатам, забезпечення мешканців села товарами за заниженою ціною.

Поширення набувають також практики КСВ з екологічного розвитку:
- запровадження екологічних технологій;
- практика спільного впорядкування території навколо фірми;
- дбайливе ставлення до навколишнього середовища.

Варто зазначити, що досягненням КСВ опитані також уважають практики, які засвідчують виконання на підприємстві законодавчо встановлених зобов'язань і не є прямою ознакою КСВ. Це такі практики як регулярна сплата податків, колективний договір, виплата зарплатні.

У сфері трудових взаємин найпопулярнішими практиками є поліпшення умов праці для співробітників та можливість навчатися – таблиця 14.9.

Таблиця 14.9. Чи є, на Вашу думку, наведені нижче заходи трудових практик частиною КСВ?

	%
Поліпшення умов праці для працівників	96.0
Можливість навчатися для працівників	92.0
Можливість надати роботу людям з особливими потребами	89.1
Заходи щодо покращення мотивації працівників	89.0
Розвиток системи заохочень для найкращих працівників	86.1
Включення працівників до процесу ухвалення рішень	73.8
Уведення кодексу поведінки	73.7
Укладання колективного договору	73.2
Заходи щодо зменшення рівня шуму на робочому місці	73.2
Впровадження часткового працевлаштування та роботи вдома для матерів	68.7
Зберігання робочих місць та машин чистими	66.3
Заборона куріння на робочому місці	57.0
Надання працівникам вихідних для громадських робіт або здачі крові	56.6
Існування профспілки на підприємстві	51.5
Призначення жінок на керівні посади	48.0
Безоплатні обіди для працівників	46.4
Поліпшення ізоляції приміщення	44.3
Наймання персоналу з національних меншин	43.3
Запровадження для персоналу анонімних механізмів подавати скарги	30.6
Зменшення робочих годин до мінімуму	22.7

Майже одностайною є позиція респондентів щодо надзвичайної важливості усіх заходів КСВ, спрямованих на охорону навколишнього середовища – таблиця 14.10.

Таблиця 14.10. Чи є, на Вашу думку, нижченаведені заходи частиною КСВ з розвитку громади?

	%
Зменшення забруднення повітря, що його спричиняють автомобілі компанії	80.6
Установлення кондиціонерів та обігрівачів на робочих місцях	74.0
Розділення відходів	73.7
Збирання продуктів по завершенні терміну придатності для переробки	72.3
Електронні системи зберігання даних	72.2
Утилізація енергозберігаючих ламп	69.4
Прибирання з меншим водовикористанням	63.6
Зменшення потреби у штучному освітленні	62.2
Поліпшення системи збору даних, вимірювання та їхнього зберігання	60.8

Найбільша частка опитаних погодилася з тим, що будівництво спортивних майданчиків для місцевої громади, взаємодія з університетами та збір інформації про КСВ-зобов'язання потенційних бізнес-партнерів є частиною соціальною відповідальністю з розвитку громади – таблиця 14.11.

Таблиця 14.11. Чи є, на Вашу думку, нижченаведені заходи частиною КСВ з розвитку громади?

1. Будівництво спортивних майданчиків для місцевої громади	85.7
4. Взаємодія з університетами	72.4
5. Збір інформації про КСВ-зобов'язання потенційних бізнес-партнерів	66.0
2. Спонсорство місцевої футбольної команди	38.1
3. Нефінансові звіти для заінтересованих осіб	30.9

Принципова позиція представників МСБ є надзвичайно важливою для боротьби та подолання корупції в нашій країні – таблиця 14.12. Майже всі опитані (88,1%) погодилися з тим, що важливою частиною КСВ є запровадження антикорупційних заходів.

Таблиця 14.12. Чи є, на Вашу думку, нижченаведені заходи боротьби з корупцією та заходи, пов'язані з якістю продукції, частиною КСВ?

Покращення якості продуктів і обслуговування	93.1
Належне маркування продукції	92.0
Належне зберігання продукції	91.1
Запровадження антикорупційної політики	88.1
Регулярні пожертви	42.4
Невеликі подарунки для чиновників, що опікуються компанією	19.4

Вартим уваги є міркування частини опитаних про те, що частиною КСВ є також регулярні пожертви (42,4%) та невеликі подарунки для чиновників, що опікуються компанією (19,4%). Хоча питання покращення якості продуктів і обслуговування, належного маркування та зберігання продукції безпосередньо не пов'язані з корупційною діяльністю, підприємці одностайно заявляють, що дотримання цих правил зменшує приводи до корупційної поведінки з боку представників дозвільних та контролюючих структур.

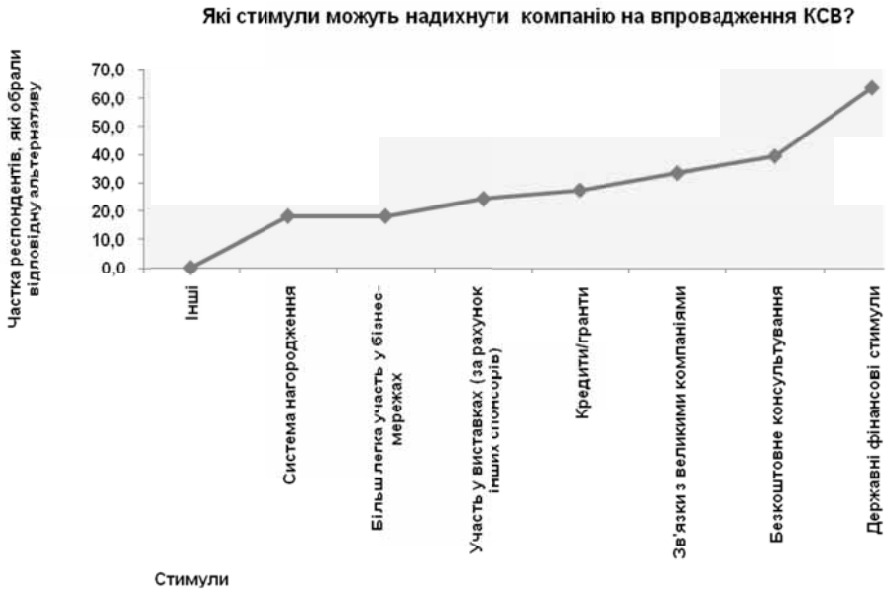
Спонукальні заохочувальні схеми запровадження КСВ

Респонденти дослідження були переконані, що стимулом до запровадження КСВ є державне фінансове заохочення такої діяльності та безоплатне консультування з питань КСВ (див. мал. 14.3.). Важливими, щоб стимулювати запровадження заходів КСВ, є також: визнання громадою компанії як відповідальної, бажання членів колективу, потреби бізнес-партнерів, доступ до міжнародного фонду підтримки соціальної сфери в регіоні, доступ до пільгових кредитів.

Недостатньо запитуваними є КСВ-заходи з боку покупців підприємств МСБ в Україні та низький рівень ознайомлення покупців з КСВ-практиками. У кращому разі, покупці можуть бути поінформовані про охорону праці та безпеку роботи, сертифікацію продукції, умови зберігання лікарських засобів, рівень освіти працівників, «Кодекс етики».

Співпраця підприємств МСБ з великими українськими та міжнародними компаніями може бути потужним стимулом до запровадження соціальної відповідальності.

Малюнок 14.3. Стимули запровадження КСВ на підприємствах МСБ.



Водночас, дотримання сучасних стандартів соціально відповідального підприємництва, що панують у світі, є вагомим чинником налагоджувати співпрацю підприємств МСБ з великим бізнесом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ

У малому бізнесі соціальну відповідальність визначено з самого початку. Це, насамперед, можливість створювати робочі місця, інструмент задоволення споживчих і соціальних запитів населення.

До того ж, малий та середній бізнес у порівнянні з великими підприємствами має свої конкурентні переваги. Одне з головних повідомлень, яке потрібно донести до малого та середнього бізнесу, – це те, що корпоративна соціальна відповідальність є концепцією, яка не має нічого спільного із: додатковими фінансовими або іншими витратами (напр. часовими) підприємства та примусовими заходами. Навпаки, КСВ – це концепція, яку вписано в бізнес-стратегію підприємства, вона стосується того, як: компанія планує розвиватися, поліпшує конкурентоспроможність і оптимізує витрати.

Малому та середньому бізнесові важливо не концентруватися на всіх питаннях КСВ одночасно, а навпаки – пріоритезувати дії та концентрувати свої зусилля на тих, що стосуються цілей вашої компанії та завдань. Тоді МСБ може досягти ліпших результатів. Після того як компанія побачить гарні результати, інші пріоритети можна додати.

Програма ООН з промислового розвитку (UNIDO) розробила свою власну програму корпоративної соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу – REAP,

Програму досягнень відповідальних підприємців. Програма REAP є інструментом управління корпоративної соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу, що її засновано на лінії потрійного результату (підхід потрійного результату, що поєднує в собі економічні, екологічні та соціальні дані в оцінці досягнень компанії).

REAP дозволяє: ефективно оцінити КСВ МСП, реалізувати концепції КСВ відповідно до бізнес-продуктивності та оперативних витрат, зробити маркетинг та позиціонувати МСП в глобальних мережах постачальників, налагодити нефінансову звітність для бізнес-партнерів, урядів та інших зацікавлених сторін, серед іншого, мережі Глобального договору ООН. Програма REAP об'єднує передовий досвід з екологічного, соціального та фінансового управління. Цікавим і новим моментом соціальної відповідальності підприємств МСБ є застосування японської методології 5S для збільшення нових робочих місць та покращення ефективності процесу (з акцентом на продуктивність). Програма REAP також охоплює концепцію «залучення всіх співробітників» (Totall Employee Involvement) та Глобального Договору ООН з 10 принципами відповідального ведення бізнесу, які охоплюють права людини, трудові відносини, охорону навколишнього середовища та боротьбу з корупцією, а також інші міжнародні стандарти, такі як ISO 140001, SA 8000, OHSAS 18001 і передовий досвід у мережі відповідальних постачань.

Що стосується соціальних питань, то програма REAP розглядає наступні питання КСВ: задоволення співробітників, години роботи, заробітна плата, компенсації та пільги, свобода створення асоціацій, охорона здоров'я та безпеки, боротьба з домаганнями та насильством, дискримінацією, використанням дитячої та примусової праці.

Щодо захисту навколишнього середовища, то програма REAP виокремлює наступні питання: екологічна політика та процедури, ефективне використання ресурсів, зменшення викидів, відходів, водоспоживання, поліпшення енергоефективності, дотримання екологічних стандартів, наприклад, ISO 14001.

Партнерство – це один з головних принципів КСВ програм, що їх можуть використовувати підприємства МСБ, особливо в контексті співпраці з іншими організаціями або компаніями для просування відповідальних бізнес-практик. До речі, саме партнерство, зокрема, і з конкурентами, є відмітною рисою малого та середнього бізнесу. Саме вони об'єднуються і створюють кластери для просування своїх ідей. Отже створення кластерів з соціальної відповідальності може стати важливим інструментом для просування соціальної відповідальності.

У середовищі малого та середнього бізнесу в Україні існують суттєві розбіжності в розумінні корпоративної соціальної відповідальності, на що впливають різні чинники, серед іншого регіональна належність, масштаб і фінансове становище підприємства. Значна фрагментарність у розумінні респондентами сутності КСВ засвідчує, що на сьогодні КСВ ще не стала стратегічною концепцією розвитку підприємств МСБ. Стримуючим фактором у розвитку КСВ є очікувані ризики щодо збільшення експлуатаційних видатків, плинності кадрів, рівня прогулів, додаткової вартості на кожного працівника

та калькуляції цін. Впровадженню КСВ у середовищі підприємств МСБ перешкоджають також: недосконала законодавча база щодо мотивації здійснювати добровільні соціальні інвестиції, брак потрібних знань і технологій ефективного впровадження КСВ, поширена корупція та недосконала податкова система.

Згідно дослідження «КСВ у малому та середньому бізнесі» (2009 р.) проведеного центром «Розвиток КСВ» , у переліку КСВ діяльності серед МСП *найбільш значимими є:* робоча атмосфера, якість продукту, задоволеність працівників, сертифікація та оцінювання діяльності працівників.

Найменш важливі для КСВ такі практики як: укладання колективного договору (3.4), нефінансова звітність (3.5), невикористання праці дітей (3.6), існування профспілки (4.0).

Високий рівень сподівань на позитивну віддачу від запровадження заходів КСВ полягає у тому, що КСВ забезпечує: покращення репутації, підвищення рівня поінформованості про бренд, налагодження стосунків з владою, підвищення якості, конкурентних переваг, інновацій, продуктивності, продажів, прибутків та інших показників економічного розвитку підприємства. Більшість підприємств МСБ орієнтовані на запровадження КСВ технологій за наявності індивідуального консультування та експертної підтримки в оцінюванні їхньої діяльності та виробленні стратегії КСВ.

ПАМ'ЯТКА МЕНЕДЖЕРУ З КСВ

REAP, Програма досягнень відповідальних підприємців, є інструментом управління корпоративної соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу, що її засновано на лінії потрійного результату (підхід потрійного результату, що поєднує в собі економічні, екологічні та соціальні дані в оцінюванні досягнень компанії). Програма включає 5 питань КСВ – табл. 14.13.

Таблиця 14.13. Порівняння питань КСВ програми REAP і ISO 26000.

Питання соціальної відповідальності за стандартом ISO 26000	**Питання соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу REAP**
1. Організаційне управління	1. Боротьба з корупцією
2. Чесні операційні практики	
3. Права людини	2. Права людини та трудові практики
4. Трудові практики	
5. Захист навколишнього середовища	3. Захист навколишнього середовища
6. Стосунки зі споживачами	4. Звітність
7. Розвиток та підтримка місцевих громад	5. 5 S

Цікавим і новим моментом для КСВ є застосування японської методології 5S для підвищення робочих місць та ефективності процесу (з акцентом на продуктивність). 5S – це концепція, згідно з якою порядок і чистота є основними вимогами щодо поліпшення роботи процесів, запущених в компанії. Чистота й додержування ладу розглядаються як основа якісної роботи – таблиця. 14.14.

Таблиця 14.14. Концепція 5S.

КОНЦЕПЦІЯ 5S				
SEIRI сортування	SEITON акуратність	SEISO прибирання	SEIKETSU стандартизація	SHITSUKE вдосконалення

Система 5S – це п'ять японських слів, які означають етапи втілення методики:

1. *Сейрі («сортування»)* – чіткий поділ речей на потрібні й непотрібні та позбавлення від останніх.
2. *Сейтон («додержування ладу», акуратність)* – це етап організації зберігання потрібних речей, яка дозволяє швидко та просто їх знайти й використовувати.
3. *Сейсо («утримання в чистоті», «прибирання»)* – утримання робочого місця в чистоті й охайності.
4. *Сейкецу («стандартизація», «додержування ладу»)* – підтримка стану після виконання перших трьох кроків: потрібно створити робочі інструкції, що включать у себе опис покрокових дій щодо додержування ладу, а також вести розробки нових методів контролю та винагороди співробітників, що відзначилися.
5. *Сіцуке («вдосконалення», «формування звички»)* – виховання звички точного виконання встановлених правил, процедур і технологічних операцій.

Що стосується соціальних питань, то програма REAP розглядає наступні питання КСВ: задоволення співробітників, години роботи, заробітна плата, компенсації та пільги, свобода створення асоціацій, охорона здоров'я та безпеки, боротьба з домаганнями й насильством, дискримінацією, використанням дитячої та примусової праці.

Щодо захисту навколишнього середовища, то програма REAP виокремлює наступні питання: екологічна політика та процедури, ефективне використання ресурсів, зменшення викидів, відходів, водоспоживання, поліпшення енергоефективності, дотримання екологічних стандартів, наприклад, ISO 14001.

ГЛОСАРІЙ

UNIDO – Програма ООН з промислового розвитку.

REAP – Програма досягнень відповідальних підприємців.

Кластер – група розташованих на території поселення або поблизу його взаємозалежних підприємств та організацій, які взаємодоповнюють і посилюють конкурентні переваги один одного.

5S – це концепція, згідно з якою порядок і чистота є основними вимогами щодо поліпшення роботи процесів, запущених в компанії.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Опишіть специфіку корпоративної соціальної відповідальності підприємств МСБ.
2. Розшифруйте термін «UNIDO».
3. Розшифруйте термін «REAP».
4. Як стимулювати КСВ серед підприємств МСБ?
5. Порівняйте розвиток КСВ серед МСБ за результатами досліджень в Австрії та Україні.
6. Які переваги застосування REAP для підприємств МСБ?
7. Які сфери соціальної відповідальності охоплює програма REAP?
8. Чи покриває всі сфери соціальної відповідальності за стандартом ISO 26000 програма REAP?
9.Що означає концепція 5S?
10. Які підприємства відносять до малого та середнього бізнесу?
11. Які підприємства відносять до мікропідприємств?
12. Яке ставлення Європейської Комісії до розвитку КСВ серед МСБ?
13.Опишіть стратегію соціальної відповідальності компанії «Грінко».
14. На які три типи поділяються МСБ?
15. В чому особливості МСБ у порівнянні з транснаціональними компаніями?

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ

1. Коли була створена Організація ООН з промислового розвитку UNIDO?
а) 2000 р.;
б) 1966 р.;
в) 1991 р. ;
г) 2010 р. ;
д) 1953 р.

2. Що таке REAP?
а) стандарт соціальної відповідальності;
б) програма соціальної відповідальності для малого та середнього бізнесу;
в) програма досягнень відповідальних підприємців;
г) Організація ООН з промислового розвитку;
д) концепція відповідального ставлення до партнерів.

3. Які міжнародні норми та практики охоплює програма REAP?
а) Total Employee Involvement;
б) Глобальний Договір ООН;
в) Програма досягнень відповідальних підприємців;
г) ISO 140001;
д) OHSAS 18001.

4. Які питання охоплює програма REAP?
а) залучення і розвиток громад;

б) благодійність;
в) боротьбу з корупцією;
г) нефінансова звітність;
д) соціальні питання.

5. Які переваги підприємств МСБ у порівнянні з транснаціональними корпораціями?
а) гнучкість у прийнятті рішень;
б) близькість до клієнта;
в) низькі накладні витрати;
г) інноваційний потенціал;
д) можливість об'єднувати зусилля.

6. Що таке 5S?
а) концепція, згідно з якою порядок і чистота є основними вимогами для поліпшення роботи процесів, запущених в компанії;
б) концепція захисту трудових прав;
в) концепція захисту прав споживачів;
г) концепція соціальної відповідальності компанії Toyota;
д) концепція раціоналізації робочого місця.

7. Де виникла концепція 5S?
а) Китай;
б) Азія;
в) Японія;
г) США;
д) Європейський Союз.

8. Які види МСБ визначають експерти?
а) компанії-підлітки;
б) Компанії-карлики;
в) кластерні МСБ;
г) Компанії-клони;
д) МСБ, які сертифіковані за програмою REAP.

9. Який фактор сприяє ефективному розвитку МСБ і трансформації його в велику компанію?
а) наявність соціальної відповідальності;
б) наявність великої ідеї, місії, філософії компанії;
в) відповідність закону;
г) наявність практик розвитку громад;
д) наявність практик розвитку співробітників.

10. Як розуміють КСВ українські підприємства МСБ?
а) КСВ – це формальний процес менеджменту, з допомогою якого компанії співпрацюють із заінтересованими особами, щоб досягнути спільної мети;

б) КСВ – це спосіб досягнути комерційного успіху, який не суперечить добробутові працівників та місцевої громади;
в) КСВ описує спосіб, що ним компанія управляє своїми економічними, соціальними й екологічними зв'язками, та спосіб взаємодії з її зацікавленими особами (включаючи працівників, покупців;
г) КСВ – це добровільна благодійна діяльність компанії, що її компанія впроваджує лише в окремих випадках щоб задовольнити потреби місцевої громади;
д) КСВ описує процес ухвалення рішень, що ґрунтується на етичних цінностях та відповідності законним умовам.

11. Наскільки збільшилась кількість МСБ в Україні за роки незалежності?
а) в 10 разів;
б) навпаки, знизилася, в 5 разів;
в) в 5 разів;
г) в 7 разів;
д) в два рази.

13. Порівняйте розвиток МСБ в Україні та країнах ЄС. Яку різницю Ви помітили?
а) диспропорції у структурі МСБ;
б) нерівність у розвитку соціальної відповідальності серед МСБ;
в) різниці немає;
г) кількістю компаній – представників сектора МСБ, що припадають на 1000 осіб населення країни;
д) секторальна різниця.

14. Чи важливо готувати нефінансову звітність для компаній МСБ?
а) так;
б) ні.

15. Які практики КСВ є найбільш значимими серед підприємств МСБ в Україні?
а) якість продукту;
б) існування профспілки;
в) нефінансова звітність;
г) задоволеність працівників;
д) сертифікація.

СИТУАЦІЙНА ВПРАВА «ПЛАСКЕ»: інвестиції в людей

Приватне акціонерне товариство «ПЛАСКЕ» – це транспортно-експедиторська організація, що забезпечує доставляння вантажів «від дверей до дверей», транспортно-туристична агенція, інформаційно-консультаційне агентство. 2007 року задля розширення комерційної діяльності з'явився новий напрямок – торгово-комерційне агентство, що забезпечує організацію послуг з посередництва в торгово-комерційній сфері.

У компанії існує ІСУ – інтегрована система управління. В компанії працює 130 співробітників, а представники «ПЛАСКЕ» працюють у 5 країнах світу. Веб-сайт: www.plaske.com

Проблема:

За шість років (з 2004 по 2009 р.) функціонування Інтегрованої системи управління основні сили було спрямовано на управління характеристиками якості нашої продукції, задоволення споживачів, створення надійних умов для безпечної діяльності й екологічної відповідальності. На жаль, було втрачено можливість налагодити внутрішні взаємини між Персоналом та Вищим керівництвом. Очевидно, більшість зусиль було спрямовано на технічні питання при недостатній увазі до оцінки та визнання діяльності Персоналу, з огляду на цінності, бажання, зацікавленість і зворотний зв'язок. Це призводило до непорозумінь між керівництвом та Персоналом, нечіткого розуміння обов'язку лінійних керівників, браку зв'язку між ставленням мети та мотивацією людей, та того, що вони негаразд розуміли свою роль у ділових процесах, а це відбивалося на взаєминах учасників усіх органів та підрозділів і, у майбутньому, відбилося б на результатах процесів і рівні задоволеності наших Споживачів.

Рішення:

Восени 2009 року компанія дізналася про новий стандарт управління персоналом – «Інвестори в людей», – єдиний міжнародний стандарт, що торкається людських та соціальних аспектів ведення бізнесу.

Загальний час, що пішов на впровадження вимог стандарту «Інвестори в людей», становив близько 6 місяців. За цей період Вище керівництво переосмислило свої підходи до Інтегрованої системи керування, про що привселюдно сповістили увесь Персонал Організації.

На початковому етапі впровадження системи керування людьми було створено проектну команду з дев'яти чоловік, учасниками якої стали люди з різних підрозділів АТ «ПЛАСКЕ», зовнішні консультанти, а також представники організацій-партнерів.

Другим кроком на шляху впровадження стала попередня перевірка поточного функціонування системи управління персоналом. До цієї перевірки ввійшло інтерв'ювання та проведення анонімного анкетування Персоналу. За підсумками було складено аналітичний звіт з реальними рекомендаціями щодо поліпшення. Було виявлено ділянки, що потребують реформування щоб досягти цілковитої гармонії й балансу у взаєминах між Вищим керівництвом та Персоналом Організації.

У зв'язку з новими даними відповідно до звіту й рекомендацій щодо поліпшення діяльності, було актуалізовано План Організації на 2010 рік. До цього плану ввійшли наступні завдання:

- поліпшення внутрішніх комунікацій;
- впровадження механізму взаємин для визнання результативної діяльності Персоналу;
- позначення чітких завдань, пов'язаних з очікуваною результативністю кожної людини, що працює в Організації;
- структуризація обов'язків керівників.

Компанія дійшла висновку: для того, щоб реалізувати способи вдосконалення системи керування Персоналом, потрібно мати індивідуальний підхід до кожної людини.

«Ми провели роботу з кожним працівником, спілкуючись особисто. Результатом стала відкритість людей та готовність до діалогу, інновацій і можливостей, що їх пропонує Організація. Ми позначили стратегію принципу інвестиції в людей як створення умов для їхнього розвитку й удосконалювання», – Артем Хачатурян, Генеральний директор.

Для того, щоб створити належні умови для розв'язання питаннь взаємодії та системи зацікавленості Персоналу, проектна команда після низки зустрічей щодо розробки інноваційних ідей (з використанням методики «мозкового штурму»), схвалила пропозицію щодо створення клясер-ресурсу, який забезпечив би нові форми комунікації.

За приклад такої розробки стала внутрішня мережа Організації – «Портал», яку було запущено в березні 2010 року. Її мета – забезпечити можливість діалогу між Вищим керівництвом, лінійними керівниками та рештою Персоналу Організації. «Портал» містить щоденні новини, форуми для обговорення, місце на ідеї та пропозиції, попередження й ради, що їх записує там ініціативний Персонал. Це допомагає колегам упоратися з різними робочими завданнями. Окрім того, люди діляться своїми враженнями від функціонування Інтегрованої системи керування й організації зворотного зв'язку.

У розділі «Ідейник» кожна людина може подати свою ідею щодо розвитку Організації. Причому цікаві ідеї, які обрало Вище керівництво, заохочуються як матеріально, так і через вираження публічної вдячності. Персонал може ознайомитися з усіма нормативними документами Організації, а також дістати відомості про майбутні заходи щодо професійної підготовки та висловити бажання про участь. У розділі «Побалакаємо?» кожна людина може поділитися своїми емоціями про проведені вихідні дні, прочитану цікаву книжку або перегляд фільму. Одно слово, «Портал» став сильною сполучною ланкою для всього Персоналу АТ «ПЛАСКЕ» як стосовно формальних, так і неформальних питань. Люди дуже схвально озивалися про цю новацію.

Результати:

Результатами досягнення поставленої мети в області керування людьми стали:

- Перегляд і застосування ефективних підходів у питаннях планування: участь Персоналу у формуванні цілей і завдань Організації;
- Чітке розуміння людьми тих цілей і стратегій, що їх Організація планує досягти;
- Залучення людей до процесу формування потреб на підвищення професійних

навичок та, відповідно, розуміння ними результатів ефективності, що впливає на діяльність Організації в цілому та Персонал зокрема;
- Сформовано чіткі вимоги до компетенцій керівників як найважливіший елемент формування єдиної управлінської культури – «Кодекс компетенцій керівників»;
- Ініціюються й впроваджуються заходи публічного визнання результативності;
- Впроваджено щорічне системне оцінювання результативності діяльності керівників та Персоналу – Декларацію результативності.

Питання до ситуаційної вправи:
1. Опишіть соціальну відповідальність компанії ПЛАСКЕ.
2. Оцініть компанію на основі програми REAP.
3. Що б Ви покращили в управлінні співробітниками?
4. Що представляє стандарт «Інвестори в людей»?
5. На Ваш погляд, якби стандарт «Інвестори в людей» впроваджувався в великій компанії, які б були особливості?

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. www.rapidbi.com/created/corporatesocialresponsibilityCSR.html;
2. http://www.csr-ukraine.org/dosvid_avstrii.html;
3. http://www.unido.org/index.php?id=o42159;
4. Капіталізм з людським обличчям/ Доступно з http://news.finance.ua/ua/~/2/0/all/2009/01/31/150085;

ІМЕННИЙ ПОКАЖЧИК

1. Діслер Аді – засновник компанії «Адідас», с. 447;
2. Хачатурян Артем – Генеральний директор АТ «ПЛАСКЕ», с. 469.

ПОКАЖЧИК КОМПАНІЙ, ОРГАНІЗАЦІЙ І ТОРГОВИХ МАРОК

1. Адідас, с. 447;
2. АТ «ПЛАСКЕ», с. 468, 469;
3. Грінко, с. 447, 448;
4. Організація ООН з промислового розвитку (UNIDO), с. 449, 452, 436, 445, 448;
5. РИТО, с. 448;
6. Apple, с. 448;
7. Cannon, с. 447;
8. CSR Austria, с. 446;
9. Ford, с. 448;
10. Sony, с. 448;
11. Toyota, с. 450;
12. Vienesse group, с. 446.

ЦЕНТР
РОЗВИТОК КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ
Можливість бути першими.

Центр «Розвиток КСВ»

**Провідна експертна організація в Україні,
член Правління Глобального Договору ООН (2010-2011),
Організаційний Стейкхолдер GRI,
національний партнер CSR Europe.**

Місія: впроваджувати системні зміни
задля розвитку соціальної відповідальності в Україні.

Центр надає консультації з питань розробки стратегії, програм та комунікацій з КСВ; проведення моніторингу та оцінка ефективності проектів; підготовки звітності з корпоративної соціальної відповідальності, проведення верифікації звітів.

Контактна інформація:
м. Київ, 01011, вул. Кутузова, 4, оф. 6
тел./факс (044) 280 11 47
case@csr-ukraine.org
www.csr-ukraine.org

Наші члени:

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

Для нотаток

УДК 005.35
ББК 65.050.24
К-68

Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник */ Саприкіна М.А.(гл. 1-14), Ляшенко О. (гл.4, гл. 10), Саєнсус М.А. і Місько Г.А. (гл.1, гл.9), Зінченко А.Г. (гл.8), (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). – К.: Вид-во «Фарбований лист», 2011. – 480с.*

Підписано до друку 29 червня 2011 р.
Формат 70x100/16. Папір Мюнкен Прінт.
Тираж: 2000 екземплярів.

З питань замовлення, зв'язуйтесь з Центром «Розвиток КСВ»
за тел./факсом: (044) 280 11 47; email: book@csr-ukraine.org