

**Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет**

**ЛШИЧ ЛЮБОВ ГРИГОРІВНА
НАДЄЙКО МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ
ХІЛУХА ОКСАНА АНАТОЛІВНА
ФАТЕНОК-ТКАЧУК АЛЛА ОЛЕКСАНДРІВНА**

**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

ЛУЦЬК – 2026

УДК 334.7:005.35(02)

Ф 27

*Рекомендовано до друку вченою радою Луцького національного технічного
університету
(протокол № __ від __ лютого 2026 р.)*

РЕЦЕНЗЕНТИ:

Безтелесна Л. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та публічного врядування Національного університету водного господарства та природокористування;

Кошовий Б.-П. – доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри демографії, економіки праці і соціальної політики ЗВО «Львівський університет бізнесу та права»;

Перегуда Ю. А. – доктор економічних наук, доцент, професор кафедри організації туристичної діяльності ЗВО «Міжрегіональна академія управління персоналом».

Ліпич Л.Г.

Ф 27 Менеджмент соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства / Любов Григорівна Ліпич, Надійко Микола Миколайович, Хілуха Оксана Анатоліївна, Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук. Луцьк : ЛНТУ, 2026. 202 с.

SBN

У монографії досліджено теоретико-методичні підходи та практичні рекомендації щодо менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства. Узагальнено та поглиблено засади систематизування заходів соціальної відповідальності, аналізування та оцінювання менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми векторами, контролювання на основі нефінансової звітності, підвищення ефективності у результаті оптимізаційного моделювання та можливостей врахування зовнішніх очікувань соціально орієнтованих підприємств з метою їх розвитку.

Рекомендовано для викладачів і здобувачів економічних спеціальностей закладів вищої освіти, науковців та практиків у сфері управління підприємством, аналізу та стратегічного планування розвитку підприємства на засадах соціальної відповідальності.

УДК 334.7:005.35(02)

ISBN

© Ліпич Л. Г., 2026

ВСТУП

Світові тенденції управління підприємствами полягають у запровадженні принципів соціальної відповідальності, що забезпечує розвиток всіх систем суспільства. Кризові ситуації, пандемія сповільнила темпи усвідомлення вітчизняними підприємствами доцільності впровадження сукупності цінностей у системі корпоративної культури підприємства, що сприяло б підвищенню рівня соціальної відповідальності перед внутрішнім та зовнішніми стейкхолдерами.

Максимізація прибутку перестає бути пріоритетом для підприємств, що обирають для своєї діяльності Цілі сталого розвитку. Менеджмент на засадах соціальної відповідальності підвищує імідж підприємства та сприяє досягненню нових факторів успіху. Підвищення екологічності продукції, зменшення негативного впливу наслідків діяльності підприємства на навколишнє середовище, мінімізація напруги у суспільстві у результаті достатньої мотивації працівників, високий рівень безпеки праці та охорони здоров'я підвищує довіру громад та забезпечує розвиток, як самого підприємства, так і національної економіки. Дослідження питань менеджменту соціальної відповідальності має здійснюватися у контексті існування корпоративної культури підприємства за різними векторами, як всередині підприємства, так і за його межами.

Проблематика управління соціальною відповідальністю, як результат впровадженої системи корпоративної відповідальності, висвітлюється у значній кількості наукових праць. Питання корпоративної культури, її типологізація стали об'єктом дослідження таких учених, як Бала О., Барановська Л., Бобилєва М., Воронкова А., Друкер П., Захарчин Г., Камерон Кім С., Кїбенко О., Куїнн Р., Марущак Т., Мерсер Д., Мілошевич Н., Назарова Г., Немченко Т., Палешуцький К., Рухлі Є., Спївак А., Харун О., Хїлуха О., Чайка Г., Чернишова Т., Юрченко В., Янковська Л. Рівні корпоративної культури відображені у роботах – Кунде Й., Шейн Е., Палєха Ю., Савчук Л., Отенко І., Удальцова М., Ячменьова В.

Менеджменту соціальної відповідальності присвятили свої праці такі вчені, як Валітова Ш., Грішнова О., Булеєв І., Брюховецька Н., Колот А., Крикавський Є., Мальгіна В., Семчук Ж., Скриньковський Р., Фатенок-Ткачук А., Євстахевич А. Методики аналізу та оцінки соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури формували та удосконалювали такі вчені, як: Баюра Д., Березіна О., Буян О., Воробей В., Ворона О., Мазурик О., Пинда Ю., Черних О.

Однак, в літературі та на практиці, не отримали належного обґрунтування теоретико-прикладні засади менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства, недостатньо системною є ідентифікація напрямків здійснення заходів соціальної відповідальності та індикаторів оцінки їх рівня та ефективності впровадження, методика аналізування не забезпечує належного рівня формалізації процесу управління соціальною відповідальністю, відзначається декларативністю пропозиції щодо підвищення ефективності процесу управління за напрямками соціальної відповідальності, не розробленою залишається система прийняття оптимізаційних рішень, яка б врахувала одночасне збереження фінансової стабільності і можливість залучення до соціально відповідального суспільства.

Практичне значення монографічної роботи полягає в можливості використання вітчизняними підприємствами за різними видами діяльності методичних рекомендацій із питань аналізування тенденцій розвитку та вибору пріоритетних напрямків соціальної відповідальності; оцінювання ефективності менеджменту соціальної відповідальності на підприємстві; планування оптимального обсягу соціальних інвестицій зі збереженням сталого зростання прибутку; систематизування індикаторів оцінки ефективності менеджменту соціальної відповідальності залежно від рівня на якому перебуває підприємство і його потенційних можливостей. Застосування запропонованих рекомендацій сприятиме ефективній діяльності підприємств з врахуванням Цілей сталого розвитку.

Окремі положення, представлені у монографії вимагають подальших наукових обґрунтувань і практичних апробацій. Однак автори сподіваються,

що книга викличе інтерес у читачів та сприятиме розвитку теорії та практики управління підприємством на засадах соціальної відповідальності.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Теоретичні аспекти визначення системи корпоративної культури підприємства: сутність, елементи системи корпоративної культури, типологія та рівні корпоративної культури.

Трансформація національної економіки вимагає нового інструментарію управління, що має базуватись на знаннях та культурі. Саме поєднання цих двох базових явищ має стати основою розвитку. Система цінностей заснована на отриманому досвіді підкріплені доведеними фактами, що зорієнтована не на технічний потенціал, а на людський, сприятиме ефективнішому менеджменту та усвідомлення цілісності організації, що у свою чергу призведе до досягнення мети.

Сьогодні поняття корпоративна культура – питання скоріше філософське, оскільки рівень корпоративної культури на підприємстві можна оцінити лише якісними показниками. Хоча як термін це поняття було сформульовано ще в ХІХ сторіччі німецьким фельдмаршалом Мольтке, якій застосував його, даючи характеристику взаємовідносин в офіцерському середовищі. В той час взаємовідносини регулювалися не тільки уставами, судами гідності, але і дуелями: шабельний шрам був обов'язковим атрибутом приналежності до офіцерської «корпорації» [165]. Правила поведінки, були сформовані та впроваджені в середньовічних гільдіях. Порухення існуючих правил призводило до виключення їх учасників із спільноти.

У менеджменті організації існує така гіпотеза, що організації мають свою культуру, щось нахштал культури націй. Формування організаційної культури організації є процесом моделювання та регулювання поведінкових особливостей персоналу на основі тих цінностей, що притаманні організації їх перебування. Іноді пріоритетні цінності організації дещо суперечать цінностям суспільства. Ця гіпотеза формувалась поступово.

Вперше запропоновано поняття «культури» римським філософом Марком Тулій Цицероном стосувалось тлумачення філософії, як «культури ума». Термін «культура» походить від латинського «cultura», що в перекладі означає догляд, освіта, виховання, розвиток. Духовний розвиток людини, її здатність до самовдосконалення античні мислителі вважали справою такою ж важливою, як і розвиток агрокультури або інших промислових сфер суспільства. Тому за Цицероном, філософія є культурою, що як і землеробство, обробляє розум для кращого плодоношення – тобто вироблення думок.

Важливо також відмітити, що існує тісний етимологічний зв'язок між поняттям культури і поняттям культу. Останній у перекладі з латинської «colere» – теж означає вирощувати, обробляти, планувати або «cultus» – вирощування, оброблення, планування, догляд. У греків і римлян – сукупність обрядів шанування якоїсь держави, Бога чи людини з метою здобути прихильність (благословення) і отримати допомогу чи вшанувати чиюсь пам'ять. Культ предків у Єгипті, культ батька у Китаї та Японії, культ Сонця в Київській Русі були важливими елементами культури народів цих країн [48, с. 32].

Пітер Друкер прийшов до висновку, що «ми живимо в одному з історичних періодів, які виникають кожні двісті-триста років, коли люди перестають орієнтуватись в оточуючому світі, коли досвіду минулого не достатньо для розумного пояснення майбутнього» [41, с. 136]. Невизначеність умов зовнішнього середовища викликає складність для підприємства та менеджера залишатись у руслі подій, що відбуваються, прогнозувати майбутнє та підтримувати конкретний напрямок виробництва. Недосягнення поставлених цілей є реалією навіть за умови наявності запланованих організаційних змін.

Відомо, що три з чотирьох спроб реінжинірингу, менеджменту загальної якості (TQM), стратегічного планування і зменшення розмірів організації виявляються повністю не успішними. Крім того, такі зміни, призводять до більш серйозних проблем, які ставлять під сумнів сам факт існування організації [174]. Однією з причин такої ситуації є ігнорування аналогічності оцінок їх причин. У праці Кім С. Камерон та Роберта Е. Куїнна «Діагностика та зміни організаційної культури» зазначається, що основною причиною таких невдач є відсутність культури організації [56, с. 12].

У 1936 р. можна прослідкувати перші згадування явища «культура підприємства» у працях М. Шерифу, коли він говорив про поняття «соціальні норми». У 60-х роках вченими, об'єктами дослідження яких була організація підприємства, вживаються поняття клімату та культури на підприємстві. Концепція корпоративної культури у працях теорії підприємства сформувалась у 80-х роках [165, с. 15].

Варто зазначити, що поняття «корпоративна культура» є об'єктом дослідження менеджменту, соціології, психології, культурології.

К. Камерон, Р. Куїнн стверджують, що «...успіх фірм визначається скоріше цінностями компаній, ніж відношенням до ринкових сил; скоріше заповідями особистісної властивості, ніж завоюванням позицій у конкурентній боротьбі; скоріше турботою про розуміння ситуації, ніж проблемами ресурсної переваги. Власне кажучи, навіть важко назвати хоча б одну процвітаючу компанію, яка сприймалася б лідером у своїй справі і не володіла б цілком помітною, що асоціюється тільки з нею, організаційною культурою» [146].

Єдиного тлумачення сутності корпоративної культури не існує, ні у вітчизняних джерелах ні у іноземних вчених менеджменту. Це напевно можна пояснити відсутністю нормативно-правового джерела, що б однозначно регулювало і трактувало досліджуване поняття і визначало норми та практику впровадження та застосування на сучасних підприємствах корпоративної культури.

Харун О. А. зазначає, що не зважаючи на велику кількість підходів до трактування поняття «корпоративна культура підприємства», майже всі вони є

значною мірою альтернативними і переважно являють собою перелік складових елементів, що сприяють розвитку підприємства на його кадровому рівні [153].

У роботі Захарчин Г. М. зазначається, що «іноді організаційну культуру ототожнюють із культурою організацій, хоч поняття "організаційна культура" відображає більше ступінь організаційного впорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним із елементів культури організації» [141, с. 136].

Ми виділили основні підходи щодо трактування досліджуваного поняття та ідентифікували основні характерні риси корпоративної культури як постійно діючого процесу на підприємстві (див. табл. 1.1).

Мілошевич Н. В., зазначає, що «правильно сформована корпоративна культура (її ціннісна орієнтація, норма поведінки людей і їх очікування) це свого роду стратегічний інструмент, що дає змогу менеджерам усіх рівнів орієнтувати підрозділи організації, весь промислово-виробничий персонал на реалізацію основної місії підприємства, підвищувати його економічну і соціальну ініціативу, забезпечувати трудову віддачу виробничій справі трудового колективу, полегшувати культуру взаємин на робочих місцях» [87].

Але у цьому випадку метою впровадження корпоративної культури на підприємстві є лише досягнення економічного ефекту, що на нашу думку є обмеженням цього процесу. Одним із завдань залучення до меж корпоративної культури колективу підприємства має стати підвищення соціальної відповідальності, як бізнесу в цілому, так і кожного його учасника зокрема.

Тож, корпоративна культура це – система відносин між учасниками колективу, що базується на комплексі загальносупільних норм й правил та власного досвіду підприємства, використання яких є прийнятним для кожного працівника, що дозволяє оптимально використовувати потенційні можливості підприємства, як на його користь так і суспільства в цілому.

Корпоративна культура включає в себе наступні поняття: *mind identity* – наявність у персоналу підприємства компанії загального розуміння корпоративної ідеології; *visual identity* – візуальна символіка корпоративної ідеології; *behavior identity* – поведінка компанії і персоналу у відповідності з

корпоративною ідеологією [83, с. 28].

Напрями трактування сутності поняття корпоративної культури

Автор	Підхід щодо трактування	Зміст тлумачення сутності	Характерні ознаки об'єкта дослідження відзначені автором
1	2	3	4
Співак А. [138, с. 27]	Система суспільних цінностей, що підтримується персоналом підприємства	Система матеріальних і духовних цінностей, які визначають індивідуальність підприємства, проявляються в поведінці, взаємодії та спілкуванні працівників між собою і зовнішнім середовищем	Має вплив на зовнішнє середовище
Чайка Г. [157, с. 201]		Система цінностей, правил та норм поведінки в конкретній організації, це система взаємин і спілкування людей, що в ній працюють.	
Чернишова Т., Немченко Т. А. [160, с. 85]		Специфічна форма існування взаємозалежної системи, яка включає в себе ієрархію цінностей, що домінують серед співробітників організації та сукупність способів їх реалізації, що переважають в ній на певному етапі розвитку.	Залежить від етапу розвитку підприємства
Палешуцький К. [195]		Охоплює переконання, традиції, звичаї та цінності, що відрізняють одну компанію від іншої.	Ідентифікатор конкретного підприємства
Хаєт Г. [194, с. 17]		Це система цінностей, вірувань, переконань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій ритуалів і т. д., які склалися в організації або її підрозділах за час діяльності та які приймаються більшістю співробітників	
Бала О. [9, с. 9]		Це сукупність матеріальних і духовних цінностей, культурних, етичних та соціальних потреб, що перебувають у нерозривному зв'язку, вони притаманні для кожної компанії, проте є різними для конкретних організацій.	
Рухлі Є. [197]	Система суспільних цінностей та власного досвіду підприємства	Поєднання традиційних та обумовлених часом норм поведінки у комплексі з новими знаннями та досвідом роботи в компанії, що проявляються та визначають поведінку працівників й мають вплив як на результати компанії так і її імідж у суспільстві.	Залежить від етапу розвитку підприємства та зовнішнього середовища
Марущак Т. [81, с. 37]		Це сукупність прийнятих на даному підприємстві норм і правил поведінки по відношенню до клієнтів і партнерів, а також культура міжособових стосунків на підприємстві. Це - втілення "духу компанії", коли вся співробітники - від керівників до виконавців чітко усвідомлюють завдання компанії і прикладають максимум зусиль для їх реалізації.	
Задихайло Д., Кібенко О., Назарова Г. [46, с. 332]		Культуру організації можна визначити як сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються в ході спільної діяльності для досягнення загальних цілей певної організації.	

1	2	3	4
Барановська Л. В. [24, с. 82]	Система переконань управлінців	Добре сформована система керівних переконань, принципів і технологій у життєдіяльності підприємства	Має вплив на життєдіяльність підприємства
Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. [165, с. 18]	Сфера організаційної діяльності	Особлива сфера організаційної діяльності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають систему міжособистісних стосунків, об'єднують сукупність взаємозв'язаних організаційних явищ і процесів, в надрах яких завдяки цілеспрямованим діям персоналу відбувається перетворення цих ресурсів на кінцеві продукти діяльності системи у цілому.	
Бобилева М. [16, с. 22]		Сфера менеджменту, пов'язана з розвитком інтеграційних процесів в управлінні, яка включає в якості основних компонентів цінності членів трудового колективу організації, переконання, норми поведінки і комунікаційної взаємодії працівників в процес трудової діяльності, елементи матеріального середовища і тим самим відображають індивідуальність даної організації	
Камерон Кім С., Куїнн Роберт Е. [56, с. 26]	Зміни всередині організації, що дозволяють реалізувати цілі	Певні зміни всередині себе, що дозволяють зменшити рівень колективної невизначеності (іншими словами, спростити для всього персоналу систему інтерпретацій), створити суспільний порядок (вносить ясність в очікування членів колективу), забезпечує цілісність (за рахунок ключових цінностей та норм, що сприймаються всіма як константи та передаються з покоління в покоління), створюють відчуття причетності до організації та відданість спільній справі шляхом пов'язування членів однієї групи в одне ціле й висвітлюють бачення майбутнього, даючи тим самим заряд енергії для руху вперед.	Сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства
Мерсер Д. [85, с. 292]		Це "максимальний розвиток ініціативи, талантів, професійних навичок, творчих здібностей і вміння знайти себе в нових обставинах; заохочення досягнень співробітників та їхнього особистого внеску; створення можливостей для творчого росту; забезпечення таких умов, коли голос кожного буде почутий; захист прав і гідності; гарантія особистої захищеності	
Кірілова Філіпова М. [194, с. 98]		Сукупність правил в межах яких доцільно приймати рішення на кожному ієрархічному рівні, ефективно використовуючи компанію та її ресурси та можливість впливати на поведінку співробітників, що у свою чергу підвищує конкурентну силу компанії.	

Джерело: систематизовано авторами

Здійснивши системний аналіз праць у сфері корпоративної культури, узагальнили складові елементи корпоративної культури підприємства, а саме: місія (мета), основні цілі та стратегічне бачення, зовнішній образ (імідж), цінності, на яких базується корпоративна культура, правила та норми поведінки. Проаналізувавши праці вчених щодо корпоративної культури ми систематизували зміст та структуру елементів корпоративної культури підприємства.

На нашу думку, система корпоративної культури це сукупність її складових елементів, постійна взаємодія яких, сприяє досягненню цілей не порушуючи цінностей та правил, що сповідує менеджмент та підтримує весь персонал підприємства (див. рис. 1.1).

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства [165, с. 12]. Мета досліджуваного явища, базується на місії підприємства, а саме: це його соціальне призначення, тобто те, що суспільство може очікувати від мети її діяльності [83].

Правильно окреслена місія сприяє вирішенню таких завдань менеджменту як: спонукає управлінський персонал систематично здійснювати аналіз сильних і слабких сторін підприємства з метою пошуку резервів підвищення його ефективності; сприяє об'єднанню працівників у досягненні цілей, кращій взаємодії між керівним складом та підлеглими на різних рівнях; формує позитивний імідж організації.

Задля досягнення мети виділяють такі цілі корпоративної культури:

- підвищення прибутковості підприємства через зростання продуктивності праці внаслідок вдосконалення менеджменту персоналу;
- забезпечення доброзичливої взаємодії співробітників та керівництва та встановлення зворотного зв'язку;
- формування ставлення персоналу до підприємства як до своєї власності з почуттям причетності до його справ;
- підтримка індивідуальної ініціативи та пропозицій працівників;

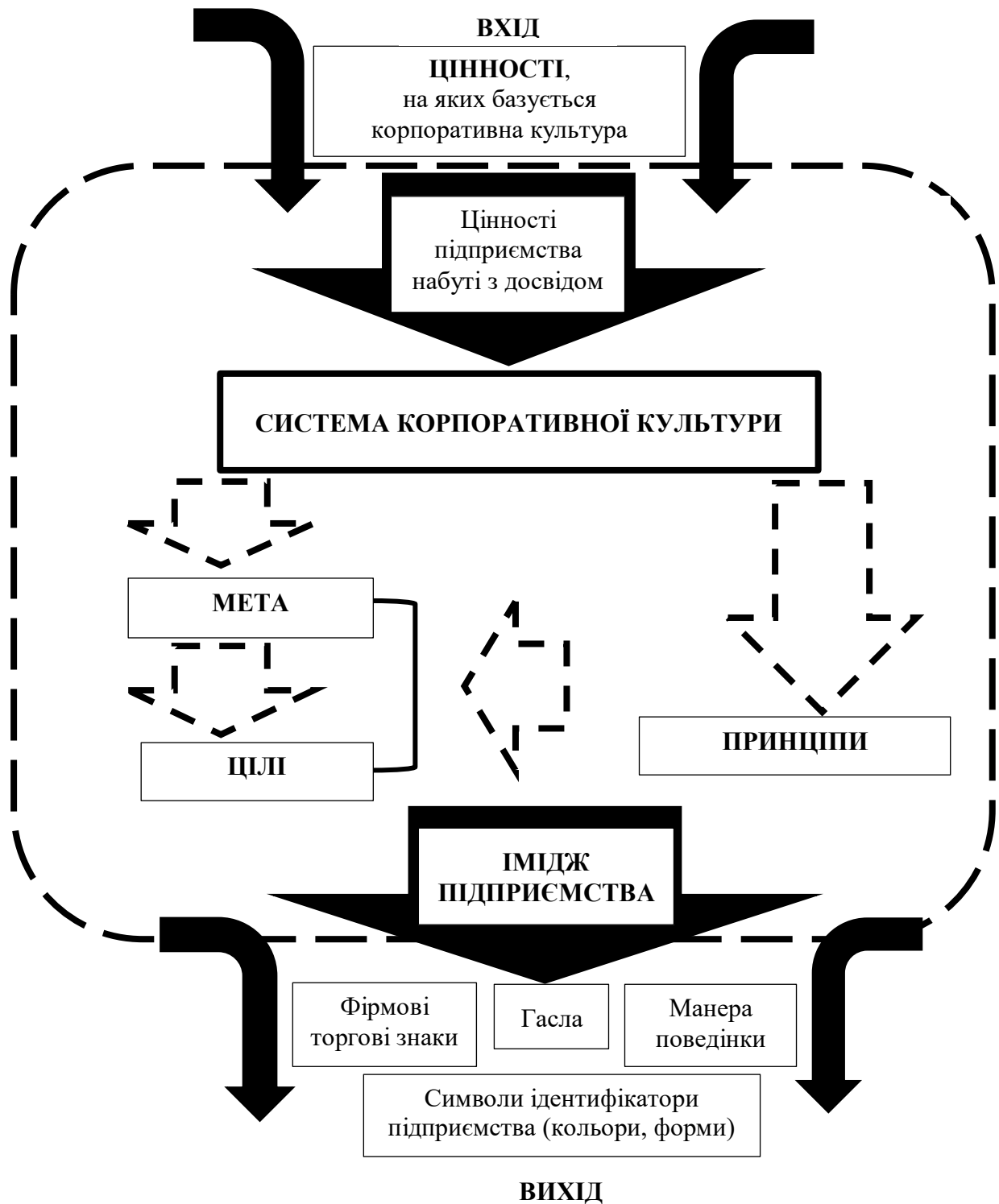


Рис. 1.1 Система корпоративної культури

Джерело: систематизовано авторами на основі аналізу джерел [165; 87; 9; 194; 138; 203].

- формування ставлення персоналу до підприємства як до своєї власності з почуттям причетності до його справ;
- підтримка індивідуальної ініціативи та пропозицій працівників;

- мотивування персоналу до особистого успіху через надання можливостей для власного розвитку;
- делегування відповідальності;
- зміцнення корпоративної «родини» (колективу) [138; 165; 87; 9; 194].

Формування мети корпоративної культури та відповідно цілей її досягнення мають базуватись на вихідних засадах, положеннях з ефективного управління персоналом – принципах корпоративної культури. Бала О. І виділяє такі принципи, як: всеохопленості та системності; відкритості та постійного удосконалення; координації; обов'язковості; вимірності та корисності; індивідуальності; вільного формування; узгодженості та відповідності; чіткості; винагороди; відповідності чинному законодавству [8, с. 13].

У роботі Вершковського Е. В. наведено такі основні принципи корпоративної культури [22]:

- принцип захисту прав – який завбачає отримання необхідної інформації про корпорацію та формування єдиного корпоративного духу компанії;
- принцип рівності – який забороняє керівництву здійснювати будь-які операції у власних інтересах;
- принцип стратегії – що дозволяє інтегрувати інтереси персоналу та самої організації на довготривалий термін діяльності;
- принцип відкритості – сприяє побудові прозорих відносин, які в свою чергу інтегрують членів колективу в єдине ціле, що формує корпоративні цінності;
- принцип справедливості – дозволяє сформувати належний рівень корпоративного духу і стилю діяльності колективу або організації;
- принцип професіоналізму – сприяє насамперед формуванню взаємодовіри, добробуту, надійності партнерства;
- принцип солідарної відповідальності – сприяє формування корпоративної культури та існуючих в ній норм та цінностей;
- принцип єдності – завбачає уникнення міжособистісних протиріч у колективі та подвійності у правлінні організацією;
- принцип відповідності – який наголошує на достатньому повноваженні

співробітника для вирішення завдань та відповідальності за їх виконання;

- принцип цілісності – передбачає цілісність різноманітних структур, що одночасно є самостійними (виробнича, фінансова, соціальна сфери);

- принцип динамічності – завбачає зміну організаційних структур колективу, відповідно до життєдіяльності організації (створення, розвиток, функціонування тощо);

- принцип зворотного зв'язку – передбачає обмін інформацією від суб'єкта до об'єкта управління, що надає співвідношення в інформаційній схемі (вхідна-вихідна інформація) організації;

- принцип додатковості – який завбачає існування не лише сталих ціннісних впливів, а й стихійного, ймовірного впливу на тенденцію розвитку організації;

- принцип превалювання суспільних інтересів – згідно якого інтереси члена колективу або групи мають бути підпорядковані суспільному інтересу всього колективу або організації;

- принцип єдності – який наголошує на цілісності управління організаційними діями, що мають одну мету;

- принцип стабільності – завбачає продуманість планування у політиці управління щодо зниження плинності членів організації (кадрів);

- принцип ініціативи – згідно якого кожен член організації має самостійність в межах його компетенції при прийнятті та реалізації певних завдань та рішень.

Потапюк І. П. поділяє принципи корпоративної культури на загальні та спеціальні [118]. Кагляк О. О. [119] звертає увагу, що принципи мають бути співвимірні цінностям і саме у такому випадку можливе досягнення цілей підприємства, його сукупність принципів є ідентичною тим, що наводить Бала О. І. [8].

Будь-яка ідентифікація принципів, на нашу думку, має бути націлена на те, щоб більш ґрунтовно формувати завдання корпоративної культури за окремими напрямками – управління персоналом, управління ефективністю підприємства, у тому числі стратегічній перспективі, формування позитивного іміджу підприємства.

Цінності, на яких базується корпоративна культура, є «постулатом», який є основою правил поведінки кожного працівника за будь-яких обставин. У свою чергу, система цінностей визначає, що потрібно вважати правильним у процесі підготовки і прийняття рішень, пов'язаних з управлінням організацією.

Шейн Е. зазначає, що цінності – центральний елемент корпоративної культури, що визначає специфіку всіх інших моментів «людського аспекту» організації: індивідуальних і групових інтересів, міжособистісних і групових відносин, мотивації.

На основі системи цінностей формуються організаційні норми, які виступають як регулятори службового поведіння. Вони припускають санкціонування поведіння на основі ряду оцінних критеріїв, вироблених і узаконених у процесі функціонування організації. В організаційній культурі норми звичайно закріплені у вигляді своєрідного кодексу правил поведінки й бажаного образу дій, стандартів якості й обслуговування, системи обрядів і церемоній [162].

Формуючи комплекс цінностей корпоративної культури доцільно враховувати, як зовнішній вплив – цінності суспільства, сім'ї, традицій, так і цінності організації набуті з досвідом – цінності виробничого середовища, взаємодії з контрагентами, національний менталітет ведення бізнесу.

Вчені, що займаються питаннями корпоративної культури, стверджують, що норми та цінності підприємства мають вплив на різні сфери діяльності підприємства. Проаналізувавши праці таких вчених, як: О. Бали [9], Й. Кунде [70], К. С. Камерона і Р. Куінна Р. [191], Є. Шейна [162], В. Співака [138], Ю. Палеха [113], Л. Савчук [127], І. Отенко [110], М. Удальцової [146], В. Ячменьової [172] можна стверджувати, що вони мають бути дотичними до таких питань як: призначення організації (рівень технологій, якість, лідерство у сфері виробництва); влада (повноваження притаманні посаді, повага); повага до людей (турбота про людей та їх потребам, відсутність фаворитизму, повага до індивідуальності, справедливості, мотивування); критерії вибору на керівні посади (власність та ефективність роботи, переваги власних працівників, вплив

неформальних відносин та груп); організація роботи та дисципліна (добровільна, примусова, пластичність зміні ролей); стилі керівництва та управління (стилі авторитарний або консультативний або співробітництва, власний приклад, використання цільових груп); процес прийняття рішення (хто приймає рішення, індивідуальне та колективне рішення, необхідність згоди та компроміс); контакти (перевага особистим або письмовим контактам, жорсткість та пластичність службового спілкування; можливість контакту з керівництвом, збори); характер соціалізації (спілкування під час та після роботи, чи існують бар'єри, особливі умови спілкування); шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту – компроміс, офіційні та неофіційні шляхи, керівництво у вирішенні конфліктних ситуацій); оцінка ефективності роботи (реальна та формальна, відкрита та закрита); результати: до питання про використання.

Зовнішній образ (імідж), як складова системи корпоративної культури, став об'єктом дослідження після становлення цього терміну у загальній та соціальній психології в 60-80 роками ХХ століття. Тогочасний імідж трактувався переважно в контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування і соціального пізнання. Імідж є явищем, що використовується для презентування у суспільних відношеннях того чи іншого типу групової поведінки. З іншого боку роз'яснювалось впровадження технологій, що дозволяли формувати поведінку як груп в цілому так і суб'єктів зокрема.

В межах національної економіки поняття іміджу з точки зору презентування підприємства стало використовуваним протягом останніх п'ятнадцяти років. Але частіше у ракурсі іміджу досліджують поведінку політиків, державних діячів, кінозірок [51, с. 36].

Зовнішній образ іміджу організації відслідковуються в символах, що справляють сильний емоційний вплив на споживачів і можуть бути ефективним мотиваційним чинником для співробітників, оскільки виражають певну елітарність їх у стосунках із середовищем і диктують певну корпоративну поведінку. Як елемент системи корпоративної культури – це манера поведінки групи, яка представляє організацію, її мова, правила, зафіксовані у письмовому

вигляді, а також розміри організації, технологія, продуктивність, фірмовий та товарні знаки, місце на ринку, фірмовий одяг, будівлі тощо [113, с. 136].

Ми вважаємо, що зовнішній образ організації з одного боку є елементом системи корпоративної культури, а з іншого – є наслідком її впровадження.

Варто зазначити, що зовнішній образ (імідж) та цінності корпоративної культури проявляються на різних рівнях структури культури організації. А саме: зовнішній образ виявляється у прояві культури організації внаслідок контакту з її представниками на рівні поверхневому (символьної) культури організації. Відповідно цінності проявляються на так званому смисловому рівні (або рівень норм і цінностей).

Проаналізувавши, все, що сказано, можна стверджувати, що оскільки будь-яка організація функціонує у суспільстві та завдяки живим людям, які є носіями цінностей – немає підприємства без корпоративної культури. З метою її удосконалення, менеджмент організації має систематизувати її прояви задля ідентифікації за певним типом. Це дасть змогу визначати наступні напрямки розвитку, приймати рішення щодо нових пріоритетів.

Більшість авторів аналізуючи типологію, керуються працями вчених дослідників як організаційної так і корпоративної культури, а саме: Акоффа Р. [4], Воронкової А. Є. [26], Грінберга Дж. [200], Діла Т. та Кенеді А. [37], Друкера П. [35], Камерона К. та Куінна Р. [65], Погорадзе А. [117], Харісона Р. [154], Хофштеде Г. [154]. Ми поділяємо типологію, що пропонується Шейном Е. [162], яку у свою чергу Хенді Ч. [155] пояснив на міфології древньої Греції.

«Культура влади», яку уособлює головний Бог (Зевс). У цій культурі ключова особа – лідер, його особисті якості і здібності. Управлінці, які підтримують такий тип корпоративної культури вирізняються високим рівнем емпатії, завдяки чому досягається швидкість прийняття рішень. Вони мислять швидше інтуїтивно ніж логічно. Їхній розвиток відбувається на власних помилках. В цій культурі цінуються контроль за ресурсами та особиста харизма.

«Рольова культура», яку уособлює Бог логіки і розуму (Аполлон) – характеризується суворим функціональним розподілом ролей за спеціалізацією

учасників. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі.

«Культура завдання», яку уособлює Богиня мудрості (Афіна). Тип культури орієнтований, на вирішення завдань, реалізацію проектів. Люди розглядаються не як особистості, а як ресурсний потенціал, який організація може використати в даний момент для вирішення проблем в певних сферах. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом співробітників і кооперативним груповим ефектом.

«Культура особистості», яку уособлює егоїстичний Бог виноробства (Діоніс). Підприємство з цим типом культури об'єднує людей для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Цей тип культури є ефективним для досягнення цілей тоді, коли талант і навички окремих особистостей мають вирішальне значення для організації.

Каганець І. [55] виділяє два типи української культури: хліборобську та лицарську (козацьку). Обидва типи культур відображають ментальність нації та інтегруються в шляхетно-рицарську культуру українців. Риси культури хліборобської: м'якість, чуйність, гармонійність, поблажливість, працьовитість, щиросердечність, мрійливість, справедливість. Риси культури лицарської (козацької) – діловитість, зосередженість, рішучість, наполегливість, вірність, точність, практичність, конкретність, справедливість. Тільки оптимальне поєднання цінностей обох типів культур може бути ефективним в сучасній системі українського менеджменту. Українська культура повинна поєднати максимальну свободу і демократичність з максимальною дисципліною і відповідальністю, вона повинна узгодити хліборобську м'якість із лицарською жорстокістю, але найбільше вона повинна стимулювати творчий дух і прагнення кожного до найвищої самореалізації в межах цілого, тобто, організації.

Сприйняття корпоративної культури всередині організації має певні рівні. Едгар Шейн пропонує розглядати рівневу структуру корпоративної культури, в якій нараховує три рівні – «поверхневий» або символічний, «підповерхневий», глибинний [162, с. 39]. Схема ранжування рівнів сприйняття корпоративної

культури Е. Шейна наведено на рис. 1.2.

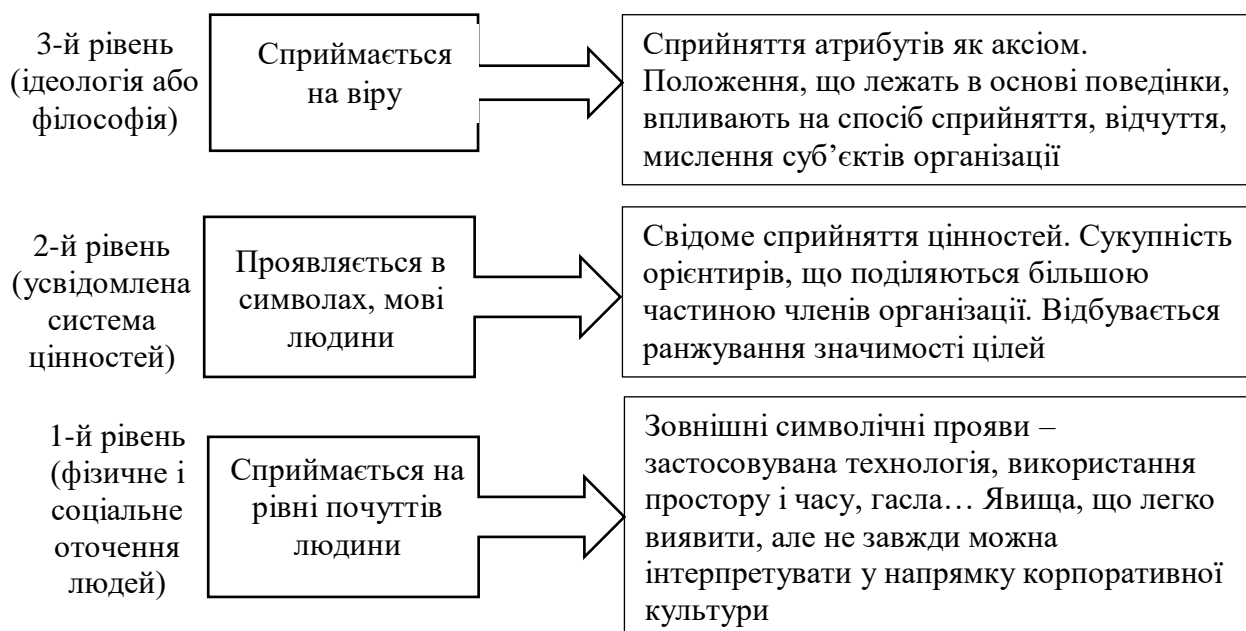


Рис. 1.2 Ранжування рівнів сприйняття корпоративної культури

Джерело: побудовано авторами на основі аналізу джерела [162]

У працях вчених можна прослідкувати ще один рівень, який найчастіше називають «внутрішнім». Це прояв неписаного кодексу правил, який діє серед членів організації і впливає як на їхні відносини так і на зовнішнє середовище підприємства. Але нашу думку він є запорукою існування третього рівня, глибинних переконань, що формуються протягом тривалого періоду як існування організації так і життя суб'єкта організації. Саме на цьому рівні і має відбуватись ранжування цілей, у якому буде проявлятися відповідальність як перед працівниками та підприємством, але й суспільством.

Виникає питання визначення рівня корпоративної культури менеджментом існуючих підприємств та оцінки стану корпоративної культури на практиці з метою її удосконалення.

Для першого рівня (внутрішнього) корпоративної культури притаманна наявність неформальні правила взаємовідносин членів колективу, цінності робітників, їх вірування, норми поведінки, характер атрибутів, що мають

особистісний характер, саме тому не підлягають регламентуванню і декларації. Тобто, правила співіснування членів колективу, методики досягнення цілей та позиціонування організації в просторі не сприймаються як прояви корпоративної культури, тому не піддаються внутрішньому оцінюванню, а можуть бути діагностовані лише зовнішніми експертами. І це, на нашу думку може бути перелік зовнішніх проявів, що або відрізняють менеджмент організації від інших або дублюють найкращі риси провідних організацій.

Другий рівень піддається оцінюванню, оскільки є загальне усвідомлення наявності корпоративної культури. Аналіз на цьому етапі можна здійснювати у два етапи. Спочатку оцінити рівень володіння інформацією про місію, цілі організації всіма членами колективу. Далі дослідити внутрішні документи, в яких виписано соціальні та моральні норми поведінки та взаємовідносин у компанії, що підпорядковані загальній меті досягнення успіху. Такими документами можуть бути як внутрішній статут, який зазвичай базується на моральному кодексі так і саму стратегію розвитку компанії.

Висока оцінка другого рівня корпоративної культури є основою для виходу на третій рівень, а саме бажаннями зовнішнього прояву своїх переваг для суспільства. Це вже не просто існування зовнішніх атрибутів корпоративної культури компанії, хоча саме цьому рівню притаманна найбільша їхня присутність, але і ідентифікація особистості як частини цілого, що є популярним у соціумі. Тобто за умови існування цього рівня корпоративної культури, крім попередніх двох етапів є можливість оцінки рівня впізнаваності в суспільстві фірмових знаків, логотипів, кольорів організації як підтвердження ефективності впровадження власної корпоративної культури.

Важливим етапом оцінювання корпоративної культури є оцінка особистості керівника всіма формальними та неформальними структурними одиницями, а саме: лідерських якостей; здатності приймати ризиковані рішення з врахуванням наслідків; життєвих цінностей, ідеалів, орієнтирів; ораторських навиків у напрямку мотивування до досягнення цілей.

При ефективному управлінні ці цінності та установки прищеплюються

членам колективу. Таким чином, формується спільний корпоративний дух, що сприяє досягненню загальних цілей підприємства та, зокрема, може бути спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства

Ефективність оцінювання, належатиме від існування документу в якому письмово будуть затвердженні основні прояви корпоративної культури. До них можна віднести такі як:

- стратегічне бачення компанії, наприклад: зайняти позицію лідера на всіх сегментах обраного ринку;
 - місія – чітко визначена мета існування підприємства, наприклад: виготовляти якісну продукцію і надавати сервіс з метою найкращого задоволення потреб споживачів;
 - еталонна ціль – головна ціль компанії, наприклад, може полягати у збільшенні частки ринку;
 - задекларовані цінності – моральні цінності, орієнтованість на досягнення загальної мети і успіх підприємства, важливість інтересів споживачів та партнерів, тощо;
 - принципи діяльності організації (основні правила), що відповідають загальним нормам ведення бізнесу, наприклад: дотримання встановлених термінів, принципи ведення переговорів, важливість інтересів партнерів, тощо;
 - додаткові положення – кодекс честі, правила етики, норми дрес-коду та ін.
- [30].

До якісних показників, що можуть бути переведені у кількісні вимірники згідно експертного оцінювання, можна віднести такі як:

- індивідуальну автономність – ступінь відповідальності, незалежності й можливостей вираження ініціативи в організації;
- структуру – взаємодія органів і осіб, чинних правил, прямого керівництва й контролю;
- напрямок – ступінь формування цілей і перспектив діяльності організації;
- інтеграція – ступінь, до якої частини (суб'єкти) у рамках організації користуються підтримкою в інтересах здійснення скоординованої діяльності;

- управлінське забезпечення – ступінь, до якої менеджери забезпечують чіткі комунікаційні зв'язки, допомогу й підтримку своїм підлеглим;
- підтримку – рівень допомоги, надаваної керівниками своїм підлеглим;
- мотивацію – ступінь залежності винагороди від результатів праці;
- ідентифіційність – ступінь ототожнення працівників з організацією в цілому;
- керування конфліктами – ступінь вирішення конфліктів;
- керування ризиками – ступінь, до якої працівники заохочуються в інноваціях і прийнятті на собі ризику [118].

Ці характеристики включають як структурні, досліджувані наукою про управління, так і поведінкові, досліджувані психологією, виміри. Вважається, що організація може бути піддана аналізу й докладно описана на основі перерахованих вище параметрів і властивостей.

Ми погоджуємося, що ці характеристики можуть стати основою для методики оцінки корпоративної культури кожного конкретного підприємства після певного адаптування до визначених умов.

Корпоративна культура є реальним комплексом складових елементів процесу свідомого прийняття управлінських рішень, що базується на суспільних та набутих досвідом цінностях. Системне дослідження цього питання сприятиме підвищенню ефективності менеджменту організації через взаємоусвідомлення себе як частини цілого. Розподіл цілей на економічні, соціальні, суспільні, екологічні є початком формування системи корпоративної культури на засадах соціальної відповідальності. З іншого боку, усвідомлення доцільності та впровадження корпоративної культури є запорукою її підвищення.

1.2 Соціальна відповідальність у системі корпоративної культури підприємства

Людство досягнуло такого розвитку, що по ідеї спроможне реалізувати

будь який технічний чи економічний проєкт. Явище найвищого рівня пізнання законів природи набутих протягом історії існування людської цивілізації називають сингулярністю.

Про технологічну сингулярність свідчить швидке зростання об'єму нових знань, який триває з другої половини ХХ ст. Як наслідок, зростання економіки відбувається у результаті інноваційних змін, а не використання дорогих вичерпних ресурсів.

Отримання прибутку перестає бути стратегічною ціллю менеджменту підприємств. Розуміння поняття «соціальна відповідальність» виникає через усвідомлення взаємовідносин між бізнесом та його зовнішнім середовищем і має здійснюватися на філософському, соціологічному і психологічному рівнях пізнання. Як вказує А. Лахіна, «у різних країнах участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем або жорстко регулюється в межах діючого комерційного, податкового, трудового, екологічного законодавства, або здійснюється самостійно під дією соціально етичних принципів і норм, спеціально встановлених стимулів і пільг» [73]. Однак, існування хоча б одного з цих підходів є необхідною умовою нормального функціонування будь-якої держави. Голінач Л. зазначає, що «державні органи можуть лише встановлювати правила таких взаємовідносин, а реалізовувати на практиці ... ідею соціальної відповідальності повинні менеджери підприємств виходячи із конкретних ситуацій на тій чи іншій прилеглий території [124]. А. Колот акцентує увагу на тому, що сучасні ринкові системи стимулюють ринкові відносини, що не тільки етично досягають основної цілі (одержання прибутку), але і витрачають кошти на реалізацію соціальних проєктів [136].

На думку авторів монографії «Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика», в основі соціальної відповідальності лежить етика. Зародження етики відносять до періоду перших цивілізацій, у яких етика являлась однією із складових філософії. В основі етики була ідея евідемонізму, яка знайшла відображення в етичних теоріях Демокріта, Сократа, Арістотеля. Критерієм моральності було прагнення до індивідуального та соціального блаженства [124,

с. 6]. Розвиток етики, як науки, базувався на запропонованих наприкінці XVII століття законах Канта І. До них відносяться такі як: закон мотивації; закон зобов'язань; закон розумної поведінки; закон свободи та необхідності. Не зважаючи на усвідомлення законів суспільством – вони є регуляторами відносин між людьми і є основою моральності. Відповідно порушення цих правил призводить до асоціальних вчинків індивідів.

Період швидких змін зовнішнього середовища висуває нові вимоги до теорії та практики відповідальності, з врахуванням етичних норм. Значне зменшення вичерпних ресурсів, недостатність товарів для споживання, погіршення навколишнього середовища, зростаючі проблеми екології спонукає людей до більш відповідального ставлення як до оточуючого світу так і людини, яка знаходиться поряд. Етика майбутнього вимагає постійного навчання протягом життя людини, з метою усвідомлення науково-технічного прогресу.

Можна стверджувати, що наприкінці XX століття людство почало усвідомлювати відповідальність за свої вчинки. «Відповідальність – це визнана обов'язком турбота про інше буття, яке внаслідок загрози своїй уразливості вимагає «опікування». Проте потенційний страх уже вводить до вихідного питання, з яким від початку тільки й можна уявити будь-яку активну відповідальність, а саме: що трапиться із цим буттям, якщо я про нього не подбаю?» [54, с. 339].

Усвідомлення відповідальності притаманне і бізнесу, який здійснюється у соціальному середовищі, а тому бере на себе обов'язок створити гідні умови для своїх робітників, збереження сталого середовища свого існування (певної території, інтересів громади), і навколишнього середовища (утилізація відходів, попередження шкоди екосистемам). Відповідальність перед суспільством диктується його потребами, коли виникає потреба об'єднання зусиль для вирішення певних проблем, що вимагає створення особливих інститутів, на які суспільство покладає функції захисту людини та формування безпечного середовища в екологічному, правовому, гуманітарному та інших аспектах.

Визначальним об'єктом концепції науки «соціальна відповідальність» є –

соціальні відносини між бізнесом і природою з приводу забруднення середовища виключно з її центральною складовою – людиною [124, с. 17]. Завдання цієї науки – кількісно оцінити вплив суб'єкта підприємницької діяльності та описати шляхи його мінімізації. Але на нашу думку, така теорія обмежує оцінку рівня та достатності соціальної відповідальності в межах самого підприємства, тобто перед власними працівниками, що напевно і є поняттям корпоративної соціальної відповідальності.

До сьогодні сутність поняття «соціальної відповідальності» є об'єктом теоретичних та практичних дискусій. Науковою спільнотою визнано, що початок сучасної літератури про соціальну відповідальність було покладено у 1953 р., коли вийшла у світ перша фундаментальна праця «Соціальна відповідальність бізнесмена» професора економіки Іллінойського університету (США) Хоуард Р. Боуена (Howard R. Bowen) [173]. В ній автором розкрито зміст поняття «соціальна відповідальність», показано, як концепція соціальної відповідальності може бути поширена на бізнес, наскільки бізнесу є вигідною участь у соціальних програмах, які економічні і соціальні вигоди від цього отримує суспільство, відображено можливості подальшого детального вивчення соціальної відповідальності [84].

Викладаючи сутність поняття «соціальної відповідальності», частина науковців визнає лише якийсь один напрям, на який варто звертати увагу. Наприклад, М. Фрідман [144, с. 122], вважає, що єдина відповідальність бізнесу – це зростання прибутку акціонерів, оскільки бізнес допомагає суспільству уже тим, що виробляє товари, забезпечує його необхідними послугами і створює робочі місця. За теорією А. Керолла [186, с. 500], Г. Боуена [171, с. 7] підтримка соціальної відповідальності полягає у відповідності економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням суспільства в даний період часу, але таке твердження, на нашу думку, швидше нав'язування, а не власне переконання доцільності. Усвідомлення соціальної відповідальності не лише, як зобов'язання перед суспільством з точки зору збереження навколишнього середовища, здоров'я працівників, взаємовідносин з контрагентами, що базується на

корпоративних правилах та нормах викладено у працях Ашер Меіра [21], Ш. М. Валітова, В. А. Мальгіна [31, с. 171], О. А. Грішнової [18, с. 54], І. П. Булеєв, Н. Ю. Брюховецька, О. В. Черних [177, с. 36].

Відповідно до визначення Світового банку, під корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ), або рівнозначним терміном соціальна відповідальність бізнесу (СВБ), розуміється комплекс напрямів політики і дій, пов'язаних з ключовими стейкхолдерами та цінностями, що здійснюються в межах чинного законодавства, а також враховують інтереси співтовариств і навколишнього середовища та спрямованість бізнесу на стійкий розвиток.

Під терміном “заінтересовані особи” або “стейкхолдери”(stakeholders), що вперше був використаний в 1963 р., розуміються “ті групи, без підтримки яких організація припинила б своє існування” [34, с. 26]. Початково перелік стейкхолдерів включав акціонерів, робітників і службовців, покупців, постачальників, кредиторів і суспільство. Заснований на цій концепції аналіз, що був започаткований в роботах І. Ансоффа та Р. Стюарта, а потім М. Дошера відіграє важливу роль в процесі планування діяльності корпорації. Сьогодні найбільш розповсюдженим є наступне визначення поняття “стейкхолдери”: це всі особи або групи осіб, які впливають на діяльність компанії, а також всі особи або групи осіб, на яких впливає діяльність компанії.

У залежності від видів соціальних норм виділяють такі різновиди соціальної відповідальності: моральна, релігійна, дисциплінарна, політична, правова (юридична) тощо.

Моральна відповідальність настає у випадку порушення традицій, звичаїв, норм культури та естетичних норм. Вона відображається у суспільному осуді та соціальному відмежуванні від суб'єкта, що порушує чи ухиляється від виконання норми поведінки. Відповідно, політична відповідальність настає при порушенні норм, дотримання яких покладається суспільством на публічного політика. Корпоративна відповідальність настає у випадку порушення корпоративних правил, які прийняті певною соціальною структурою та не мають правового значення. Релігійна відповідальність засновується на нормах, що регламентують

порядок відправлення релігійних культів та на вірі у Бога. Ці види соціальної відповідальності мають пасивний характер, оскільки негативна реакція з боку суспільства у цих випадках не передбачає примусового впливу на порушника норм.

Правова відповідальність настає у випадку порушення норм державно-організованого права. Вона має активний характер, оскільки передбачає активний психологічний вплив на порушника аж до застосування примусового фізичного впливу. Таким чином, соціальна та правова відповідальність співвідносяться як загальне та особливе [158].

Проаналізувавши все вище сказане, можна стверджувати, що соціальна відповідальність менеджменту або менеджмент соціальної відповідальності є джерелом виникнення корпоративної соціальної відповідальності. Тобто сучасні принципи управління мають сприяти формуванню комплексу дій націлених на забезпечення безпеки та розвитку суб'єктів внутрішнього (добробут співробітників, акціонерів) і зовнішнього середовища підприємства (розвиток суспільства, збереження навколишнього середовища) зокрема, так і людства в цілому не порушуючи цінностей та правил, на яких базуються корпоративна культура підприємства.

Основними причинами, які мотивують різні підприємства звертати особливу увагу на питання соціальної відповідальності, є:

- глобалізація та пов'язане з цим збільшення конкуренції;
- збільшення розмірів і впливу компаній;
- зміцнення механізмів державного регулювання;
- “війна за таланти” – конкурс для талановитих кадрів;
- підвищення громадянської активності;
- підвищення ролі нематеріальних активів (брендів) [40].

У 1999 році на Всесвітньому економічному форумі в Давосі Кофі Аннаном вперше було офіційно використано поняття «корпоративної соціальної відповідальності» [44]. У 2000 р. ООН ініціювала міжнародний рух в сфері дотримання прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища і

боротьби з корупцією – Глобальний договір (UN Global Compact, 2000). Зміст договору полягає в десяти принципах, якими має керуватись менеджмент підприємств з метою здійснення соціально відповідального бізнесу.

1. Ділові кола мають надавати підтримку і дотримуватися прав людини, проголошених міжнародною спільнотою.

2. Гарантувати свою непричетність до порушень прав людини.

3. Ділові кола мають підтримувати свободу асоціацій і гарантувати здійснення права на укладання колективних договорів.

4. Виступати за ліквідацію всіх форм примусової і обов'язкової праці.

5. Виступати за повне викорінення дитячої праці.

6. Виступати за ліквідацію дискримінації в сфері праці і зайнятості.

7. Ділові кола мають сприяти попередженню негативного впливу на навколишнє середовище.

8. Вживати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища.

9. Сприяти розвитку і поширенню екологічно чистих технологій.

10. Ділові кола мають боротися з усіма проявами корупції, включаючи здирництво та хабарництво [74].

Ярова В. В. пропонує класифікувати ці принципи за такими напрямками: права людини, трудові відносини, навколишнє середовище, боротьба з корупцією [84]. Така пропозиція закладає передумови формування напрямків соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства.

Варто зазначити, що першоджерелом концепції корпоративної соціальної відповідальності були такі дослідження як:

- концепція соціальної ринкової економіки, яка націлена на більш повне задоволення потреб працівників і усього населення;
- концепція соціальної правової держави, яка сприяє процесу демократизації у політичній і економічній сферах, гарантує дотримання прав людини;
- теорія людського капіталу, яка поєднала домінуючий у економічній науці «доходоцентризм», що намагався звести суспільний прогрес до зростання

матеріального багатства, з гуманістичними ідеями розвитку людини як критерію соціального прогресу;

- концепція громадянського суспільства як сукупності самодіяльних інститутів, здатних до організованих і відповідальних колективних дій на захист суспільно значущих інтересів;
- концепція соціального партнерства як системи суспільних відносин для узгодження і знаходження на основі компромісу балансу інтересів держави, роботодавців і працівників у регулюванні трудових та інших соціально-економічних відносин;
- концепція якості трудового життя, яка спрямована на більш повне задоволення матеріальних і соціальних потреб працівників, реалізацію і розвиток трудового потенціалу [173].

Ці вчення заклали основи для розуміння соціальної відповідальності роботодавців перед найманими особами, задля забезпечення їхніх прав та добробуту, що на думку авторів сприятиме добробуту суспільства та його розвитку. Крім того, наголошувалось, що досягнення мети можливе лише за умови правових методів. Але, на нашу думку такі вчення були дещо обмеженими. Оскільки вони не викривали необхідності соціальної відповідальності перед майбутніми поколіннями.

У сучасному розумінні концепції ведення бізнесу можна виділити три найбільших теорії.

1. Теорія корпоративного егоїзму. Основна мета – збільшення прибутку для своїх акціонерів, власників, інвесторів задля зростання ринкової вартості компанії. Що у свою чергу має сприяти розвитку суспільства через підвищення оплата праці, збільшення кількості реалізованих бізнес-проектів, зростання податкових надходжень до бюджетів. "Нехай краще бізнесмени ведуть свою справу чесно, ніж віддають частину надприбутків на благодійність", - говорив Теодор Рузвельт. Американський економіст Майкл Фрідмен прямо заявив, що "бізнес бізнесу є бізнес" [144, с. 123].

2. Теорія корпоративного альтруїзму. Представники цієї теорії вважають, що в обов'язку бізнесу вносити значний внесок у поліпшення якості життя персоналу, населення і суспільства в цілому, підвищуючи загальний добробут. Період її виникнення співпадає з першою концепцією, але повністю її заперечує.

3. Третя теорія – це теорія розумного егоїзму. Вона базується на тому, що соціальна відповідальність являє собою ефективний інструмент стратегічного розвитку компанії, тому що скорочує довгострокові втрати прибутку та дозволяє реалізувати свої основні потреби у виживанні та забезпеченні стійкості й безпеки [29].

Варто зазначити, що сучасній науковій літературі виділяють ряд моделей соціальної відповідальності бізнесу, що втілюють світові тренди формування системи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємств у різних частинах світу. Основними можна вважати американську, британську, європейську (континентальну), японську та пост радянську моделі корпоративної соціальної відповідальності.

1. Американська модель КСВ базується на сукупності традиційних механізмів і форм реалізації корпоративних соціальних програм. Для американських корпорацій характерні добровільні ініціативи в галузі КСВ, фінансування різних проектів і програм, благодійність, меценатство, спонсорство. Подібні види діяльності виходять за рамки вимог закону, більше того, заохочуються суспільством і державою, зокрема, компанії, що активно реалізують програми КСВ звільняються від низки податків, що закріплено на законодавчому рівні.

2. Характерною рисою європейської моделі є її державне регулювання, як результат її КСВ носить приховану форму.

3. Британська модель корпоративної соціальної відповідальності поєднує характерні риси американської та європейської моделей. Підприємства зацікавлені у реалізації соціальних проектів, що є основою їхньої корпоративної культури. Цей процес у свою чергу підтримується державою.

4. Японська модель спрямована на втілення соціальної відповідальності у

внутрішньому середовищі підприємства. Така модель КСВ проявляється в системі «довічного найму» та відповідних умовах управління персоналом.

5. Пострадянська модель КСВ підтверджується існуванням у структурі виробничих підприємств соціальної інфраструктури у вигляді дитячі садків, літніх таборів і пансіонатів, власних лікарень, будинків культури, клубів і т.д. Хоча соціальна відповідальність підприємств не розглядалася як особливий вид діяльності для більшості підприємств такі традиційно соціально-спрямовані підрозділи були обов'язковими, що у свою чергу мало свої позитивні результати. Крім того, можна вважати, що формування стійкого зацікавлення у виконанні плану через різні методи впливу було нічим іншим як зародження корпоративної культури.

Градюк Н. М. [198] виділяє основні інституційні основи формування сучасних моделей КСВ менеджменту підприємств, а саме: законодавче забезпечення КСВ; стимулювання соціальної відповідальності бізнесу за допомогою податкових пільг і привілеїв; відповідальність за невиконання відповідних соціально-спрямованих заходів та погіршення стану екосистем; наявність етичних та професійних кодексів.

Як вже зазначалось, колективна соціальна відповідальність, з одного боку є наслідком впровадження корпоративної культури підприємства, з іншого – лежить в основі її формування. Тобто менеджмент соціальної відповідальності має носити системний характер і втілюватись на засадах корпоративної культури підприємства.

1.3 Векторність менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства

Дотримання соціальної відповідальності, це визначення зобов'язань, філософія поведінки управлінського персоналу, що впливає на поведінку, дії всього персоналу підприємства, що у свою чергу сприяє сталому розвитку не лише самого підприємства, але і суспільства в цілому.

Соціальна відповідальність має проявлятися як перед працівниками підприємства, партнерами та контрагентами, так і громадою, суспільством та державою. Саме це і підтверджує багатовекторність явища соціальної відповідальності свідомого менеджменту. Тобто, можна ідентифікувати внутрішні та зовнішню спрямованість напрямків соціальної відповідальності.

З іншого боку, соціальна відповідальність є результатом існування корпоративної культури, яка впроваджується системно на підприємстві, з метою її розповсюдження на кожного працівника підприємства.

Виходячи з такої логіки, можна описати основні принципи соціально відповідального менеджменту підприємства у системі корпоративної культури.

А саме:

- принцип відповідальності. Відповідальність перед працівниками, яка проявляється у забезпеченні безпечних умов праці, достойної мотивації у вигляді оплати праці. Відповідальність перед громадою, яка проявляється через партнерські та соціальні проекти. Відповідальність перед суспільством через випуск якісної продукції та надання послуг.
- принцип доброчесності. Полягає у виконанні національного та міжнародного законодавства, щодо податків, праці, екологічних вимог. Неухильне виконання вимог господарських угод з партнерами та контрагентами.
- принцип послідовності щодо розвитку. Створення умов для постійного особистісного та професійного зростання персоналу підприємства. Здійснення інвестицій у розвиток виробництва з метою створення нових робочих місць.
- принцип цілісності та взаємо вигідності. Забезпечувати прибутковість власників підприємства та усіх зацікавлених осіб не порушуючи при цьому суспільних очікувань та етичних норм.
- принцип перспективності. Дбати про забезпечення збереження ресурсів для майбутніх поколінь, уникати досягнення цілей будь-яким шляхом не зважаючи на наслідки.

Ми вважаємо цей перелік базовими принципами, який можна розширювати або поглиблювати залежно від стратегічних цілей як власників так

і менеджменту підприємства. Але, як бачимо, всі вони мають різний напрямок спрямування, як всередину, так і зовні системи підприємство. Це наше припущення, можна підтвердити і працями вітчизняних вчених.

Ми погоджуємося з висновками Сардак С. Е. і Гасленко К. С. [130], Друкер П. [183], Бурлакової Ю. [19], Балабанюк Ж. [11]. (КСВ) можна стверджувати, що системний підхід проявляється у «систематичній відповідальності компанії за продукт, який вона виготовляє перед споживачами, працівниками, партнерами, громадою та навколишнім середовищем; ефективну взаємодію та двосторонній діалог між компанією та суспільством; спробу поєднання на добровільних засадах соціальних, етичних та екологічних аспектів ведення бізнесу з метою позитивного впливу компанії на суспільство загалом, навколишнє середовище та вирішення найгостріших соціальних проблем» [130, 342]. З іншого боку обов'язок менеджменту підприємства задовольняти інтереси не лише суспільства, але і компанії. На нашу думку, саме сукупність напрямків спрямування соціальної відповідальності (векторів) і формуватиме послідовність дій менеджменту соціальної відповідальності.

Ми пропонуємо схематичне зображення векторної моделі менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства (див. рис. 1.3).

В межах системи підприємство, на нашу думку, менеджмент соціальної відповідальності формує внутрішню корпоративну соціальну відповідальність. З іншого боку, саме за рахунок існування корпоративної культури і виникає соціально свідомий менеджмент. Отримання та максимізація прибутку стає не самоціллю, коли виникає необхідність взяття відповідальності за стан та наслідки діяльності підприємства.

З рис. 1.3 бачимо, що у результаті системного генерування корпоративної культури, виникає необхідність формування підсистем менеджменту соціальної відповідальності, як у внутрішній системі «підприємство» так і за межами цієї системи.

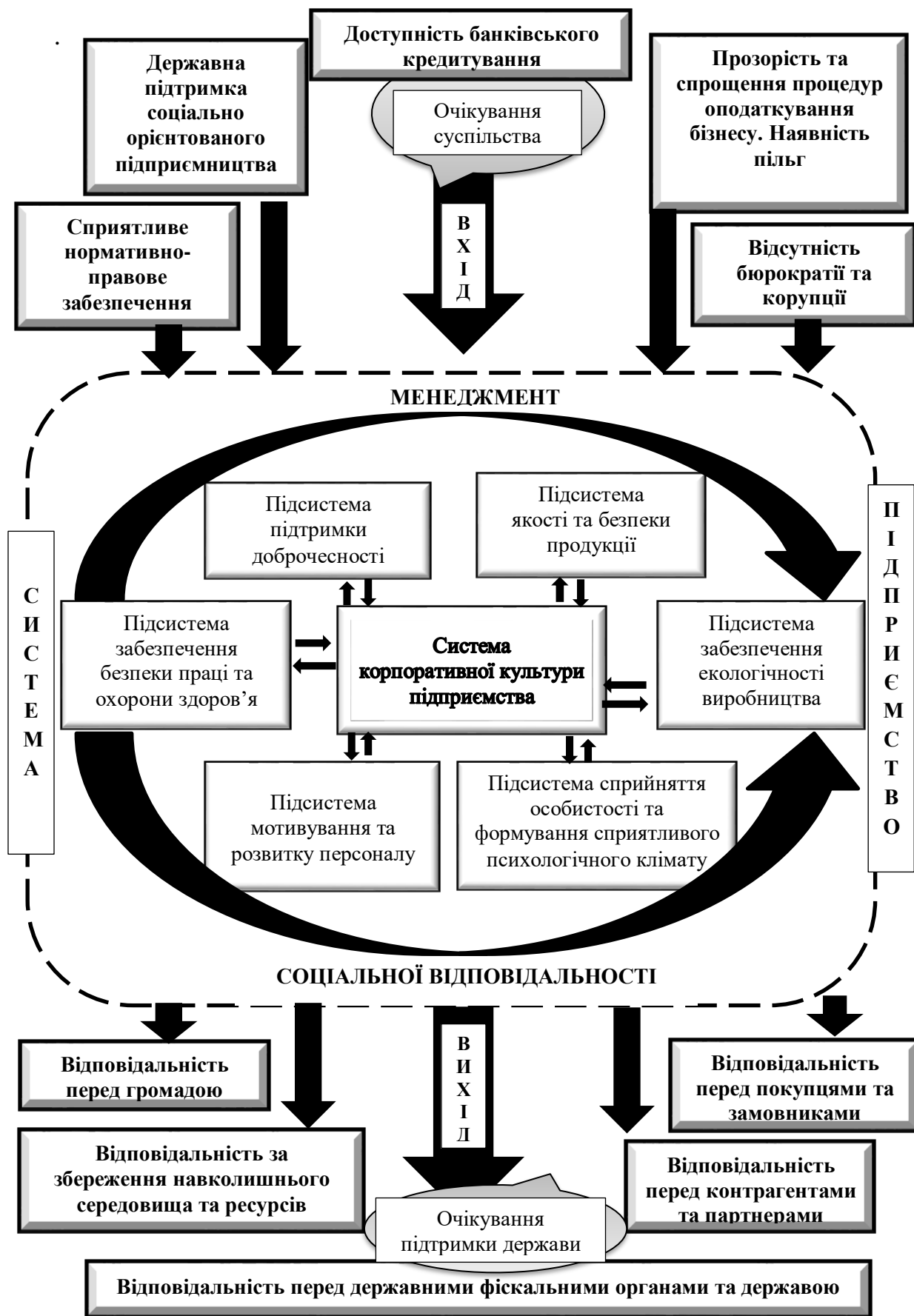


Рис. 1.3 Векторна модель менеджменту соціальної відповідальності

Джерело : розроблено авторами

Основними внутрішніми підсистемами мають стати ті, які базуються на відповідальності перед працівниками підприємства, перед державою, контрагентами, споживачами та суспільством.

Пропонуємо таку структуру підсистем менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства: забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я; мотивування та розвитку персоналу; підсистема сприйняття особистості та формування сприятливого психологічного клімату; підтримки доброчесності; якості та безпеки продукції; забезпечення екологічності виробництва.

Здійснюючи діяльність у межах наведених підсистем менеджмент соціальної відповідальності формує внутрішню корпоративну культуру. Аналізуючи стан внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, враховуємо не лише базову відповідальність, яка визначається законодавством, але й добровільну реакцію компанії на соціальні проблеми або питання, які виникають у її співробітників [200, с. 115].

Ми ідентифікували основні заходи, що мають втілюватись у межах кожної з підсистем у результаті впровадження менеджменту соціальної відповідальності.

Сардак С. Е. і Гасленко К. С. [130] зазначають, «що ініціювати впровадження соціально відповідальної поведінки компанії варто починати з персоналу компанії, адже працівник організації уособлює дещо спрощену модель організації. Твердження, що ступінь успішності працівників компанії віддзеркалює рівень успішності і конкурентоспроможності компанії є досить логічним і не вартим доведення. Тому ставлення компанії до власного персоналу є внутрішньою корпоративною соціальною відповідальністю». Генерування успішного задоволеного працівника варто здійснювати на основі трьох запропонованих нами підсистем – мотивування та розвитку персоналу, забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я, сприйняття особистості та формування сприятливого психологічного клімату.

Основні заходи підсистеми мотивування та розвитку персоналу, мають

стати такі, як: забезпечення оплати праці достатнього для забезпечення нормального існування себе та родини; використання мотиваційних схем в оплаті праці; надання матеріальної можливості для розвитку як особистісного так і професійних компетенцій; нагородження працівників за особисті досягнення та успіхи; оплата навчання працівників та підвищення кваліфікації; надання можливості участі у наукових конференціях, симпозіумах, участі у федераціях фахівців, міжнародних виставках; спонукання до вивчення іноземних мов; формування додаткових пакетів соціального захисту та пенсійного страхування; допомога у кризових ситуаціях працівника чи членів його родини; компенсаційні виплати працівникам, які підлягають скороченню.

В межах підсистеми забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я мають здійснювати такі заходи як: забезпечення безпеки праці працівників, життя та здоров'я; пропагування виконання техніки безпеки та обережності в процесі виробництва й виконання своїх обов'язків; мотивування за відсутність нещасних випадків та травм на виробництві; покарання за порушення правил техніки безпеки; удосконалення навиків першої медичної допомоги; зацікавлення працівників до спорту та здорового способу життя; преміювання за відмову від паління; часткова або повна оплата абонементів у спортзалах та спорткомплексах за відсутності власних.

Підсистема сприйняття особистості та формування доброзичливого психологічного клімату має сприяти повній відсутності дискримінації у колективі; підтримки ефективних внутрішніх комунікацій. Цього можна досягнути у результаті постійного аналізу і обліку інтересів співробітників під час прийняття важливих управлінських рішень, що означає взаємодію з працівниками як з основними зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) компанії, запровадженні соціальних програм, спрямованих на полегшення адаптації працівника до інновацій в компанії, організації служби психологічної підтримки персоналу, започаткування спільного колективного відпочинку.

Колот А. виділяє основні мотиви, що стимулюють підприємства використовувати заходи щодо посилення внутрішньої корпоративної

відповідальності [61, с. 342]. А саме: гарантоване покращення показників продуктивності праці; уникненню значної плинності кадрів, через підвищення кваліфікованості кадрів; можливість залучення найбільш компетентних спеціалістів на ринку; висока ймовірність досягнення стабільного розвитку; можливість отримання податкових пільг та залучення додаткових інвестицій для соціально відповідальних компанії; формується гудвіл компанії через Public Relations; додаткові можливості реклами товару чи послуги, через суспільну популярність.

Підсистема підтримки доброчесності, на нашу думку, є одним з основних наслідків дії системи корпоративної відповідальності. Відповідальність керівництва за виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності має бути не лише як бажання уникнути адміністративних стягнень, а як внутрішнє переконання менеджерів через сприйняття особистісних та суспільних цінностей. Це сукупність заходів контролю за своєчасністю та повнотою податкових платежів, наявністю махінацій у первинних документах та регістрах бухгалтерського обліку, прозорістю фінансової та податкової звітностей. Менеджмент організації має слідкувати за законністю тендерних закупівель, банківських кредитних ліній, державних дотацій та субвенцій. Уникнення корупційних дій на рівні підприємства щодо органів місцевого самоврядування, фіскальних органів сприятиме підвищенню ефективності цієї підсистеми.

Забезпечення якості та безпеки продукції теж має системний характер і має соціально спрямованість. У роботі Ліпич Л., Фатенок-Ткачук А., Кутикіної К. було ідентифіковано два основних регулятори продажу продукцією на світовому ринку, «Вимоги до конкретних характеристик товару для захисту здоров'я людини» та «Вимоги до конкретних характеристик товару для гарантії безпеки людини» [77, с. 127]. В межах цих регуляторів можна виділити основні заходи, що сприятимуть забезпечення високої якості продукції, товарів, послуг. А саме: забезпечення якості сировини, комплектуючих; забезпечення санітарних вимог та безпеки продукції на всіх стадіях процесу виробництва; контроль за відсутністю заборонених компонентів; забезпечення якості готової продукції

(відповідність умов зберігання, фасування, постачання (наявність спеціальної техніки для перевезення, відсутність додаткових домішок для збільшення ваги чи технічних характеристик); постійний контроль якості з метою усунення непередбачуваних ситуацій. Впровадження підсистеми забезпечення якості та безпеки продукції не лише забезпечує суспільне замовлення, але і забезпечує можливість підприємству збільшити обсяги збуту продукції та розширення ринків збуту через можливість проходження міжнародних сертифікацій.

Підсистема забезпечення екологічності виробництва, з одного боку дублює частину заходів попередньої підсистеми на шляху досягнення «Вимоги до конкретних характеристик товару для гарантії безпеки людини», а з іншого – є більш ширшою. В межах цієї підсистеми мають здійснюватися заходи щодо досягнення безпечності всього процесу виробництва. Це стосується таких напрямків як: встановлення та введення в експлуатацію очисних споруд води, повітря, ґрунту; зменшення викидів та відходів виробництва; забезпечення правильної та безпечної утилізації відходів виробництва або вторинної їх переробки; залучення можливості використання похідних енергоресурсів, що отримуються у результаті переробки відходів чи відпрацьованих ресурсів; встановлення енергозберігаючих технологій; забезпечення заходів мінімізації втрат сировини та уникнення браку; здійснення заходів природоохоронної діяльності, з метою зменшення шкідливого впливу на довкілля (рекультивация земель, очистка викидів перед утилізацією, утилізація використаної продукції споживачами, залучення експертів до оцінки впливу діяльності підприємства на довкілля).

Управління підприємством із забезпеченням всіх перерахованих підсистем у системі підприємство є наслідком існування корпоративної культури підприємства і є очікуванням суспільства. Проаналізувавши праці вітчизняних вчених, щодо соціальної відповідальності бізнесу в Україні, можна прийти до висновку, що соціальна відповідальність бізнесу у зовнішньому середовищі має появлятися переважно у добродійній діяльності спрямованій на певні категорії населення або об'єкти (безпосередньо не пов'язана з діяльністю підприємства: збереження культурної й історичної спадщини, адресна допомога, підтримка певних категорій населення й т. д.).

На нашу думку, це значно ширша сфера діяльності. Внаслідок існування системи менеджменту соціальної відповідальності підприємства зовні формується середовище, де природньо виникає соціальна відповідальність за такими напрямками як: відповідальність перед громадою, відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів; відповідальність перед державними фіскальними органами, відповідальність перед покупцями та замовниками, відповідальність перед контрагентами та партнерами.

Вивчивши праці Бібік Н. [15], Деленів М. [33], Колот А. [61], Новікової О. [38], Сокол Н. [135], усвідомлюючи, що окремі заходи можуть відноситись до різних напрямків менеджменту соціальної відповідальності, ми ідентифікували та узагальнили основні заходи різних напрямів менеджменту соціальної відповідальності у зовнішньому середовищі (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Перелік заходів менеджменту соціальної відповідальності у зовнішньому середовищі

Напрямок менеджменту соціальної відповідальності	Заходи
А	Б
Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> - визнання та впровадження організацією в свою діяльність екологічних принципів; - заходи на відновлення земель, очистка води; - участь у екологічних проектах громади та держави (очищення русла річок, насадження лісу, прибирання територій...);
Відповідальність перед громадою	<ul style="list-style-type: none"> - залучення місцевої громади до різних соціальних програм та акцій з метою її розвитку; - участь у соціальних програмах підтримки соціально незахищених верств населення, материнства і дитинства; - участь у проектах забезпечення та розвитку житлово-комунального господарства; - підтримка відновлення об'єктів культурно-історичного та релігійного призначення; - підтримка охорони здоров'я, організація заходів пропаганди здорового способу життя та залучення до заняття спортом, фінансування професійних спортивних колективів; - сприяння у розвитку освіти і науки, зміцнення матеріально-технічної бази навчальних закладів, підтримка обдарованої молоді; - підтримка дитячих будинків в цілому та сиріт зокрема; - підтримка місцевих культурних заходів, розвиток національної культури.

А	Б
Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою	<ul style="list-style-type: none"> - здійснення заходів контролю за наповненням місцевого та державного бюджету; - здійснення добровільного аудиту на вимогу зовнішніх користувачів інформації; - створення додаткових робочих місць, інвестиції в розвиток людського персоналу; - виконання законів України; - взаємодія з органами влади, громадськістю, ЗМІ; - допомога в ліквідації наслідків стихійного лиха, екологічних та техногенних катастроф; - участь у підтримці постраждалих.
Відповідальність перед покупцями та замовниками	<ul style="list-style-type: none"> - постійне удосконалення асортименту та якості пропонованої продукції та послуг; - підвищення екологічності як самої продукції так і її складових; - забезпечення добросовісної конкуренції; - участь у міжнародних виставках та конкурсах з метою удосконалення; - використання не агресивної та правдивої реклами; - застосування лояльної цінової політики.
Відповідальність перед контрагентами та партнерами	<ul style="list-style-type: none"> - виконання господарських угод щодо своєчасності постачання товарно-матеріальних цінностей та оплати за товари та послуги; - вчасне проходження сертифікації продукції, товарів та послуг; - здійснення контролю за маркуванням та пакуванням продукції.

Джерело : сформовано авторами у результаті аналізу джерел [200; 33; 61; 15; 135; 38]

При цьому методи реалізації таких заходів можуть бути різноманітні: грошові гранти, благодійні внески та спонсорська допомога, соціальний маркетинг, еквівалентне фінансування, соціальні інвестиції, державно-приватне партнерство, делегування співробітників організації та інші [200, с. 112].

Але, навіть соціально відповідальному бізнесу необхідна підтримка та мотивування. Воно має проявлятися у зрозумілому та не суперечному нормативно-правовому забезпеченні підприємницької та благодійної діяльності; державній підтримці соціально орієнтованого підприємництва; доступності банківського кредитування та державного інвестування; прозорості та спрощенні процедури оподаткування бізнесу, наявності пільг щодо оподаткування; відсутності бюрократії та корупції. Перераховані заходи є зовнішніми очікуваннями соціально відповідального бізнесу.

А думку Антонова А. [3], крім запропонованих заходів мотивування та підтримки, варто застосовувати ті «які б поширювали принципи соціальної відповідальності бізнесу та стимулювали суб'єктів сфери підприємництва до вирішення соціальних проблем». Частина з цих заходів спрямовані на певні преференції для суб'єктів, «беруть участь у вирішення соціальних проблем», включаючи «створення сприятливих організаційно-правових умов для діяльності суб'єктів сфери підприємництва, що беруть участь у вирішенні соціальних проблем». Ми вважаємо, що саме зрозуміле та прозоре нормативно-правове поле «для всіх» створить сприятливі умови для розвитку соціальної відповідального бізнесу та менеджменту, а не навпаки.

Щодо «розробки Кодексу (Стандартів) корпоративної соціальної відповідальності суб'єктів сфери підприємництва», то це дуже спірне питання. Можемо припустити, що аналогічні кодекси будуть відрізнятись на рівні різних країни, націй, що пов'язано з національним менталітетом, культурою, духовністю, навіть принципами виховання дітей. Зрозуміло, що цей перелік правил має не суперечити законодавству за загальнолюдським та суспільним цінностям, але він здебільшого буде залежати саме від особистісного бачення та пріоритетів менеджменту кожного окремого підприємства.

Ми поділяємо твердження, що соціально відповідальний бізнес – це ширше поняття ніж благодійність і тому зовнішня підтримка держави має бути більш суттєвою. Наприклад, ми погоджуємось, що актуальними будуть такі заходи, як:

акумулювання наявної інформації у сфері соціального підприємництва та адаптація закордонного досвіду соціального підприємництва; запровадження рейтингу показників соціальних звітів суб'єктів сфери підприємництва.

Виконання всіх перерахованих заходів менеджменту соціальної відповідальності, як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі, можливо лише за умови існування системи корпоративної культури, що базується на загальнолюдських, професійних та моральних принципах як на рівні суб'єкта господарювання так і держави.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1 Аналіз існуючих методик ідентифікації та визначення рівня соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури на рівні науки та держави

Наявність та рівень корпоративної соціальної відповідальності варто встановлювати та оцінювати з метою пошуку шляхів підвищення її ефективності. На сьогодні відсутня можливість ідентифікувати рівень соціальної відповідальності менеджменту підприємства через відсутність певного нефінансового звіту. У Глобальній ініціативі зі звітності відзначено: «... 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» [63, с. 417].

Методики оцінки корпоративної соціальної відповідальності представлені у роботах іноземних та вітчизняних дослідників, а саме: Т. Лепіхіна [75], Д. Перекростов [114], М. Крічевський [68], Н. Товма [145] та українських В. Воробей та І. Журовська [24], О. Буян [20], О. Березіна [14], Д. Баюра [13], О. Ворона [25], О. Черних [159], О. Мазурик [79], В. Євтушенко [45]. Всі вони схильні до думки, що оцінка має визначати місце у рейтингу соціальної активності в межах певної оціночної системи.

Відповідно система оцінок соціальної відповідальності підприємства представляється співставленням соціальної активності з результатами реалізації

основних принципів соціальної відповідальності в окремій корпорації, галузі, регіоні. Оцінюючи рівень соціальної відповідальності критерії оцінки поділяють на три групи: економічні (сума соціальних інвестицій на одного працівника, відношення соціальних інвестицій до прибутку і т. д.), екологічні (кількість випадків перевищення екологічних норм, кількість порушень технологічних регламентів), соціальні (плинність кадрів, дефіцит робочої сили, оцінку внеску підприємства в соціальну сферу).

Крім методик оцінювання кількісних та якісних показників існують методики, що беруть до уваги взаємини зі стейкхолдерами (групами зацікавлених осіб). До основних чинників, що піддаються оцінюванню за таких методик можна віднести такі: економічна результативність; організаційне управління; екологія та охорона навколишнього середовища; взаємодія зі споживачем; взаємодія з суспільством; трудові відносини.

Відповідно до Глобального договору ООН рівень соціально відповідальної діяльності підприємств оцінюється за такими основними групами показників: економічна та екологічна результативності; результативності організації праці; результативність у сфері прав людини; результативність взаємодії з суспільством; результативність у сфері відповідальності за продукцію. Наведені показники узагальнюються та опубліковуються на добровільних засадах у складі соціальної звітності підприємств, які приєднались до Глобального договору ООН щодо соціальної відповідальності бізнесу.

Всі перераховані методики формуються на основі поширеного в міжнародній практиці методу індексів. В українських наукових джерелах [20, с. 163] найчастіше відзначаються: Індекс Domini Social Investment (DSI 400) (оцінюються соціальні, екологічні й управлінські показники найбільших по капіталізації підприємств); Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index) (критеріями оцінки виступають економічна основа для розвитку підприємства, соціальна активність, екологічна діяльність); Індекс FTSE4Good (фінансові, соціальні й екологічні показники підприємства), Індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index); Метод Лондонської

групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group) (аналіз соціальної залученості підприємства).

Рейтингування підприємств за рівнем соціальної відповідальності це можливість підприємств заявити про себе потенційним інвесторам з одного боку, а з іншого, мотивування суб'єктів господарської діяльності, які ще не впроваджують у себе системи менеджменту соціальної відповідальності, переконатись у доцільності цього процесу. Проаналізуємо стан та результати рейтингування соціальної відповідальності підприємств та компаній України за останні 10 років.

З 2012 року Центром «Розвитку корпоративної соціальної відповідальності» визначається Індекс прозорості та підзвітності (базується на методології компанії Beyond Business (Ізраїль) компаній України щодо впровадження технологій КСВ та інформування громадськості, в тому числі основних стейкхолдерів компанії, про політику і практики в сфері КСВ. Головна відмінна ознака даного Індексу в тому, що об'єктом оцінки є веб-сайт компанії і перевірити достовірність його результатів може будь-який користувач інтернету [112]. Веб-сайти компаній оцінюються за 4 основними критеріями: звітність (наявність нефінансового звіту, підготованого за стандартом Глобальної ініціативи зі звітності, Глобального договору ООН або іншими стандартами, наявність звіту про екологічну та соціальну діяльність тощо) – 40 % від загального результату; зміст (рівень розкриття інформації за основними сферами КСВ) – 35 % від загального результату; навігація (зручність користування сайтом) – 10 % від загальної інформації; доступність (мова, контактна інформація) – 15 % від загального результату [45, с. 55].

Після визначення Індексу прозорості та підзвітності складається національний рейтинг найпрозоріших компаній України з різних галузей економіки (компанії обираються за списком Топ 100 («Інвестгазета») в цілому та рейтинги найбільш прозорих компаній в окремих секторах економіки. Починаючи з січня 2012 р. кожного місяця Центр «Розвиток КСВ» оцінював 10 найбільших компаній певного сектору за методологією Індексу прозорості та підзвітності.

Перелік підприємств за індексом прозорості 2011-2019 рр.

Рік	Назва підприємства	% прозорості	Вид діяльності	Середній показник прозорості лідерів українського бізнесу *, %
2011	«ДТЕК»	80	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	65,5
	«Метінвест»	73	Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	«Оболонь»	70	Переробна промисловість. Виробництво напоїв	
2012	Компанія Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)	73	Холдингова компанія. Оптова та роздрібна торгівля	50,9
	«ДТЕК»	66	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	«Метінвест»	63	Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	«Арселор Міттал» Кривий Ріг	-	Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Київстар	-	Інформація та телекомунікація	
	Інтерпайп Україна	-	Виробництво труб	
	Галнафтогаз (ОККО)	-	Оптова та роздрібна торгівля	
	Дніпроспецсталь	-	Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Метро Кеш енд Кері Україна	-	Оптова та роздрібна торгівля	
МТС	-	Інформація та телекомунікація		
2013	«ДТЕК»		Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	60,7
	«Арселор Міттал» Кривий Ріг		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Компанія Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)		Холдингова компанія. Оптова та роздрібна торгівля	
	Оболонь		Переробна промисловість. Виробництво напоїв	
	Метінвест		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Карлсберг Україна		Переробна промисловість. Виробництво напоїв	
	Київстар		Інформація та телекомунікація	

	Інтерпайп Україна		Виробництво труб	
	Дніпроспецсталь		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Галнафтогаз(ОККО)		Оптова та роздрібна торгівля	
2014	«Арселор Міттал» Кривий Ріг		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	62,8
	«ДТЕК»		Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	Компанія Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)		Холдингова компанія. Оптова та роздрібна торгівля	
	Оболонь		Переробна промисловість. Виробництво напоїв	
	Метінвест		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Київстар		Інформація та телекомунікація	
	Карлсберг Україна		Переробна промисловість. Виробництво напоїв	
	Галнафтогаз(ОККО)		Оптова та роздрібна торгівля	
	Дніпроспецсталь		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Менделіз Україна, Крафт Фудз Україна		Виробництво харчових продуктів	
2015	«Арселор Міттал» Кривий Ріг		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	73,3
	Оболонь		Переробна промисловість. Виробництво напоїв	
	«ДТЕК»		Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	Метінвест		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Фокстрот		Оптова та роздрібна торгівля	
	Кернел Трейд		Аграрний холдинг	
	Компанія Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)		Холдингова компанія. Оптова та роздрібна торгівля	
	Галнафтогаз(ОККО)		Оптова та роздрібна торгівля	
	Дніпроспецсталь		Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
«Nestle Україна»		Виробництво харчових продуктів		
2016	«Арселор Міттал» Кривий Ріг	71	Переробна промисловість. Металургійне виробництво	56,2
	«ДТЕК»	71	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	Компанія Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)	68	Холдингова компанія. Оптова та роздрібна торгівля	
	Галнафтогаз(ОККО)	59	Оптова та роздрібна торгівля	
	НАК Нафтогаз	50	Професійна, наукова та технічна діяльність	
	Кернел Трейд	50	Аграрний холдинг	

	Метінвест	48	Металургійне виробництво	
	МХП	47	Аграрний холдинг	
	ТОВ САВ- дистрибуція(Фокстрот)	43	Оптова та роздрібна торгівля	
	НАЕК Енергоатом	42	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
2017	МХП	81	Аграрний холдинг	62,3
	«ДТЕК»	79	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	НАЕК Енергоатом	73	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	«Арселор Міттал» Кривий Ріг	71	Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Укренерго	60	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	Lifecell	60	Інформація та телекомунікація	
	НАК Нафтогаз	57	Професійна, наукова та технічна діяльність	
	Нова пошта	50	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка	
	Компанія Систем Кепітал Менеджмент (СКМ)	46	Холдингова компанія. Оптова та роздрібна торгівля	
Карлсберг Україна	46	Переробна промисловість. Виробництво напоїв		
2018**				
2019	АТ Укргазбанк	62,5	Фінансова та страхова діяльність	52,4
	Карлсберг Україна	60	Переробна промисловість. Виробництво напоїв	
	АТ ПУМБ	55,5	Фінансова та страхова діяльність	
	ДП НАЕК Енергоатом	53	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	НАК Нафтогаз	52	Професійна, наукова та технічна діяльність	
	Укренерго	50	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	ПрАТ «Арселор Міттал Кривий Ріг»	49,5	Переробна промисловість. Металургійне виробництво	
	Укргідроенерго	48	Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	
	АТ Фармак	47	Переробна промисловість. Виробництво фармацевтичних препаратів і матеріалів	
АТ Укрзалізниця	46	Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська доставка		

Примітка * : Розрахунок здійснюється для 10 підприємств лідерів, які обираються з Топ-100

Примітка ** : Інформація щодо рейтингування у 2018 році відсутня у відкритих джерелах.

Джерело : згруповано авторами на основі джерел [52, 121, 120]

Проаналізувавши дані таблиці щодо рейтингу за індексом прозорості, можна зробити такі висновки:

1. Середній Індекс прозорості ТОП-100 українських компаній коливається в середньому на 128 %. У порівнянні з роком введення даного рейтингу в Україні картина не змінилась.

2. ТОП-10 компаній-лідерів Індексу протягом досліджуваного періоду постійно входять такі підприємства як: «Арселор Міттал Кривий Ріг», «ДТЕК», «Метінвест», Нафтогаз, «СКМ», Концерн «Галнафтогаз», Енергоатом. 6 років поспіль були учасниками індексу (ДТЕК, СКМ та АрселорМіттал Кривий Ріг) (див. табл. 2.1).

3. Значно покращили свій рівень прозорості такі компанії, як Енегоатом з 42 % в 2016 до 53 % в 2019. Середній рівень розкриття інформації ТОП-10 – 62,3%

4. Кількість нефінансових звітів коливається. Наприклад після деякого зростання з 4 звітів (у 2014 р.) до 16 (у 2015 р.) відбувається зменшення кількості, а саме: 2016-10, 2017-8, 2018-5, 2019-6. Це можна пояснити тим, що частина компаній, які готують звіти, не увійшла до топ-100 найбільших компаній.

5. Можна стверджувати, що з 2015 року звіти стали більш інформативними щодо напрямків корпоративної соціальної відповідальності у більшості респондентів.

6. Пріоритети у висвітленні питань КСВ залишаються практично незмінними з 2011 року. Найчастіше компанії розкривають інформацію про свої політики і програми у сфері охорони довкілля, трудових відносин, роботи з громадами та деяких питань корпоративного управління (керівництво компанією, склад наглядових рад, інформація для інвесторів, антикорупційні програми). Практично відсутня інформація (ймовірно і практика реалізації) про програми захисту прав людини, впровадження КСВ в ланцюг постачання та інформація щодо лідерства керівництва й компанії. Нефінансові звіти за 2019 р. оприлюднили на своїх сторінках тільки 6 компаній. Ймовірно, головні причини низького рівня підготовленості звітності – пандемія COVID-19, в результаті якої

частина компаній перенесла терміни підготовки нефінансових звітів, та відсутність нормативно-правового регулювання питання відповідальних органів влади за збір та аналіз звітів про управління.

7. Найбільший рівень розкриття інформації – у компаній секторів «Виробництво фармпрепаратів» – 47 %, «Фінанси та страхова діяльність» – 40 %; найменший – у компаній секторів «Будівництво» – 7 %.

8. Чисельність компаній, які досягли «достатнього» рівня відкритості (50 %), зросла з 8 (2014 р.) до 15 (2015 р.). В 2016 зменшення до 7, в 2017–2019 рр. зменшення і збереження у кількості 6.

9. Як і в попередні роки, компанії здебільшого не надають даних щодо результатів впровадження політики КСВ. На деяких сайтах такі дані не оновлюються протягом останніх 2–3 років, новішу інформацію можна знайти тільки у соціальних звітах або новинах.

10. Половина КСВ-звітів протягом періоду 2015–2019 рр. підготовлена відповідно до GRI 4.0 («Арселор Міттал Кривий Ріг» (основний), «ДТЕК» (G4 розширений), «Кернел» (основний)) або з елементами GRI 4.0 (Концерн «Галнафтогаз» та інші АТ Фармак для прикладу) . Слід зазначити, що частина компаній чітко не дотримується стандартів звітності за GRI 4.0 – відсутні від 2 до 10 показників, які повинні бути у звіті. Така ситуація, на нашу думку, досить небезпечна, оскільки вводить в оману громадську думку.

11. Перелік підприємств поповнюється новими членами топ-100, а саме: 2017 р. – Сільпо Фуд; 2018 – АТБ-Маркет. За доходом 2018 року "АТБ-маркет" випередив залізничного монополіста "Укрзалізницю", яка 2017 року отримала 83 млрд грн. Чистий прибуток становив 354 млн грн.

Варто зазначити, що у період COVID та війни цей рейтингування за цим індексом не відбувалося.

Існують і інші українські рейтингові оцінювання менеджменту соціальної корпоративної відповідальності. Так, з 2008 року в Україні широко відомий рейтинг найбільш соціально відповідальних українських компаній, що проводить рейтингове агентство «ГВардія» ділового журналу «Контракти» [27].

В основі методики лежить інтегральна оцінка компаній за чотирма показниками: соціальний звіт як інструмент діалогу з суспільством; рівень розкриття інформації про соціальне інвестування; управління у сфері корпоративної соціальної відповідальності та залучення стейкхолдерів; відкритість компаній в сфері благодійності та меценатства.

За результатами оцінки 2011 року більше 41% компаній, представлених у рейтингу, використовують у своєму арсеналі всі шість основних напрямів КСВ, які враховані в методиці рейтингу: розвиток персоналу, охорона праці та здоров'я, охорона навколишнього середовища та ресурсозбереження, підтримка добросовісної ділової практики й етичної поведінки, програми розвитку спільнот, благодійність і меценатство. П'ять напрямків практикують близько 18% компаній, чотири – 20,5%, від одного до трьох напрямків – понад 20 % [27].

До переліку лідерів на той момент увійшли такі підприємства як: Систем Кепітал Менеджмент (СКМ), ПрАТ; Київстар, ПрАТ; Метро Кеш енд Керрі, ПрАТ; Оболонь, ПрАТ; Український мобільний зв'язок ПрАТ, МТС; Славутич; Кока Кола ПІ; Сіменс Україна; ПАТ Прикарпаття обленерго; Астеліт ТОВ (ТМ Лайф). Напрями діяльності цих підприємств – мобільний зв'язок; ритейл-супермаркети; виробництво напоїв; системна інтеграція, енергетика.

У 2012 році до участі в рейтингу «ГВардії» на запрошення компаній, що увійшли в лист «ГВардия 500» надіслали анкети 41 компанія та підприємство, що на 8 % більше, ніж у 2011 році. Більше половини компаній надали інформацію про розміри соціальних інвестицій (59 %) – це свідчить про зростання відкритості бізнесу в сфері КСВ. Значно зросла і кількість компаній та підприємств, що публікують соціальну звітність: в 2012 році їх частка склала 68 %, з них 8,5 % мають звіт, підготовлений на базі GRI 3 (рівень В) і 4,9 % - на базі GRI 3 (рівень С). Майже третина учасників рейтингу готують звіт про прогрес за стандартами Глобального Договору ООН або звіт, складений в довільній формі відповідно внутрішніх вимог підприємств. В 2013 році кількість підприємств учасниць залишалась не змінна. Серед підприємств учасниць так і не з'явилося жодне підприємство машинобудування.

Сьогодні прослідковується втрата інтересу вітчизняного бізнесу до такого роду рейтингів через відсутність необхідності систематизувати інформацію для потреб висвітлення стану соціальної відповідальності та більш глобальними питаннями, що виникають у період війни. У зв'язку з тим, що рейтингуванням охоплено лише підприємства, що подають анкети, можна стверджувати, що оцінити стан справ щодо соціальної відповідальності на рівні національної економіки, саме за цим рейтингом, не можливо у зв'язку з не репрезентативністю вибірки.

Жодного із підприємств, що стало учасником рейтингу найбільш соціально відповідальних українських компаній, не були у переліку кращих за результатами рейтингу за індексом прозорості у 2019 році.

При складанні рейтингових оцінок в Україні з 2015 року до уваги приймаються бізнес-процеси, безпосередньо пов'язані з формуванням та реалізацією політики соціальної відповідальності, що здійснюють комплексний вплив на навколишнє середовище і суспільство.

В 2019 році в Україні стартував Sustainable Ukraine – перший професійний рейтинг корпоративної стійкості українських компаній на основі провідних міжнародних практик з фокусом на їх інвестиційній привабливості [125].

Як зазначають організатори, рейтинг Sustainable Ukraine надає єдину систему ESG-координат для оцінки та порівняння якості корпоративного управління у компаніях, а також їх здатності здійснювати позитивний вплив на суспільство, керувати нефінансовими ризиками та можливостями, а також забезпечувати свій сталий розвиток. Крім того, аналіз результатів рейтингу дозволить спрогнозувати вектор сталого розвитку всього українського бізнес-середовища та країни в цілому. У рейтингу будуть представлені компанії, що входять до числа 250 найбільших платників податків України. Вони оцінюватимуться за 4 сферами: фінансово-економічною, екологічною, соціальною та сферою корпоративного управління. На основі провідних міжнародних методик сформовано перелік ключових сфер для аналізу, які дозволяють комплексно оцінити якість корпоративного управління у компаніях,

їх здатність керувати своїми нефінансовими ризиками та можливостями, здійснювати вплив на соціальне середовище та довкілля [125]. Нас цікавила саме та частина рейтингу, що стосувалась рейтингу прозорості.

Ми проаналізували результати рейтингу прозорості компаній у сфері сталого розвитку, що формується на основі аналізу розкриття індикаторів з анкети, що надсилались компаніям. Кожна компанія отримує індекс розкриття від 0 до 100%. Рейтинг визначається за певною шкалою. Кожному проміжку присвоювалось певне буквене позначення. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Рейтинг прозорості компанії у сфері сталого розвитку за 2019 р.

Рейтинг	Діапазон шкали рейтингування, %	Назва компанії (підприємства)
AAA	AAA \geq 95,4	Енергоатом
AA	95,4 $>$ AA \geq 84,8	Укргідроенерго, Кернел, Соса-Cola Ukraine
A	84,8 $>$ A \geq 74,2	Carlsberg Ukraine, Група Метінвест, ДТЕК, Укренерго
BBB	74,2 $>$ BBB \geq 63,6	МХП
BB	63,6 $>$ BB \geq 53,0	Укрзалізниця
B	53,0 $>$ B \geq 42,4	Нафтогаз України, Ощадбанк, ПриватБанк, ОККО, Укрнафта, Philip Morris Ukraine
CCC	42,4 $>$ CCC \geq 31,8	METRO, Київстар, Нікопольський завод феросплавів, АрселорМіттал Кривий Ріг, Нібулон, JTI Ukraine
CC	31,8 $>$ CC \geq 21,2	Нова Пошта, МАУ, Полтавський ГЗК
C	21,2 $>$ C \geq 10,6	TEDIS Ukraine, АТБ-Маркет, Дніпровський металургійний комбінат
D	10,6 $>$ D	Сільпо-Фуд, Елідон, Оптіма-Фарм, АДМ Трейдінг, Статус-Трейд, Епіцентр К, Сантрейд, БНК-Україна, Нафтотрейд Ресурс, БадМ

Джерело: побудовано авторами на основі результатів рейтингування корпоративної стійкості за 2019 Sustainable Ukraine [125]

Особливо важливим стало розуміння принципів КСВ управлінським персоналом підприємств в період кризи, коли соціальна відповідальність фірми або компанії стає вдвічі важливою для всього суспільства. У фірмовому рейтингу журналу «Влада грошей» за 2020 представлено топ-25 кращих програм КСВ [71]. У рейтинг потрапили світові компанії та підприємства, що поставили перед собою мету відповідати найвищим стандартам, а саме: Avon, Carlsberg Ukraine,

L'oreal, Mary Kay, «МЕТРО Кеш енд Кері Україна», МакДональдз та Фундація Будинок Рональда МакДональда. Крім того у рейтингу відзначені українські підприємства, що активно реалізують соціальні ініціативи такі як: хімічний концерн BASF, PepsiCo Україна, «АГРО РЕГІОН», Альфа-Банк, «Біосфера», «Інтерпайп», Київстар, Кока-Кола Беверіджиз Україна», Креді Агріколь Банк, «Метінвест», Агрохолдинг МХП, «Нова пошта», ОККО, ПУМБ, Rozetka, «Смарт-Холдинг», Укргазбанк, «ФАРМАК», «Ельдорадо».

При складанні рейтингу використовувалися дані з різних відкритих джерел, зокрема офіційна інформація компаній, повідомлення ЗМІ, думки галузевих експертів. В рейтингу представлено якнайширшу регіональну географію компаній і в той же час широкий галузевий спектр. В додатку В наведено перелік компаній лідерів за цим рейтингом і основні стратегічні напрями менеджменту соціальної відповідальності цих компаній.

Не змінними у структурі рейтингів залишаються компанії мобільного зв'язку, виробництва напоїв, банківські установи. Новими учасниками такого роду рейтингів стали Укрзалізниця, Нова пошта, магазини комп'ютерної та побутової техніки, такі як Eldorado й великі будівельні гіпермаркети – Епіцентр. Більшість з нових учасників долучились через бажання прийняти участь в боротьбі з наслідками пандемії Covid-19 та допомозі українським лікарням.

Усі перераховані методики в переважній більшості застосовуються зовнішніми стейкхолдерами з метою рейтингування компаній на рівні регіону, національної економіки, світу. Нас цікавлять методики, що можуть бути використані управлінським персоналом на рівні підприємства.

В Україні під час повномасштабної війни корпоративна соціальна відповідальність трансформувалася у напрямку підтримки армії, громад та сталого розвитку. Станом на початок 2026 року існують такі основні рейтинги та дослідження для соціально відповідальних підприємств:

1. Рейтинг «ТОП-10 соціально відповідальних компаній» (видання «Ділова столиця»). Це один із ключових профільних рейтингів, результати якого за 2025 рік були опубліковані у жовтні–листопаді 2025 року.

Згідно цього рейтингу оцінюється системність підходу до КСВ, обсяги допомоги ЗСУ, проєкти з підтримки ветеранів, реінтеграції працівників та допомоги постраждалим громадам.

До десятки найкращих, у 2025 році, увійшли такі компанії, як Метінвест, Інтерпайп, Credit Agricole та інші.

2. Рейтинг програм сталого розвитку – 2025 (видання «The Page»). Нова ініціатива, запущена наприкінці 2025 року, що фокусується на оцінці програм за період 2024–2025 років.

У цьому рейтингу здійснюється виявлення найкращих практик сталого розвитку в умовах війни, що відповідають етичним стандартам та цілям ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління).

3. ТОП-100+ публічних транспарентних добродійних організацій.

Асоціація благодійників України щорічно публікує огляд найбільш прозорих фондів, зокрема корпоративних. Останній звіт за результатами діяльності у 2024 році вийшов у липні 2025 року. Критерієм можливості потрапляння у рейтинг є повнота розкриття фінансової звітності та публічність проєктів. вважається, що цей рейтинг слугує для допомоги бізнесу обирати надійних партнерів для соціальних інвестицій.

4. Ukrainian Business Index (UBI) та опитування соціальної активності.

Дослідження Центру розвитку інновацій (CID) станом на березень 2025 року зафіксувало рівень соціальної відповідальності МСБ (мікро-, малого та середнього бізнесу).

Понад 68,3% МСБ надають фінансову допомогу ЗСУ, а 51,2 % мають спеціальні програми підтримки працівників та їхніх родин.

5. Кейсові рейтинги (спеціальні проєкти).

Minfin: Проєкт «ТОП соціальних проєктів від українського бізнесу 2024» виділяє окремі ініціативи компаній, спрямовані на відновлення країни.

Giving Tuesday: Періодично публікує добірки компаній, що змінюють країну через системну благодійність.

Виникає питання, що є підставою для здійснення оцінювання. Більшість

вчених схильні до думки, що це соціальна або нефінансова звітність. Соціальна або нефінансова звітність – це звіти компаній, що включають інформацію не тільки про результати фінансово-економічної діяльності (прибуток, дивіденди, інвестиції, компенсації співробітникам, репутація і т. і.), але і соціальні (охорона здоров'я та безпека, трудові відносини, етика бізнесу, взаємовідносини з корінними народами тощо) та екологічні (використовувана енергія, викиди вуглецю, використання землі й екосистем, техногенні аварії, відповідність/невідповідність екологічному законодавству і т. д.) показники. Вона є публічною і розглядається як інструмент інформування різних груп впливу компанії (акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів, місцевої громади, широкої громадськості, уряду, міжнародної спільноти і суспільства) про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені в своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної сталості, соціального добробуту та екологічної стабільності [164].

Згідно із дослідженням, проведеним компанією KPMG (International Survey of Corporate Social Responsibility Reporting, 2008), станом на 2008 рік вже близько 80 % найбільших 250 компаній світу (G250 зі списку Fortune Global 500 за 2007 рік) почали постійно публікувати нефінансові звіти [24, с. 30]. За даними CorporateRegister.com, найбільшої всесвітньої бази даних нефінансових звітів, на серпень 2020 року в світі було оприлюднено понад 123183 соціальних звітів 20208 організацій [111].

Ми дослідили та узагальнили існуючі методики оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства з точки зору придатності для оцінювання стану менеджменту соціальної відповідальності (див. табл. 2.3).

За результатами існуючих методик оцінювання соціальної відповідальності можна зробити такі висновки:

- більшість методик є трудомісткі через необхідність оцінювання значної кількості критеріїв, що потребує залучення додаткових експертів. Відповідно це несе відповідні матеріальні затрати, що є під силу тільки великим об'єднанням підприємств;

Характеристика існуючих методик аналізування стану (рівня) соціальної відповідальності менеджменту

Назва та автор методики	Зміст та методи запропонованої методики	Показники, що оцінюються	Недоліки / переваги
Визначення рейтингового показника інтегральної ефективності соціальної програми Товма Н. [145]	Рейтингування за рівнем ефективності соціальних програм Визначається інтегральна ефективність соціальної програми на основі кількісних коефіцієнтів та загальний якісний показник КСВ	Кількісні показники – зростання заробітної плати, плинності кадрів, прийому молодих спеціалістів. Якісні показники – оцінка колективного договору та соціального звіту тощо.	1. Для управлінського персоналу вказує на місце їхнього підприємства у певному рейтингу по відношенню до інших підприємств, що потрапили в групу. Якщо змінити сукупність підприємств в групі – місце може змінитись. Відповідно зробити висновки щодо реального стану рівня соціальної відповідальності та наступної послідовності дій, з метою зміни ситуації складно. 2. Крім того у методиці використовуються як кількісні показники так і якісні характеристики, оцінка яких залежить від компетентності експерта, тому існує високий ризик похибки. Перевагою можна вважати можливість виявлення тенденцій зміни стану соціальної відповідальності за умови постійного спостереження та моніторингу.
Методика оцінки соціальних інвестицій Група російських авторів Асоціації	Експертне оцінювання якісних характеристик соціальних інвестицій Здійснюється групування якісних характеристик соціальних інвестицій за певними критеріями.	1 група - Інституціональне оформлення соціальної політики (наявність спеціального документа, в якому визначена соціальна політика компанії, наявність спеціального підрозділу, який відповідає за реалізацію соціальних програм компанії, закріплення основних положень соціальної	1. Високий рівень помилки через не компетентність експертів. 2. Не зважаючи на те, що методика охоплює більшість векторів менеджменту соціальної відповідальності, частина з них має різну спрямованість або відноситься до різних груп користувачів результатів соціальних програм або оцінка має здійснюватися за різними критеріями (1:0, або за певною шкалою). Ці

менеджерів Росії [39]	Всього 3 групи, 12 критеріїв [39, с. 47-48].	політики в колективному договорі). 2 група - Система обліку соціальних програм і заходів щодо їх реалізації (наявність щорічних фінансових звітів, складених відповідно до міжнародних стандартів, упровадження міжнародних стандартів соціальної відповідальності, оцінка ефективності соціальних інвестицій (забезпечення зворотного зв'язку між інвесторами та отримувачем соціальних інвестицій), приклади соціальних програм). 3 група - Комплексність процесу соціального інвестування (розвиток персоналу компанії, охорона здоров'я та праці персоналу, природоохоронна діяльність і ресурсозбереження, підтримка добросовісної ділової практики, розвиток місцевої громади).	всі відмінності можуть бути в межах однієї групи. Тому виникає сумнів щодо якості такої оцінки. Перевагою зазначеної методики є можливість опрацювання значного масиву даних і систематизування інформації залежно від потреб і можливостей підприємства на даний момент.
Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності Кричевський Н. А. та Гончаров С. Ф. [68]	Експертне оцінювання. Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності на основі кількісних та якісних показників [68, с. 130-148].	Кількісні показники КСВ перед працівниками, суспільством (громадою) та показники екологічної відповідальності. Якісні – наявність на підприємстві колективного договору, складання соціальних звітів і т. д. За всіма показниками розраховуються інтегральні якісний та кількісний показники, які шляхом зіставлення дають сукупний рейтинг з КСВ компанії.	Ця методика може бути використана для порівняння декількох підприємств, але не дає уявлення менеджменту конкретного підприємства про власний рівень соціальної відповідальності. Може бути використана на рівні громадських організацій, що займаються формуванням відповідних рейтингів.

<p>Розрахунок внутрішнього індексу соціальної відповідальності</p> <p>Лепіхіна Т., Мохова Є. [75]</p>	<p>Експертне оцінювання, метод модифікованої матриці SPACE-аналізу</p> <p>Експертне оцінювання соціальної політики здійснювалось за шкалою від нуля до 100 балів, Розподіл показників за принципом матриці SPACE здійснювався за чотирма групами: фактори стабільності, фактори безпечності умов праці, фактори, що забезпечують конкурентні переваги підприємства для працівників, фактори, що забезпечують фінансову привабливість (винагорода і мотивація) [75, с.120].</p>	<p>Соціальна політика, що реалізовується менеджментом: винагорода і мотивація, професійна підготовка і розвиток персоналу, охорона праці, реалізовані соціальні програми, додаткові стимули для персоналу, задоволеність морально-психологічним кліматом.</p>	<p>1. Широка шкала оцінок від нуля до 100 балів дає велике відхилення по деяких критеріях. У результаті чого виникають мало суттєві критерії, на думку експертів, але є важливими моментами соціальної відповідальності.</p> <p>2. Кількість чинників, що входять в кожную групу різна і не значна, що може давати значну похибку. Не зважаючи на те, що результати дослідження визначались у бальній оцінці з урахуванням абсолютної помилки, відносної похибки, надійності та коефіцієнта Стьюдента.</p> <p>3. Методика трудомістка і більш ефективна для великих корпорацій.</p> <p>Перевага, полягає у можливості формування розгорнутої інформації про стан соціальної відповідальності для великих корпорацій з метою інформування власників акцій та суспільства. На нашу думку це те до чого варто націлюватись всім суб'єктам господарювання.</p>
<p>Визначення загального якісного індексу соціальних інвестицій.</p> <p>Мазурик О. В. [79]</p>	<p>Індексний метод.</p> <p>Визначається загальний якісний індекс соціальних інвестицій, який показує рівень комплексності соціальної діяльності підприємства [79, с. 128].</p>	<p>Загальний якісний індекс соціальних інвестицій, який показує рівень комплексності соціальної діяльності підприємства. Та часткові показники – якісний індекс соціальних інвестицій для певного підприємства, що показує рівень комплексності соціальної діяльності підприємства, та якісний індекс соціальних інвестицій для певної ознаки, що показує ступінь присутності цієї якісної ознаки в статистичній виборці підприємства.</p>	<p>Для особи, яка приймає рішення будь який індекс дає лише приблизне уявлення про стан справ. А саме вказує лише на ймовірність досягнення результату.</p>

<p>Методика визначення рейтингу соціальної відповідальності корпорації у сфері трудових відносин</p> <p>Березіна О. [14]</p>	<p>Кількісна оцінка корпоративної соціальної відповідальності</p> <p>Складання рейтингу за предметними областями на основі розрахунку часткових соціально-трудова показників і визначення інтегрованого рейтингового показника КСВ [14, с. 98-100]</p>	<p>Загальні показники (індекс соціальної відповідальності, індекс перспективного розвитку, співвідношення соціальних інвестицій та прибутку тощо), показники зайнятості (частка звільнених протягом досліджуваного періоду з ініціативи роботодавця в загальній чисельності працівників, коефіцієнт плинності кадрів тощо); оплати праці (співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників корпорації з середнім по галузі, частка витрат на оплату праці в собівартості продукції тощо); охорони праці (коефіцієнт виробничого травматизму, витрати на покращення умов праці в розрахунку на одного працівника корпорації тощо); навчання та охорони здоров'я працівників (витрати корпорації на охорону здоров'я працівників в розрахунку на одного працівника, частка працівників, що проходять щорічний медичний огляд коштом корпорації в загальній чисельності працівників тощо).</p>	<p>Націлена на визначення стану соціальної відповідальності лише за одним вектором – трудові відносини, тому не висвітлює реальну картину про менеджмент соціальної відповідальності за всіма аспектами.</p> <p>Перевагою є можливість її використання для підприємств, які починають звертати увагу на менеджмент соціальної відповідальності. І хочуть зацікавити до себе увагу економічної спільноти</p>
<p>Методика визначення ефективності корпоративної соціальної політики підприємства</p> <p>Кашин В., Нещадін А.,</p>	<p>Визначається ефективність корпоративної соціальної політики у напрямках результативності, економічності відповідних заходів та доцільності здійснення інвестицій у соціальні заходи.</p>	<p>Показники ефективності соціальної політики:</p> <p>1) результативність = P / M – відношення отриманого результату до поставленої мети (ефективніша та діяльність, яка дозволяє досягти бажаних результатів); 2) економічність = P / B – відношення результатів до витрат ресурсів (ефективніша та діяльність, яка дозволяє отримати результат з меншими витратами);</p>	<p>Недоліком на нашу думку є те, що для частини показників не визначено критеріїв оцінки. Наприклад, які показники використовуються для оцінювання цілей і відповідно реальних соціальних проблем у процесі визначення ефективності доцільності соціальних заходів.</p> <p>Перевагою зазначеної методики є можливість оцінювання як з позиції суспільства так і бізнесу. Для суспільства це – сукупність</p>

Тульчинський Г. [57]		3) доцільність = М / П – відношення цілей до реальних соціальних проблем (ефективніша та діяльність, яка дозволяє вирішити реальні соціальні проблеми).	раніше недоступних благ, кількість людей що їх отримали тощо. Для бізнесу – досягнення більшої популярності, поліпшення громадської думки, зростання фінансових показників, капіталізація.
Методика розрахунку вкладених інвестицій у функціонування системи соціальної відповідальності Ворона О. В. [25]	Оцінка інвестицій у систему соціальної відповідальності Здійснюється розрахунок витрат у трьох напрямках – вирішення проблем суспільства, вирішення соціальних проблем, вирішення проблем та задоволення потреб інших зацікавлених сторін, розподіливши якісні показники за такими критеріями «Персонал», «Бізнес», «Суспільство», «Імідж»	Витрати за такими критеріями: 1) вирішення проблем суспільства (витрати на охорону навколишнього середовища, витрати на підтримку закладів освіти, витрати на благодійну допомогу тощо); 2) вирішення соціальних проблем (витрати на охорону та безпеку праці, витрати на житлові програми, витрати на навчання та перекваліфікацію персоналу тощо); 3) вирішення проблем та задоволення потреб інших зацікавлених сторін (витрати на маркетингові дослідження, витрати на програми оновлення та модернізації основних фондів, витрати на розвиток логістичної інфраструктури тощо).	На нашу думку, важно виявити різницю між першою і третьою групою критеріїв, оскільки їх можна всіх назвати проблемами суспільства. Крім того, не зрозуміло чи можна вважати ефективною політику соціальної відповідальності конкретного підприємства за умови не високих витрат у напрямку одного з критеріїв у порівнянні з іншим. Перевагами можна вважати той факт, що підрахувати витрати за певними напрямками значно легше ніж розраховувати коефіцієнти. І порівнюючи результати розрахунків із попередніми періодами дійсно можна зробити певні висновки.
Методика оцінювання соціально зорієнтованого інвестування Перекрестов Д., Поварич І., Шабашев В. [114]	Здійснюється визначення вартості інвестицій у соціальні заходи і якість цього процесу.	Напрямки оцінювання: 1) Вартість інвестицій у соціальні завдання. 2) Якість комплексності організації процесу такого інвестування.	Для використання методики використовуються різного роду кількісні і якісні показники. Відповідно якість такого оцінювання буде залежати від компетентності експертів. Переваги методики подібні то попередньої, а саме критерії можуть бути обрані залежно від потреб самого підприємства як у розрізі кількісної так і якісної оцінок.

<p>Методика оцінювання соціальної відповідальності у розрізі груп основних стейкхолдерів</p> <p>Черних О. В. [159]</p>	<p>Здійснюється оцінювання залежно від соціальної відповідальності підприємства щодо своїх стейкхолдерів., а саме за показниками внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності [159].</p>	<p>Показники оцінки соціальної відповідальності підприємства скомпановано за групами основних стейкхолдерів: працівники підприємства, акціонери (11 внутрішніх показників: співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників підприємства із середнім по галузі, коефіцієнт виплати дивідендів тощо), громадські організації, освітні установи, споживачі, місцеве співтовариство, органи державної влади та місцевого самоврядування, регулюючі органи, кредитори та інститути фінансово кредитної системи, бізнес-партнери, постачальники та підрядники, інвестори (13 зовнішніх показників: частка витрат на проведення соціальних програм спільно із громадськими організаціями в чистому прибутку підприємства, коефіцієнт забрудненості навколишнього середовища, коефіцієнт окупності інвестицій тощо).</p>	<p>Зазначена методика, на нашу думку є найбільш адаптованою до можливості її використання у практиці управління.</p>
--	---	---	--

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел [14; 25; 39; 57; 68; 75; 79; 114; 145; 159].

- існує ризик значних помилок і похибок у рейтинговому оцінюванні, на якому базується більшість методик через не достатню компетентність експертів;
- частина методик націлена лише на один вектор менеджменту соціальної відповідальності як у внутрішньому так і зовнішньому середовищі системи корпоративної культури підприємства;
- не всі методики дають відповідь управлінському персоналу щодо дій у напрямку зміни існуючого стану з метою підвищення ефективності менеджменту соціальної відповідальності;
- найбільш повною вважаємо методику Асоціації російських менеджерів, у зв'язку з тим, що вона охоплює більшість напрямків менеджменту соціальної відповідальності. Але вона містить лише якісні характеристики, у результаті чого управлінський персонал матиме уявлення про сьогоденний стан соціальної відповідальності, але не отримає відповіді щодо подальших перспектив підвищення ефективності управління у сфері соціальної відповідальності;
- не існує загально прийнятого переліку критеріїв, що можуть бути основою системи показників оцінка рівня менеджменту соціальної відповідальності.

Таким чином, основною проблемою в оцінці КСВ є науково обґрунтований підбір системи показників, а першочерговою засадою її вирішення – належний вибір напрямів (об'єктів) соціальної відповідальності.

Крім того, вважаємо за доцільне здійснювати оцінювання ефективності менеджменту за зовнішніми та внутрішніми векторами соціальної відповідальності. Для можливості здійснення такого аналізу, та запровадження системи ефективного менеджменту соціальної відповідальності варто здійснити такі заходи:

1. Розробити положення про соціальну політика компанії. Узгодити зазначення положення з колективним договором підприємства.
2. Покласти на управлінський персонал зобов'язання та мотивувати потребу впроваджувати заходи соціального спрямування, що зазначені у положенні, з врахуванням міжнародної практики здійснення такої діяльності.
3. Здійснювати регулярний облік соціальних програм та моніторинг

ефективності впровадження соціальних заходів.

4. Вивчати досвід вітчизняних підприємств щодо впровадження корпоративної соціальної відповідальності, здійснювати оцінку існуючих місцевих та регіональних програм з метою визначення доцільності долучення до них.

5. Здійснювати опитування персоналу, щодо ефективності існуючих соціальних програм та потреби у додаткових з метою підтримки та мотивування всіх учасників системи соціальної відповідальності й виявлення напрямків коригування та удосконалення.

6. Сформувати сукупність показників, які на думку управлінського персоналу стануть інформаційною базою власної методики оцінювання ефективності менеджменту соціальної відповідальності на підприємстві.

7. Розробити форму нефінансового звіту, з метою інформування про стан та ефективність здійснення менеджменту соціальної відповідальності перед колективом, власниками, громадськістю, який можна легко трансформувати залежно від потреб та можливостей підприємства. Врахувавши при цьому міжнародний досвід формування таких звітів.

Не зважаючи на значну кількість методологічних підходів до оцінки корпоративної соціальної відповідальності, на сьогодні відсутня методика, що дає змогу оцінити якість менеджменту у напрямку соціальної відповідальності. Оцінювання всіх векторів соціальної відповідальності має здійснюватися поетапно за трьома групами показників – обсягу (кількості), якості та ефективності. Основні вимоги до підбору показників наступні: істотність для даного вектора соціальної відповідальності; кількісний вираз; можуть бути перевірені за допомогою даних обліку; мають галузеву специфіку; враховують міжнародні стандарти.

Така векторна методика зорієнтована, у тому числі і на міжнародний стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності». ISO 26000 допомагає організаціям об'єднати у своїй соціально відповідальній практиці використання ряду інших міжнародних стандартів: Декларацію ООН про права

людини, конвенції МОП, принципи Глобального договору ООН, Кіотський протокол, Рекомендації Організації економічного співробітництва та розвитку та інші. Стандарт сумісний з GRI, системами управління якістю (EFQM та ISO: 9001, 9004), природокористуванням (ISO: 14001), охорони праці та техніки безпеки (OHSAS: 18001) та іншими системами, застосовуваними в рамках діяльності з корпоративної відповідальності та сталого розвитку.

2.2 Аналізування рівня менеджменту соціальної відповідальності підприємств України за зовнішніми векторами системи корпоративної культури

Ларрі Фінк, генеральний директор BlackRock, один з найбільших у світі менеджерів з управління активами, висловлює в листі до акціонерів думку, що метою бізнесу є позитивний вплив на суспільство. «Відповідальний бізнес – це, по суті, той бізнес, який приносить користь суспільству та вирішує негативні наслідки, які він може мати на суспільство, людей та планету» [196]. Тобто, зовнішні вектори системи корпоративної культури – є визначальними.

В Україні ще немає бачення необхідності корпоративної соціальної відповідальності. Це прослідковується як у пасивності самих підприємств так і відсутності структурованої інформації на рівні держави. Згідно опитувань відповідних рейтингових агентств трохи більше 53 % респондентів вбачають необхідність соціально зорієнтованих заходів у результаті запровадження політики соціальної відповідальності. Інші ж не вважають за доцільне застосування такої практики. Кожне десяте підприємство соціальну відповідальність вважає функцією держави. Хоча третина суб'єктів господарювання заявила, що має власну систему чи стратегію корпоративної соціальної відповідальності у відкритих джерелах підтвердити цю інформацію не можливо.

Розробка методики та здійснення аналізу стану менеджменту соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури на рівні підприємства має

починатись з аналізування існуючих методик, що ми зробили. Наступні дії мають полягати у виявленні прогалини та усунення недоліків у власної методики. Це дозволить зменшити ризик отримання помилки. Крім того адекватне систематизування інформації для потреб підприємства, дасть можливість отримати відповіді не лише щодо стану соціальної відповідальності, але і вказати шляхи удосконалення та подальшого розвитку як досліджуваного питання так і підприємства в цілому.

Зазвичай, для вирішення питань розроблення власних методик, починають з аналізування інформації із загальнодоступних джерел. Мета такого дослідження у нашому випадку – доступність можливості здійснення аналізу стану менеджменту соціальної відповідальності за зовнішніми векторами системи корпоративної культури.

Для виконання цього завдання варто систематизувати інформацію у такій послідовності:

1. Аналіз стану менеджменту соціальної відповідальності на основі моніторингу макроекономічних показників у розрізі зовнішніх векторів системи корпоративної культури.
2. Визначення рівня поінформованості регіональних органів управління про соціально відповідальний бізнес.
3. Моніторинг ставлення управлінських структур до необхідності впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності підприємств України на основі матриці компанії Sustain Ability.
4. Виявлення пріоритетних факторів успіху як результату менеджменту корпоративної соціальної відповідальності за зовнішніми векторами системи корпоративної культури.

Для виконання першого завдання ми ідентифікували макроекономічні показники, які на нашу думку характеризують стан менеджменту соціальної відповідальності за окремими векторами системи корпоративної культури. Дослідження здійснено за період до 2020 року, через відсутність або не системність статистичних даних у період війни. (див. табл. 2.4).

Структура показників макросередовища у процесі аналізування стану менеджменту соціальної відповідальності за зовнішніми векторами

№ п/п	Зовнішні вектори соціальної відповідальності	Показники макросередовища
1.	Відповідальність перед громадою	Кількість безробітних віком 15-70 років (за методологією МОП), тис., за причинами незайнятості, %. Середньомісячна номінальна заробітна плата*, грн, середньомісячна заробітна плата реальна %, кількість штатних працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, кількість штатних працівників, які мають право на хоча б один із видів пільг і компенсацій, капітальні інвестиції %, умови праці працівників за видами економічної діяльності, кількість потерпілих від нещасних випадків (гострих професійних захворювань (отруєнь/аварій) та від нещасних випадків зі смертельним наслідком, кількість штатних працівників, які мають право на хоча б один із видів пільг і компенсацій, кількість працівників, охоплених колективними договорами, середньомісячна заробітна плата штатних працівників за видами економічної діяльності загалом по Україні у 2015-2019 роках
2.	Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів	Використання свіжої води на виробництво млн. м ³ , скинуто у поверхневі водні об'єкти забруднених зворотних вод без очищення млн. м ³ , потужність очисних споруд млн. м ³ , викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення тис. т, утворено відходів від економічної діяльності I-IV класів небезпеки тис. т, капітальні інвестиції в охорону навколишнього середовища за видами економічної діяльності.
3.	Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою	Фінансовий результат до оподаткування.
4.	Відповідальність перед покупцями та замовниками	Індекс цін виробників промислової продукції, %, витрати на інновації промислових підприємств за рахунок власних коштів млн. грн., кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію а/або технологічні процеси), од.
5.	Відповідальність перед контрагентами та партнерами	Частка кількості підприємств, які мали власний веб-сайт відсотків до загальної кількості підприємств

Джерело: ідентифіковано та систематизовано авторами на основі джерела [140]

Здійснивши аналіз соціальної відповідальності в межах національної економіки згідно макроекономічних показників у контексті відповідальності перед громадою можна зробити такі висновки. Кількість безробітних віком 15-

70 років (за методологією МОП) протягом 2015-2017 років дещо зростало в межах 1,5 % в рік, але вже до кінця 2019 року прослідковувалася стійка тенденція зниження до 1487,7 тис. осіб. У порівнянні з 2015 роком відбулось зменшення кількості безробітних на 10,1 %.

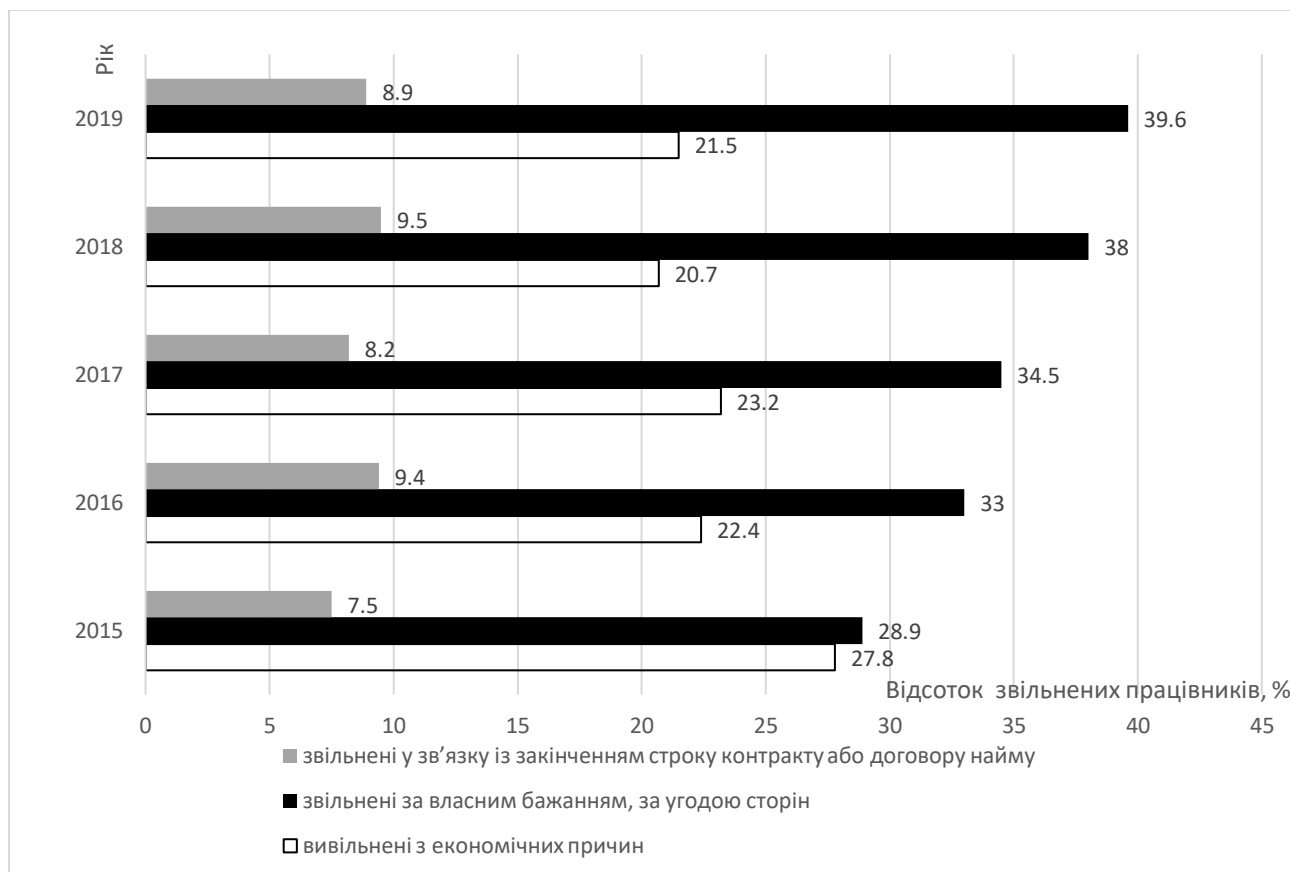


Рис. 2.1 Аналіз безробіття за причинами звільнення осіб працездатного віку.

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [140]

Якщо розглядати причини звільнення осіб працездатного віку то можна зробити висновок (рис. 2.1), що найбільша частка звільняється за власним бажанням, за угодою сторін. На кінець 2019 року частка таких осіб становила 39,6 %. Звільнені у зв'язку із закінченням строку контракту або договору найму складають у середньому 8,7 %. Тобто підприємства в більшості випадків продовжують контракти зі своїми працівниками. П'ята частина безробітних вивільнені з економічних причин.

Аналіз безробіття в Україні 2021-2024 років показує значний вплив повномасштабного вторгнення: втрата роботи через руйнування, міграцію

(особливо жінок та дітей), призов чоловіків на службу, що створює дефіцит кадрів, а також скорочення термінів виплат допомоги. Основні причини звільнення та безробіття включають економічні фактори, пов'язані з війною (знищення підприємств, скорочення), а також структурні зміни – жінки складають більшу частку безробітних, чоловіків бракує на робочих місцях, а також зростає кількість ВПО та тих, хто шукає кращу роботу.

Основними причинами звільнення 2021-2024 рр. можна вважати такі, як:

- вплив війни: руйнування інфраструктури та підприємств, окупація територій призвели до масової втрати робочих місць, особливо у 2022-2023 роках;

- міграція: значна частина працездатного населення виїхала за кордон (майже 5.9 млн осіб станом на 2025), що зменшило пропозицію робочої сили, але й скоротило число зареєстрованих безробітних.

- призов на військову службу: масовий призов чоловіків на фронт ускладнив укомплектування робочих місць та змінив структуру безробітних.

Варто зазначити, що відбулися зміни в структурі безробітних. Частка жінок серед безробітних зросла до 81%. Зменшилась кількість зареєстрованих безробітних, що пояснюється міграцією та не реєстрацією чоловіків через уникнення мобілізації.

Спостерігається дефіцит кадрів, особливо серед чоловіків та в певних професіях (лікарів, робітників), при одночасному перевищенні пропозиції над попитом на одне робоче місце.

За досліджуваний період кількість штатних працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, відсотків до облікової кількості штатних працівників (на кінець 2019 р.) становила 29,6 %. З яких найбільша частка це промисловість – 34 %, у тому числі у напрямку добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 66,5 %. У структурі переробної промисловості: виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення – 59,5 %; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 37,3 %; металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування – 55,4 %;

водопостачання; каналізація, поводження з відходами – 36,5 %.

Протягом 2015-2019 років кількість потерпілих від нещасних випадків (гострих професійних захворювань (отруєнь/аварій) та від нещасних випадків зі смертельним наслідком тримається на рівні 4, тис. осіб. У порівнянні з 2000 р, коли ця цифра сягала 34,3 тис. осіб можна вважати, що ситуація значно покращилась. Але ця стабільність протягом останнього періоду свідчить про відсутність змін у кращу сторону.

Відповідно, кількість штатних працівників, які мають право на хоча б один із видів пільг і компенсацій, відсотків до облікової кількості штатних працівників (на кінець 2019 р.) складає 33,3 %. Найвищий відсоток 33,3 кількості штатних працівників, які мають право на хоча б один із видів пільг і компенсацій, відсотків до облікової кількості штатних працівників є у таких видах діяльності як: добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 68 %; в переробній – виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення – 64,6 %; виробництво хімічних речовин і хімічної продукції – 39,2 %; металургійне виробництво, виробництво готових металевих виробів, крім машин і устаткування – 58,6 %; водопостачання; каналізація, поводження з відходами – 41,9 %. Тобто, понад 50 % найнятих осіб мають право окремі категорії пільг та компенсацій за шкідливі умови праці.

За таких умов працю людей має бути захищеною. У зв'язку з неефективною роботою профспілкових організацій або повною її відсутністю актуальним є питання колективного договору. Згідно статистичних даних на початок 2020 року 73,2 % найнятих працівників було охоплено колективними договорами. Найнижчий відсоток покриття працівників охоплених колективним договором – будівництво 40,1 %, оптова та роздрібна торгівля – 38,2 %, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 36,8 %, тимчасове розміщення й організація харчування – 27,1, операції з нерухомим майном – 39,9 %. Якщо зважати, що саме ці види діяльності в переважній більшості, постраждали від пандемії то результати за цим показником на початок 2020 року будуть значно гірші.

Основні доходи фізичні особи отримують за місцем основної роботи. Тому матеріальне мотивування працівників та забезпечення їхнього рівня життя є одним з напрямків соціальної відповідальності підприємства. Як бачимо з рис. 2.2 розмір середньомісячної номінальної заробітної плати постійно зростає. У порівнянні з 2015 роком рівень заробітної плати зріс у 2,5 рази з 4195 грн до 10497 грн. в свою чергу середньомісячна заробітна плата реальна коливається і протягом 2017-2019 рр. знижується.

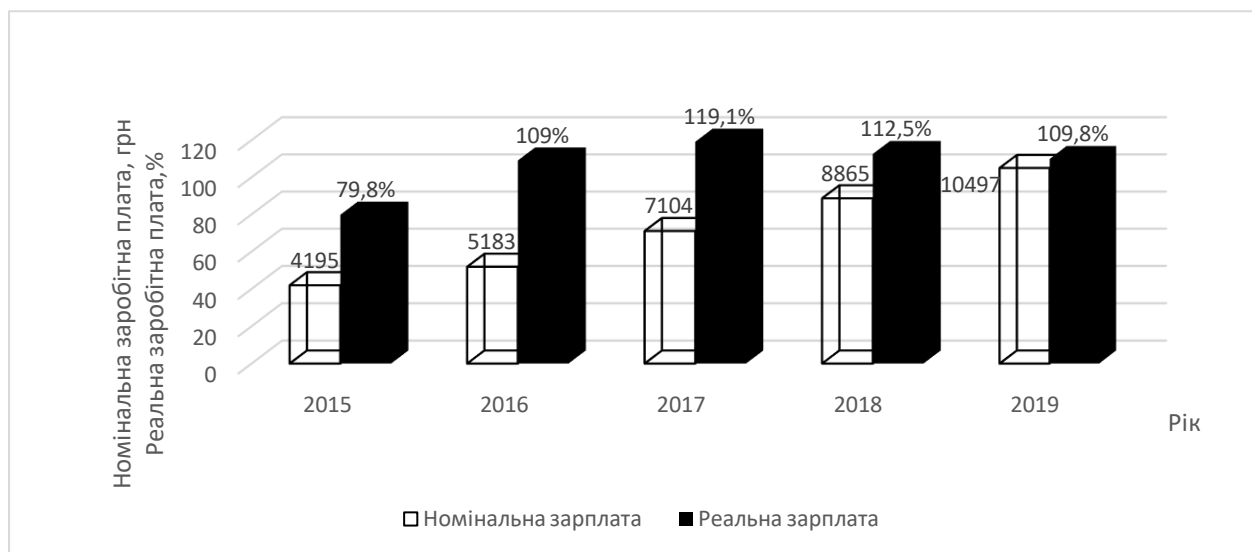


Рис. 2.2 Аналіз заробітної плати найнятих осіб протягом 2015–2019 рр.

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [140]

Аналіз заробітної плати в Україні протягом 2022–2025 років демонструє адаптацію економіки до умов тривалої війни, де ключовим фактором впливу став гострий дефіцит кадрів.

Варто зазначити, що у 2022 році відбулося падіння через шок від початку повномасштабного вторгнення реальна заробітна плата скоротилася на 11,9%. Бізнес вдавався до оптимізації витрат, що призвело до зниження купівельної спроможності.

Через дефіцит робочої сили протягом 2023–2024 років відбулося зростання заробітної плати. У 2024 році реальна зарплата зросла на 15,6%, перевищивши довоєнний рівень.

Станом на листопад 2025 року середня номінальна заробітна плата сягнула

27 167 грн. Середньорічне зростання реальної зарплати у 2025 році сповільнилося до 6,2% через інфляційний тиск.

Основними тенденціями оплати праці за останній період можна вважати такі, як:

1. Боротьба за таланти. Дефіцит кваліфікованих кадрів залишається головним рушієм зростання зарплат. Роботодавці змушені пропонувати вищу оплату для утримання працівників.

2. Галузевий розрив. Найвищі рівні оплати праці у 2025 році зафіксовані в секторі ІТ, будівництві (через відновлення) та технічних спеціальностях. У деяких регіонах та великих містах середні пропозиції перевищують 40 000 грн.

3. Податкові зміни. У 2025 році загальна сума утримань із зарплати зросла до 23% (18% ПДФО + 5% військовий збір), що дещо знижує чистий дохід «на руки».

4. Стабілізація мінімальної зарплати. У 2025 році мінімальну заробітну плату зафіксовано на рівні 8 000 грн. Проте законом про держбюджет уже передбачено підвищення до 8 647 грн з 1 січня 2026 року.

5. Вимоги для бронювання. Рівень заробітної плати став критичним для бізнесу у контексті бронювання працівників: для цього показник має бути не нижче встановленого порогу (наприклад, прогнозовано 21 617,50 грн на 2026 рік).

Крім цього варто зазначити, що у досліджуваному періоді відбувалася позитивна динаміка щодо перерозподілу кількості штатних працівників за рівнем номінальної заробітної плати рис. 2.3.

А саме, як бачимо кількість працівників з мінімальною заробітною платою протягом останніх трьох років знизилась з 29,3 % до 5,4 %. Кількість працівників, що мають середньомісячну заробітну плату у розмірі від 5 до 10 тис. грн майже не змінна і коливається в межах 18 %. У двічі зросла кількість осіб, що отримують заробітну плату понад 10 тис. грн, а саме до 41,6 %. Але такі тенденції навряд є наслідком підвищення соціальної відповідальності менеджменту підприємств. Скорше всього цьому посприяли підвищення мінімальної

заробітної плати, зростання курсу валют та інші зміни, що відбулися в національній економіці.

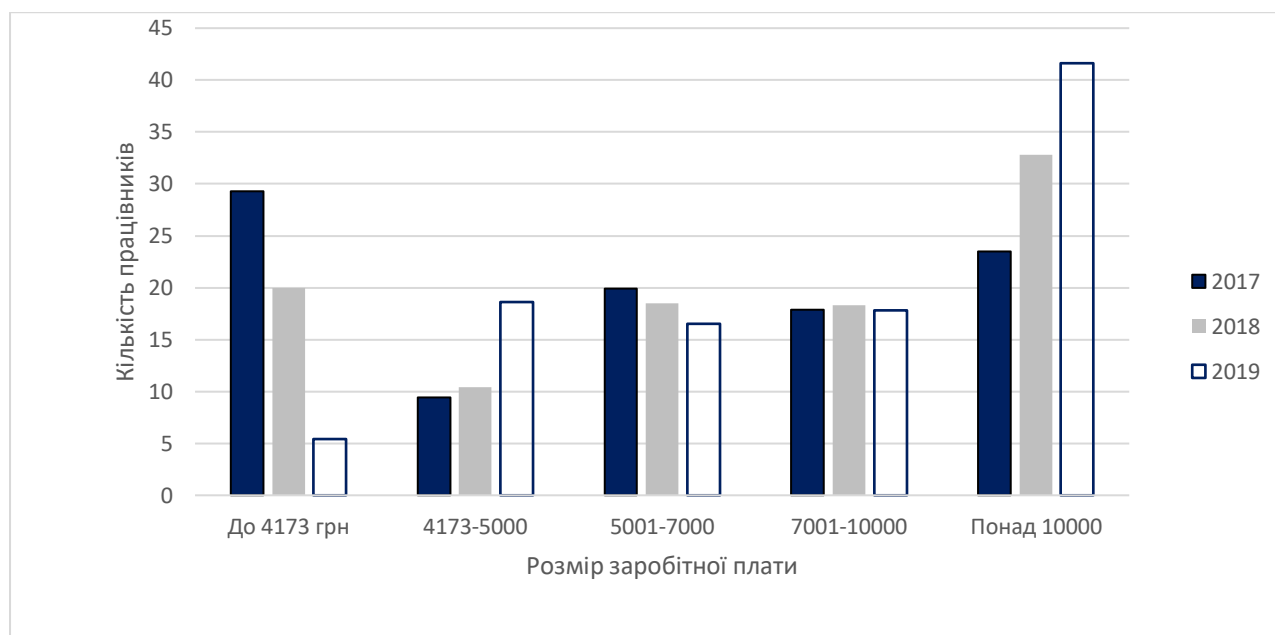


Рис. 2.3 Перерозподіл кількості штатних працівників за рівнем номінальної заробітної плати

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [140]

Протягом останніх 15 років наші підприємства зазнали значної модернізації, реконструкції, переобладнання. Це позитивно впливає на збільшення обсягів випуску та реалізації продукції, що у свою чергу сприяє зростанню податкових надходжень на місцях. На протязі 2015–2019 рр. ми бачимо постійне, хоча і не значне, зростання капітальних інвестицій. Лише у 2015 р. відбулося зменшення капітальних інвестицій у порівнянні з попереднім роком на 1,8 %. У наступні періоди відзначається зростання відповідно на 18,0 %, 22,1 %, 16,4 %, 15,5 %. Це свідчить про те, що частина суб'єктів господарювання регулярно здійснюють реінвестиції у поліпшення власних підприємств, що в кінцевому результаті матиме позитивний ефект.

Що стосується вектору – відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів, то вважаємо за доцільне здійснювати аналіз за такими показниками, які свідчать про обсяги використання природних ресурсів та викиди у навколишнє середовище. Використання свіжої води на виробництво продукції протягом 2015-2019 рр. складає в середньому 4463,8 млн. м³, тобто

майже не змінна протягом досліджуваного періоду. За досліджуваний період зростання обсягу повторного використання води після очищення чи охолодження відрізняється на 0,7–1,4 %%. Скидання поверхневі водні об'єкти забруднених зворотних вод без очищення зменшується, в середньому на 11,25 млн. м³. Найбільше зменшення відбулось у 2016 р. – на 20 млн. м³ та 2018 – на 17 млн. м³ відповідно. Такі результати свідчать про не зацікавленість підприємств вкладатись у переобладнання системи водопостачання з метою оптимізації її використання.

Викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення представлено на рис. 2.4.

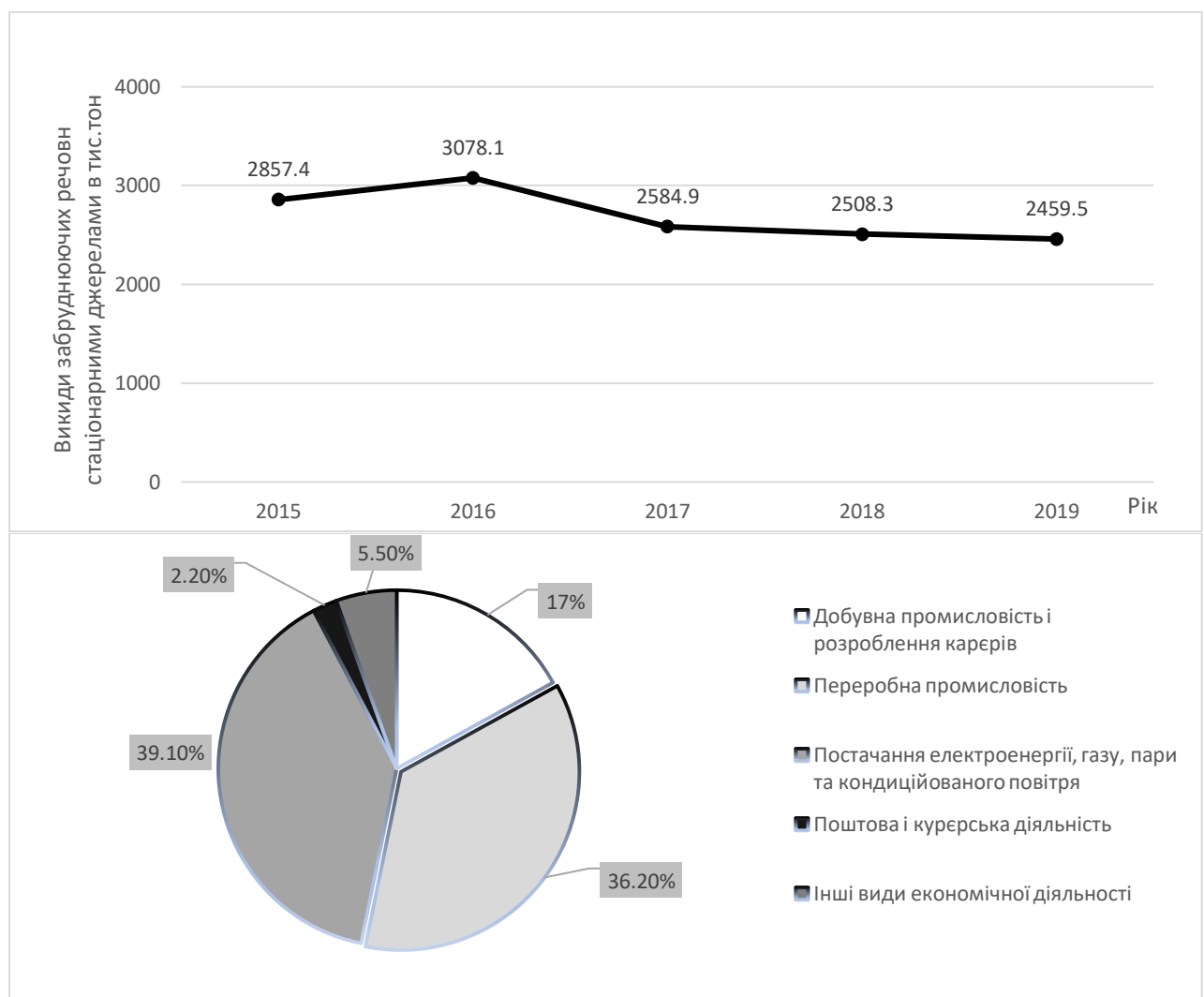


Рис. 2.4 Викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення тис. т

Джерело: побудовано авторами на основі джерела [140]

Як бачимо обсяги викидів достатньо високі. У порівнянні з 2015 р. у 2019 році відбулось зменшення лише на 13,9 %, це дуже низький показник змін за 5 років.

Якщо проаналізувати обсяг викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення за видами економічної діяльності у 2019 році, то можна зробити висновок, що найбільшу частку у загальній кількості викидів утворюють у результаті діяльності добувна промисловість і розроблення кар'єрів – 17 %, підприємства переробна промисловість – 36,2 %, забруднюючих речовин з яких металургійне виробництво – 30,1%, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря – 39,1 %, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 2,2 %.

Всі інші види економічної діяльності у загальній структурі викидів становили 5,5 %, що в середньому 0,7 % за кожним окремим видом.

Аналіз викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю за 2022–2025 роки відображає глибокі структурні зміни в економіці України, спричинені війною. Основною тенденцією є різке скорочення промислових викидів через руйнацію підприємств, водночас із виникненням нових джерел забруднення внаслідок бойових дій.

Згідно з даними Державної служби статистики України, за останні роки спостерігаються такі показники від стаціонарних джерел:

2021 рік: Останній повноцінний довоєнний рік зафіксував близько 2200–2300 тис. т забруднюючих речовин.

2022–2023 роки: Відбулося масштабне падіння викидів у промислових регіонах (наприклад, у Запорізькій області обсяги впали на 31,4% порівняно з 2021 роком). Це зумовлено зупинкою великих металургійних та енергетичних об'єктів.

2024 рік: За попередніми звітами регіональних управлінь статистики, спостерігається подальша стабілізація на низькому рівні. Наприклад, у Львівській області обсяги викидів у 2024 році становили 55,4 тис. т, що на 4,4% менше за показник 2023 року.

2025 рік: Статистика за цей рік перебуває у процесі формування (подання звітів 2-ТП повітря триває до кінця року), проте очікується, що загальнонаціональний рівень викидів від стаціонарних джерел залишатиметься значно нижчим за довоєнний через втрату промислових потужностей на Сході країни.

Діоксид вуглецю є ключовим парниковим газом, що обліковується окремо від інших токсичних речовин: у 2020 році обсяги становили 109,1 млн тонн. Протягом 2022–2024 років зафіксовано суттєве зниження викидів у традиційно промислових областях (Дніпропетровська, Донецька), хоча ці регіони залишаються основними забруднювачами.

Скорочення викидів енергетичним сектором у 2024–2025 роках пов'язане з пошкодженням ТЕС, проте воно частково компенсується використанням дизельних генераторів, які за певних умов також класифікуються як стаціонарні джерела забруднення.

Варто зазначити, що збір статистики на тимчасово окупованих територіях та в зонах активних бойових дій неможливий. Крім того, війна є передумовою забруднення. Прямі викиди від пожеж на нафтобазах та вибухів не завжди повною мірою відображаються у традиційній звітності стаціонарних джерел, але оцінюються Міндовкілля як такі, що завдали збитків атмосфері на трильйони гривень.

Слід зазначити, що значно зріс обсяг утворених відходів від економічної діяльності I–IV класів небезпеки. Протягом періоду 2015–2019 рр. відбулось зростання на 29,7 % з 306214,3 до 435619,8 тис. т. Більша половина зазначених відходів протягом зазначених років видалено у спеціально відведені місця чи об'єкти 152295,0 тис. т і 238997,2 тис. т відповідно. Коли обсяги накопичення відходів протягом експлуатації у місцях видалення відходів за I, II і III класами небезпеки протягом останніх 5 років є майже не змінним то обсяг відходів IV класу небезпеки постійно зростає протягом 2019 року критично, а саме на 15,8 % у порівнянні з 2018 р.

Найбільшу частку в утворенні відходів виникає у наслідок діяльності

добувна промисловість і розроблення кар'єрів. У 2018 році вона становила 85,6 %, у 2019 році вона зросла і складає 88,5 % від загальної кількості.

Не зважаючи на значні обсяги відходів за видами економічної діяльності капітальні інвестиції на охорону природного середовища підприємствами видобування складають лише 2136,2 млн. грн, що є всього 13,14 % від загальної кількості по Україні. Для переробної галузі цей показник у два рази вищий – обсяг капітальних інвестицій в охорону навколишнього середовища становить 4184,5 млн. грн. Слід зазначити, що основна частина витрат на охорону навколишнього природного середовища складають поточні витрати на ремонт.

Єдиним макропоказником, що може бути інформативним для зовнішнього вектора менеджменту соціальної відповідальності – відповідальність перед державними фіскальними органами та державою із загальнодоступних джерел є фінансовий результат до оподаткування, %. Протягом 2018–2019 рр. він зростає стабільно на дещо більше 50 %. Але на жаль на рівні підприємства він буде більш інформативний, якщо аналіз здійснюватиметься на основі фінансової звітності, а не статистичних даних.

Відповідальність перед покупцями та замовниками, як один із зовнішніх векторів менеджменту соціальної відповідальності може бути охарактеризовано лише індексом цін виробників промислової продукції. Протягом досліджуваного періоду він дійсно кардинально знижується з 125,4 у 2015 р. й 135,7 у 2016 р. до 92,6 у 2019 р. Але це швидше говорить про підвищення рівня конкуренції на внутрішньому ринку та зниження купівельної спроможності покупців, а не про зростання рівня соціальної відповідальності підприємств.

Випуск якісної продукції є свідченням соціальної відповідальності перед покупцями та замовниками. Витрати на інновації промислових підприємств за рахунок власних коштів у 2015 році склали 13427,0 млн. грн, у 2017 році відбулось не значне зменшення до 10742,0 млн. грн. У 2019 році ці витрати становили 12474,9 млн. грн.

Лише не значна кількість суб'єктів господарювання здійснюють такі витрати. На рівні національної економіки вона мізерно низька. Так у 2017 році

це 672 підприємств, у 2018 – 739 підприємств, відповідно у 2019 – 687 підприємств. З них, у середньому, лише 28,4 % понесли витрати на запровадження нових або суттєво поліпшених маловідходних, ресурсозберігаючих технологій. Більша частина понесла витрати на впровадження нових видів інноваційної продукції. Зрозуміло, що відсутність інноваційної діяльності може бути наслідком не задовільного фінансового стану, але в більшості випадків це не бажання використовувати додаткові ресурси на розвиток.

Показник частка кількості підприємств, які мали власний веб-сайт може бути інформативним, як для зовнішнього вектора соціальної відповідальності, як перед покупцями та замовниками, так і постачальниками та підрядниками. Саме наявність власного веб-сайту свідчить про прозорість підприємства в цілому так і його управління зокрема. Так от, у 2018-2019 рр. такий ресурс мали лише 35 % від загальної кількості підприємств. Тобто лише третина надає доступ повністю або частково до своєї інформації зовнішнім користувачам.

З метою визначення рівня поінформованості регіональних органів управління про соціально відповідальний бізнес ми звернулись з офіційними листами-клопотаннями до голів обласних державних адміністрацій з проханням надати інформацію для здійснення наукового дослідження щодо стану менеджменту соціальної відповідальності на підприємствах України. У листі ми просили дати відповідь за такими питаннями: вкажіть 5 найбільш соціально-орієнтованих підприємств області (з найвищим, на Вашу думку, рівнем соціальної відповідальності менеджменту); зазначте, у проектах якого напрямку ці підприємства відзначились (відповідальність перед громадою, відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів, відповідальність перед державними фіскальними органами та державою, відповідальність перед покупцями та замовниками, відповідальність перед контрагентами та партнерами), яка вартісна оцінка таких проектів; чи формує обласна адміністрація звіт по соціально орієнтованому бізнесу регіону, якщо так то вкажіть адресу електронного ресурсу, де його можна переглянути. Зведена

інформація щодо опитування наведена у дод. С.

Прийняли участь в опитування 68 % адміністрацій, з них повну відповідь дали, такі як: Вінницька, Волинська, Донецька, Закарпатська, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Тернопільська, Херсонська, Черкаська обласні державні адміністрації. Інші не надали офіційної відповіді або аргументували неможливість формування відповіді відсутністю звітів відповідного напрямку.

Всі заклади органів виконавчої влади підтвердили відсутність звіту про соціальну відповідальність підприємств їхнього регіону, оскільки немає необхідності його формування. Хоча всі 12 ОДА, що прийняли участь в опитуванні, володіють інформацією про найбільш соціально орієнтовані підприємства регіону, але дати відповідь щодо напрямку їхньої соціальної відповідальності готові відповідати лише 10.

У таблиці 2.5 наведено топ-5 найбільш соціально орієнтованих підприємств на думку менеджменту органів виконавчої влади.

Таблиця 2.5

Результати опитування обласних державних адміністрацій щодо поінформованості регіональних органів виконавчої влади у питаннях соціально орієнтованого бізнесу

Область	Назва 5-ти найбільших соціально орієнтованих підприємств
А	Б
Вінницька	ПрАТ МХП, Вінницька кондитерська фабрика РОШЕН, Вінницький олійно-жировий комбінат, ТОВ Люстдорф, Українсько-польська компанія "Барлінек"
Волинська	ПрАТ Луцький домобудівельний комбінат, Будівельна компанія "Інвестор", ПрАТ Володимир-Волинська птахофабрика, ТОВ Луцька картоно-паперова фабрика, ПрАТ Луцьксаньехмонтаж №536
Донецька	ПрАТ Екопрод, ТОВ Маріупольська птахофабрика, ПрАТ Новотроїцьке рудоуправління, АФ ТОВ Октябрь, СФГ Мечта
Закарпатська	ПрАТ Єврокар, ТОВ Фішер-Мукачево, ТОВ Гроклін-Карпати, Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед, ТОВ ВГСМ
Запорізька	ПрАТ Запоріжсталь, ПрАТ Запоріжжкокс, АТ Мотор Січ, ПрАТ Запорізький залізнорудний комбінат, ПрАТ Дніпроспецсталь

Продовження таблиці 2.5

А	Б
Луганська	ТОВ ЛИСПИ, ТОВ Рубіжанська панчішна мануфактура, ПП Агро-бізнес КПП, ТОВ НВП Зоря, ПОГ Рубіжанське учбово-виробниче підприємство №1
Миколаївська	ТОВ Сандора, ТОВ Миколаївський глиноземний завод, Тов Морський спеціалізований порт Ніка-Тера, ТОВ СП «Нібулон», ФГ Органік Системс
Одеська	ТДВ Інтерхім, ТОВ Трансінвестсервіс, ТОВ Дельта Вілмар Україна, ПрАТ "ВО"Стальканат Сілур", ПрАТ Одеський кабельний завод "Одесакабель"
Сумська	АТ Насосенергомаш, ПрАТ Сумихімпром, ТОВ Таланпром, ТОВ «Монделіс Україна», ПАТ «Бель Шостка України», ТОВ «Гуала Кложерс Україна»
Тернопільська	ПСП а/ф «Горинь», ПСГП ім. Шевенка, ФГ "Березовського", ПАТ Агропродсервіс, СЕ Борднетце-Україна
Херсонська	АТ Каргілл, ТОВ Данон-Дніпро, ПАТ «Арселор Міттал Берислав», ТОВ Сивашенергопром, ТОВ СП «Нібулон»,
Черкаська	ТОВ Науково-виробнича фірма Урожай, СТОВ Придніпровський край, СТОВ Зернова компанія Хорс, ПАТ «Звенигорський сироробний комбінат», ТОВ Завод теплоізоляційних матеріалів Техно

Джерело: сформовано авторами на основі власного дослідження

Згідно опитування 64 % проєктів, втілених переліченими підприємствами, стосуються зовнішнього вектора «Відповідальність перед громадою», 21 % є прикладом відповідальності за збереження навколишнього середовища та ресурсів, для 15 % не можуть визначити якийсь окремий напрям і вважають, що зазначені підприємства відповідають всім напрямкам соціальної відповідальності.

З усього зазначеного можна стверджувати, що інформації з відкритих джерел не достатньо для формування реальної картини стану менеджменту соціальної відповідальності. Хоча зазначені результати можуть мотивувати підприємства, що лише починають діяти у цьому напрямку але й обрати нові пріоритети.

З метою формування власної методики аналізу рівня та ефективності соціальної відповідальності за зовнішніми векторами доцільно здійснити моніторинг ставлення управлінських структур до необхідності впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та виявити

пріоритетні фактори аналізу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності для кожного конкретного підприємства з метою забезпечення управлінських потреб.

Перше комплексне соціологічне дослідження під назвою «Соціальна відповідальність українського бізнесу» було проведено за ініціати́ви системи Організації Об'єднаних Націй в Україні у 2005 році і включало вивчення такого комплексу питань, як розуміння та ставлення українських підприємств до корпоративної соціальної відповідальності, практика соціальної відповідальності, соціальна відповідальність і стратегія компанії, основні партнери у розвитку соціальної відповідальності, стимули і перешкоди на шляху розвитку соціальної відповідальності, перспективи розвитку КСВ, характеристики компаній, які впроваджують соціальну відповідальність у свою діяльність.

Згідно дослідження 2006 року Лункіної Т. І. та Власюк І. М. рівень поінформованості про поняття «соціальна відповідальність» серед представників бізнесу в Україні є достатньо високим: 78,1 % – знають, 21,9 % – ні. Серед поінформованих кількість малих, середніх та великих підприємств приблизно однакова. У галузевому розрізі найменша поінформованість – серед підприємств транспорту та підприємств з надання побутових і комунальних послуг – понад 50 %. Найбільша – серед компаній із надання фінансових послуг (94 %), виробництва промислових товарів (84,5 %) і підприємств сфери торгівлі (83,2 %) [78].

До сьогодні в Україні частина управлінського персоналу не вбачає доцільності та переваг впровадження менеджменту соціальної відповідальності на своїх підприємствах. Як бачимо, стан цього явища важко виявити та оцінити на рівні держави через відсутність звітів, як на рівні підприємства так і на рівні державницьких структур. Хоча такі переваги очевидні, про що свідчить матриця, складена компанією Sustain Ability на основі аналізу діяльності компаній Центральної та Східної Європи.

Матриця допомагає виявити ключові елементи доцільності соціально

відповідального бізнесу. Вона поєднує дві групи факторів: фактори успіху бізнесу, з іншого – фактори, пов’язані із сталим розвитком. Там, де фактори сталого розвитку та фактори успіху бізнесу сходяться, існує можливість визначити чітку умову доцільності СВБ [12].

Для виявлення стану обізнаності про переваги від впровадження менеджменту соціальної відповідальності ми здійснили інтерпретацію методики компанії Sustain Ability за зовнішніми векторами менеджменту соціальної відповідальності. Дослідження здійснювали шляхом експертного опитування підприємств, які на регіональному рівні вважаються соціально орієнтованими.

З метою визначення впливу заходів спрямованих за певним напрямом експертам було запропоновано оцінити вагу кожного вектору менеджменту соціальної відповідальності на окремі фактори успіху їхнього підприємства, використовуючи оцінки 0; 1; 2.

Якщо експерт вважав (ла), що вектор менеджменту соціальної відповідальності немає впливу на фактор успіху – 0.

Вектор менеджменту соціальної відповідальності має не значний вплив на фактор успіху – 1.

Вектор менеджменту соціальної відповідальності є вирішальним для створення фактора успіху – 2.

З шістдесяти підприємств нам відповіли 34 суб’єктів господарської діяльності. В цілому ми мали можливість узагальнити 54 анкети експертів.

З загальної кількості осіб, що прийняли участь в експертному опитуванні 11 % – власники підприємств, 41 % керівництво підприємств чи структурних підрозділів, 46 % менеджери окремих структурних підрозділів, 2 % опитаних не вказали свої посади. Систематизувавши відповіді та визначивши середнє значення експертних оцінок за кожним фактором успіху ми отримали матрицю доцільності впровадження зовнішніх векторів соціальної відповідальності (див. табл. 2.6). Ми врахували, що загальна оцінка експерта могла бути в інтервалі 0–80 балів. З кроком 28 одиниць загальної експертної оцінки, ми виділили такі три проміжки:

0–28 – відсутній вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху;

29–57 – не значний вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху;

58–80 – вектор менеджменту соціальної відповідальності має визначальний вплив на фактор успіху.

Таблиця 2.6

Матриця доцільності впровадження менеджменту соціальної відповідальності за зовнішніми векторами

		Зовнішні вектори менеджменту соціальної відповідальності				
Фактори успіху підприємства		Відповідальність перед громадою	Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів	Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою	Відповідальність перед покупцями та замовниками	Відповідальність перед постачальниками та партнерами
	Зростання доходів	1	2	3	4	5
	Зменшення витрат	6	7	8	9	10
	Зростання продуктивності підприємства	11	12	13	14	15
	Можливість диверсифікації ринків збуту	16	17	18	19	20
	Доступ до капіталу	21	22	23	24	25
	Підвищення ефективності управління ризиками	26	27	28	29	30
	Інтелектуальний капітал	31	32	33	34	35
	Імідж підприємства	36	37	38	39	40
	Відсутній вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху.					
Не значний вплив вектора менеджменту соціальної відповідальності на фактор успіху.						
Вектор менеджменту соціальної відповідальності має визначальний вплив на фактор успіху.						

Джерело: побудовано авторами на основі експертного оцінювання використовуючи принцип матриці компанії Sustain Ability

З отриманої матриці ми бачимо, що більшість експертів схиляються до

думки про необхідність менеджменту соціальної відповідальності на підприємстві. Про це свідчить 70 % заповнених комірок матриці.

З іншого боку, експерти не вважають, що впровадження проектів націлених на розвиток громади має вплив на зменшення витрат чи зростання продуктивності підприємства. Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів не сприятиме диверсифікації ринків збуту, як і повнота та своєчасність сплати податків та платежів. Відповідальність перед покупцями та замовниками не зменшуватиме витрати підприємства, а діяльність спрямована за відповідальні відносини перед контрагентами та партнерами не сприятиме зростанню доходів.

Більшість опитаних не вважають за доцільне вести відповідальний бізнес перед контрагентами з метою отримання доступу до капіталу чи розвитку інтелектуального капіталу. Хоча, це хибна думка, оскільки партнери можуть стати інвесторами бізнесу, а відповідальність, що проявляється до партнерів може спонукати професіоналів з інших підприємств змінювати місце роботи на їхню користь. Особи, що стали експертами, вважають, що відповідальність перед державними фіскальними органами та державою не сприяє підвищенню іміджу підприємства, але це швидше національний менталітет, а не реальний вплив зазначеного вектора на фактор успіху.

Експерти майже одногосно схвально оцінюють вплив відповідальності перед громадою на можливість диверсифікації ринків збуту та поліпшення умов доступу до капіталу. Крім того цей вектор на рівні з відповідальністю перед покупцями та замовниками мають визначальний вплив на імідж підприємства. Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів значно сприятимуть зменшенню витрат та зростанню продуктивності. Ну й відповідальність перед державними фіскальними органами та державою кардинально зменшує витрати, а відповідальність перед покупцями та замовниками – має стимулювати збільшення доходів. Такий вектор як відповідальність перед постачальниками та партнерами не має визначального впливу на жоден з факторів успіху. Але таке ставлення, на нашу думку –

буквальне і не стратегічне. Згідно експертного опитування лише 20 % вважають, що певні вектори менеджменту соціальної відповідальності мають визначальний характер на успіх підприємства.

Якщо порівняти отримані результати з підсумками опитування європейських підприємств згідно методики компанії Sustain Ability, то там 38 % експертів схильні до думки, що певні напрямки соціальної відповідальності мають визначальний вплив на окремі фактори успіху бізнесу. З одного боку це на 18 % більше, а з іншого зважаючи на те, що розуміння доцільності соціальної відповідальності підприємствами в межах національної економіки виникло доволі недавно, можна вважати отримані результати задовільними.

Для менеджменту підприємств, що починають впроваджувати систему соціальної відповідальності можна брати наведену матрицю за основу, з метою обрання пріоритетних напрямків здійснення соціально орієнтованих заходів задля досягнення стратегічних цілей.

Наступним кроком запропонованої методики є виявлення пріоритетних факторів успіху, як результату впровадження менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Для виконання цього завдання скористаємось методикою аналізу ієрархій, а саме методом парних порівнянь [109, с. 225]. Порівняння будемо здійснювати на основі результатів другої частини анкетування. Експертами у цьому випадку 10 осіб із загальної кількості опитаних. Експертів обирали випадковим чином. Для формування вибірки бралась до уваги кожна шоста анкета. Оцінювалась вже не вага вектора, а фактора успіху. Оскільки вага об'єкта дослідження визначається як суб'єктивна думка конкретного експерта – вона потребує оцінювання узгодженості думок експертів всієї групи.

Тобто ми маємо здійснити оцінку впливу факторів успіху розвитку підприємства на досягнення мети: «Підвищення зацікавленості менеджменту вітчизняних підприємств до запровадження заходів соціальної відповідальності та зростання їх ефективності». Позначимо цю мету як U . Фактори успіху позначимо, як X_i відповідно. Розрахунки з використанням методу аналізу

ієрархій дозволять отримати оцінку впливу факторів успіху X_i (критеріїв) на показник $У$ -ступеня досягнення мети. Це дасть змогу зробити висновок про впровадження заходів відповідного вектора, спрямованого на підвищення відповідного фактору, в короткому періоді.

В якості критеріїв зацікавленості менеджменту підприємств у запровадженні заходів соціальної відповідальності обрано фактори успіху згідно матриці компанії Sustain Ability (див. табл. 2.6), а саме: X_1 – зростання доходів; X_2 – зменшення витрат; X_3 – зростання продуктивності підприємства; X_4 – можливість диверсифікації ринків збуту; X_5 – доступ до капіталу; X_6 – підвищення ефективності управління ризиками; X_7 – інтелектуальний капітал; X_8 – імідж підприємства.

Значимість цих показників для досягнення обраної мети відображено на рис. 2.5. Відповідно фактори успіху, що мають найбільший вплив на досягнення мети мають вищі оцінки. Вага кожного критерія на думку експертів наведено у табл. 2.8. Експерти виставляли вагу кожного критерія оцінюючи від 0 до 10. Відповідно більш вагомі фактори успіху, на думку експертів, отримували вищу оцінку.

Таблиця 2.7

Значимість впливу критеріїв X_1 - X_8 на досягнення мети $У$

Критерій	Значимість
X_1	0,1
X_2	0,22
X_3	0,29
X_4	0,17
X_5	0,03
X_6	0,06
X_7	0,03
X_8	0,1
Разом	1

Джерело: розраховано авторами

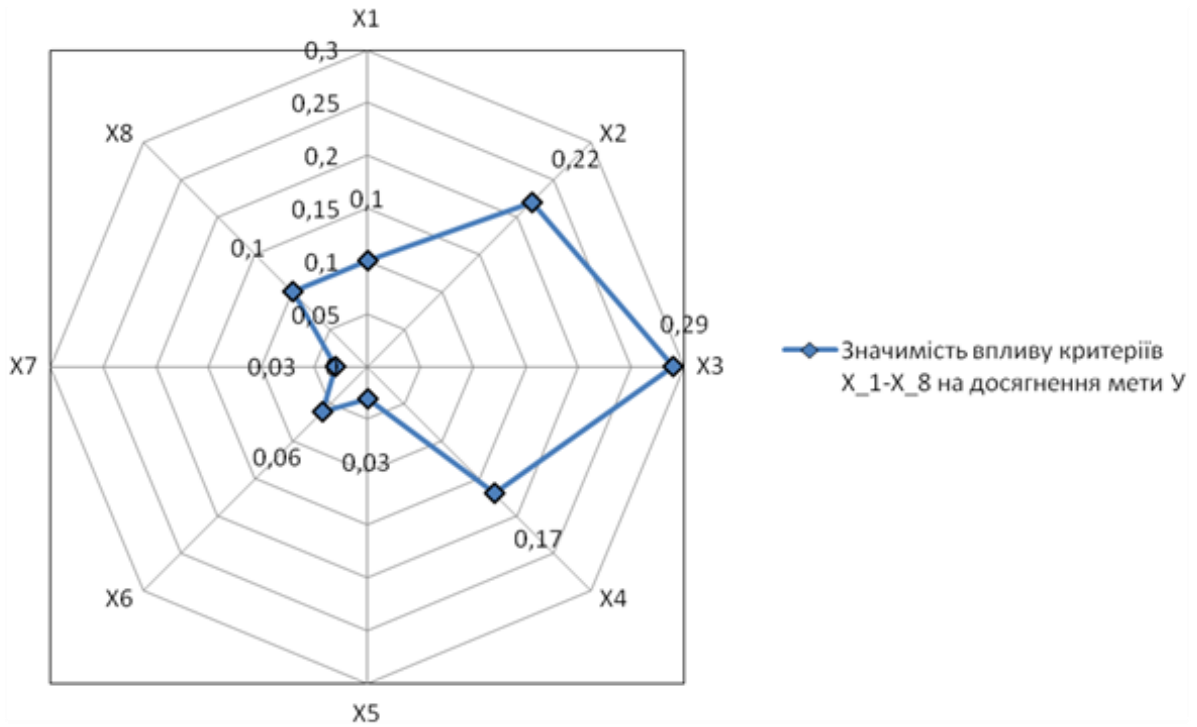


Рис. 2.5 Значимість впливу критеріїв X_1 - X_8 на досягнення мети Y

Джерело: значення критеріїв розраховано та відображено авторами

Таблиця 2.8

Результати експертного оцінювання значимості критеріїв

Критерії	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
X_1	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3
X_2	9	9	9	9	9	10	9	9	9	9
X_3	9	10	10	9	9	10	10	10	10	10
X_4	8	8	9	9	8	9	8	8	8	8
X_5	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2
X_6	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2
X_7	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1
X_8	7	8	7	8	8	8	7	7	7	7

Джерело: розраховано авторами

Далі визначаємо попарні порівняння результатів оцінювання експертного оцінювання значимості критеріїв (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Попарні порівняння (усередині)

X_1 / X_2	X_1 / X_3	X_1 / X_4	X_1 / X_5	X_1 / X_6	X_1 / X_7	X_1 / X_8	X_2 / X_3	X_2 / X_4	X_2 / X_5	X_2 / X_6	X_2 / X_7	X_2 / X_8	X_3 / X_4
0,46	0,34	0,59	3,33	1,67	3,33	1	0,76	0,04	7,33	3,67	7,33	2,2	1,7

X_3 / X_5	X_3 / X_6	X_3 / X_7	X_3 / X_8	X_4 / X_5	X_4 / X_6	X_4 / X_7	X_4 / X_8	X_5 / X_6	X_5 / X_7	X_5 / X_8	X_6 / X_7	X_6 / X_8	X_7 / X_8
9,67	4,83	9,67	2,9	5,67	2,83	5,67	1,7	0,5	1	0,3	2	0,6	0,3

Джерело: розраховано авторами

З метою контролю правильності порівняння критеріїв визначається показник узгодженості, як суми добутків значень оцінки чинника в рядку і в стовпчику по кожному чиннику. А далі визначаємо індекс узгодженості, як частка від ділення різниці показника узгодженості на та кількості фактора і одиниці. Індекс узгодженості в нашому випадку $0,02 < 10\%$. Звідси можна зробити висновок, що думки експертів щодо значущості впливу критеріїв на U – узгоджені.

Отже, згідно експертного оцінювання найвагомішими результатами впровадження заходів соціальної відповідальності для менеджменту вітчизняних підприємств є такі фактори успіху як: зростання продуктивності підприємства; зменшення витрат; можливість диверсифікації ринків збуту. Ваговими також можна вважати – зростання доходів та формування позитивного іміджу підприємства. Для більш ефективного визначення пріоритетів варто було б визначити значимість факторів успіху для підприємств у розрізі їхньої величини, тобто – велике, мале, середнє. Це дозволило б визначити пріоритетність результатів впровадження заходів менеджменту соціальної відповідальності залежно від можливостей підприємства.

2.3 Аналізування рівня соціальної відповідальності підприємств України за внутрішніми векторами у системі корпоративної культури

Враховуючи запропоновану структуру підсистем системи корпоративної культури підприємства у параграфі 1.3, прослідковуються такі внутрішні вектори менеджменту соціальної відповідальності як: відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я та мотивування та розвитку персоналу; відповідальність за формування

сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами); відповідальність за виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності; відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками; відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва.

З метою оцінювання цих напрямків соціальної відповідальності варто зазначити, що частина з них є початком одного із зовнішніх векторів, або на перший погляд, дублюють деякі із них. Але оцінку ми будемо здійснювати за тими характеристиками, які є у полі різного роду звітності підприємства.

Оцінювання рівня менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми векторами, як вже зазначалось, треба здійснювати у розрізі трьох груп показників, а саме за обсягом інвестицій у заходи соціального спрямування, якістю здійснених заходів та їх ефективністю.

Критерії оцінки показників мають відповідати таким вимогам: істотність для даного вектора соціальної відповідальності, кількісний вираз, можливість контролю та перевірки на основі даних обліку, галузева специфіка, зрозумілість для міжнародних користувачів.

Методика оцінювання складатиметься з декількох етапів:

- 1) оцінка стану менеджменту соціальної відповідальності підприємства на основі експертного оцінювання у розрізі обсягів, якості здійснених заходів та їх ефективності (оцінка рівня менеджменту соціальної відповідальності на основі експертного оцінювання підприємств);
- 2) ідентифікація критеріїв оцінки менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми векторами.

У межах першого етапу запропонованого дослідження дамо відповіді на такі запитання:

– чи співпадають оцінки органів виконавчої влади та суб'єктів господарювання рівня менеджменту соціальної відповідальності?

– який стан володіння інформацією про обсяги та ефективність здійснених

заходів соціального спрямування за внутрішніми векторами.

Для досягнення мети скористаємось результатами опитування органів виконавчої влади, щодо переліку соціально орієнтованих підприємств регіону та другої частини анкети експертного оцінювання.

Для суб'єктів менеджменту було запропоновано здійснити оцінку стану менеджменту соціальної відповідальності, що характеризується наявністю систематичних заходів соціального спрямування запроваджених та втілених управлінськими структурами. Оцінювання відбувалось згідно шкали від 1 до 10.

Задовільний стан менеджменту соціальної відповідальності можна вважати за умови, якщо здійснювані управлінськими структурами заходи соціального спрямування є не систематичні і не мають вираженого впливу на розвиток підприємства. Бальна оцінка знаходиться в межах від 0 до 4.

Добрий стан визнається у випадку, якщо здійснювані заходи переважно націлені на соціальний захист персоналу. І носять поодинокий характер щодо зовнішнього спрямування. Бальна оцінка знаходиться в межах від 4 до 7.

Відмінний стан менеджменту соціальної відповідальності визнається за умови, якщо здійснювані заходи носять системний характер і мають як внутрішнє так і зовнішнє спрямування. Бальна оцінка знаходиться в межах від 7 до 10.

Крім того експерти дали відповідь на запитання: яка кількість проєктів соціального спрямування була втілена Вашим підприємством протягом останніх трьох років?; яка частка доходу, у %, на Вашу думку спрямовується Вашим підприємством на соціальні заходи?

Оскільки, стан менеджменту соціальної відповідальності має безпосередній вплив на ефективність заходів, що впроваджуються підприємством, то вважатимемо результати експертного оцінювання тотожними ефективності. До уваги брали лише результати експертного опитування тих підприємств, які дали відповідь на другу частину анкети. Відповідно, всі підприємства, що взяли участь в опитуванні розділимо на три групи – залежно від оцінки стану менеджменту соціальної відповідальності (див. табл. 2.10).

Результати експертного оцінювання стану менеджменту соціальної
відповідальності*

Назви підприємств		Кількість проектів у середньому за останній рік, шт.	Частка доходу, що спрямовується на соціальні заходи, %	Вартість соціальних інвестицій за 2021 р.
1		2	3	4
Задовільний стан	Вінницький олійно-жировий комбінат	4	7	1,5 млн. грн
	ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»	3	3	0,41 млн. грн
	ПрАТ Луцьксаньехмонтаж №536	3	4	Інформація відсутня
	ПрАТ «Теремно Хліб»	2	9	75 тис. євро
	ТОВ Фішер-Мукачево	4	3	0,19 млн. грн
	ПрАТ Дніпроспецсталь	2		112 тис. євро
	ТДВ Інтерхім	3	4	6,3 млн. грн (з 2014 рок)
	ТОВ Дельта Вілмар Україна	3	4	1,2 млн. грн
	ТОВ «Гуала Кложерс Україна»	2	3	0,8 млн. грн
	ПСП а/ф «Горинь»	2	4	1 млн. грн
ПАТ «Звенигорський сироробний комбінат»	4	8	1,5 млн. грн	
Добрий стан	ТОВ Люстдорф	2	6	0,8 млн. грн
	Українсько-польська компанія Барлінек"	2	4	0,46 млн. грн
	ПрАТ Луцький домобудівельний комбінат	2	Інформація відсутня	0,21 млн. грн
	ПрАТ Екопрод	3	Інформація відсутня	Інформація відсутня
	ТОВ «Мерсі Фарм»	1	12	Інформація відсутня
	ТОВ Сандора	3	7	29 млн. грн
	ПрАТ Запоріжсталь	8	16	42 млн. грн
	АТ Мотор Січ	3	2	0.17 млн. грн
	ТОВ СП «Нібулон»	4	17	6 млн. грн.
	ПрАТ «ВО"Стальканат Сілур»	6	11	4 млн. грн
ТОВ «Монделіс Україна»	3	7	Інформація відсутня	
Відмінний стан	АТ «Каргілл»	4	8	2,4 млн. грн
	ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»	6	14	17,5 млн. грн
	Вінницька кондитерська фабрика РОШЕН	3	7	9,5 млн. грн
	Будівельна компанія «Інвестор»	7	8	0,45 млн. грн
	ПрАТ «Волинь Холдінг» (ТМ «Горчин продукт»)	4	4	120 млн. грн

	ПрАТ Єврокар	3	6	7 млн. грн
	ПрАТ «Запоріжжкокс»	3	17	117 млн. грн
	Фермерське господарство «Органік Системс» Холдингу «Агрофьюжн»	3	14	69 млн. грн
	АТ «Сумський завод Насосенергомаш»	6	11	7,5 млн. грн
	ПАТ «Бель Шостка України»	2	9	2 млн. грн
	ТОВ Данон-Дніпро	4	17	3,9 млн. грн
	ПАТ «Арселор Міттал Берислав»	9	8	7 млн. грн

*Дослідження здійснювалось до війни

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу відповідей ОДА, анкет експертів від суб'єктів господарювання та аналізу сайтів підприємств (реєстр вхідних листів див дод. Ж)

Проаналізувавши вихідні дані та результати наведені у таблиці 2.10 можна зробити такі висновки. На оцінку експертів стану менеджменту соціальної відповідальності не впливає обсяг соціальних інвестицій. Наприклад до групи середнього рівня менеджменту соціальної відповідальності, за експертними оцінками потрапили наприклад підприємства ТОВ Люстдорф. У свою чергу експерти Вінницького олійно-жировий комбінату оцінили стан менеджменту соціальної відповідальності як задовільний (3 бали) не зважаючи на те, що в середньому 7 % доходу спрямовується на соціальні заходи і протягом останнього року підтримувались 4 проекти на загальну суму 1,5 млн. грн. Значну різницю в інвестиціях підприємств третьої групи можна пояснити тим, що у переважній більшості ті хто вказав значні суми порахували інвестиції пов'язані з впровадженням ресурсозберігаючих технологій або екологічних проектів.

Щодо кількості проектів то для підприємствами першої та другої групи було впроваджено в середньому по 3 проекти, лише підприємствами, що оцінили стан менеджменту соціальної відповідальності відмінно було втілено в середньому більше 4. Це свідчить про те, що експерти не вбачають за необхідне описувати заходи, що втілюються всередині підприємства, що є помилкою.

Частки доходу у різних групах підприємств коливаються від 5 у групі підприємств, що визнають стан менеджменту соціальної відповідальності задовільним до в середньому 10 % для підприємств з відмінним, на думку

експертів станом. Але для другої групи теж притаманні високі частки доходу, які готові витратити на соціальні цілі.

Все зазначене вище, свідчить про те, що у експертів немає єдиних критеріїв оцінки та бачення ситуації щодо втілених заходів соціальної відповідальності.

На прикладі Вінницької області ми бачимо, що не зважаючи на те, що експертами органів виконавчої влади всі п'ять підприємств визнані найбільш соціально орієнтованими, вони за результатами експертного оцінювання розділились на три групи.

У групу з відмінним станом менеджменту соціальної відповідальності потрапили як ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (Вінницька обл.) із зазначеними 6 проектами загальною вартістю 17,5 млн. грн. так і Вінницька кондитерська фабрика РОШЕН – 3 проекти а суму 1,5 млн. грн. Зрозуміло, що є проекти, які мають протяжність декілька років. Але частина з них мають постійні витрати, частина змінні.

Основними проектами ПрАТ «МХП» у 2020 році були такі, як: постійно діючий Благодійний фонд «МХП-громаді» (допомога тим людям, які цього потребують); Центр активного довголіття; підтримка діяльності пересувної амбулаторії у рамках програми «Лікар для села»; заснування та підтримка об'єднавчої платформи «Спільнодія» для боротьби з коронавірусом [82]. Крім того підприємством втілено проєкт щодо збереження навколишнього середовища – побудовано біогазову установку для відпрацювання курячого посліду (вартість проєкту на момент реалізації 98 млн. євро).

У свою чергу, основними проектами Вінницької кондитерська фабрика РОШЕН у 2020 році, представники департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку, вказують на постійну реалізацію масштабних та системних благодійних та соціально-культурних проєктів, серед яких відзначають такі: придбання для лікарень понад 100 тисяч костюмів і комбінезонів індивідуального захисту медперсоналу, портативних ренген-апаратів, нітрилових рукавичок; фінансування придбання 25000 продуктивних наборів «Життєлюб» для літніх людей, вартістю 225 грн. за один; технічне

обслуговування, консервація фонтана на зиму, підготовка конструкції до нового сезону навесні у місті Вінниці.

Більшість експертів визначаючи основні соціальні проекти зовсім не звертають увагу, не зазначаючи інформацію на стан мотивування працівників, витрати на їх навчання та удосконалення їх навичок. Наприклад з загальної кількості експертів лише експерти ТОВ Люстдорф відзначили, що компанія щорічно організовує заходи спільного відпочинку, соціологічні опитування з метою поліпшення психологічного клімату, залучає тренерів із питань як саморозвитку так і психологічного здоров'я. Варто зазначити, що експерти таких підприємств як: ПрАТ Єврокар, ТОВ Фішер-Мукачево, Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед (Закарпатська обл.), зазначили, що вони реалізують проекти з метою створення максимально комфортних умов роботи для працівників – безкоштовне харчування у заводських їдальнях, ефективне медичне страхування, безкоштовне транспортування працівників в радіусі 40 км від підприємства, безкоштовні курси англійської мови та комп'ютерної грамотності, оплата навчання у вищих навчальних закладах, а також навчання а стажування на заводах компанії та за кордоном. ПАТ «Запоріжсталь» (Запорізька обл.) зі слів експертів спрямовує свою діяльність щодо мотивування своїх працівників додатковими преміями та підтримкою працівників-ветеранів комбінату. ПрАТ «ВО «Стальканат Сілур» (Одеська обл.) націлена на створення умов для професійного і кар'єрного зростання молоді. На підприємстві діє програма наставництва та технічного навчання, проводяться літні оздоровчі програми, як для працівників так і їхніх дітей, підприємство фінансує власну футбольну команду. Менеджмент підприємства відзначає, що заробітна плата на підприємстві найбільша серед підприємств метизної галузі України.

30 % опитаних зазначили, що пріоритетними вважають проекти щодо забезпечення безпеки праці. До основних інноваційних запропонованих заходів можна віднести такі як: розміщення фото дітей працівників по дорозі до виробничого цеху з метою заклику до виконання правил охорони праці; стимулювання виконання правил безпеки через мотивування та покарання через

порушення – пересування розміченими доріжками, тримання за поручні під час руху по сходах, вакцинування від сезонних хвороб. ТОВ Дельта Вілмар Україна (Одеська обл.) визначила пріоритетним напрямком соціальної відповідальності – безпечне робоче місце для працівника. Всі працівники мають можливість безкоштовно харчуватись в їдальні підприємства та користуватись медичним страхуванням. Компанія зазначає, що фонд оплати праці за минулий рік склав понад 170 млн. грн.

24 % анкет експертів містили інформацію щодо охорони навколишнього середовища, до таких підприємств можна віднести ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» (Вінницька обл.), ПрАТ Володимир-Волинська птахофабрика (Волинська обл.), Українсько-польська компанія «Барлінек» (Вінницька обл.). Наприклад остання з 2000 року запровадила програму, згідно якої здійснюється фінансування придбання саджанців дуба у якості компенсації за використану сировину. На даний час профінансовано понад мільйон посадок дубу на території Польщі та України. ПрАТ «Волинь Холдінг» (ТМ «Торчин продукт») задля відповідального ставлення до використання енергоресурсів впровадило проект зміни обладнання на більш енергоефективне (вартість проекту 120 млн. грн). У 2020 році введено в дію сучасний забійний цех ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика» (ТМ «Епікур»), що відповідає екологічним вимогам ЄС (вартість проекту 38 млн. євро). ПАТ «Запоріжсталь» (Запорізька обл.) на діагностику та обслуговування газоочисних систем щорічно використовує понад 42 млн. грн. ПрАТ «Запоріжкокс» (Запорізька обл.) поводить масштабну реконструкцію коксових батарей (загальна вартість проекту 250 млн. грн. Проект втілюється в умовах діючого виробництва, завершення – 2021 р.).

Частина експертів зазначають власну участь у загальнодержавних програмах. Так, ПрАТ «Дніпроспецсталь» (Запорізька обл.) є учасником програми екологічного оздоровлення басейну Дніпра та поліпшення якості питної води. У рамках проекту, підприємством виконано водоохоронні заходи через введення в експлуатацію фільтру доочистки АМІАД, завдяки якому скидання відпрацьованої технічної води зменшилось на 1 млн м³/рік.

Побудовано і запущено насосні системи повернення технічної води в оборотну систему заводу. Це дозволяє скоротити використання чистої води на 500 тис. м³/рік. Соціальна відповідальність ТОВ «Данон-Дніпро» (Херсонська обл.) у сфері охорони довкілля відзначена у рамках виконання глобальної програми «Нуль відходів на сміттєзвалище». Підприємство впровадило новий спосіб поводження з харчовими відходами.

Лише 7 % звернули увагу на необхідність сертифікації якості пропонованої продукції покупцям. Визнають доцільність такого напрямку соціальної відповідальності – ТОВ Люстдорф (Вінницька обл.), ПрАТ Володимир-Волинська птахофабрика (Волинська обл.), ПрАТ «Теремно продукт» (Волинська обл.) (впровадження системи безпечності харчових продуктів НАСРР – вартість проекту від 75 тис. євро). Фермерське господарство «Органік Системс» Холдингу «Агрофьюжн» (Миколаївська обл.) вбачає основним напрямком соціалізації бізнесу випуск та сертифікація органічної продукції для споживача. А рівні Сумської області відзначили підприємство АТ «Сумський завод Насосенергомаш», яке у 2020 році удостоєно звання «Краще підприємство України» від Національного рейтингу якості товарів і послуг «Зірка Якості» [128]. ПАТ «Бель Шостка України» (Сумська обл.) є загально визнаним лідером сироваріння у складі групи Вел світового експерта з виробництва сиру. Компанія втілює принципи відповідального виробництва на всіх етапах виготовлення продукції [129].

89 % схильні до благодійництва у різних напрямках - боротьби з COVID-19, допомога учасникам АТО, особам, які цього потребують. Наприклад у відповіді на звернення ВОДА управлінням економічного розвитку та торгівля зазначено, що підприємствами ПрАТ «Луцьксанъехмонтаж» № 536, ПрАТ Луцький домобудівельний комбінат та Будівельною компанією «Інвестор» було виділено будівельних матеріалів на ліквідацію наслідків надзвичайної ситуації, що трапилась на території військового складу Міноборони в Ічнянському районі Чернігівської області (вартісна оцінка проекту понад 0,5 млн. грн). Варто зазначити, що в Україні є підприємства, що майже 100 % свого прибутку

використовують на соціальні цілі. До таких підприємств належить ТОВ «Мерсі Фарм» (Закарпатська обл.), що знаходиться у Закарпатській області. Це підприємство створене благодійним фондом «Дім милосердя» - одним з найбільших благодійних фондів у західній Україні. ТОВ «Сандора» (Миколаївська обл.), яка протягом багатьох років постачає свою продукцію у будинки дитини, школи, садочки та приймає участь у значній кількості благодійних соціальних проектах. ТДВ «Інтерхім» (Одеська обл.) спрямовує свої проекти на підтримку та фінансування благодійних організацій, спонсорювання стипендій обдарованим студентам-хімікам та талановитих вчених Одеського національного університету ім. І. Мечникова, забезпечення військових госпіталів та лікувальних закладів області.

Варто зазначити, що жодне з топ-5 підприємств Луганської області, на думку службовців департаменту економічного розвитку, зовнішньоекономічної діяльності та туризму ЛОДА, не прийняло участь у експертному опитуванні. Але згідно відповіді на лист звернення, не зважаючи на те що всі зазначені підприємства малі – їхню діяльність можна вважати соціально відповідальною. Наприклад, ТОВ НВП Зоря займається благоустроєм рекреаційної зони міста на постійній основі, підтримує спортивний клуб «Зеніт». ПОГ Рубіжанське учбово-виробниче підприємство № 1 має у своєму штаті 54 % від загальної кількості працівників людей з обмеженими можливостями (Українське товариство сліпих). ТОВ Рубіжанська панчішна мануфактура у період пандемії отримало сертифікат відповідності на виготовлення захисних масок.

27 % опитаних експертів наводять у структурі впроваджених соціальних заходів проекти націлені на розвиток громад та інфраструктурні проекти. ПрАТ Екопрод (Донецька обл.) втілює такого роду проекти через благодійний фонд «Агро-Турбота». Варто відзначити ПАТ «Арселор Міттал Берислав» (Херсонська обл.), менеджменту якого впродовж 2020 р. інвестовано у реконструкції навчальних закладів, будинку культури, спортивних майданчиків понад 7 млн. грн.

Жодне із опитаних підприємств не відзначило себе як соціально відповідального платника податків. Хоча у листі відповіді департаменту розвитку економіки ХОДА відзначено ТОВ «Данон-Дніпро» як найбільшого платника податків до місцевого та державних бюджетів.

В загальному можна зробити висновки:

- через відсутність єдиних критеріїв оцінки немає загальних підходів до оцінювання стану менеджменту соціальної відповідальності;
- частина експертів не вважають за доцільне оцінювати соціальну відповідальність за внутрішніми векторами, що може призвести до низької її ефективності;
- соціально відповідальною, у переважній більшості, вважається діяльність націлена на доброчинність та великі проекти іміджевого характеру;
- низький рівень розуміння екологічних проектів як частини соціальної відповідальності бізнесу;
- нівелювання частини підсистем корпоративної культур підприємства у контексті соціальної відповідальності. Таких як: прозорість та повнота сплати податків, доцільність додаткової мотивації працівників, формування позитивного психологічного клімату у колективі, доцільність підвищення якості та екологічності продукції, що пропонується покупцям, відповідальність перед постачальниками.

Тобто, в цілому, лише біля 30 % опитаних респондентів звернули увагу на внутрішні вектори соціальної відповідальності. З метою зміни цієї ситуації, доцільно сформувані систему показників, яка буде стандартна для всіх. Оцінка стану менеджменту соціальної відповідальності у такій системі сприятиме виявленню проблем, усунення яких сприятиме підвищенню ефективності як управлінських рішень так і підприємства в цілому.

Ми поділяємо теорію багаторівневості соціальної відповідальності запропоновану Воробей В. [23]. Ця структура тотожна запропонованому нами ранжуванню рівнів сприйняття соціальної відповідальності у § 1.1.

Перший рівень, вважається базовим та обов'язковим для запровадження.

Він включає виконання компанією своїх прямих зобов'язань перед суспільством та державою. А саме на цьому рівні основним завданням управлінських структур є забезпечення базових потреб персоналу у частині гарантованої трудовим законодавством матеріальної винагороди за їх працю. Контроль за повнотою сплати податків за заробітною платою та якістю випущеної продукції та послуг.

Відповідно для підприємств, що досягнули другого рівня соціальної відповідальності притаманна потреба розвитку та удосконалення персоналу – інвестиції у персонал, забезпечення психологічно комфортних умов праці, наявність додаткового соціального пакету.

Третій рівень соціальної відповідальності бізнесу охоплює соціальні програми і напрями діяльності, сфера дії яких виходить за межі компанії. В межах дослідження заходи соціального спрямування різних внутрішніх векторів менеджменту соціальної відповідальності можуть знаходитись або на різних рівнях, або мати різний обсяг інвестицій та частоту щодо їхнього втілення.

Варто зазначити, що згідно результатів нашого дослідження, внаслідок опитування органів регіональної влади, частина підприємств України ігнорують перший рівень, допускаючи нерегулярні виплати заробітної плати, затримки здійснення розрахунків за ЄСВ, порушення щодо оформлення трудових відносин з працівниками. Але, в той же час, здійснюють заходи у напрямку охорони навколишнього середовища, долучаються до вирішення суспільних проблем та регіональних соціальних програм. Тобто обирають ті вектори соціальної відповідальності, які мають іміджевий характер. Така діяльність викликаю супротив зі сторони найманих працівників. Оскільки вони вважають за недоцільне здійснювати соціальні програми, які не орієнтовані на персонал, воліючи мати більш високий рівень їхньої соціальної захищеності.

Залучення підприємств до третього рівня соціальної відповідальності з одного боку свідчить про високий рівень корпоративної культури, а з іншого є мотивом здійснювати співпрацю з органами влади та мати вплив на прийняття рішень. У результаті чого суб'єкти господарювання вирішуватимуть такі завдання як: лобювання інтересів регіонального бізнесу; проведення політичної,

податкової та інших реформ в Україні; створення власної фракції в органах місцевого самоврядування; вирішення разом з владою частини суспільно значущих завдань [122].

З метою аналізування ефективності менеджменту за внутрішніми векторами треба ідентифікувати критерії згрупувати їх та систематизувати залежно від рівня соціальної відповідальності. Виконання цього завдання дозволить виявити показники, що мають стати основою нефінансової звітності підприємства щодо соціальної відповідальності підприємства.

Розглянемо, які показники можуть характеризувати ефективність менеджменту соціальної відповідальності за окремими підсистемами у системі корпоративної культури підприємства. Частина критеріїв може характеризуватись якісними показниками. Визначення їх оцінки має відбуватись через анкетування персоналу і в більшості випадків оцінка якісних критеріїв здійснюватиметься менеджментом тих підприємств, що знаходяться на вищому рівні соціальної відповідальності.

Згідно вектора «відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці, охорони здоров'я та мотивування й розвитку персоналу» треба виокремити три напрямки – безпека праці, охорона здоров'я та мотивування персоналу.

У напрямку безпеки праці, на сьогодні управлінський персонал керується Законом України «Про охорону праці» [47]. Але на сьогодні є Законопроект України «Про безпеку праці та здоров'я працівників» положення якого теж врахуємо. Відповідно до цього нормативно-правового акту роботодавець має запровадити на підприємстві систему управління безпекою праці та здоров'я працівників, призначити уповноваженого або створити структурний підрозділ з безпеки праці та здоров'я працівників.

Система управління безпекою праці та здоров'я працівників ґрунтується на таких принципах:

- 1) запобігання, оцінка та усунення небезпечним та шкідливим професійним факторам та професійним ризикам;

2) адаптація умов праці до працівника, особливо під час облаштування робочого місця, вибору засобів та методів праці, з метою полегшення монотонної роботи та роботи в ритмі, заданому машиною, та запобігання або зменшення впливу небезпечних та шкідливих професійних факторів та професійних ризиків на працівника з урахуванням гендерних особливостей;

3) адаптація умов праці до технічного прогресу;

4) заміна обладнання (устаткування) підвищеної небезпеки на безпечне або менш небезпечне;

5) розроблення узгодженої загальної політики запобігання небезпечних та шкідливих професійних факторів та професійних ризиків, що охоплює техніку, організацію праці, умови праці, соціальні відносини та вплив чинників, пов'язаних з робочим середовищем;

6) надання заходам колективного захисту пріоритету перед заходами індивідуального захисту працівників;

7) забезпечення інформування працівників про умови праці, проходження навчання та інструктажів з питань безпеки праці та здоров'я працівників;

8) постійний перегляд та вдосконалення системи управління безпекою праці та здоров'я працівників;

9) урахування особливостей потреб чоловіків, жінок, у тому числі вагітних, матерів-годувальниць, осіб з інвалідністю;

10) відповідальність роботодавців за забезпечення належних, безпечних та здорових умов праці;

11) проведення консультацій з працівниками під час прийняття рішень з питань безпеки праці та здоров'я працівників;

12) організація та забезпечення проходження працівниками медичних оглядів [123].

Відповідно наявність такого підрозділу є якісною характеристикою за цим внутрішнім вектором. Згідно Законопроекту, в обов'язки цього підрозділу входить: підготовка пропозицій щодо заходів запобігання травмуванню або професійним захворюванням працівників; координація впровадження та

функціонування системи управління безпекою праці та здоров'я працівників; контроль виконання працівниками вимог актів роботодавця з безпеки праці та здоров'я працівників [163].

Ефективність менеджменту за напрямом Безпека праці варто оцінювати у двох ракурсах – превенція, тобто здійснення заходів щодо пропагування безпеки праці на підприємства на всіх рівнях управління та здійснення контролю у межах системи управління безпеки праці та здоров'я працівників. Ми ідентифікували якісні та кількісні критерії оцінки менеджменту з точки зору відповідальності перед персоналом (див. табл. 2.11).

Задля оцінки рівня превенції безпеки праці ми виокремили такі якісні характеристики як – кількість здійснених заходів щодо стимулювання дотримання правил техніки безпеки та наявність обліку небезпечних та шкідливих професійних факторів та професійних ризиків. Якісні критерії у процесі оцінювання мають отримати оцінку 1, якщо цей критерій присутній на підприємстві, відповідно – 0, якщо відсутній.

До кількісних показників оцінки «Безпеки праці» можна віднести обсяг штрафних санкцій, що були нараховані та сплачені підприємством протягом звітного періоду за порушення Кодексу Законів про працю КЗпП [60]. До основних порушень можна віднести такі як: неподання або подання завідомо недостовірних відомостей, визначених законодавством про безпеку праці та здоров'я працівників; робота в умовах підвищеної небезпеки; експлуатація машин, механізмів, устаткування підвищеної небезпеки без дозволу; господарська діяльність без ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки; експлуатація технологічних транспортних засобів без реєстрації; невиконання приписів інспекторів праці; завдання шкоди життю або здоров'ю працівників внаслідок недоліків на споруді, в обладнанні або методах роботи; порушення строку проведення та порядок атестації робочих місць за умовами праці; порушення порядку повідомлення про нещасний випадок на виробництві; порушення вимог законодавчих та інших нормативно-правових актів про безпеку праці та здоров'я працівників.

Критерії оцінки менеджменту соціальної відповідальності за вектором «Відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я та мотивування та розвитку персоналу» \vec{a}

Напрямок заходів	Критерії оцінки	Джерело інформації
Безпека праці, \vec{a}_1	Превенція, \vec{a}_{11}	
	Розмір сплачених штрафів порушення КЗпП, тис. грн.	
	Обсяг витрат на впровадження заходів щодо стимулювання дотримання правил техніки безпеки, тис. грн.	Управлінська звітність Інформація може бути отримана в результаті проведення спостереження, експертизи
	Кількість здійснених заходів щодо стимулювання дотримання правил техніки безпеки	
	Кількість осіб що пройшли навчання з охорони праці, осіб	Картка № 3*
	Наявність обліку небезпечних та шкідливих професійних факторів та професійних ризиків	Управлінська звітність
	Забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (ЗІЗ), %	Картка № 4*
	Обсяг штрафів накладених на працівників за порушення правил техніки безпеки, тис. грн.	Управлінська звітність
	Контроль у межах управління системою безпеки праці та здоров'я працівників, \vec{a}_{12}	
	Наявність структурного підрозділу з безпеки праці та здоров'я працівників	Наказ керівника
	Наявність аудиту з безпеки праці та здоров'я працівників	Наказ керівника
	Кількість інцидентів та нещасних випадків на виробництві, у т. ч. кількість постраждалих від інцидентів та нещасних випадків.	Картка № 11*
	Кількість працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки	Картка № 2*
	Облікова кількість штатних працівників, які працюють на роботах зі шкідливими умовами праці, осіб	№ 1-ПВ (умови праці) Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці
	Облікова кількість штатних працівників, які мають право на пільги та компенсації за шкідливі умови праці	
Охорона здоров'я, \vec{a}_2	Підтримка задовільного стану та профілактика здоров'я персоналу, \vec{a}_{21}	
	Кількість працівників, що пройшли медичні огляди, осіб	Картка № 5*
	Наявність медичного пункту для надання першої медичної допомоги	Наказ «Про організаційну структуру підприємства»
	Премії за відсутність нещасних випадків та травм на виробництві, тис. грн.	Управлінська звітність.
	Кількість заходів спрямованих на отримання навичок надання першої медичної допомоги	Інформація може бути отримана

	Сума витрат на санаторно-курортне лікування професійних захворювань або загального оздоровлення	в результаті проведення спостереження, експертизи
	Заохочення до здорового способу життя, \vec{a}_{22}	
	Премії за відсутність шкідливих звичок, тис. грн.	Управлінська звітність.
	Сума витрат на зацікавлення працівників до здорового способу життя (оплата абонементів у спортзал)	Інформація може бути отримана в результаті проведення спостереження, експертизи
	Сума витрат на чи утримання власних спорт-залів, спортивних клубів, спортивних команд	
Мотивування персоналу, \vec{a}_3	Плинність персоналу, \vec{a}_{31}	
	Кількість прийнятих штатних працівників, і у т. ч. за статтю	№1-ПВ (квартальна) Звіт з праці
	Кількість звільнених штатних працівників, і у т. ч. за статтю	
	Матеріальна винагорода за працю, \vec{a}_{32}	
	Середня заробітна плата штатного працівника за звітний період.	№ 1-ПВ (місячна) «Звіт з праці»
	Сума заборгованості з виплати заробітної плати, що виникла у звітному періоді, тис. грн	
	Сума заборгованості з виплати заробітної плати, утворена у попередні роки тис. грн	
	Додаткове матеріальне заохочення, що враховане в фонді оплати праці, \vec{a}_{33}	
	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, тис. грн.	№ 1-ПВ (квартальна) Звіт з праці
	Премії та винагороди, що носять систематичний характер тис. грн.	
	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати тис. грн.	
	Заохочувальні та компенсаційні виплати тис. грн.	
	Матеріальна допомога тис. грн.	
	Додаткове матеріальне заохочення, що не враховане в фонді оплати праці, \vec{a}_{34}	
	Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис. грн	№ 1-ПВ (квартальна) Звіт з праці
	Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис. грн	
	Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис. грн	
	Матеріальне забезпечення особистісного та професійного зростання та розвитку, \vec{a}_{35}	
Витрати підприємства на професійне навчання, тис. грн	№1-ПВ (квартальна) Звіт з праці	
Обсяг витрат на відрядження працівників на наукові конференції, симпозіуми, участі у федераціях фахівців, міжнародних виставках	Управлінська звітність.	
Обсяг витрат на фінансування можливості підвищення особистісних компетенцій		
Витрати на формування пакетів додаткового соціального та пенсійного забезпечення		

Джерело: сформовано авторами.

* Згідно Методики визначення ефективності системи управління безпекою праці та здоров'я працівників [66]

Джерелами інформації для частини кількісних критеріїв є відповідної форми картки, що використовуються при визначенні ефективності системи управління безпекою праці та здоров'я працівників [76]. До таких критеріїв відносяться: кількість осіб що пройшли навчання з охорони праці; кількість працівників, що пройшли медичні огляди; забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (ЗІЗ); кількість інцидентів та нещасних випадків на виробництві, у т. ч. кількість постраждалих від інцидентів та нещасних випадків; кількість працівників, які виконують роботи підвищеної небезпеки.

З метою контролю у межах управління системою безпеки праці та здоров'я працівників основними якісними критеріями ми вважаємо – наявність структурного підрозділу з безпеки праці та здоров'я працівників та наявність аудиту з безпеки праці та здоров'я працівників.

Аудит системи управління безпекою праці та здоров'я працівників забезпечує контроль за регулярністю проведення заходів підвищення безпеки праці та їх ефективністю, здійснює аудит рівня шуму в цехах, вологістю повітря, освітленням, температурою, рівнем кисню та обсягом шкідливих речовин у виробничих приміщеннях.

У частині аналізу пільг та компенсації працівникам за роботу зі шкідливими умовами праці та за особливий характер праці варто виділити такий критерій, як облікова кількість штатних працівників, які мають право на пільги та компенсації за шкідливі умови праці. Залежно від того, які особливості виробництва та важкості праці, менеджмент підприємства може обрати ті компенсації, які застосовуються в них на підприємстві. Вони характеризуватимуться кількістю осіб, які мають право на додаткові відпустки скорочений робочий тиждень; доплати за умови праці, отримання безкоштовно молока або інших рівноцінних харчових продуктів; отримання безкоштовно лікувально-профілактичного харчування.

Напряма «Охорона здоров'я» варто оцінювати за двома векторами – підтримка задовільного стану й профілактика здоров'я персоналу та заохочення до здорового способу життя. Визначальною якісною характеристикою напряму

є наявність медичного пункту для надання першої медичної допомоги.

Управління в межах «Мотивування персоналу» матиме значно ширший спектр напрямків оцінювання щодо соціальної відповідальності. До них відносяться – плинність персоналу, матеріальна винагорода за працю, додаткове матеріальне заохочення, що враховане в фонді оплати праці, додаткове матеріальне заохочення, що не враховане в фонді оплати праці, матеріальне забезпечення особистісного і професійного зростання та розвитку.

Варто зазначити, що на нашу думку оцінка «Заохочення до здорового способу життя» можливо лише на тих підприємствах, які мають для цього ресурси. Вони перебувають на другому рівні соціальної відповідальності. Основними критеріями оцінки при цьому будуть такі показники як: премії за відсутність шкідливих звичок, сума витрат на зацікавлення працівників до здорового способу життя (оплата абонементів у спортзал); сума витрат на чи утримання власних спорт-залів, спортивних клубів, спортивних команд.

Це ж стосується різного роду додаткових матеріальних заохочень персоналу та матеріального забезпечення особистісного і професійного зростання та розвитку.

Джерелами інформації щодо відповідальності перед персоналом є такі форми: № 1-ПВ (місячна) Звіт з праці, № 1-ПВ (квартальна) Звіт з праці, № 1-ПВ (умови праці) Звіт про умови праці, пільги та компенсації за роботу зі шкідливими умовами праці.

Нажаль більшість інформації треба отримувати в результаті проведення спостереження чи експертизи. Припускаємо, що частина інформації може міститись в управлінській звітності, що формуватиметься для потреб управлінського персоналу.

Відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами) матиме декілька напрямків, а саме: соціалізація нових працівників та наставництво, згуртовування колективу (Team building) та забезпечення емоційного здоров'я, імідж керівництва, прозорість та правомірність виконання зобов'язань перед

контрагентами. На нашу думку всі критерії цього вектора мали б знаходитись у Кодексі корпоративної етики підприємства, тому наявність такого документу є одним з визначальних якісних критеріїв оцінки.

З метою соціалізації нових членів колективу, зазвичай залучаються наставники, які допомагають засвоїти принципи корпоративної етики підприємства, правилами техніки безпеки, розпорядку роботи, критерії якості виконаної роботи, стиль одягу, правила взаємовідносин та спілкування з колегами й керівництвом, порядок виконання договірних відносин з контрагентами і т. д. спілкуватися із співробітниками в неробочий час тощо. Тому основними критеріями оцінки цього напрямку є наявність наставництва на підприємстві та суми доплати за наставництво.

Єдиним кількісним критерієм оцінки напрямку згуртування колективу (Team building) та забезпечення емоційного здоров'я, який знаходиться в офіційній звітності підприємства (№ 1-ПВ (квартальна) Звіт з праці) є кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами. Цей показник є важливим, оскільки за відсутності профспілкових організацій існування колективного договору сприятиме формуванню відчуття безпеки. Всі інші ідентифіковані критерії є якісними і відповідно інформація по них може бути отримана лише з управлінської звітності, якщо така формується за даним напрямком (див. табл. 2.12).

Оцінка прозорості та правомірності виконання зобов'язань перед контрагентами є частиною аналізу кредиторської та дебіторської заборгованості. Він включає: визначення виконання зобов'язань за вартістю, фізичним обсягом та ціною придбаних (реалізованих) товарів; визначення виконання зобов'язань за термінами їх поставок та якістю; установлення факторів і величин їх впливу на економічні показники; з'ясування причин недовиконання зобов'язань за тими чи іншими позиціями.

Критерії оцінки менеджменту соціальної відповідальності за вектором
«Відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як
всередині колективу так і за його межами (з контрагентами)», \vec{b}

№ п/п	Напрямок заходів	Критерії оцінки
1	2	3
1.	Соціалізація нових працівників та наставництво, \vec{b}_1	Наявність практики наставництва
		Обсяг сум доплат наставникам, тис. грн
2.	Згуртовування колективу (Team building) та забезпечення емоційного здоров'я, \vec{b}_2	Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб
		Рівень забезпечення гендерної рівності серед управлінського персоналу.
		Кількість заходів колективного відпочинку організованих підприємством
		Обсяг витрат на проведення колективного відпочинку, тис. грн.
		Наявність на підприємстві психологічної служби
		Кількість тренінгів спрямованих на формування сприятливого психологічного клімату.
		Наявність анкетувань працівників щодо відсутності дискримінації особи чи окремої групи та рівня ефективності внутрішніх комунікацій та результати опитувань
		Наявність на підприємстві кімнат відпочинку, кімнат психологічного розвантаження і т. д.
		Наявність на підприємстві художніх колективів, студій для проведення вільного часу за бажанням
		Наявність Кодексу етики чи Кодексу правил поведінки
3.	Імідж керівництва, \vec{b}_3	Існування незаангажованої структури керівництва
		Можливість доступу працівника до керівництва будь-якого рівня при потребі
		Кількість заходів спільного відпочинку, навчання разом з членами управлінських структур
		Наявність на підприємстві внутрішнього соціологічного опитування щодо задоволення персоналу стилем керівництва
4.	Прозорість та правомірність виконання зобов'язань перед контрагентами, \vec{b}_4	Розмір сплачених штрафних санкцій за порушення умов контракту перед контрагентами за звітний період, тис. грн.
		Кількість, сума прострочених контрактів з вини підприємства, шт. (або питома вага сум контрактів, прострочених у звітному періоді)
		Кількість розірваних контрактів через порушення умов, шт.
		Кількість претензій від контрагентів за звітний період, шт.
		Частка контрактів, яка регулярно продовжується, %

Джерело: сформовано авторами.

В межах нашого наукового дослідження критерій «Кількість, сума

прострочених контрактів з вини підприємства», для більш повної характеристики відповідальності перед підприємствам можна замінити показником «питома вага сум контрактів, прострочених у звітному періоді ($I_{\text{ПК}}$), він розраховується за формулою (2.1) [108].

$$I_{\text{ПК}} = \frac{K_{\text{П}}}{K_{\text{В}}} \times 100\% \quad (2.1)$$

де $K_{\text{П}}$ – сума контрактів, прострочених протягом року; $K_{\text{В}}$ – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.

Згідно вектора соціальної відповідальності щодо виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності \vec{C} основними критеріями оцінювання будуть обсяг заборгованості по заробітній платі \vec{C}_1 , відсутність судових позовів \vec{C}_2 , обсяги штрафних санкцій за порушення різного роду законодавства \vec{C}_3 . Перелічені критерії є кількісними і їх оцінювання здійснюється на основі аналізу фінансової, податкової та статистичної звітності. З іншого боку, як вже зазначалось, цей вектор соціальної відповідальності менеджменту базується не стільки на бажанні уникнути адміністративних стягнень, як на внутрішньому переконанні менеджерів через сприйняття особистісних та суспільних цінностей. У цьому випадку на підприємстві можна буде спостерігати відсутність махінацій у первинних документах та реєстрах бухгалтерського обліку, доступність звітності для зовнішніх користувачів інформації, не бажання менеджменту приймати участь у корупційних схемах щодо митного, податкового та трудового законодавства.

Основними нетарифними бар'єрами для входження продукції на світовий ринок є “Вимоги до конкретних характеристик товару для захисту здоров'я людини” та “Вимоги до конкретних характеристик товару для гарантії безпеки людини” [182, с. 7]. Для подолання цих вимог менеджмент підприємств здійснює заходи щодо сертифікації як самого процесу виробництва в цілому так і готової продукції зокрема.

Актуальність цього питання прослідковується у якісних змінах, що відбуваються на підприємствах Волині протягом останніх п'яти років (див. табл. 2.13).

Інформація щодо сертифікації по системі ISO та HACCP підприємств
Волинської області 2014 – 2019 рр.

№ з/п	Назва підприємства	Назва системи сертифікації	Рік отримання сертифікату
1.	ПрАТ «Теремно хліб»	ISO 22000-2007 ISO 22000-2009 HACCP	2019 2018
2.	ТзОВ «Альфаінтерпласт»	ISO 9001:2015	2015
4.	ТОВ «Теріхем Тервакоскі»	ISO 14001:2004. OHSAS 18001:2007	2018 2018
5.	ТзОВ СП «Кромберг енд Шуберт»	ISO14001екологічний сертифікат, про охорону природи, сортування сміття та захист працівників спеціальним одягом	2015
7.	ПрАТ «Володимир- Волинська птахофабрика»	ISO 22 000:2005 Халяль	2016 2015
10.	ТзОВ «Птахокомплекс Губин» ТМ «Пан Курчак»	Халяль FSSC 22000	2015 2018
11.	ПрАТ «СКФ»	ISO 14001:2015 ISO 50001:2011система енергетичного менеджменту	2015 2014

Джерело: сформовано авторами на основі аналізу сайтів підприємств Волинської області

Наявність структурного підрозділу контролю та забезпечення якості продукції є основним якісним критерієм для вектору «Відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками». У частині оцінювання нормативно-технічного забезпечення аналізується наявність стандартів і технічних умов виробництва та кількість міжнародних стандартів якості, які отримані підприємством. Перераховані критерії є основою напрямку оцінювання «інституційно-організаційне середовище системи управління якістю продукції».

Крім того, оцінювання та контроль має здійснюватися в межах бізнес-процесів – постачання, виробництва, збуту та зберігання готової продукції.

Тобто менеджмент системи якості має слідувати таким завданням: відповідність виробничих запасів (сировини та матеріалів, запасних частин,

кормів, комплектуючих – залежно від виду економічної діяльності) стандартам якості; відповідність умов зберігання, фасування, постачання (наявність спеціальної техніки для перевезення, переміщення); постійний моніторинг за станом сертифікації та стандартизації з метою вчасної реакції на зміни умов зовнішнього середовища; присутність кваліфікованого персоналу, задля отримання регулярного та своєчасного консалтингу на всіх етапах виробництва, з метою усунення наслідків непередбачуваних ситуацій [178, с. 128]. В цілому мета менеджменту системи якості – випуск високоякісної та комплектної продукції згідно з чинними стандартами і технічними умовами.

На етапі постачання важливим фактором є якість виробничих запасів. Стандарти якості для виробничих запасів різняться залежно від виду економічної діяльності. Якщо для птахівництва згідно міжнародного стандарту якості готової продукції є заборона присутності у складі корму антибіотиків м'ясо-кісткового борошна, нормування кокцедіостатиків залежно від віку птиці, то для металургії – це відсутність у складі добавок заборонених хімічних сполук. Для підвищення ефективності процесу контролю за якістю запасів доцільно вводити у структуру підприємства лабораторії або інші структурні підрозділи, які виконуватимуть такі функції.

Оцінка у межах системи управління якістю процесу виробництва здійснюється за параметрами організаційно-технічного рівня виробництва. Аналіз зношеності та рівня оновлення основних засобів є важливою характеристикою у цьому напрямку. Оскільки новітнє обладнання дозволяє або зменшити відходи виробництва або зробити його безвідходним. З метою визначення рівня оновлення основних засобів пропонуємо скористатись характеристикою руху основних засобів підприємства протягом аналізованого періоду. Визначити коефіцієнти вводу, вибуття, придатності та зносу.

Наявність на підприємстві необхідних споруд, обладнання, технології для утилізації чи мінімізації відходів виробництва є теж якісним критерієм оцінки. Це ж стосується і технології виробництва. Автоматизація мінімізує втручання людини і підвищує ефективність контролю як за якістю виробничих запасів так

і готової продукції. Бізнес-процес виробництва також може бути оцінений за рівнем санітарних умов та гігієнічних вимог праці та виробництва. Менеджмент управління якістю має забезпечити наявність змінного одягу, можливість санації рук, взуття, регулярні провітрювання, дезінфекція приміщень, обладнання, що приймає участь у виробничому процесі, підтримування належного мікроклімату приміщень (вологість, освітлення, температура і т. д.). Особливо, якщо це стосується продуктів харчування.

Матеріалізація показників якості фіксується технічним контролем, який є елементом системи управління якістю на підприємстві. Якщо контрольні операції є складні, то для спрощення процедур контролю складаються карти контролю.

Технічний контроль являє собою перевірку відповідності продукції або процесу, всіх виробничих умов та чинників, від яких залежить якість продукції, установленим техніко-технологічним вимогам до якості продукції на всіх стадіях її виготовлення.

Відповідно на етапі збуту продукції визначальними критеріями мають бути – наявність спеціально-обладнаних складських приміщень, відповідність умов фасування та зберігання, можливість надання покупцям відповідних стандартів якості, прозорість бізнес-процесів підприємства зі збереженням комерційної таємниці. Для сучасного підприємства важливим є наявність після продажного обслуговування та утилізації продукції власного виробництва у випадку закінчення строку корисного використання. Ми систематизували критерії, які мають бути враховані у процесі оцінювання менеджменту соціальної відповідальності за вектором (див. табл. 2.13).

«Відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва» може бути частиною дослідження в межах попереднього вектора. Але ми вважаємо за доцільне виокремити його з метою ідентифікування критеріїв оцінки. Оскільки він притаманний вже для підприємств з більш вищим рівнем менеджменту соціальної відповідальності.

Критерії оцінки менеджменту соціальної відповідальності за вектором
«Відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та
замовниками» \vec{d}

№ п/п	Напрямок заходів	Критерії оцінки
1	2	3
1.	Інституційно-організаційне середовище системи управління якістю продукції, \vec{d}_1	Наявність структурного підрозділу контролю та забезпечення якості продукції на всіх етапах життєвого циклу
		Наявність нормативно-технічного забезпечення процесу стандартизації.
		Кількість та перелік отриманих сертифікатів якості міжнародного зразку
		Наявність внутрішніх нормативних актів щодо організації контролю за санітарно-гігієнічними нормами виробничих приміщень, інвентарю та умов праці
2.	Контроль на етапі постачання, \vec{d}_2	Наявність стандартів якості на сировину й матеріали, комплектуючі, запасні частини, корми і т. д.
		Наявність процедур контролю, тестування запасів перед оприбуткуванням
		Наявність у структурі підприємства лабораторій або інших підрозділів для контролю якості виробничих запасів і комплектуючих
		Наявність відповідних умов зберігання запасів (залежно від виду запасів)
3.	Контроль на етапі виробництва, \vec{d}_3	Аналіз стану основних засобів, \vec{d}_{31}
		Надійшло основних засобів за рік, тис. грн.
		Коефіцієнт зносу, %
		Коефіцієнт придатності, %
		Коефіцієнт вводу, %
		Аналіз стану рівня соціальної відповідальності технології виробництва, \vec{d}_{32}
		Наявність автоматизації виробництва
		Дотримання санітарно-гігієнічних вимог на всіх етапах виробництва
		Наявність технологій мінімізації та утилізації відходів
		Наявність обладнання для очистки води, що використовується у складі готової продукції
4.	Контроль на етапі зберігання та збуту готової продукції, \vec{d}_4	Наявність спеціально-обладнаних складських приміщень
		Наявність автоматизація процесу пакування
		Наявність упакування, що відповідає санітарно-гігієнічним вимогам
		Кількість претензій від покупців у частині відсутності документів, що підтверджують стандарти якості, шт.
		Кількість заходів презентаційного характеру для покупців та замовників проведених у приміщеннях підприємства, шт.

Джерело: сформовано авторами.

експлуатацію очисних споруд води, повітря, ґрунту. Кількісними критеріями будуть відповідно показники динаміки зменшення шкідливих викидів та відходів в атмосферу, гідросферу, літосферу. Частина критеріїв попереднього вектору будуть перетинались у частині забезпечення правильної та безпечної утилізації відходів виробництва або вторинної їх переробки й кількості впроваджених енергозберігаючих технологій через оновлення основних засобів. Визначальним є також наявність можливості використання похідних енергоресурсів, що отримуються у результаті переробки відходів чи відпрацьованих ресурсів (наприклад біопаливо від тваринницьких комплексів, тепло від нагрівання турбін і т. д).

Особливим напрямом соціальної відповідальності за даним вектором є зменшення негативного впливу на навколишнє середовища через здійснення рекультивация земель, очистка викидів перед утилізацією, утилізація використаної продукції споживачами. Ефективність упровадження заходів такого напрямку має бути підтверджена екологічним аудитом, що здійснюється на замовлення підприємства. Ідентифікацію та систематизування критеріїв оцінки за даним вектором наведено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Критерії оцінки менеджменту соціальної відповідальності за вектором

«Відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва» \vec{f}

№ п/п	Напрямок заходів	Критерії оцінки
1	2	3
1.	Модернізування підприємства з метою забезпечення екологічної безпеки, \vec{f}_1	Наявність очисних споруд стічних вод
		Наявність очисних споруд повітря
		Вартість модернізації, реконструкції, переобладнання з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище або мінімізацію витрат або впровадження енергозберігаючих технологій, тис. грн.
2.	Контроль за екологічністю процесу виробництва, \vec{f}_2	Обсяг скидання у поверхневі водні об'єкти забруднених зворотних вод без очищення зменшується м ³
		Обсяг викидів забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення тис. т

1	2	3
		Обсяг утворених відходів від економічної діяльності I–IV класів небезпеки, тис. т
		Наявність технології утилізації відходів виробництва
		Кількість екологічних аудитів здійснених протягом року на замовлення підприємства
3.	Мінімізація наслідків діяльності підприємства, \vec{f}_3	Здійснення рекультивації земель
		Наявність технологій очистки викидів перед утилізацією
		Наявність технології та практики утилізації продукції використаної споживачами

Джерело: сформовано авторами

Сукупність систематизованих та згрупованих критеріїв оцінювання менеджменту соціальної відповідальності формує методику оцінювання за внутрішніми векторами. На рис. 2.6. наведено векторну модель оцінювання менеджменту соціальної відповідальності у системі підприємство.

З метою управління соціальною відповідальністю варто оцінити рівень на якому перебуває підприємство на даний момент і обрати собі той перелік критеріїв, які можуть бути використані з метою оцінки. На нашу думку немає певного числа, яке має набрати підприємство у результаті оцінки. Оскільки результат буде залежати від обсягів самого підприємства, від обсягів заходів, що втілює підприємство, від його потенційних можливостей і від готовності менеджменту виділити на соціальні заходи ту чи іншу частку доходу. Порівняння необхідно здійснювати з результатами оцінювання за попередній звітний період.

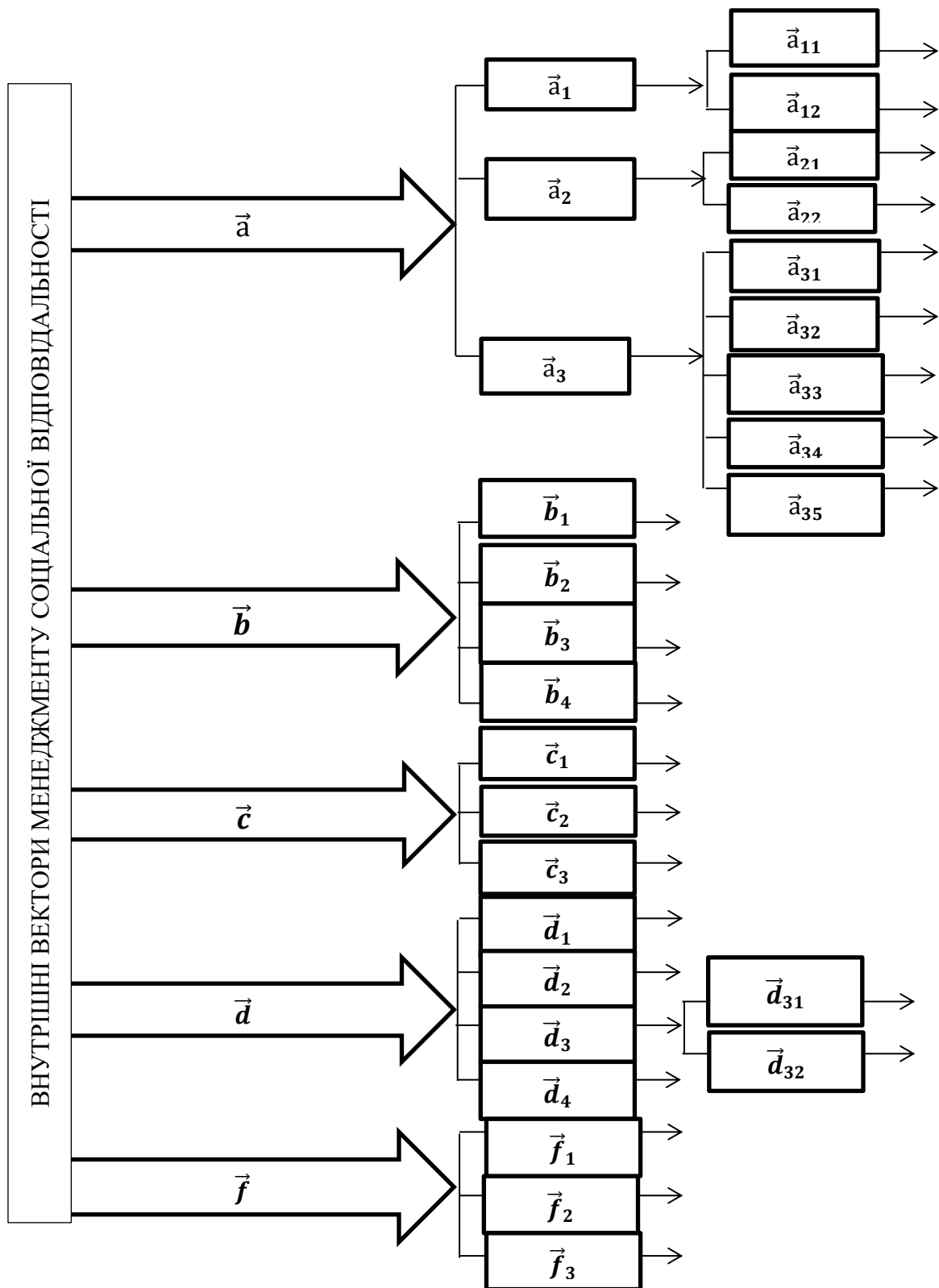


Рис. 2.6 Векторна модель аналізу менеджменту соціальної відповідальності у системі підприємство (за внутрішніми векторами)

Джерело: побудовано авторами

де \vec{a} - Відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я та мотивування та розвитку персоналу: \vec{a}_1 - безпека праці; \vec{a}_2 - охорона здоров'я; \vec{a}_3 - мотивування персоналу. \vec{a}_{11} - превенція, \vec{a}_{12} - контроль у межах управління

системою безпеки праці та здоров'я працівників, \vec{a}_{21} – підтримка задовільного стану та профілактика здоров'я персоналу, \vec{a}_{22} – заохочення до здорового способу життя, \vec{a}_{31} – плинність персоналу, \vec{a}_{32} – матеріальна винагорода за працю, \vec{a}_{33} – додаткове матеріальне заохочення, що враховане в фонді оплати праці, \vec{a}_{34} – додаткове матеріальне заохочення, що не враховане в фонді оплати праці матеріальне, \vec{a}_{35} – забезпечення особистісного та професійного зростання та розвитку. \vec{b} - Відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами): \vec{b}_1 – соціалізація нових працівників та наставництво, \vec{b}_2 – згуртовування колективу (Team building) та забезпечення емоційного здоров'я, \vec{b}_3 – імідж керівництва, \vec{b}_4 – прозорість та правомірність виконання зобов'язань перед контрагентами. \vec{c} – відповідальності щодо виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності: \vec{c}_1 – обсяг заборгованості по заробітній платі, \vec{c}_2 – відсутність судових позовів, \vec{c}_3 – обсяги штрафних санкцій за порушення різного роду законодавства. \vec{d} - «Відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками»: \vec{d}_1 - інституційно-організаційне середовище системи управління якістю продукції; \vec{d}_2 -контроль на етапі постачання; \vec{d}_3 - контроль на етапі виробництва; \vec{d}_4 -контроль на етапі зберігання та збуту готової продукції. \vec{d}_{31} - аналіз стану основних засобів, \vec{d}_{32} - аналіз стану рівня соціальної відповідальності технології виробництва. \vec{f} – «Відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва»: \vec{f}_1 – модернізування підприємства з метою забезпечення екологічної безпеки; \vec{f}_2 – контроль за екологічністю процесу виробництва; \vec{f}_3 – мінімізація наслідків діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

3.1 Методичні рекомендації інформаційного забезпечення стратегії розвитку підприємства через нефінансову звітність на засадах соціальної відповідальності

Виконання контрольної функції менеджменту базується на аналізі певних інформаційних джерел. Таким джерелом для менеджменту соціальної відповідальності має стати нефінансова звітність. На основі звітності управлінський персонал може не лише поєднати цінності підприємства і цілі, але і визначивши матеріальні витрати на їх досягнення розрахувати ефективність проведених заходів. Публічне розкриття інформації сприятиме підвищенню довіри як серед зацікавлених сторін так і фіскальних органів. Для самого підприємства це можливість прослідкувати ефективність прийнятих рішень та їх вплив на діяльність підприємства.

За визначенням представників Глобального договору ООН, нефінансова звітність (соціальна звітність, або звітність із сталого розвитку) – це документально оформлена сукупність даних комерційної організації, що відображає стан компанії, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній та екологічній сфері життя суспільства [71, с. 6].

В Україні представники такої групи стейкхолдерів, як місцеві громади, під категорією «корпоративний соціальний звіт» пропонують розуміти публічний інструмент інформування акціонерів, співробітників, партнерів, клієнтів і всього суспільства про те, як і якою мірою компанія реалізує закладені у своїх стратегічних планах соціальні стандарти, а також про зміст, напрямки,

результати і досягнення її соціальної діяльності [59].

Доцільність такого звітування виникла через глобальну ініціативу звітування GRI. Це допомагає компаніям та урядам у всьому світі зрозуміти та повідомити про їх вплив на такі важливі проблеми сталості, як зміна клімату, права людини, управління та соціальне благополуччя.

Глобальний договір ООН спонукає компанії відповідально вести бізнес, дотримуючись десяти принципів щодо прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією; і вживати стратегічних дій для досягнення більш широких суспільних цілей, з акцентом на співпраці та інноваціях.

Необхідність такого роду звітування має бути як внутрішнім переконанням так і регламентованим нормативно-правовими актами. Наприклад, для Європи існує директива ЄС про розкриття різноманітності інформації у нефінансовій звітності для великих компаній. Це забезпечило прозорість та підзвітність приблизно 6000 компаній в ЄС.

Одночасно інструменти звітності диверсифікувались та еволюціонували. У 2016 році було визначено майже 400 інструментів у 64 країнах. Дослідження KPMG щодо звітування про корпоративну відповідальність у 2017 році виявив, що понад 60 % компаній у всіх галузях промисловості зараз звітують про корпоративну відповідальність [32].

Це означає, що єдиного інструменту або форми нефінансового звіту не існує. Є лише рекомендації від різних організацій, які мають вплив на суспільну свідомість, які прописані у стандартах. Розроблено Global Reporting Initiative (GRI), Глобальний договір ООН і Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку (WBCSD), SDG Compass інформує керівництво компанії про те, як вони можуть узгоджувати свої стратегії, а також заходи і управляти їх внеском в реалізацію Цілей сталого розвитку. Саме GRI разом із Бізнес-закликом до дії розробили звіт, в якому, зокрема, досліджується, частота звітування та частка підприємств, що долучились до вимірювання впливу на стійкість.

Міжнародний досвід показує, що у зв'язку з значною вартістю консультування у частині нефінансової звітності, частина підприємств

звертається до рейтингових агенцій або використовує інструменти автоматичного оцінювання. Оцінка впливу В – це безкоштовна конфіденційна платформа, призначена для вимірювання та управління позитивним впливом компанії на своїх працівників, громаду, клієнтів та навколишнє середовище. ВІА оцінює вплив як повсякденної діяльності компанії, так і бізнес-моделі – самого підприємства порівнюючи отримані результати з еталонними. Відповіді на оцінку впливу В визначають загальний числовий бал. Для отримання сертифікації В потрібен мінімальний перевірений загальний бал 80 у всіх зонах впливу.

Основними стандартами, що можуть бути використані у процесі формування форми нефінансової звітності можна вважати наступні:

ISO 26000 «Соціальна відповідальність» – рекомендації щодо заходів досягнення соціальної відповідальності підприємства, компанії. Це сприятиме етичній та прозорій діяльності, що сприяє здоров'ю та добробуту суспільства.

ISO 14000 сукупність стандартів екологічного менеджменту: надає практичні інструменти для компаній і організацій, які хочуть здійснювати екологічно свідоме управління діяльністю.

London Benchmarking Group, інформує на своєму сайті, як «глобальний стандарт вимірювання і управлінні інвестиціями корпоративного співтовариства» ефективність діяльності та вимірювання та облік впливу Вказує на можливості організацій-членів, які є еталонними по відношенню до інших (еталон для порівняння обирається залежно від потреб управління, виходячи з виду економічної діяльності, обороту, кількості працівників тощо).

Сукупність показників Індексу сталого розвитку Dow Jones відстежує показники запасів провідних світових компаній з точки зору економічних, екологічних та соціальних критеріїв.

Стандарти Саншайн, прийняті у 1996 р. Асоціацією стейкхолдерів (США), в яких приводяться основні принципи щодо того, яку інформацію слід відображати в щорічному “Корпоративному звіті для заінтересованих сторін”: для клієнтів – про продукцію і послуги; для співробітників – про гарантії

зайнятості, безпеки й охорони здоров'я, можливості при працевлаштуванні; для місцевої громади – про структуру власності, фінансові показники, екологічну політику, сплачені податки, кількість створених робочих місць, інвестиції і благодійність; для широкої громадськості – про торгівлю з недружніми країнами, виконувані державні замовлення, стягнення і сплачені штрафи. Формат соціального звіту може відрізнятися від визнаних міжнародних стандартів, максимально враховуючи специфіку діяльності кожної компанії. Разом з тим, він повинен відображати базові принципи соціальної звітності: точність, об'єктивність, однозначність критеріїв, публічність тощо [50].

Крім цього варто відзначити такі як: стандарт AA1000, Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, індекси стійкості та ефективності соціально екологічного рейтингового агентства Arese, система збалансованих показників (Balanced Business Scorecard), принципи Екуменічної ради з корпоративної відповідальності та Міжрелігійного центру з корпоративної відповідальності (ECCR/ICCR), Європейська модель досконалості Європейського фонду управління якістю; система EMAS; ініціатива з етичної торгівлі, «Еко-лейбл» Європейського союзу, Лісова опікунська рада, індекси FTSE4Good, «Глобальні принципи Салліван», стандарт SA8000 та «Природний крок».

Рада зі стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку (SASB) опублікувала в листопаді 2018 року повний набір 77 галузевих стандартів бухгалтерського обліку сталого розвитку за результатами шести років досліджень та великих консультацій на ринку.

Для підвищення прозорості та довіри підприємствам рекомендують залучати незалежних консультантів, експертів та аудиторів нефінансової звітності тобто використовувати зовнішнє запевнення. Такі дії сприятимуть точності звітів, та дозволять приймати більш ефективні рішення.

Досвід зарубіжних компаній доводить, що їх ефективна економіка будується на широкому використанні стандартів КСВ. У таблиці 3.1 наведено перелік стандартів, які використовуються провідними іноземними компаніями у тому числі і для формування нефінансової звітності.

Корпорації зарубіжних країн, які використовують принципи КСВ

Країна	Компанія	Стандарти КСВ
Франція	Citroën	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Бразилія	Petroleo Brasileiro S.A.	Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Австралія	Orica	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Великобританія	British Petroleum	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Данія	FL Smidth	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, Ініціатива з етичної торгівлі, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Індія	Reliance Industries Limited	Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Іспанія	Maquinaria GEKA S. A.	Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Італія	Impregilo S.p.A.	Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Німеччина	Henschel	Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу
Японія	Yamaha Motor Company Limited	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індекс стійкості Доу-Джонса, Індеси FTSE4Good, Система EMAS, Стандарт AA1000
Чилі	Codelco	Кодекс ділової поведінки країн АТЕС, Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000
Польща	Aparator	Індеси FTSE4Good, Стандарти ISO9000/ISO14000, Стандарт AA1000, «Еко-лейбл» Європейського союзу

Джерело: [6]

Проаналізувавши структуру стандартів, можна зробити висновок, що найбільш використовуваними є стандарти AA1000, Стандарти ISO9000/ISO14000 та «Еко-лейбл» Європейського союзу. Індеси, що розраховуються компаніями, а саме FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index приєє доступу до соціально-відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність компанії в

соціальної і етичної сферах, в області захисту довкілля.

Більшість дослідників стверджують, що зміст соціальних звітів українських підприємств не відповідає міжнародним стандартам. Вітчизняні нефінансові звіти містять незначну кількість показників, що оприлюднюються. У більшості випадків мета висвітлення нефінансових звітів – самореклама.

Основними формами нефінансової звітності прийнято вважати комплексний звіт (метод Triple Bottom-Line, метод Лондонської групи порівняльного аналізу London Benchmarking Group) та стандартизований звіт (AA 1000, SA 8000, GRI та інші) [72].

Для українських підприємств притаманна вільна форма звіту. Проблема такої форми полягає в тому, що вона не підлягає верифікації. Мета таких форм є підвищення рейтингу підприємства та формування позитивного іміджу у громаді. У переважній більшості ці форми призначаються для зовнішніх користувачів і містять інформацію про благодійні програми підтримки освіти, охорони здоров'я, культури і спорту тощо. Такі соціальні звіти. З умови необхідності презентування їх задля інвестиційних питань вони підлягають соціальному – аналізу ефективності соціальних програм компанії і перевірки їх відповідності вибраним стандартам.

Ця практика використовується і відомими компаніями, наприклад Звіт Національного банку України за 2018, Нефінансовий звіт компанії Соса-Сола за 2019 рік, Нефінансовий звіт Apple. Це звіти досягнень за звітний період у напрямку цілей сталого розвитку [59].

Стандартизований звіт є ґрунтовним документом, визнаним в міжнародному співтоваристві (незалежно від назви), оскільки служить інформаційним віддзеркаленням діяльності господарюючої структури у сфері корпоративної відповідальності і сталого розвитку, та формується на основі систематичної внутрішньої і зовнішньої звітності. Спектр питань такої звітності може впливати на вартість бізнесу, ухвалення суттєвих для нього рішень заінтересованими сторонами. Основні питання, які відображаються у звіті, є: внесок компанії в економіку країни і регіонів присутності, екологія, етичні

питання ведення бізнесу, підтримка місцевих співтовариств, персоналу, а також корпоративна філантропія.

З 2018 року було прийняте рішення Верховної ради України, про що були внесені зміни в Закон «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність», додати ще одну форму звітності, яка б мала стати основою нефінансової звітності – Звіт про управління. Це документ, в якому підприємство має подати інформацію про стан поточних справ і плани на майбутнє. Цей звіт мав би містити як фінансову так і нефінансову інформацію. Така інформація мала б давати уявлення про ризики для діяльності даного підприємства.

Але у зміненому законі не міститься інформація про перелік чи структуру такої інформації. Зміст такої інформації можна ідентифікувати у Директиві ЄС яка лежить в основі цих змін.

Структура фінансової частини такого звіту має містити дані про перспективи та стратегії розвитку підприємства, його діях протягом звітного періоду. А саме: придбання цінних паперів, виникнення цінових, кредитних та інших ризиків. Ці дані мають підтверджуватись фінансовою звітністю.

Нефінансова інформація стосується навколишнього середовища, персоналу, досліджень, розробок та благодійності. Якщо це фінансові структури, де працює більше 500 осіб, то їхні звіти мають містити інформацію про збереження прав людини і боротьби з корупцією.

Звіт про управління зобов'язані подавати середні і великі підприємства. При цьому середні мають право не вказувати нефінансову інформацію.

Форма звіту законодавчо не встановлена. Мінфіном було опубліковано проект змін до НП(с)БО 1, але там відсутня інформація про форму звіту, а є лише перелік необхідної інформації. У звіті має міститись інформація за такими напрямками: організаційна структура та опис діяльності підприємства, результати діяльності, ліквідність і зобов'язання, навколишнє середовище, кадрова політика, ризики, дослідження та інновації, фінансові інвестиції, перспективи розвитку, корпоративне управління.

Відповідно, менеджмент підприємств формує такий звіт на свій розсуд.

Часто звіт не несе інформації про соціальну відповідальність. Наприклад, у звіті «Нафтогазу» за 2014 рік міститься інформація про корупцію в газовій промисловості, в 2015 році надається пояснення субсидій, в 2016 році – як газ з родовищ потрапляє у дім, в 2017 році – про перемогу в Стокгольмському арбітражі.

Така інформація не збільшує інформативну базу про соціально відповідальний бізнесу як регіону так і країни в цілому. Аналізуючи звіти провідних компаній у сфері соціальної відповідальності, можна стверджувати, що вони носять маркетинговий характер або мають форму об'ємного документу в якому важко виокремити певні кількісні критерії кожного показника.

Наприклад, соціальний звіт ТОВ СП «Нібулон», яке ввійшло в топ-5 соціально орієнтованих підприємств Миколаївської та Херсонської областей згідно опитування органів виконавчої влади, за 2015-2017 рік складається з 58 сторінок.

Менеджмент підприємства, ще у преамбулі звіту визнає, що успішність соціального спрямування бізнесу залежить «від потенціалу самої компанії та її керівництва» [137]. Тобто менеджмент соціальної відповідальності є одним з визначальних факторів. В цілому звіт можна порівняти швидше з розширеним аналізом фінансово-економічного стану з елементами стратегічного аналізу. Він містить описові розділи з деякими кількісними критеріями. А саме:

Проаналізувавши звіт ТОВ СП «Нібулон» можна виділити такі позитивні сторони та інформативні розділи Звіту.

1. Наводиться чітка інформація про власників та топ-менеджмент компанії, організаційна структура підприємства, що підвищує прозорість з точки зору інвесторів.

2. У Звіті систематизовано сильні сторони підприємства та наведено логічні зв'язки зі цілями сталого розвитку.

3. Наведено факти про міжнародний рівень соціальної відповідальності, а саме інформація про підписання FAO та «Нібулон» Меморандуму про співпрацю для покращення продовольчої безпеки Єгипту та

ефективності роботи єгипетських компаній, які займаються виробництвом зернових, їх зберіганням і транспортуванням.

4. Окремо виділяються параграфи «Боротьба з корупцією та тіньовим сектором економіки» й «Доброчесність».

5. Якісно інформативним є розділ «Забезпечення якості продукції». У ньому наведено інформацію про всі стандарти якості, які отримало підприємство. Це стосується як самого виробництва так готової продукції, окремих структурних підрозділів (лабораторія) або окремих технологічних процесів. У Звіті зазначено, що ««НІБУЛОН» успішно пройшов аудит на дотримання вимог європейських систем сертифікації ISCC EU та ISCC PLUS. Сертифікація ISCC свідчить про те, що продукція компанії є стійкою, її вирощування не завдає шкоди навколишньому середовищу, з дотриманням принципів соціальної відповідальності; її обіг здійснюється із застосуванням ефективних систем управління» [137].

6. У розділі «У гармонії з природою» вказуються не лише напрямки заходів охорони навколишнього середовища, але і суми, які на ці заходи витрачено. Систематизовано інформацію за параграфами «Транспорт» (для перевезення зернових культур використовуються великотоннажні вантажівки, при роботі двигунів яких викиди токсичних речовин відповідають європейським нормам Євро-5)» «Викиди» (Крім основних заходів наводяться основні очисні споруди, що у свою чергу зменшує або локалізує обсяг викидів. «Устаткування настільки високоефективне, що дозволяє знизити концентрацію пилу з 6000 мг/куб. м на вході до 20 мг/куб. м на виході (норма 50 мг/куб. м в Україні)»), «Енергія» (Основними «зеленими» проектами є встановлення геліосистем нагріву води у складі газових котелень, перехід на електричне опалення з накопиченням теплової енергії з використанням обігрівачів динамічного типу. Наведено кількість такого обладнання, що вже введено в експлуатацію та плани підприємства щодо продовження проекту). У межах цього напрямку у Звіті наведено інформацію про проект «Зелені легені планети». Загальна кількість висадки понад 26 тис. одиниць зелених насаджень, протягом 2009-2017 рр.,

вартість проєкту 968 тис. грн.; «Відходи» (наводиться інформація, у тому числі, і про безпечну утилізацію), «Вода» (Наводиться інформація як про обсяги спожитої води так і про ставлення до її використання. Наводяться проєкти зариблення певних водних плес і участь в усуненні наслідків екологічних катастроф).

7. У Звіті виокремлено значну кількість пріоритетів за напрямком «Команда», а саме: автоматизація кадрового обліку й процесу підбору персоналу за допомогою програмного продукту «ІТ-підприємство»; структура внутрішніх нормативно-правових актів, включаючи «Положення про підбір персоналу», аналітичне підтвердження контролю за гендерною рівністю; описова характеристика безпечності умов праці; структура працівників за статтю, освітою, віком; практика наставництва; забезпечення житлом молодих спеціалістів; додаткове матеріальне стимулювання, як те що входить до фонду оплати праці так і те, що не входить; можливість кар'єрного зростання через кадровий резерв, підтримка громадян з інвалідністю; робота з майбутніми випускниками вузів з метою презентування підприємства, як місця працевлаштування; збільшення кількості робочих місць у результаті заснування дочірніх підприємств; аналіз роботи центру підвищення кваліфікації персоналу.

8. Найбільше аналітичне наповнення має саме розділ «Безпека праці». Розділ має кількісні характеристики, такі як: кількість працівників, які пройшли медичний огляд; обсяг та структура витрат у напрямку проведення заходів з охорони здоров'я та з промислової безпеки, тис. грн; загальні витрати на охорону праці в млн грн;

9. Співпраця з громадами відображена у розділі «Суспільство». Розділ містить такі описові параграфи, що мають певні кількісні параметри – освіта, медичне обслуговування, інфраструктурні проєкти, збереження історії та культури, допомога вимушеним переселенцям.

До негативних моментів звіту можна віднести такі:

- У Звіті наведено інформацію, що не стосуються підприємства, а дублює міжнародні нормативно-правові акти – принципи глобального договору

ООН, цілі сталого розвитку;

- параграф Стратегія містить стратегічні цілі що стосуються соціальної відповідальності. Відповідно незрозуміло, чи будуть вони досягнуті, оскільки не висвітлено основних стратегічних цілей, що можуть завадити впровадженню соціальних;
- взаємодія зі стейкхолдерами характеризується лише поясненням щодо сутності цієї діяльності і інформацією про сторінку у Фейсбук, що заснована у 2016 році. Більш ефективною була б інформація про перелік конференцій та інших заходів, що здійснювала компанія за звітний період з метою ідентифікування тих, що стали вже традиційними. Так зацікавлені особи могли б планувати участь у таких заходах на майбутнє;
- у розділах «Боротьба з корупцією та тіньовим сектором економіки» й «Доброчесність» немає жодного кількісного показника. Це стосується і питань забезпечення безпечних умов праці у розділі «Команда»;
- частина вартісних критеріїв наводиться не за рік, а за певний період, відповідно не можна прослідкувати динаміку стану та обсяги витрат за рік; через значну кількість описового матеріалу виникає необхідність додаткового формування таблиці показників GRI для підвищення інформативності для зовнішніх користувачів.

Не зважаючи на значний масив інформації аналізованого звіту, можна стверджувати, що важко ідентифікувати необхідну для зовнішніх користувачів. На нашу думку, звіт, швидше, сформовано з метою позитивного позиціонування себе як соціально відповідального перед внутрішніми стейкхолдерами, переважно споживачами, контрагентами, інвесторами. Він мало інформативний для зовнішнього інвестора, бо містить мало фінансової інформації та тенденцій розвитку та органів влади для формування інтегрованих й консолідованих звітів.

Ми пропонуємо сформувати форму звіту менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми векторами. Перелік деталізованої інформації, що планує висвітлювати підприємство обирається управлінським персоналом самостійно, залежно від того на якому рівні соціальної

відповідальності перебуває і за якими векторами здійснює заходи. Мета звіту – формування інформації про стан соціальної відповідальності та її ефективність для потреб управління. Сукупність показників звіту характеризується критеріями, що були нами виокремлені за окремими напрямками соціальної відповідальності. Форму пропонуваного Звіту наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Форма Звіту про менеджмент соціальної відповідальності

ЗВІТ ПРО МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ				
Назва підприємства	01			
Організаційно правова-форма	02			
Вид економічної діяльності	03			
Звітний період	04			
Організаційна структура	05			
Стратегія та перспективи розвитку	06			
Вектор соціальної відповідальності	Код рядка	За звітний період	За попередній період	Коментар
1	2	3	4	5
I. Відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці, охорони здоров'я, мотивування та розвитку персоналу				
Безпека праці	1000			
превенція	1000			
контроль у межах управління системою безпеки праці та здоров'я працівників	1010			
Охорона здоров'я				
підтримка задовільного стану та профілактика здоров'я персоналу	1020			
заохочення до здорового способу життя	1025			
Мотивування персоналу				
плинність персоналу	1035			
матеріальна винагорода за працю	1040			
додаткове матеріальне заохочення, що враховане в фонді оплати праці	1045			
додаткове матеріальне заохочення, що не враховане в фонді оплати праці матеріальне	1050			
матеріальне забезпечення особистісного та професійного зростання та розвитку	1055			
II. Відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами)				
Соціалізація нових працівників та наставництво	1060			

1	2	3	4	5
Згуртування колективу (Team building) та забезпечення емоційного здоров'я	1065			
Імідж керівництва	1076			
Прозорість та правомірність виконання зобов'язань перед контрагентами	1080			
III. Відповідальність щодо виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності				
Обсяг заборгованості по заробітній платі	1085			
Відсутність судових позовів	1090			
Обсяги штрафних санкцій за порушення різного роду законодавства	1100			
IV. Відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками				
Інституційно-організаційне середовище системи управління якістю продукції	1110			
Контроль на етапі постачання	1120			
Контроль на етапі виробництва	1130			
аналіз стану основних засобів	1131			
аналіз стану рівня соціальної відповідальності технології виробництва	1132			
Контроль на етапі зберігання та збуту готової продукції	1135			
V. Відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва				
модернізування підприємства з метою забезпечення екологічної безпеки	1140			
контроль за екологічністю процесу виробництва	1150			
мінімізація наслідків діяльності підприємства	1160			
VI. Відповідальність перед громадою				
Проектна діяльність задля розвитку громади	1170			
освіта	1171			
медицина	1172			
культура	1173			
збереження історичної спадщини	1174			
інфраструктурні проекти	1175			
пропаганда здорового способу життя та залучення до заняття спортом, фінансування професійних спортивних колективів	1176			
Презентування переваг громади на державному та міжнародному рівнях	1180			
Участь у подоланні наслідків епідемій, стихійних явищ	1185			
Залучення місцевої громади до різних соціальних програм та акцій з метою її розвитку	1190			
VII. Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів				
Участь у державних та міжнародних програмах захисту довкілля	1195			
Обсяг витрат відновлення екосистем, що не є територією підприємства	1200			
VIII. Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою				
Обсяг реалізованої продукції, товарів, послуг	1205			

Дохід від всіх видів діяльності	1206			
Загальна сума витрат підприємства	1207			
Чистий прибуток	1208			
Обсяг сплачених податків та зборів	1210			
Створення додаткових робочих місць, інвестиції в розвиток людського капіталу	1220			
Взаємодія з органами влади, громадськістю, ЗМІ	1225			
VIХ. Відповідальність перед покупцями та замовниками				
Удосконалення асортименту та якості пропонованої продукції та послуг	1230			
Забезпечення добросовісної конкуренції	1235			
Участь у міжнародних виставках та конкурсах з метою удосконалення	1240			
Використання не агресивної та правдивої реклами	1245			
Застосування лояльної цінової політики	1250			
VХ. Відповідальність перед контрагентами та партнерами				
Наявність власного веб-сайту	1255			

Примітка: джерело [184].

У наведеній формі вказуються напрями заходів за кожним з векторів соціальної відповідальності. Рядки форми нумеруються шифрами з кроком 10 або 5, залежно від кількості ідентифікованих нами критеріїв. Оскільки кожен з напрямів може мати до 10 або 5 критеріїв оцінки. Підприємство обирає собі ті критерії за якими є інформаційна база для оцінки менеджменту соціальної відповідальності. Наприклад, якщо підприємство може оцінити Безпеку праці за напрямком Превенція за всіма критеріями, то рядки матимуть такі коди:

Розмір сплачених штрафів порушення КЗпП, тис. грн.	1011
Обсяг витрат на впровадження заходів щодо стимулювання дотримання правил техніки безпеки, тис. грн.	1012
Кількість здійснених заходів щодо стимулювання дотримання правил техніки безпеки	1013
Кількість осіб що пройшли навчання з охорони праці, осіб	1014
Наявність обліку небезпечних та шкідливих професійних факторів та професійних ризиків	1014
Забезпечення працівників засобами індивідуального захисту (ЗІЗ), %	1015
Обсяг штрафів накладених на працівників за порушення правил техніки безпеки, тис. грн.	1016
Інші	1017

Для соціального звіту не можна визначити одних кількісних вимірників, оскільки одні критерії оцінюватимуться у вартісних вимірниках, інші – у натуральних. Більше того, серед запропонованих нами критеріїв є ті, що оцінюються наявністю чи відсутністю певного показника. Така позиція має оцінюватись «+» або «-». Наприклад в межах напрямку «Контроль у межах управління системою безпеки праці та здоров'я працівників» пропонується критерій «Наявність структурного підрозділу з безпеки праці та здоров'я працівників».

Крім того частина запропонованих напрямів інформативно може бути забезпечена у стовпці «коментар». Це стосується заходів за зовнішніми векторами. Наприклад, такі як: постійне удосконалення асортименту та якості пропонованої продукції та послуг; забезпечення добросовісної конкуренції; участь у міжнародних виставках та конкурсах з метою удосконалення; використання не агресивної та правдивої реклами; застосування лояльної цінової політики.

Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою характеризується обсягом отриманого прибутку та сплати різного роду податків за звітний період. Порівнявши показники звітнього та попереднього до звітнього року підприємство може не лише визначити на скільки змінилась ситуація, але і знайшовши відношення з витратами за кожним напрямком, визначити ефективність кожного вектору соціальної відповідальності.

У звіті ідентифікуємо перелік необхідної інформації згідно положень GRI. Це дозволить трансформувати звіт залежно від потреб кінцевого користувача – персонал підприємства, власники та акціонери, органи влади, міжнародні організації та інвестори (див. табл. 3.3). У таблиці систематизовано ту інформацію для GRI, яку можна виокремити у Звіті.

Трансформація Звіту про менеджмент соціальної відповідальності згідно
потреб зовнішніх користувачів.

GRI		
Елемент GRI	Зміст	Коди рядків згідно Звіту
1	2	3
G4-1	Заява генерального директора	-
G4-2	Характеристика ключових впливів, ризиків та можливостей	06
G4-3	Назва організації	01
G4-4	Основні бренди, види продукції/послуг	03,06
G4-5	Місцезнаходження штаб-квартири організації	-
G4-6	Кількість країн, в яких функціонує організація	-
G4-7	Характер власності та організаційно правова форма	02
G4-8	Ринки, на яких працює організація	06
G4-9	Масштаб організації (загальна кількість працівників; загальна кількість підрозділів; чисті продажі; загальний капітал; обсяг продуктів та послуг, що постачаються)	05, 1205, 1206, 1207, 1208
G4-10	Загальна чисельність працівників та їх кількість за певними класифікаційними ознаками та статтю	1035, 1036, 1037
G4-11	Частка працівників, охоплених колективними договорами	1066
G4-12	Ланцюжок поставок організації	1080
G4-13	Всі суттєві зміни масштабів, структури або власності організації чи її ланцюжка поставок, що відбулися протягом звітного періоду	-
G4-15	Розроблені зовнішніми сторонами економічні, екологічні і соціальні хартії, принципи та інші ініціативи, до яких організація приєдналась чи підтримує	1170, 1180, 1190, 1195, 1200
G4-16	Членство в асоціаціях чи національних і міжнародних організаціях із захисту інтересів	Частково 1195
G4-17	Всі юридичні особи, звітність яких була включена в консолідовану фінансову звітність та аналогічні документи	-
G4-24, G4-25, G4-26, G4-27	Взаємодія із зацікавленими сторонами	1180, 1190, 1225, 1240, 1255
G4-28, G4-29, G4-30, G4-31	Загальні відомості про звіт	-
G4-34, G4-35, G4-36, G4-37, G4-38	Структура і організація корпоративного управління	Частково 05
G4-39	Чи є голова вищого органу корпоративного управління також виконавчим директором (його функції в управлінні організації і причини такого суміщення посад)	05
G4-48	Вищий комітет чи посадові особи, які офіційно перевіряють і затверджують звіт організації у сфері сталого розвитку і забезпечуються охоплення всіх наявних аспектів	05
G4-56	Цінності, принципи, стандарти і норми поведінки організації (кодекси поведінки і етичні кодекси)	1060, 1075

Продовження таблиці 3.3

1	2	3
G4-57	Внутрішні і зовнішні механізми звернення за консультаціями з питань етичної і законослухняної поведінки, а також з питань, пов'язаних з проявом несумлінності в організації, такі як телефон довіри чи консультування телефоном	-
G4-58	Внутрішні і зовнішні механізми повідомлення про неетичну і незаконну поведінку, а також про проблеми, пов'язані з несумлінністю в організації, такі як інформування безпосередньо начальника, механізми повідомлення про факти неправомірної діяльності чи гарячі лінії	1075, 1077, 1078
G4-EC3	Забезпечення зобов'язань організації, пов'язаних з пенсійними планами зі встановленими пільгами	1100, 1210
G4-EC4	Фінансова допомога, отримана від держави (податкові пільги та податкові кредити, субсидії, інвестиційні гранти, нагороди, пільгові періоди виплати роялті, фінансова допомога кредитно експортних агентств, фінансові заохочення, інші фінансові виплати)	-
G4-EC6	Частка керівників вищої ланки в суттєвих регіонах діяльності компанії, найнятих з числа представників місцевого населення	-
G4-EC7	Розвиток і вплив інвестицій в інфраструктуру і послуг, наданих, передусім, для суспільного блага шляхом комерційної, натуральної чи благодійної участі	1170, 1180, 1185
G4-EC8	Суттєві непрямі економічні впливи, включаючи область впливу	1180, 1190, 1220, 1235
G4-EC9	Частка витрат на місцевих постачальників в суттєвих регіонах здійснення діяльності	1207
G4-EN2	Частка матеріалів, що являють собою перероблені чи ті, що повторно використовуються, відходи	-
G4-EN3	Споживання енергії всередині організації	Частково 1140
G4-EN6	Скорочення енергоспоживання	Частково 1140
G4-EN8	Усього водозабір з розбивкою за джерелами	Частково 1140
G4-EN22	Загальний обсяг скидів із вказанням якості стічних вод об'єкта, що приймає	1151
G4-EN23	Загальна маса відходів із розбиттям за видами і методами поводження	1152, 1153
G4-EN27	Ступінь зменшення впливу продукції та послуг на довкілля	1132, 1133, 1134, 1135, 1138, 1139
G4-EN30	Вплив на навколишнє середовище перевезень продукції та інших товарів і матеріалів, що використовуються для діяльності організації, і перевезень робочої сили	1160
G4-EN31	Загальні витрати та інвестиції в охорону навколишнього середовища із розбиттям за типами	1140, 1150, 1160, 1200
G4-LA2	Пільги, що надаються співробітникам, які працюють на умовах повної зайнятості, які не надаються співробітникам, що працюють на умовах тимчасової або неповної зайнятості із розбиттям за суттєвими регіонами здійснення діяльності організації	1045, 1050, 1055
G4-LA9	Середньорічна кількість годин навчання на одного співробітника із розбиттям за статтю і категоріями працівників	1055

1	2	3
G4-LA10	Програми розвитку навичок та освіти протягом життя, покликані підтримувати здатності співробітників до зайнятості, а також надати їм підтримку після завершення кар'єри	1055
G4-LA12	Склад керівних органів і основних категорій персоналу організації із розбиттям за статтю, віковими групами, належністю до груп меншин та іншими ознаками різноманіття	05, 1067
G4-HR3	Загальна кількість випадків дискримінації і застосовані коригуючі дії	1036, 1037, 1071, 1072*
G4-HR5	Виявлені підрозділи, в яких і постачальники, у яких наявний суттєвий ризик використання дитячої праці, і дії, застосовані для викорінення дитячої праці	
G4-HR6	Виявлені підрозділи, в яких і постачальники, у яких наявний суттєвий ризик використання примусової або обов'язкової праці, а також дії, застосовані для викорінення усіх форм примусової або обов'язкової праці	
G4-HR8	Загальна кількість порушень, які зачіпають права корінних і малочисельних народів, і застосовані дії	
G4-SO1	Відсоток підрозділів із реалізованими програмами взаємодії з місцевими громадами, програмами оцінки впливу діяльності на місцеві громади і програмами розвитку місцевих громад	1170, 1180, 1185, 1190
G4-SO4	Інформування про політики і методи протидії корупції і навчання ним	1055, 1225, 1255
G4-SO6	Загальний грошовий вираз пожертвувань на політичні цілі за країнами та отримувачами / бенефіціарами	В Україні заборонено Законом
G4-PR3	Види інформації щодо властивостей продукції та послуг, що вимагаються процедурами, і частка значних категорій продукції і послуг, відносно яких діють такі вимоги до інформації	1110, 1230, 1235, 1240, 1245, 1250, 1255

Джерело: сформовано авторами

* у поясненнях є коди рядків, які відсутні у наведеній у табл. 3.2 Формі Звіту, але за потреби, підприємство може їх включити. Зміст цих критеріїв див. табл. 2.11-2.14

Згідно трансформаційного порівняння можна зробити такі висновки:

- Форма запропонованого Звіту містить 90 % позицій звіту GRI;
- для деяких елементів GRI інформацію можна брати з декількох рядків звіту, систематизуючи її за потреби;
- частина позиції GRI не має відповідності з рядками Звіту. Це можна пояснити тим, що інформація, яка б мала бути за цими елементами не є актуальною для України. Але за умови формування звітності соціальної відповідальності для зовнішніх користувачів такі позиції керівництво

підприємства може ввести до груп критеріїв за певними векторами;

- у Звіті наведено заходи для оцінювання, що стосуються підвищенню екологічності виробництва, але на нашу думку, будь яка модернізація виробництва спричиняє більш економне використання ресурсів, що у свою чергу збільшує прибуток. Тому елементи G4-EN3, G4-EN6, G4-EN8 не можуть бути висвітлені у повному обсязі лише трансформували пропонувану форму звіту;
- відмінності у трактуванні статей звітів пояснюється тим, що мета GRI продемонструвати відповідність діяльності підприємства цілям сталого розвитку, а Звіт про менеджмент соціальної відповідальності має на меті поінформувати управлінські структури підприємства про стан соціальної відповідальності з метою прийняття управлінських рішень щодо підвищення ефективності.

Проаналізувавши попередні наші дослідження можна ідентифікувати вигоди, що отримає підприємство у результаті формування нефінансової звітності і в цілому впровадження менеджменту соціальної відповідальності: підвищення ефективності управління підприємством – усунення вузьких місць стратегій та мінімізація ризиків, зниження рівня напруги в колективі, зацікавленість у працевлаштуванні на конкретному підприємстві, підвищення продуктивності праці та зниження плинності кадрів, створення інтелектуального капіталу, формування позитивного гудвілу компанії, зростання доходу; підвищення рівня довіри перед контрагентами, органами влади та фіскальними органами – збільшення попиту на продукцію, диверсифікація ринків збуту, можливість отримання преференцій та державних гарантій; формування іміджу відкритості та прозорості – доступ до ринків капіталу, підвищення інвестиційної привабливості через проходження «соціальних фільтрів».

Варто зазначити, що тенденції розвитку сучасного економічного суспільства проявляються у формуванні загального інтегрованого звіту, як документа, в якому представлено фінансові та нефінансові показники діяльності підприємства (як правило, за рік). Така тенденція є позитивною, оскільки, відповідно до вимог стандартів Глобальної ініціативи звітності (GRI), частину

показників, які представляють у фінансових звітах необхідно дублювати у нефінансових. Звіт про управління є першим кроком до вирішення цих питань. У межах даного дослідження ми не ставили за мету формування такого звіту. Але за потреби, запропонована форма може бути трансформована і у такий інтегрований звіт. Це можливо за умови розширення сукупності фінансових показників. У цьому випадку управлінський персонал матиме можливість оцінювати довгострокові ризики.

3.2 Моделювання оптимізації ефективності менеджменту соціальної відповідальності

Наслідком менеджменту соціальної відповідальності на підприємстві є користь для працівників, суспільства, навколишнього середовища. Такий підхід до управління може допомогти особам, які приймають рішення не лише підвищити їх ефективність але й досягнути значних фінансових вигод.

Відповідальний бізнес може здобути більшу довіру та зміцнити стосунки зі своїми зацікавленими сторонами на кожному рівні, включаючи своїх споживачів, співробітників, інвесторів та громади, що з часом приносить більшу цінність. Застосування стійкої ділової практики може також допомогти зменшити витрати та стимулювати інновації.

Зростає кількість свідомих суб'єктів господарювання для яких відповідальна ділова практика важливіша ніж зростання прибутку. «Проте все ще існує розрив між добрими намірами та реальними діями» [196].

В Україні стрімко розвивається процес переосмислення важливості і змісту соціальної відповідальності з благодійництва у сторону цілей сталого розвитку. Директор Альянсе глобального розвитку, USAID Даніел Рунде зазначає, що відбувається так звана зміна у сприйнятті КСВ. А саме:

- компанії почали усвідомлювати, що узгодження проектів зі стратегічними бізнес-цілями може покращити їх конкурентні переваги. Це може покращити навички та залучення своїх співробітників, їхнє розуміння місцевих ринків та

допомогти їм бути повноцінними та продуктивними членами громад, яким вони служать. Вони все частіше використовують основні активи для цих цілей;

- люди все частіше вважають, що компанії є важливими учасниками суспільства з важливими засобами та наслідками; що відповідальний бізнес має силу розвивати більш згуртоване суспільство; і що вони можуть сприяти стійкості економічної системи;
- підприємства визнають потенціал відповідальної практики щодо надання важливих переваг з точки зору управління ризиками, економії коштів, доступу до капіталу, відносин із клієнтами, задоволеності працівників, стійкості діяльності, здатності до інновацій та отримання прибутку [196].

У процесі управління рішення приймаються найчастіше на основі досвіду, наших знань, інтуїції, поставленої мети або суб'єктивної думки особи, що приймає це рішення. Управління вимагає від кожного володіння ефективними прийомами міркувань і дій, застосування яких дасть змогу досягти поставленої мети. При цьому дуже важливо, щоб особа, що приймає управлінське рішення, була здатна знайти найкращі у визначеному відношенні оптимальні шляхи і засоби прийняття рішення проблеми.

У будь якій підприємницькій структурі присутній фактор ризику, тобто невпевненість у ефективності фінансовий чи господарських операцій, невизначеність самої діяльності. У реальних умовах цілком детермінованих ситуацій не існує, у площині яких необхідно прийняти рішення, практично не існує, і прийняття тези про детермінованість ситуації теж – завжди умовне припущення. Ризик в економічній діяльності – це об'єктивний фактор, зумовлений дією стохастичних причин і чинників, зокрема конфліктністю ситуації прийняття рішень, невизначеністю цілей і наслідків дій, відсутністю повної і об'єктивної інформації щодо процесів, які відбуваються тепер чи виявлять себе в майбутньому [109, с. 5].

Прийняття рішень, у тому числі і менеджменту соціальної відповідальності, включає три етапи: визначення умов, які потрібно знати для прийняття рішень; пошук, розробка і аналіз можливих варіантів дій; вибір

якогось одного напрямку дій із можливих альтернатив таким чином, щоб була досягнута деяка визначена, бажана для особи, що приймає управлінське рішення, мета або ціль.

Ключовим показником реалізації заходів менеджменту соціальної відповідальності ми вважаємо Ефект впливу на підприємство. У зв'язку з тим, що ефекти від деяких факторів успіху оцінити важко, як наприклад підвищення іміджу підприємства, з метою математичного моделювання задля оптимізації варто обрати ефективність впровадження заходів соціальної відповідальності. На нашу думку ефект впливу має характеризуватись середньою ефективністю від впровадження заходів за всіма векторами соціальної відповідальності (3.1),

$$C_{CSR} = \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \times 100 \rightarrow \max, \quad i = \overline{1, n} \quad (3.1)$$

де C_{CSR} – загальний ефект від впровадження заходів соціальної відповідальності; E_i – ефективність функціонування менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми векторами, $i = \overline{1, n}$, де n – кількість векторів здійснення заходів соціальної відповідальності.

Візьмемо до уваги лише ті вектори, які знайшли своє відображення у запропонованій формі Звіту про менеджмент соціальної відповідальності (див. табл. 3.2).

Тобто у нашому випадку чисельник матиме вигляд (3.2),

$$\sum_{i=1}^9 E_i = E_p + E_{pp} + E_z + E_c + E_b + E_g + E_N + E_w + E_l + E_k \quad (3.2)$$

E_p – вектору «Відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці, охорони здоров'я, мотивування та розвитку персоналу»; E_{pp} – «Відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами)»; E_z – «Відповідальність щодо виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності»; E_c – «Відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками»; E_b – «Відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва»; E_g – «Відповідальність перед громадою»; E_N –

«Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів»; E_w – «Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою»; E_l – «Відповідальність перед покупцями та замовниками»; E_k – «Відповідальність перед контрагентами та партнерами».

Ефективність функціонування за кожним вектором складатиметься з двох частин – ефекту від якісних показників та ефекту від кількісних показників (див. 3.3).

$$E_i = E_{1i} \times E_{2i} \quad (3.3)$$

де E_{1i} – ефект від якісних критеріїв; E_{2i} – ефект від кількісних критеріїв.

Для визначення ефекту від якісних показників, тобто тих, що характеризуються критеріями, з оцінкою за двійковою системою – «1, 0», будемо враховувати кількість таких критеріїв та його вагу. Вага, на нашу думку може визначатись на основі експертного оцінювання. При цьому такий ефект можна розрахувати за формулою (3.4).

$$E_{i1} = \frac{F_m}{m} \times \sum_{j=1}^m K_j, \quad j = \overline{1, m} \quad (3.4)$$

де F_m – сума показників, що оцінюють наявність на підприємстві одного з якісних критеріїв вектору соціальної відповідальності, m – кількість таких критеріїв; K_j – коефіцієнти, що визначають вагу критеріїв, $j = \overline{1, m}$, де j – кількість оцінок експертів.

Але може статись ситуація, що на думку експертів або згідно рішення управлінського персоналу такі критерії матимуть однакову вагу. В цьому випадку коефіцієнти, що визначають вагу критеріїв приймають за 1. Частина формули $\sum_{j=1}^m K_j$ буде тотожна m і її можна буде скоротити, відповідно формула 3.4 матиме вигляд.

$$E_{i1} = \frac{F_m}{m}, \quad (3.5)$$

Відповідно ефективність від менеджменту соціальної відповідальності за кількісними критеріями – це ефективність від впровадження кожного окремого вектору соціальної відповідальності, яка розраховується, як відношення загального прибутку підприємства до витрат на впровадження заходів соціальної

відповідальності. Тобто показник E_{2i} можна представити у вигляді формули (3.6):

$$E_{2i} = \frac{P}{V_{CSR i}} \quad (3.6)$$

де P – прибуток підприємства за звітний період; $V_{CSR i}$ – витрати на здійснення заходів в межах i -го вектора менеджменту соціальної відповідальності.

Витрати на запровадження заходів соціальної відповідальності не є податковими витратами, тобто мають здійснюватися за рахунок доходу підприємства. Є лише певний законодавчо встановлений обсяг доходу, попереднього звітного періоду, на який ми маємо право зменшити суму оподаткованого доходу звітного періоду у випадку здійснення благодійності. Зважаючи на те, що здійснюючи безоплатну передачу будь якого виду активу, навіть у благодійних цілях, у нас виникає зобов'язання з ПДВ у частині залишкової вартості такого активу, з метою моделювання ми не будемо враховувати частину таких витрат під час розрахунку прибутку звітного періоду. Такі витрати ми будемо вважати частиною $V_{CSR i}$. У свою чергу розрахунок прибутку матиме вигляд (3.7)

$$P = \sum_{d=1}^s D_d \times r - \sum_{v=1}^h V_v \times \frac{1}{r} - \sum_{i=1}^n V_{CSR i}, \quad d = \overline{1, s}, \quad v = \overline{1, h}, \quad (3.7)$$

де D_d – сума доходів від всіх видів діяльності, d – вид діяльності, $d = \overline{1, s}$, s – кількість видів діяльності; V_v – сума витрат згідно статутної діяльності, v – витрати діяльності, $v = \overline{1, h}$, де h – кількість витрат діяльності; множник $\frac{1}{r}$ -го виду, що вказує на зменшення витрат чи r -го виду – вказує на збільшення доходів за рахунок впровадження векторів соціальної відповідальності, що мають вплив на зменшення витрат та збільшення доходів. Свого роду кількість таких множників частково вказує на фактори успіху.

Можна припустити, що максимізації ефективності апріорі не можна досягнути, оскільки вона матиме обмежене значення, межу – 100 %. Але варто зазначити, що досягаючи максимального ефекту від менеджменту соціальної відповідальності не можна не враховувати основної мети підприємницької діяльності – отримання прибутку, а саме його максимізації. За такої умови,

досягнення 100 % ефективності є необмеженою функцією.

Для отримання інформації про максимізацію ефекту від підвищення ефективності менеджменту соціальної відповідальності, функція прибутку має розглядатись з точки зору стабільності зростання. Тобто прибуток кожного наступного звітного періоду має бути більшим за попередній, з цієї точки зору прибуток стає не цільовою функцією а умовою, 3.3.

$$P \rightarrow \max, P \geq P_M \quad (*)$$

де P_M – прибуток попереднього звітного періоду.

З іншого боку зростанні прибутку забезпечується мінімізацією витрат. У нашому випадку, ми не ставимо за мету зменшення витрат діяльності підприємства, але витрати на здійснення заходів соціальної відповідальності мають забезпечувати розвиток підприємства за всіма його напрямками, тобто не лише не обмежувати звичайну діяльність підприємства, але сприяти досягненню стратегічних цілей. Друга умова економіко-математичної моделі матиме вигляд (**).

$$0 \leq V_{CSRi} \leq W, \quad (**)$$

де W – критичний обсяг витрат, що може спричинити порушення стратегічних планів.

Для кожного підприємства поняття стабільності і його вартісна оцінка, обсяг витрат на соціальні заходи, на який готове піти керівництво підприємства не порушуючи при цьому інші стратегічні цілі, залежатиме від багатьох факторів. Визначальним для нас є схильність керівництва підприємства до ризику. Саме цей чинник сприятиме досягненню позитивного прогнозу. Графічно можна відобразити прогноз стану стабільності при певних витратах за умови впровадження заходів соціальної відповідальності на підприємстві (рис. 3.1). Відповідно, чим більше особа, яка приймає стратегічні цілі схильна до ризиків, тим далі вона може вийти з сектору стабільності. Але варто зважати, що ймовірно можуть виникнути ситуації коли понісши витрати на соціальні заходи, наприклад підвищення енергоефективності, може змінитись крива витрат і зміститись межа зони стабільності.

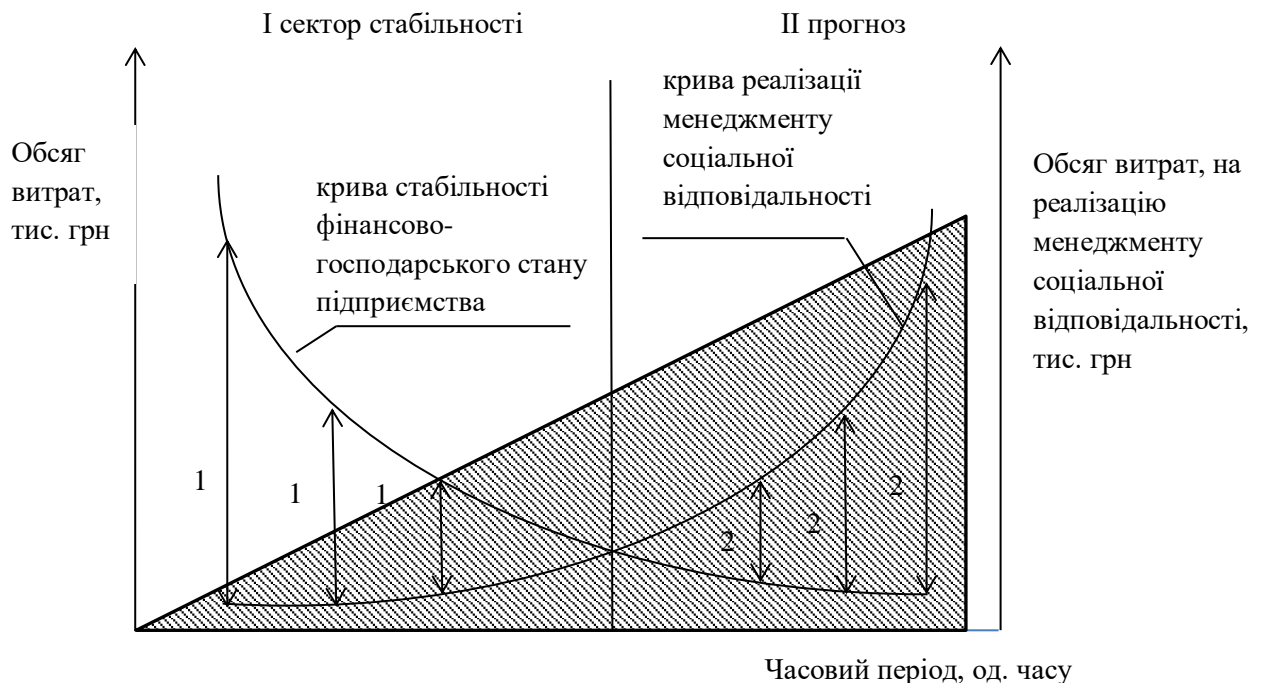


Рис. 3.1 Прогноз стану стабільності при певних витратах за умови впровадження заходів соціальної відповідальності на підприємстві

$\vec{1}$ – сума витрат, що забезпечує стабільність; $\vec{2}$ – сума витрат, що покриватимуть антикризові заходи»; I – сектор стабільності; II – сектор прогнозу.

Джерело: побудовано автором

Економіко-математична модель оптимізації ефективності з виконанням умом постійного зростання прибутку та не досягнення критичних витрат матиме такий вигляд (3.8):

$$\left. \begin{aligned}
 C_{CSR} &= \frac{\sum_{i=1}^n E_i}{n} \times 100 \rightarrow \max, \quad i = \overline{1, n}; \\
 P &\rightarrow \max, \quad P \geq P_M; \\
 0 &\leq V_{CSRi} \leq W; \\
 \sum_{i=1}^9 E_i &= E_p + E_{pp} + E_z + E_c + E_b + E_g + E_N + E_w + E_l + E_k; \\
 E_i &= E_{1i} \times E_{2i}; \\
 E_{i1} &= \frac{F_m}{m} \times \sum_{j=1}^m K_j, \quad j = \overline{1, m}; \\
 E_{2i} &= \frac{P}{V_{CSRi}}; \\
 P &= \sum_{d=1}^s D_d \times r - \sum_{v=1}^h V_v \times \frac{1}{r} - \sum_{i=1}^n V_{CSRi}, \quad d = \overline{1, s}, \quad v = \overline{1, h}.
 \end{aligned} \right\} \quad (3.8)$$

де C_{CSR} – загальний ефект від впровадження заходів соціальної відповідальності;

E_i – ефективність функціонування менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми векторами, $i = \overline{1, n}$, де n – кількість векторів здійснення заходів соціальної відповідальності; P – прибуток підприємства за звітний період; P_M – прибуток попереднього звітного періоду; W – критичний обсяг витрат, що може спричинити порушення стратегічних планів; E_p – вектору «Відповідальність перед персоналом у напрямках забезпечення безпеки праці, охорони здоров'я, мотивування та розвитку персоналу», E_{pp} – Відповідальність за формування сприятливого психологічного клімату, як всередині колективу так і за його межами (з контрагентами)», E_z – «Відповідальність щодо виконання податкового, митного, господарського, трудового законодавства у процесі господарської діяльності», E_c – «Відповідальність за якість та безпечність продукції перед покупцями та замовниками», E_b – «Відповідальність щодо екологічної безпеки всього процесу виробництва», E_g – «Відповідальність перед громадою», E_N – «Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів», E_w – «Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою», E_l – «Відповідальність перед покупцями та замовниками», E_k – «Відповідальність перед контрагентами та партнерами»; E_{1i} – ефект від якісних критеріїв; E_{2i} – ефект від кількісних критеріїв; F_m – сума показників, що оцінюють наявність на підприємстві одного з якісних критеріїв вектору соціальної відповідальності, m – кількість таких критеріїв; K_j – коефіцієнти, що визначають вагу критеріїв, $j = \overline{1, m}$, де j – кількість оцінок експертів; $V_{CSR i}$ – витрати на здійснення заходів в межах i -го вектора менеджменту соціальної відповідальності; D_d – сума доходів від всіх видів діяльності, d – вид діяльності, $d = \overline{1, s}$, s – кількість видів діяльності; V_v – сума витрат згідно статутної діяльності, v – витрати діяльності, $v = \overline{1, h}$, де h – кількість витрат діяльності; множник $\frac{1}{r}$ -го виду, що вказує на зменшення витрат чи r -го виду – вказує на збільшення доходів за рахунок впровадження векторів соціальної відповідальності, що мають вплив на зменшення витрат та збільшення доходів.

Наведена математична модель є задачею лінійного програмування. Її

розв'язання доцільно виконувати з використанням спеціальних прикладних програм. Наприклад підпрограма «Пошук рішення» офісного пакету Microsoft Excel.

Так як цільова функція не містить взаємозалежних факторів, вона може бути проаналізована та використана з метою визначення ефективності менеджменту соціальної відповідальності.

Апробація оптимізаційної моделі здійснювалась на основі Звіту соціальної відповідальності та фінансової звітності ТОВ СП «Нібулон». Було визначено, що оптимальної ефективності менеджменту соціальної відповідальності у 2019 році не досягнуто і оптимальні витрати у декілька разів менші від критичних (W). Підприємство має потенціал її зростання до критичної межі витрат 24 млн. грн за умови постійного зростання прибутку. Якщо розрахувати ефективність менеджменту соціальної відповідальності на сьогодні то вона становить 69 %. Що є досить високим показником. Графік залежності ефективності менеджменту соціальної відповідальності від прибутку наведено на рис. 3.2.

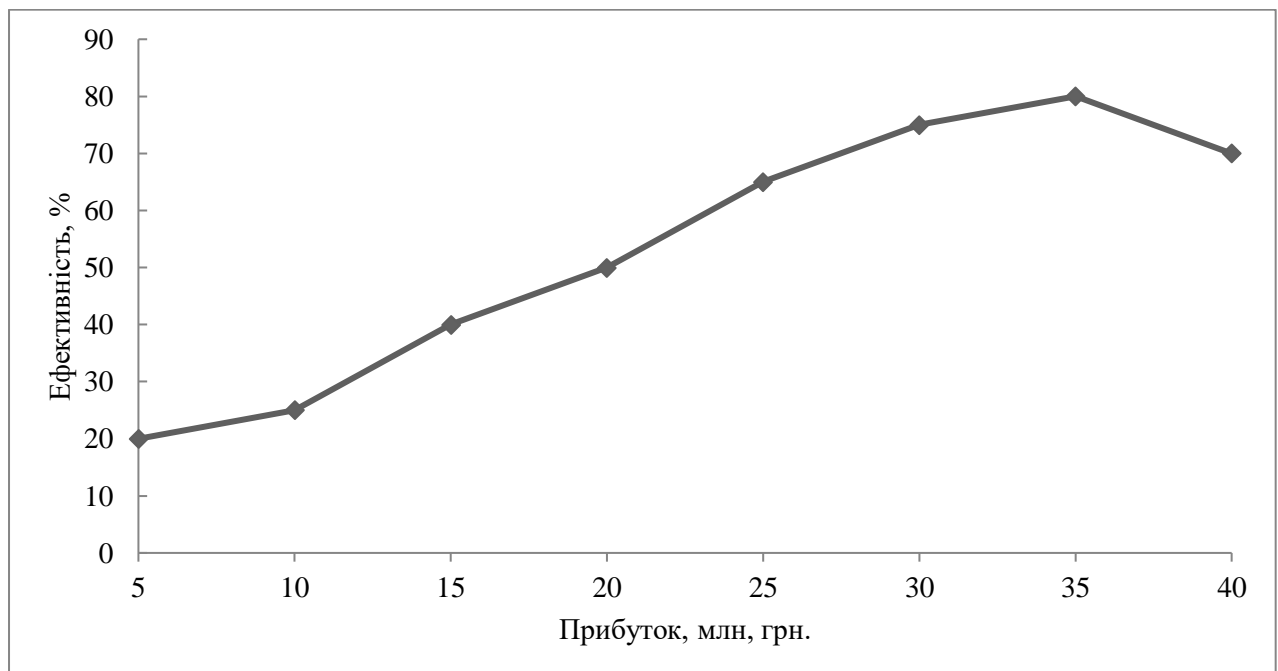


Рис. 3.2 Графік залежності ефективності менеджменту соціальною відповідальності від прибутку

Джерело: побудовано автором у процесі апробації моделі як прогноз на 2020–2022 рр.

З рисунку видно, що після досягнення оптимуму, відбувається спад ефективності, що ще раз підтверджує не можливість досягнення 100 % за умови

зростання прибутку. Таке явище можна пояснити бажанням підприємства впроваджувати інші стратегічні цілі, що потребують більших витрат.

З метою оцінювання адекватності цільової функції (3.1) розрахуємо залежності значення прибутку підприємства від витрат на впровадження менеджменту соціальної відповідальності і покажемо економічний сенс цієї залежності. Значення цільової функції (3.1) і оптимального обсягу прибутку при різних витратах на соціальні заходи представлено на рис. 3.3.

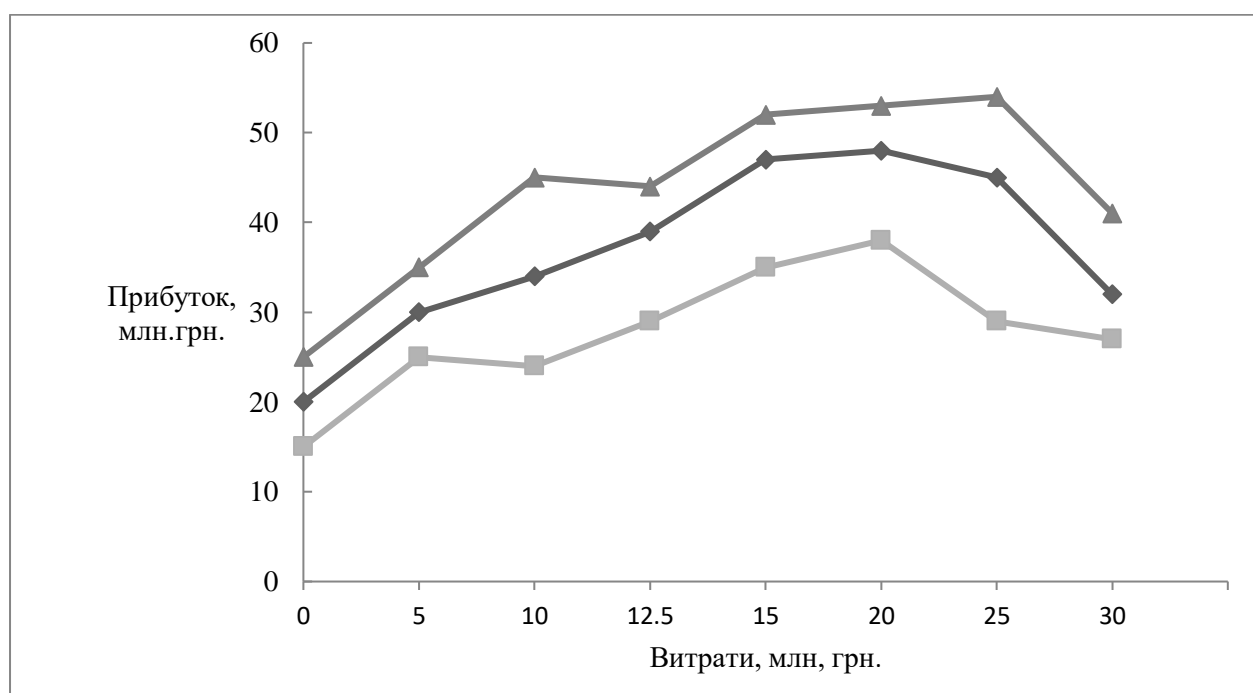


Рис. 3.3 Залежність оптимальної прибутку від загальних витрат на здійснення заходів соціального спрямування за всіма векторами (V_{CSR})

Примітка: побудовано автором у процесі апробації моделі

З рис. 3.3 бачимо, що при зменшенні оптимального значення прибутку відбувається зменшення витрат на соціальні заходи і відповідно зменшується значення цільової функції.

Основні витрати по модернізації обладнання та технологічного процесу у частині економного використання ресурсів та безпеки для навколишнього середовища вже здійснено відбулась процедура сертифікації. Відповідно, підприємство може значно збільшити витрати на внутрішні вектори соціальної

відповідальності щодо мотивування працівників та вектори співпраці з громадою.

На підставі проведеного аналізу залежності ефективності менеджменту соціальної відповідальності від параметрів цільової функції можна зробити висновок, що ця функція адекватно відображає дійсність.

Таким чином розроблено метод розрахунку оптимальних витрат на менеджмент соціальної відповідальності за всіма векторами із забезпеченням стабільно зростаючого прибутку, досягнення якого призведе до максимізації ефективності цього процесу. Як результат – виникнення та зростання критеріїв факторів успіху за різними напрямками соціальної відповідальності. Плановий обсяг витрат на соціальні заходи має бути максимально наближеним до оптимального в межах даних граничних значень.

3.3 Факторний аналіз чинників впливу зовнішнього середовища на розвиток менеджменту соціальної відповідальності

На підприємство, як відкриту систему, має вплив зовнішнє середовище. Якщо зосередитись на системному підході до соціальної відповідальності то цей вплив проявлятиметься у заходах стимулювання та підтримки соціально орієнтованого бізнесу. Ця підтримка може проявлятися на рівні системи оподаткування, цільового фінансування, забезпеченні прозорості та мінімізації проявів корупції, пільгах, що надаватимуться підприємствам, що здійснюють заходи соціального спрямування. Як вже зазначалось, такі дії є зовнішніми очікування соціально відповідального бізнесу.

Якщо розглянути тенденції на рівні органів виконавчої влади у напрямку соціальної відповідальності, то варто зазначити, що частина з них активно долучається до розроблення програм розвитку регіонів із врахуванням цілей сталого розвитку. Аналізуючи такі програми можна ідентифікувати позиції в яких відповідні органи управління активно висловлюють сподівання на суб'єктів підприємницької діяльності. Для прикладу візьмемо доповідь Волинської

обласних державної адміністрації, що була сформована в рамках реформування децентралізації влади з метою досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Процес адаптації, реформи було завершено в 2017 році. Ініційоване Волинською та Дніпропетровською областями за підтримки Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH та Інституту суспільно-економічних досліджень (ІСЕД) та у співпраці з Програмою розвитку ООН (ПРООН) в Україні відбулось обговорення адаптованих завдань, показників для їх моніторингу та прогнозних значень. Результатом цього процесу стала карта сталого розвитку регіону.

Порядок денний сталого розвитку до 2030 року, прийнятий усіма державами-членами Організації Об'єднаних Націй у 2015 році, забезпечує спільний план миру та процвітання для людей та планети, як зараз, так і в майбутньому. В його основі лежать 17 Цілей сталого розвитку (ЦУР), які є нагальним закликком до дій усіх, включаючи бізнес.

Ми ідентифікували заходи в межах кожної цілі, які можуть бути досягнуті лише за умови активної співпраці з підприємствами (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Структура завдань виконання яких можливе у співпраці з суб'єктами підприємницької діяльності

№ п/п	Завдання для досягнення	Індикатори	Значення індикаторів		
			2020	2025	2030
1	2	3	4	5	6
ЦІЛЬ 1. ПОДОЛАННЯ БІДНОСТІ					
1.1	Скоротити в 3 рази рівень бідності	1.1.1. Частка населення із середньодушовими еквівалентними доходами на місяць, нижчими за прожитковий мінімум, %	16	10	6
ЦІЛЬ 2. ПОДОЛАННЯ ГОЛОДУ, РОЗВИТОК СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА					
2.1	Забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування, що сприяють збереженню екосистем і	2.1.1. Індекс виробництва харчових продуктів, %	101,0	102,1	102,5

	поступово покращують якість земель, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій				
2.3	Знизити волатильність цін на продукти харчування	2.3.1 Індекс споживчих цін на продукти харчування, %	99,0	102,0	101,0
ЦІЛЬ 3. МІЦНЕ ЗДОРОВ'Я І БЛАГОПОЛУЧЧЯ					
3.4	Сприяти доступу до якісних медичних послуг та формування здорового населення	3.4.1. Частка виділених коштів на охорону здоров'я в обласному бюджеті, %	50,0	52,0	55,0
ЦІЛЬ 6. ЧИСТА ВОДА ТА НАЛЕЖНІ САНІТАРНІ УМОВИ					
6.3	Зменшити обсяги скидання неочищених стічних вод, насамперед, з використанням інноваційних технологій водоочищення на державному та індивідуальному рівнях	6.3.2. Частка скидів забруднених (забруднених без очистки та недостатньо очищених) стічних вод у водні об'єкти у загальному обсязі скидів, %	1,5	1,0	0,3
ЦІЛЬ 7. ДОСТУПНА ТА ЧИСТА ЕНЕРГІЯ					
7.3	Підвищити енергоефективність економіки	7.3.1. Частка повітряних і кабельних ліній 0,4-10 кВт, які потребують заміни, %	20,6	20,3	19,0
ЦІЛЬ 8. ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ					
8.1	Забезпечити стійке зростання ВРП на основі модернізації виробництва, розвитку інновацій, підвищення експортного потенціалу	8.1.1. Індекс фізичного обсягу ВРП у цінах попереднього року, %	101,0	103,0	105,0
8.2	Підвищити рівень зайнятості населення	8.2.1. Рівень зайнятості населення у віці 15–70 років, %	52,0	54,0	60,0
ЦІЛЬ 10. СКОРОЧЕННЯ НЕРІВНОСТІ					
10.3	Провести реформу пенсійного страхування на засадах справедливості та прозорості	10.3.1. Співвідношення середнього розміру пенсії та середньомісячної заробітної плати, %	43,0	45,0	48,0
ЦІЛЬ 11. СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТ І ГРОМАД					
11.4	Зменшити негативний вплив забруднюючих речовин, у т. ч. на довкілля міст, зокрема шляхом використання інноваційних технологій	11.4.1. Обсяг викидів в атмосферне повітря забруднюючих речовин, тис. т	40,5	38,2	35,0
ЦІЛЬ 12. ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ ТА ВИРОБНИЦТВО					
12.1	Зменшити обсяг утворення відходів і збільшити обсяг їх переробки та повторного використання на основі інноваційних технологій та виробництв	12.1.1. Обсяг утворених відходів I–IV класів небезпеки, тис. т	620,0	580,0	400,0
ЦІЛЬ 13. ПОМ'ЯКШЕННЯ НАСЛІДКІВ ЗМІНИ КЛІМАТУ					

13.1	Обмежити викиди парникових газів в економіці	13.1.1. Обсяг викидів парникових газів в атмосферне повітря, тис. т	730	706	635
ЦІЛЬ 15. ЗАХИСТ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОСИСТЕМ СУШІ					
15.3	Відновити деградовані землі та ґрунти з використанням інноваційних технологій	15.3.1. Площа орних земель (ріллі), тис. га	669,0	650,0	620,0
		15.3.5. Площа порушених земель, тис. га	5,3	4,9	4,2

Джерело: ідентифіковано автором на основі аналізу Доповіді ВОДА «Цілі сталого розвитку» Волинської області [156]

Аналізуючи таблицю 3.4, на перший погляд, досягнення цілі на регіональному рівні «Сприяти доступу до якісних медичних послуг та формування здорового населення» у межах індикатора 3.4.1 не має відношення до суб'єктів підприємницької діяльності, але наповнення бюджетів обласного рівня відбувається за рахунок надходження податків та платежів, що вони здійснюють. Чим вища заробітна плата, яка нараховується на підприємстві тим вищі нарахування ЄСВ здійснюються. Більше того в умовах пандемії більшість підприємств здійснювали заходи щодо виходу з ситуації, що склалась у медичних закладах.

Всі стратегічні цілі щодо енерго заощадження та зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище пов'язані з значними інвестиціями підприємств. Саме модернізація енергетичних систем, встановлення нового обладнання, систем очистки води, викидів в атмосферу – сприятимуть досягнення цілям 6, 7, 12, 13 на регіональному рівні. Щодо відновлення деградованої землі та ґрунтів з використанням інноваційних технологій то на 60 % це мають бути стратегічні плани підприємств.

Хоча органи влади мають створити всі умови для долучення суб'єктів господарювання до такого роду заходів.

Але варто зазначити, що лише 20 % наповненості програми стосуються привілеїв для підприємств, які за основу своєї діяльності беруть Цілі сталого розвитку. У табл. 3.5 наведено ключові положення за кожним з напрямком зовнішнього очікування менеджменту підприємств.

Ключові положення зовнішніх очікувань менеджменту підприємства
закладені у Програмах регіонального розвитку

№ п/п	Зовнішні очікування соціально орієнтованих підприємств	Завдання для досягнення згідно програми	Індикатори	Значення індикаторів		
				2020	2025	2030
ЦІЛЬ 8. ГІДНА ПРАЦЯ ТА ЕКОНОМІЧНЕ ЗРОСТАННЯ						
8,4	Існування лояльної системи оподаткування	Створити інституційні та фінансові можливості для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки	8.4.1 Кількість зайнятих працівників у суб'єктів середнього підприємництва, тис. осіб	60,0	60,5	63,0
			8.4.2. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів малого підприємництва, тис. осіб	28,0	28,5	30,0
			8.4.3. Реалізовано продукції, робіт, послуг малими та середніми підприємствами, млн грн	45,0	45,6	47,0
			8.4.4. Частка надходжень від суб'єктів малого і середнього підприємництва області до бюджетів усіх рівнів, %	40,0	43,0	45,0
ЦІЛЬ 16. МИР, СПРАВЕДЛИВІСТЬ ТА СИЛЬНІ ІНСТИТУТИ						
16.4	Підтримка на рівні консалтингових послуг	Забезпечити організацію та налагодження системи безоплатної правової допомоги	16.4.1. Кількість створених бюро правової допомоги, од.	16	18	22
ЦІЛЬ 17. ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ						
17.1	Прозорість доступу до інвестицій та банківського кредитування	Створення в регіоні середовища, дружнього для інвестицій.	17.1.1. Залучення прямих іноземних інвестицій, млн дол. США (станом на кінець року, за весь період інвестування)	260,0	285,0	300,0

Джерело: ідентифіковано та систематизовано автором на основі аналізу Доповіді ВОДА про «Цілі сталого розвитку» Волинської області [156]

Згідно таблиці 3.5 бачимо відсутність таких завдань, як подолання корупції, зростання обсягів цільового фінансування підтримки бізнесу, що

сприяло б розвитку соціально орієнтованих підприємств.

Найефективнішим методом виявлення факторів, які мають суттєвий вплив на розвиток соціально орієнтованих вітчизняних підприємств, є метод експертних оцінок із застосуванням безпосереднього оцінювання. Використання думок експертів дає значні переваги, оскільки дозволяє оцінити та враховувати різні неформалізовані ситуації в умовах невизначених вихідних даних через труднощі отримання інформації безпосередньо на підприємстві. Але оскільки ця процедура супроводжується суб'єктивними результатами, то для підвищення їх достовірності бажано використовувати думку не окремої особи, а колективу експертів. Виявлення індивідуальних точок зору і формулювання на їх основі загального (колективного) рішення – основна ідея методу експертних оцінок [142].

Суть методу експертних оцінок полягає у проведенні інтуїтивно-логічного аналізу в поєднанні з кількісними методами оцінки і обробки. Особливістю методу експертних оцінок є те, що він проводиться на науковій основі і обробка результатів опитування експертів здійснюється за допомогою методів математичної статистики [126].

Визначення факторів, що найбільше впливають на розвиток соціально орієнтованого бізнесу і є свого роду зовнішніми очікуваннями менеджменту підприємств України, за допомогою експертних оцінок передбачає такі етапи: формування цілей експертного опитування; підготовка анкети; визначення чисельності та складу експертів; опитування експертів; обробка та аналізування результатів експертного опитування [43]. А саме: визначення векторів зовнішнього очікування, що найбільше впливають на розвиток менеджменту соціальної відповідальності та аналізування рівня їх впливу за допомогою математичного моделювання.

Цілями нашого експертного опитування є:

- серед великої кількості факторів визначити основні, тобто ті, які на думку експертів найбільш впливають на розвиток менеджменту соціальної відповідальності;

- запропонувати метод безпосереднього оцінювання як метод обробки експертної інформації, що базується на індивідуальному опитуванні експертів з використанням анкет, що гарантують анонімність взаємодії експертів.

Для отримання експертних оцінок нами використовувалось анкетне опитування. На нашу думку, застосування анкетного опитування має переваги перед колективним обговоренням, оскільки в останньому випадку істотну роль відіграє думка авторитетів, до яких зазвичай приєднуються інші спеціалісти, що беруть участь у дослідженні, не висловлюючи при цьому власну думку. Метод анкетного опитування полягає в тому, що експерту пропонується для заповнення анкета, яка містить набір запитань, кожне з яких логічно пов'язане з центральною задачею дослідження (3-тя частина Дод. Д). Зокрема, пропонувалося дати відповіді на запитання щодо оцінки різних видів факторів впливу на розвиток менеджменту соціальної відповідальності. В анкету було включено всі вектори очікування, а саме:

1. Сприятливе нормативно-правове забезпечення.
2. Державна підтримка соціально орієнтованого підприємництва.
3. Доступність банківського кредитування.
4. Прозорість та спрощення процедур оподаткування бізнесу.
5. Наявність пільг.
6. Відсутність бюрократії та корупції.

Крім того було визначено чинники, що їх характеризують (див. табл. 3.6)

Таблиця 3.6

Чинники факторів зовнішнього очікування менеджментом соціальної відповідальності

Фактори зовнішнього очікування	Чинники, що їх характеризують
А	Б
Сприятливе нормативно-правове забезпечення.	Методичні рекомендації щодо розробки кодексів етики та принципів соціально орієнтованого підприємництва
	Роз'яснювальні матеріали щодо формування нефінансової звітності
	Існування програм розвитку соціально-орієнтованому бізнесу

А	Б
Державна підтримка соціально орієнтованого підприємництва	Ініціювання та фінансування екологічного аудиту підприємства
	Придбання місць на міжнародних виставках для презентування продукції соціально орієнтованих підприємств
	Доступність безкоштовних консалтингових послуг у сфері права, обліку, фінансів
Доступність банківського кредитування	Пропозиція банківських кредитних ліній з покриттям відсотків за кредитом
	Адекватні кредитні ставки, та присутність довготермінового кредитування
	Співфінансування кредитних ліній на впровадження масштабних проектів модернізації щодо ресурсозбереження та підвищення екологічної безпеки
Прозорість та спрощення процедур оподаткування бізнесу	Пільгові ставки оподаткування
	Звільнення від певних видів оподаткування на певний період
	Прозорість штрафних санкцій та процедури оскаржень в судах
Наявність пільг	Першочерговий доступ до інвестицій
	Пільгові умови участі в тендерах
	Пільгові умови придбання земельних ділянок під будівництво нових потужностей
Відсутність бюрократії та корупції	Простота та прозорість різного роду реєстраційних послуг
	Налагодження електронного документообороту
	Зменшення кількості дозвільних документів

Джерело: систематизовано авторами

Достовірність експертного опитування залежить від чисельності експертів та від їх обізнаності в певній сфері діяльності [69]. Мінімальна чисельність експертів (n_{\min}) обчислюється за формулою (3.18):

$$n_{\min} = \frac{3}{2} * \left(\frac{1}{E} + 1 \right) + 1, \quad (3.9)$$

де E – допустима похибка.

Якщо допустима ймовірність 95,4% (E=0,12), то кількість експертів дорівнює:

$$n_{\min} = \frac{3}{2} \times \left(\frac{1}{0,12} + 1 \right) + 1 = 15 \text{ осіб}$$

Найдоцільнішою моделлю відбору необхідної кількості експертів із генеральної сукупності, на нашу думку, є ймовірнісна або випадкова вибірка, в якій суворо дотримується принцип рівності шансів попадання у вибірку для всіх

одиниць сукупності, що вивчається, і для будь-яких послідовностей таких одиниць.

У нашому дослідженні ми використали модель простої випадкової вибірки, яка формується у такій послідовності [1].

По-перше, дається повний список досліджуваних об'єктів. У нашому випадку ми скористались переліком підприємств, який був сформований у процесі опитування органів виконавчої влади. Це ті підприємства, які на думку представників ОДА є входять в топ 5 найбільш соціально орієнтованих підприємств регіону.

По-друге, визначили об'єм вибірки, тобто прогнозовану кількість опитуваних. У нашому випадку 15 експертів.

По-третє, потрібно вилучити з таблиці випадкових чисел стільки, скільки нам потрібно вибіркових одиниць.

По-четверте, потрібно вибрати із списку-основи підприємства, номери яких відповідають виписаним випадковим числам.

Таким чином, ми отримали перелік 15 соціально орієнтованих підприємств України (Додаток К), яким було розіслано анкети для участі в експертному опитуванні.

На основі результатів опитування експертної групи за анкетною для кожного фактора визначилась кількість експертів, які його відзначили, та середній бал по кожному фактору, який у таблиці позначений відповідною цифрою (Додаток Л).

Бальна оцінка розраховувалась діленням балів по кожному фактору на загальну кількість балів за всіма факторами. Наприклад, бальна оцінка першого фактора (сприятливе нормативно-правове забезпечення – застаріла система управління виробництвом, компетенція та професіоналізм працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності тощо) становить 0,05 ($0,05=45/910$).

Наступним кроком був розрахунок середнього значення бальної оцінки, тобто загальна бальна оцінка факторів ділилась на кількість факторів:

$$1/18 = 0,06.$$

Після цього, проводилась оцінка важливості факторів, тобто визначалось, які фактори найбільше впливають на менеджмент соціальної відповідальності підприємстві України. Для цього бальна оцінка кожного з факторів порівнювалась із середнім значенням (0,06). Фактори, в яких бальна оцінка більша середнього значення, визначені нами, як ті, що мають найбільший вплив, а фактори, в яких бальна оцінка менша або рівна середньому значенню – відповідно мають менший вплив на розвиток соціально орієнтованого підприємництва.

За результатами експертного оцінювання найбільш впливовими серед чинників відповідних факторів зовнішнього очікування можна вважати такі:

1) Сприятливе нормативно-правове забезпечення – існування програм розвитку соціально-орієнтованому бізнесу.

2) Державна підтримка соціально орієнтованого підприємництва – ініціювання та фінансування екологічного аудиту підприємства; Придбання місць на міжнародних виставках для презентування продукції соціально орієнтованих підприємств.

3) Доступність банківського кредитування – адекватні кредитні ставки, та присутність довготермінового кредитування, співфінансування кредитних ліній на впровадження масштабних проектів модернізації щодо ресурсозбереження та підвищення екологічної безпеки.

4) Прозорість та спрощення процедур оподаткування бізнесу – прозорість штрафних санкцій та процедури оскаржень в судах.

5) Наявність пільг – відсутні суттєві чинники.

6) Відсутність бюрократії та корупції – простота та прозорість різного роду реєстраційних послуг.

Варто зазначити, що наявність пільг для суб'єктів підприємницької діяльності, які поділяють принципи менеджменту соціальної відповідальності не є суттєвими чинниками розвитку соціально орієнтованого бізнесу.

Щоб дійсно ефективно оцінити вплив всіх обраних експертами факторів і зробити відповідні висновки, необхідно визначити силу впливу даних факторів

на розвиток соціально орієнтованих підприємств. Для того щоб здійснити математичне моделювання, варто визначитись який показник вказує на такий розвиток. Припустимо, що це обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів. В якості моделі ми пропонуємо використовувати метод багатofакторної лінійної регресії, що дозволить адекватно оцінити силу впливу кожного з факторів у їх взаємодії. Особливість моделей такого типу є реальна можливість врахування значної кількості різноманітних факторів як прямого, так і опосередкованого впливу. Багатofакторний регресійний аналіз допомагає визначити залежність обсягу інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів від багатьох факторів, що впливають на його зміну, а також кількісно оцінити їх вплив. При цьому варто зазначити, що обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію перебуває під впливом окремих факторів, дія яких з часом може стати незначною, Натомість вирішального значення можуть набути фактори, які були відсутні або вплив яких був незначним.

Вибір типу аналітичного вираження для опису лінії регресії можна здійснити на основі візуального аналізу кореляційного поля. Для відображення залежності між значенням відповідних критеріїв та обсягу інвестицій у роботі ми використовуємо лінійну модель. Це обумовлено простотою та логічністю її економічної інтерпретації, а також достатнім рівнем розробки її математичного апарату.

У загальному вигляді багатofакторна лінійна регресійна модель має такий вигляд:

$$Y = a_0 + a_1 x_1 + a_2 x_2 + \dots + a_p x_p + e, \quad (3.10)$$

де: Y – обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів; x_1, x_2, \dots, x_p – фактори, впливають на обсяг інвестицій; $a_0, a_1, a_2, \dots, a_p$ – оцінка сили факторів, що обумовлюють розвиток соціально орієнтованого підприємництва; e – випадкова величина (похибка) [86].

Багатofакторна лінійна регресійна модель має p незалежних змінних,

тобто факторів, які впливають на змінну Y , та $(p+1)$ невідомих параметрів, які необхідно оцінити.

Оцінка невідомих параметрів узагальненої моделі багатфакторної лінійної регресії проводиться за допомогою матричного аналізу, в основу якого покладено алгоритм формування оберненої матриці та диференціальний аналіз. Основним завданням у процесі такого аналізу є емпіричне визначення сили впливу факторів, що обумовлюють обсяги соціальних інвестицій $a_0, a_1, a_2, \dots, a_p$. Для цього в практиці економетричного аналізу використовують такий матричний алгоритм:

$$A = (X'X)^{-1} X'y, \quad (3.11)$$

де: a – сила впливу окремого фактора (представлена у вигляді вектора-стовпця); X – матриця факторів, які ввійшли до складу моделі; X' – відповідна до X транспонована матриця; $(X'X)$ – обернена матриця до добутку матриць X та X' ; y – вектор-стовпець показників, які характеризують обсяги експорту.

З метою оцінювання доцільності формування моделі багатфакторної лінійної регресії використовують показник R^2 (коефіцієнт детермінації). Цей коефіцієнт визначає, який відсоток варіації обсягу інвестицій (залежної змінної) може пояснити запропонована модель. Чим вищі значення показника R^2 (в межах від 0 до 1), тим повніше можна оцінити зміну обсягу інвестицій під впливом відповідних факторів. Розрахунок коефіцієнта детермінації проводять за формулою:

$$R^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (\hat{y}_i - \bar{y})^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}, \quad (3.12)$$

де: R^2 – коефіцієнт детермінації; \hat{y}_i – значення обсягу інвестицій, оцінені згідно з моделлю; \bar{y} – середнє значення інвестицій (фактичний); y_i – відповідне значення обсягу інвестицій.

Формування моделей такого типу передбачає емпіричний підбір таких параметрів $a_0, a_1, a_2, \dots, a_p$, за яких випадкова величина (помилка) набирає

мінімального значення ($\sum_{i=1}^n e_i^2 \rightarrow \min$).

Випадкова величина e виражається у відхиленнях прогнозних значень обсягу інвестицій (результативного показника) від його фактичних значень. Кінцева оцінка допустимого рівня випадкового відхилення і адекватності моделі багатofакторної лінійної регресії здійснюється за допомогою визначення показника F (статистика Фішера). Даний показник розраховується за формулою:

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}, \quad (3.13)$$

де: k – кількість параметрів регресійної моделі; n – кількість спостережень.

Для виявлення чинників, які найбільшою мірою впливають на обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів, у роботі пропонуємо провести факторний аналіз обсягу інвестицій, що впливають на розвиток соціально орієнтованого підприємництва.

Аналіз впливу факторів на обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів будемо здійснювати у два етапи:

1. Вибір та стандартизація показників, що характеризують фактори впливу на обсяг інвестицій.

2. Визначення сили впливу найбільш суттєвих на думку експертів чинників на обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів.

Для визначення кореляційно-регресійної залежності будемо брати середні значення оцінок експертів за окремими критеріями.

Перед здійсненням розрахунків необхідно провести стандартизацію показників за формулою [161]:

$$n = \frac{x_i - x_{ic}}{\sigma}, \quad (3.14)$$

де: n – стандартизований показник; x_i – реальний частковий показник відповідного фактора впливу; x_{ic} – середнє значення відповідних показників; σ – середньоквадратичне відхилення по всій вибірці показників.

Вихідні стандартизовані дані для розрахунку впливу найсуттєвіших чинників факторів зовнішніх очікувань менеджменту соціально орієнтованих підприємств на обсяг інвестицій таблиця 3.7.

Таблиця 3.7

Вихідні стандартизовані дані для розрахунку сили впливу чинників факторів зовнішніх очікувань на обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів

Рік	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	Y
2015	-0,3487	-0,3055	1,1681	0,2530	0,2757	0,3766	-0,6032	-0,1620
2016	0,1265	0,1514	0,0213	0,7948	1,3002	1,5779	0,8437	0,7115
2017	0,5002	0,4378	0,7981	0,6858	1,6532	-0,2808	-1,8052	0,2711
2018	0,9596	0,9948	0,7064	0,0755	-1,1479	-0,6075	-1,0731	0,6771
2019	2,0082	1,9569	0,8877	1,3819	0,0089	0,8694	-0,3468	1,9560

X_1 – існування програм розвитку соціально-орієнтованому бізнесу.

X_2 – ініціювання та фінансування екологічного аудиту підприємства.

X_3 – придбання місць на міжнародних виставках для презентування продукції соціально орієнтованих підприємств.

X_4 – адекватні кредитні ставки, та присутність довготермінового кредитування.

X_5 – співфінансування кредитних ліній на впровадження масштабних проектів модернізації щодо ресурсозбереження та підвищення екологічної безпеки.

X_6 – прозорість штрафних санкцій та процедури оскаржень в судах.

X_7 – простота та прозорість різного роду реєстраційних послуг.

Y – обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів.

Результати розрахунку сили впливу найсуттєвіших чинників факторів зовнішнього очікування у їх взаємодії на обсяг експорту машинобудівного підприємства подані у таблиці 3.8. Розрахунок здійснювався із застосуванням EOM та прикладного програмного забезпечення STATISTICA.6.0.

Результати розрахунку сили впливу чинників факторів зовнішніх очікувань на обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів

X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	Вільний член
2,8807	-2,1100	0,0286	0,0829	-0,0204	0,3261	0,1550	0,0

Загальний вигляд моделі, яка показує вплив чинників факторів зовнішніх очікувань на обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів соціально орієнтованими підприємствами (2):

$$Y = 2,8807X_1 - 2,1100X_2 + 0,0286X_3 + 0,0829X_4 - 0,0204X_5 + 0,3261X_6 + 0,1550X_7 \quad (2)$$

Правильність відбору чинників, які мають найбільшу силу впливу на розвиток менеджменту соціальної відповідальності підтверджено адекватністю та надійністю сформованої моделі, оскільки коефіцієнт кореляції та детермінації наближаються до 1, розрахункові значення критерію Фішера більше критичного, а явище мультиколінеарності відсутнє.

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільшу силу впливу на обсяг інвестицій у модернізацію, реконструкцію як основних засобів так і цілісних майнових комплексів серед найсуттєвіших, на думку експертів, чинників, мають програми розвитку соціально-орієнтованого бізнесу. Високий вплив на обсяг інвестицій соціального спрямування мають також прозорість штрафних санкцій та процедури оскаржень в судах та простота та прозорість різного роду реєстраційних послуг.

Це свідчить про те, що основними очікуваннями підприємств, що соціально орієнтовані є загальні програми розвитку та підтримки таких підприємств та подолання корупції у всіх її проявах на всіх рівнях.

Виявлені тенденції мають націлити органи виконавчої влади на формування системи підтримки соціально орієнтованих підприємств, що у свою чергу сприятиме підвищенню ефективності менеджменту соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

У монографії наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання – розроблення теоретичних положень та прикладних рекомендацій щодо удосконалення процесу менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства, зокрема:

1. Менеджмент соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури не лише пришвидшить розвиток підприємства через досягнення нових факторів успіху, але і дасть можливість посилити позиції громад, де здійснюють свою діяльність соціально орієнтовані підприємства і підвищить імідж України серед світової економічної спільноти. Інформаційне забезпечення процесу управління соціальною відповідальністю на рівня суб'єкта господарювання стане запорукою систематизування даних на рівні регіону та держави. Така співпраця та взаємодія управлінських структур різних рівнів дасть можливість усувати вузькі місця та обирати пріоритетні напрямки здійснення соціальної відповідальності.

2. Уточнено зміст поняття «менеджмент соціальної відповідальності», як процесу управління на засадах, що сприятимуть формуванню комплексу дій націлених, як на забезпечення безпеки та розвитку суб'єктів внутрішнього, зовнішнього середовища підприємства, так і людства в цілому. Здійснення управління, що базується на комплексі загальносуспільних норм й правил та власного досвіду підприємства, що дозволяє оптимально використовувати потенційні можливості підприємства, сприятиме формування середовища соціальної відповідальності підприємства керівниками середньої та вищої ланки.

3. Ідентифіковано, систематизовано та узагальнено внутрішні та зовнішні вектори соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства. Врахування запропонованої сукупності напрямків спрямування соціальної відповідальності визначитиме послідовність дій менеджменту відповідного напрямку щодо коректування, як існуючих соціальних програм, так і стратегічного планування шляхів досягнення Цілей сталого розвитку.

Виокремлено зовнішні очікування соціально орієнтованих підприємств, задоволення яких регіональними та загальнодержавними органами управління, сприятиме підвищенню рівня соціальної відповідальності підприємств.

4. Обґрунтовано методичні положення аналізування стану соціальної відповідальності підприємств України, що визнані як такі, що є соціально орієнтованими. Отримані результати спонукатимуть менеджмент підприємств переглянути свої дії у напрямку соціальної відповідальності та сприятимуть стійкому усвідомленню доцільності цього процесу через виявлення пріоритетних факторів успіху, як результату менеджменту корпоративної соціальної відповідальності за зовнішніми векторами.

5. Сформовано методичні рекомендації проведення аналізу менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми векторами системи корпоративної культури, що сприяло їх інтегрування у векторну модель аналізу. Виокремлені критерії оцінки стану менеджменту соціальної відповідальності можуть групуватись залежно від потреб управління в конкретних підсистемах, потенційних можливостей підприємства та стратегічних планів.

6. Запропоновано інтегровану форму звітності – Звіту про менеджмент соціальної відповідальності. Звіт може використовуватись, як для потреб управління підприємством з метою прийняття ефективних управлінських рішень, так і стати інформаційним джерелом для зовнішніх стейкхолдерів. Задля потреб зовнішніх інвесторів наведена форма може бути трансформована менеджментом підприємства згідно вимог Global Reporting Initiative (GRI).

7. Здійснено економіко-математичне моделювання оптимізації ефективності менеджменту соціальної відповідальності. Запропонований метод дасть можливість особам, що приймають стратегічні рішення, спрогнозувати обсяг витрат на соціальні інвестиції зі збереженням стабільно зростаючого прибутку та забезпечити розвиток підприємства.

8. Виокремлено найвагомші зовнішні очікування представників соціально відповідального бізнесу. Запропоновано використовувати їх у регіональних програмах розвитку місцевими та регіональними органами влади,

що сприятиме збільшенню кількості соціально орієнтованих підприємств. Долучення керівного персоналу підприємства до прийняття рішень на регіональному рівні підвищить довіру до влади та співпрацю з місцевими громадами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акімова І., Марцінків А., Осінкіна О. Соціальна відповідальність бізнесу : розуміння та впровадження. К. : Видавн. компанія “КІТ”, 2005. 41 с.
2. Акофф Р. Л. Менеджмент в ХХІ веке. Преобразование корпорации. [Пер.с англ. Ф.П. Тарасенко]. Томск: Изд-во Том. ун-та, 2006. 148 с.
3. Алпеева Т. М. Введение в культурологию. Минск: ЗАО «Веды», 1997. 49 с.
4. Аналітичний звіт «Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку». URL: http://uniter.org.ua/data/block/research_ukr_final.pdf (дата звернення 27.11.2025).
5. Антонов А. В. Напрями стимулювання розвитку корпоративної соціальної відповідальності: зарубіжний досвід. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=926> (дата звернення 21.07.2025).
6. Бабенко М. Стартує новий бізнес-рейтинг: в Україні визначать лідерів сталого розвитку 2025. URL: <https://surl.li/asyxoh> (дата звернення 12.08.2025).
8. Бала О. І. Економічне оцінювання та розвиток корпоративної культури машинобудівних підприємств: дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Національний університет “Львівська політехніка”. Львів, 2007. 207 с.
7. Бала О. І. Корпоративна культура – чинник соціально-економічного розвитку організації. *Вісник НУ “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”*. 2006. № 567. С. 6–11. URL: http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/35802/1/3_6-11.pdf (дата звернення 12.05.2019). 17.
8. Бала О. І., Бала. Р. Д., Муқан О. В. Принципи корпоративної культури підприємств: сутність та види. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. 2010. № 682. С.11–15.
9. Балабанюк Ж. М. Взаємозв’язок корпоративної соціальної

відповідальності та політики руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2012. № 3. С. 25-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_3_9 (дата звернення 27.11.2025).

10. Балакірєва О. М., Галустьян Ю. М. Соціально відповідальний бізнес в Україні: поняття та основні чинники. *Український соціум*. 2007. № 5–6. С. 99–109.

11. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 21-25.

12. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1(32). С. 97-101.

13. Бібік Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту “ХПІ” : зб. наук. пр. Темат. вип. : Технічний прогрес і ефективність виробництва*. Харків : НТУ “ХПІ”. 2012. № 14. С. 9-16.

14. Бобылева М. Корпоративная система документооборота и корпоративная культура. *Деньги и кредит*. 2001. № 5. С. 20–26. 18.

15. Бочарников В. П., Свешиков С.В., Яцышин Ю.В. Fuzzy Technology: Математическое и программное обеспечение целевых программ в стратегическом менеджменте. К. : Ника-Центр, 2005. 264 с.

16. Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е., Черных Е. В. Социальная ответственность бизнеса: теория и практика: монографія. Донецк: ІЕП НАН України; ДонУЕП, 2008. 137 с.

17. Бурлакова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як основа гармонізації добробуту суспільства. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2009. Вип. 252. Т. IV. С. 881–891.

18. Буян О. А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. Випуск 6 (2). С. 159-165.

19. Валитов Ш.М., Мальгин В. А. Взаимодействие власти и бизнеса:

сущность, новые формы и тенденции, социальная ответственность. М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2009. 207 с.

20. Вершковский Э. В. Режиссура массовых клубных представлений [учебн. пос.] Л. : ЛДИКМ, 1981. 72 с. 26. (дата звернення 27.12.2019).

21. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могилянська Бізнес-Студія*. 2005. № 10. URL: www.Management.com.ua/com/cm037_59 (дата звернення 27.12.2025).

22. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: інструмент соціальновідповідального бізнесу. К. : Представництво ООН в Україні / Ініціатива Глобального договору в Україні, 2010. 84 с.

23. Ворона О. В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 30. С. 127-133.

24. Воронкова А.Е., Баб'як М. М., Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура: монографія. Дрогобич: Вимір, 2006. 367 с.

25. Гвардия социально ответственных компаний – 2010/2011. URL: <http://kontrakty.com.ua> (дата звернення 27.06.2025).

26. Глобальний договір ООН (Global Compact, 2000). URL: <http://www.globalcompact.org.ua> (дата звернення: 13.05.2019).

27. Градюк Н. М. Сучасні моделі соціальної відповідальності [Електронний ресурс]: – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/22_PNR_2011/Economics/10_90610.doc.htm (дата звернення: 24.12.2025).

28. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014_5_Gres%20Yazvinska.pdf. (дата звернення 12.12.2025)

29. Грیشнова О.А. Соціальна відповідальність у контексті подолання системної кризи в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2011. № 1(15). С. 39-46.

30. Дев'ять головних підсумків конференції про річні звіти Corporate

Reporting Conference. URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/nefinansovye-otchety-217/> (дата звернення 27.12.2025).

31. Делені М. М. Розвиток напрямів соціальної відповідальності бізнесу у світі та в Україні: еволюційний аспект. *Економіка і право*. 2014. Вип. 26. С. 9–16. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/25644/1/Dielini.pdf> (дата звернення 17.04.2025).

32. Демб А., Нойбауер Ф. Корпоративне управління. К. : Основи, 1997. 302 с.

33. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. [пер. с англ. О.В. Бредихина, В.Д. Соколова]. М. : Вершина, 2004. 912 с.

34. Демидов Е. Е., Миколаєва М. І. Корпоративний менеджмент. Корпоративна соціальна відповідальність: поміркуємо на трьох. URL: cfin.ru (дата звернення: 28.03.2019).

35. Дил Т., Кеннеді А. Корпоративные клики: определение культур. В кн.: Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации. М., МИМ Линк, 1999. — С. 98–112.

36. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін. Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2013. – 296 с.

37. Доклад о социальных инвестициях в России 2004 год. роль бизнеса в общественном развитии / под общ. ред. С. Е. Литовченко. М. : Ассоциация менеджеров, 2004. 80 с.

38. Дробышев В. Глобальный договор – инвестиции в будущее. *Директор*. 2006. № 10. С. 68-69.

39. Друкер П. Ф. Практика менеджмента. М.: СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2002. 258 с.

40. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. 288 с.

41. Дьяченко О.В. Організація статистичних спостережень у сфері

зовнішньої торгівлі товарами в Україні. *Статистика України*. 2006. № 3. С. 4-8.

42. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2013. №46 (1019). С. 53–63. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vcpitp_2013_46_8.pdf (дата звернення 29.10.2025).

43. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*, 2013. №46 (1019). С. 53–63. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vcpitp_2013_46_8.pdf (дата звернення: 06.08.2025).

44. Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. Корпоративне управління : навч. пос. Х. : Еспада, 2003. 688 с.

45. Закон України «Про охорону праці» затв. Постановою ВР № 2695-ХІІ від 14.10.92. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення 19.01.2025).

46. Захарчин Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства: монографія. Львів: Ви-во Національного університету «Львівська політехніка», 2009. 276 с.

47. Звіт про управління: что это такое, как его делать и какие новые возможности он дает. Гид по отчету для бизнеса. *Business Views*. 2018. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/strategies/id/zvit-pro-upravlinnja-1837/> (дата звернення 18.12.2025).

48. Звонар В. П. Соціальна відповідальність як соціоекономічний феномен: теорія та економічні реалії: монографія. К: Інститут демографії та соціальних ім. М. В. Птухи НАН України, 2018. 288 с.

49. Имидж лидера: психологическое пособие для политиков / [за ред. Е. В. Егоровой-Гантман]. М. : Знание, 1994. 265 с.

50. Індекс прозорості компаній в Україні. К. : Seven Color, 2012. 28 с.

51. Інформаційно аналітичний портал «Ресурси для малого і середнього бізнесу». URL: <https://www.uaassets.com.ua> (дата звернення 29.11.2025).

52. Йонас Г. Принципи відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. К. : Лібра, 2001. 400 с.

53. Каганец И. Украинская модель менеджмента. *Персонал*. 1999. № 3. С. 38-43.
54. Камерон Ким С., Куинн Роберт Э. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб : Питер, 2001. 320 с. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
55. Кашин В., Нецадин А., Тульчинский Г. Методика оценки эффективности корпоративной социальной политики (социальных инвестиций и социального партнерства). *Человек и труд*. 2012. № 5. URL : <http://www.chelt.ru/2009/5-09/nes4adin509.html/>. (дата звернення 19.10.2025).
56. Керівництво з соціальної відповідальності. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000. URL: http://www.ksovokcom/doc/iso_fds_26000_rus.pdf (дата звернення: 13.05.2035).
57. Коваленко С. М. Соціальна відповідальність як фактор розвитку громадянського суспільства. *Академія праці і соціальних відносин*. URL: <http://www.socosvita.kiev.ua/news/show/?91> (дата звернення 20.12.2025).
58. Кодекс законів про працю України, затв. Законом № 322-VIII від 10.12.71 ВВР. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 19.01.2025).
59. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція погляді. *України аспекти праці*. 2013. № 8. С. 3-17.
60. Комплекс маркетинга услуг: Японский центр производительности для социально-экономического развития. М.: Наука, 2000. 232 с.
61. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. / [Саприкіна М. А. та ін. ; за ред. Редькіна О. С.]. К. : Вид-во «Фарбований лист», 2011. 480 с.
62. Костенко О. М. Культура і закон у протидії злу: монографія. К.: Атака, 2008. 352 с.
63. Котлер Філіп, Лі. Ненсі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. [пер. з англ. С. Яринич]. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
64. Крикавський Є. В. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю

та відповідальністю. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 5. С. 30-41. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2016_5_5 (дата звернення 14.01.2026).

65. Крикавський Є В., Мащак Н. М. Перспективи імплементації соціальної відповідальності бізнесу у діяльність транспортної галузі. Scientific Journal «ScienceRise». 2018. № 11(52). DOI: <https://doi.org/10.15587/2313-8416.2018.150219>

66. Кричевский Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративная социальная ответственность : монография. М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. 216 с.

67. Кузьмін О. Технології стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств: сутність, класифікація та перспективи впровадження. *Вісник ТНЄУ*. 2008. № 2. С. 80-89.

68. Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. 267 с.

69. Лавнікевич Д. Топ-25 найкращих програм КСВ. *Влада грошей*. URL: https://www.dsnews.ua/ukr/vlast_deneg/top-25-luchshih-programm-kso-27072020-393543 (дата звернення: 30.11.2024).

70. Лазоренко О., Колишко Р. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. К.: Енергія, 2008. 96 с.

71. Лахина А. П. Социальная ответственность в системе управления социально-экономической деятельностью корпораций : дис. на соискание учен. степ. к. э. н. : спец. 08.00.05. / Моск. гос. г-т. Москва, 2009. 144 с.

72. Лебедєв І. Корпоративна соціальна відповідальність: концепція і модель для України. *Соціально-трудові відносини*. 2014. С. 34–42.

73. Лепихина Т.П., Мохова Е.Г. Формирование социальной политики фирмы на основе расчёта индекса её социальной ответственности. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия «Социально-экономические науки»*. 2012. № 13(37). С. 113-127.

74. Лесенко Г. Як оцінити ефективність СУОП: формули, приклади та зразки. *Довідник спеціаліста з охорони праці*. 2021. Січень, № 1. URL:

<https://esop.mcfr.ua/866099> (дата звернення 19.01.2026).

75. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О., Кутикіна К. М. Формування системи розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств птахівництва на засадах нетарифного регулювання : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2014. 208 с. URL : <http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/8403> (дата звернення 20.07.2020).

76. Лункіна Т. І. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу в Україні: сучасний стан та напрями вдосконалення. 2017. URL: http://irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/modecon_2017_1_6.pdf (дата звернення 20.08.2025).

77. Мазурик О. В. Соціальний аудит: потенційні можливості та перспективи застосування в українському суспільстві. *Український соціум*. 2010. № 1. С. 137–144.

78. Максимів Л. І., Фомічева Т.Є. Концепція формування нефінансової звітності підприємств як підґрунтя для ведення соціально-відповідального бізнесу в Україні. *Наукові праці Лісівничої академії наук України: збірник наукових праць*. Львів: РВВ НЛТУ України. 2013. Вип. 11.С. 212–232.

79. Марущак Т. Корпоративная культура предприятий сферы услуг. *Персонал*. 2001. № 6. С. 37–39.

80. Матеріали сайту «Благодійна організація "Благодійний фонд «МХП-Громаді»» URL: <https://www.facebook.com/MHPgromadi> (дата звернення 2.01.2025).

81. Мацокін А. Корпоративна культура & державна служба. Ціннісні орієнтири. *Держслужбовець*. 2018. № 11. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2018/november/issue-11/article-40649.html27> (дата звернення 20.04.2025).

82. Меир А. Бизнесмены и общество: корпоративная филантропия. *Материал сайта международной еврейской религиозной организации Эш а-Тора*. URL: <http://www.evrey.com/sitep/ethics/arkhiv.php3?menu=267>. (дата

звернення 24.09.2024).

83. Мерсер Д. ИБМ : Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М. : Прогресс, 1991. 456 с.

84. Мирзоахмедов Ф. М. Математические модели и методы управления производством с учетом случайных факторов. К. : Наук. Думка, 1991. 224 с.

85. Мілошевич Н. В. Корпоративна культура управління як фактор підвищення результативності діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2017. Том 52. № 1. С. 44–51. 16.

86. Надейко М. М. Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на менеджмент соціальної відповідальності. Theoretical and scientific bases of development of scientific thought: Abstracts of V International Scientific and Practical Conference. Rome (16–19 February 2021 p.). Rome: International scientific center for the development of science and technology, 2021. [Italy] URL: <https://isg-konf.com>. Available at : DOI: 10.46299/ISG.2021.I.V. (дата звернення:15.02.2025).

87. Надейко М. М. Економіко-математичне моделювання ефективності соціальної відповідальності підприємства. *Сучасні завдання науки XXI сторіччя*: матеріали міжн. інтерн. конф., м. Харків, 15 лютого 2021 р. Харків, 2021. URL: <https://el-conf.com.ua> (дата звернення: 16.02.2025).

88. Надейко М. М. Характерні ознаки нефінансової звітності як інструменту менеджменту соціальної відповідальності. *Інформаційне суспільство: технологічні, економічні та технічні аспекти становлення*: тези доповідей міжн. наук. інтернет-конф., м. Тернопіль 9 лютого 2021 р. Тернопіль: МНІК «Конференція онлайн», 2021. URL: <http://www.konferenciaonline.org.ua/arhiv-konferenciy/arhiv-konferenciy09-02-2021> (дата звернення: 13.02.2025).

89. Надейко М. М. Актуалізація принципів менеджменту соціальної відповідальності. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики*: мат. 9-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса 11-12 вересня 2020 р. Одеса, 2019. С. 77–80.

90. Надейко М. М. Аналіз стану менеджменту соціальної відповідальності підприємства за зовнішніми векторами. *Наукові записки*

Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2020. Вип. 27. С. 36–44.

91. Надійко М. М. Векторна модель менеджменту соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 3 (23). С. 97–106. DOI: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-03-97-105>.

92. Надійко М. М. Критерії оцінки менеджменту соціальної відповідальності у частині соціальної відповідальності перед персоналом. Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути: матеріали XII міжн. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 29 січня 2021. Київ, 2021. URL: <https://openscilab.org/wp-content/uploads/2021/02/suchasni-vikliki-i-aktualni-problemi-nauki-osviti-ta-virobnictva-2021-01-29-tezy.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).

93. Надійко М. М. Методичні аспекти аналізу доцільності менеджменту соціальної відповідальності підприємства у зовнішньому середовищі. *Scientific research: the paradigm of innovative development*: збірник тез наукових праць V International scientific conference, м. Прага 28 грудня 2020 р. Прага, 2020. С. 16–21 URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16128722826879.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).

94. Надійко М. М. Методичні аспекти аналізу менеджменту соціальної відповідальності. (0,23 д. а.). Економіка, облік та право: проблеми, тенденції, досягнення: тези доповідей міжн. наук.-практ. конф, м. Полтава 21 грудня 2020 р. Полтава, 2020. С. 197–200. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/content/materialy-naukovo-praktychnyh-konferenciyy> (дата звернення: 13.02.2025).

95. Надійко М. М. Моніторинг рейтингів у процесі аналізу менеджменту соціальної відповідальності. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика* : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. Хмельницький : ХНУ. 2020. С. 100–103. URL: <https://fbs.khnu.km.ua/fs/5/2-48.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).

96. Надійко М. М. Оптимізація менеджменту соціальної

відповідальності. *Економіка і держава*. 2021. № 2. С. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.2.131>.

97. Надейко М. М. Оцінка факторів успіху у результаті впровадження менеджменту соціальної відповідальності. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*. 2020. № 3 (30). С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.119>.

98. Надейко М. М. Фактори успіху як результат менеджменту соціальної відповідальності. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти. Львівський науковий форум: мат. III міжн. наук.-практ. конф., м. Львів 30-31 січня 2021 р.* Львів, 2021. С. 20–22. URL: <http://lviv-forum.inf.ua/material.htm> (дата звернення: 13.02.2025).

99. Надейко М. М. Оцінювання стану менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми векторами. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-27>.

100. Надейко М. М. Порівняльна характеристика методик аналізу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3 (23). С. 97–106.

101. Надейко М. М. Теоретичні засади системи корпоративної культури підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7449> (дата звернення: 13.02.2021). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.178>.

102. Надейко М. М. Характерні ознаки системи корпоративної культури. *Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти: збірник матеріалів IV Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Ужгород 26 листопада 2019 р.* Ужгород, 2019. С. 108–111. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/32657/1/109.pdf> (дата звернення: 13.02.2025).

103. Надейко М. М., Хілуха О. А. Нефінансова звітність у процесі управління соціальною відповідальністю. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2020. Вип. 58. С. 74–80.

104. Надєйко М. М., Хїлуха О. А. Оцїнювання корпоративної культури пїдприємства на засадах рївневого сприйняття. *Актуальнї проблеми та перспективи розвитку економїки України*: матеріали мїжнар. наук.-практ. конф., м. Луцьк 4 грудня 2019 р. Луцьк, 2019. С. 188–190.

106. Надєйко М. М. Теоретичнї засади системи корпоративної культури пїдприємства. *Ефективна економїка*. 2019. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.178>.

105. Хїлуха О. А., Надєйко М. М. Теоретичнї основи соцїальної вїдповїдальностї менеджменту пїдприємства. *Науковий вїсник Полтавського унїверситету економїки і торгївлї*. 2020. № 1 (97). С. 32–41. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2020-1-4>.

106. Облїк і аналіз зовнїшньоекономїчної дїяльностї : посїбник / За ред. Ю. А. Кузьмїнського. К.: КНЕУ, 2001. 179 с.

107. Олексюк О. С. Системи пїдтримки прийняття фїнансових рїшень на мїкрорївнї : монографїя. К.: Вид. «Наукова думка», 1998. 508 с.

108. Отенко І. П., Чепелюк М. І. Корпоративна культура: мїжнародний та трансформацїйний аспекти : монографїя. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.

109. Офїцїйний сайт Корпоративний реєстр. Глобальнї ресурси з КСВ. URL: <https://corporateregister.com/> (дата звернення: 06.08.2025).

110. Офїцїйний сайт Центру «Розвиток корпоративної соцїальної вїдповїдальностї». URL: <http://csr-ukraine.org/> (дата звернення: 28.03.2020).

111. Палеха Ю. І. Ключї до успїху, або Органїзацїйна та управлїнська культури. К. : Вид-во Європ. ун-ту фїнансїв, інформ. систем, 2000. 337 с.

112. Перекрестов Д. Г., Поварич І. П., Шабашев В. А. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики : монографїя. М.: Издательство «Академия Естествознания», 2011. URL: <http://www.rae.ru/monographs/139-4596> (дата звернення: 28.03.2025).

113. Петрашко Л.П. Вїтчизняна модель корпоративної соцїальної вїдповїдальностї: оцїнка формування, становлення та розвитку. *Вченї записки Кримського інженернопедагогїчного унїверситету. Серїя «Економїчнї науки»*.

Сімферополь: НІЦ КІПУ, 2011. 267 с.

114. Пинда Ю. В. Шляхи підвищення якості професійної освіти у контексті реалізації стратегічних пріоритетів соціально-економічного розвитку будівельного сектору. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law. Series: Economics*. 2020. Vol 25. С. 76–79. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/issue/view/9> (дата звернення: 13.02.2025).

115. Плоскіна А. А., Фатенок-Ткачук А. О. Деякі аспекти облікового забезпечення стратегічного планування розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7983>

116. Потапюк І. П., Даниленко К. О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. 24–34. № 5.

117. Потапюк І. П., Даниленко К. О., Мокієнко Є. О. Корпоративна культура як складник стратегічного управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. № 5. С. 170–174. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/5_05_uk/34.pdf (дата звернення 26.11.2025).

118. Презентовано Індекс прозорості українських компаній – 2015. URL: <http://csr-ukraine.org/article>. (дата звернення: 16.08.2025).

119. Презентовано шостий індекс прозорості і КСВ українських компаній. URL: <http://csr-ukraine.org/article/transparency-index-2016-2/>. (дата звернення: 22.05.2025).

120. Прогнімак О. Д., Іщенко О. Ю., Касперович О. Ю. Формування соціальної відповідальності бізнесу: взаємодія з місцевими спільнотами та владою. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Usoc_/2006_5/94-105.pdf (дата звернення: 18.08.2025).

121. Проєкт Закону України «Про безпеку праці та здоров'я працівників». Федерація професійних спілок України. URL: <http://spo.fpsu.org.ua/na-obgovorenni-v-spo/5245-proekt-zakonu-ukrajini-pro-bezpeku-pratsi-ta-zdorov-ya-pratsivnikiv> (дата звернення 19.01.2025).

122. Пушкар М. С., Голінач Л. І. Соціальна відповідальність бізнесу:

теорія і практика : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 215 с.

123. Результати рейтингу Sustainable Ukraine 2019. Професійний рейтинг корпоративної стійкості українського бізнесу на основі провідних міжнародних практик. URL: <https://sustainableukraine.com/ua/index.html#block-8> (дата звернення: 28.11.2025).

124. Рябушкин Т.В. Учебные записки по статистики. Статистические методы ономус экспертных оценок. Т. 29. М. : Изд. Наука, 1977. 384 с.

125. Савчук Л. М. Функції соціального партнерства. *Науковий вісник УМО. Серія : Економіка та управління.* 2016. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_2_12 (дата звернення 17.10.2025).

126. Сайт АО «Сумский завод «Насосэнергомаш». URL: <https://www.nempump.com> (дата звернення 27.12.2020).

127. Сайт Группы Вель. URL: <https://bel-ukraine.com> (дата звернення 13.11.2025).

128. Сардак С. Е., Гасленко К. С. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і суспільство.* № 12. 2017. С. 342–347.

129. Семчук Ж. В. Управління розвитком підприємства на основі побудови функціоналів якості. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка".* 2007. № 594 : Логістика. С. 309–317.

130. Складено рейтинг найбільш «зелених» компаній України. URL: <http://biz.liga.net> (дата звернення 01.04.2025).

131. Скриньковський Р. М., Семчук Ж. В., Коваль Н. М. Експрес-діагностика майнового стану підприємства. *Бізнес Інформ.* 2015. № 11. С. 220-225. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_36 (дата звернення 11.01.2025).

132. Скриньковський Р. М., Костюк Н. Р., Семчук Ж. В., Коропецький О. О. Діагностика політики керівництва у сферах якості, соціальної відповідальності, інформаційної безпеки й охорони праці та механізм забезпечення гідної праці на підприємстві. *Бізнес Інформ.* 2016. № 3. С. 131-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_11_36 (дата звернення 07.01.2025).

133. Сокол Н. А. Вплив інституційних чинників на процес формування

соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2014. № 5. С. 238-242.

134. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К. : КНЕУ, 2012. 501 с. 3.

135. Соціальний звіт ТОВ СП «Нібулон» 2015–2019 рр. URL: <http://www.nibulon.com> (дата звернення 26.12.2025).

136. Спивак В. А. Корпоративная культура. СПб. : Питер, 2001. 352 с. 2.

137. Стандарти GRI для прийняття інвестиційних рішень. FinPost. URL: <https://finpost.com.ua/news/2148>

138. Статистичний щорічник України за 2019 рік. Державна служба статистики України, 2020. 464 с. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2025).

139. Степико М. Т. Буття етносу: витоки, сучасність, перспективи (філософсько-методологічний аналіз). К. : Товариство “Знання”. КОО. 1998. 251 с.

140. Стерлин М. В., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США (опыт развития и новые явления). М.: Наука, 1990. 394 с.

141. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf. (дата звернення 17.01.2025).

142. Ткаченко Л. Г. Конкурентні межі зростання оплати праці в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2008. № 2 (10). С. 115–124.

143. Товма Н. А. Рейтинговые показатели КСО. URL: http://www.rusnauka.com/5_NMIV_2009/Economics/4/ (дата звернення 17.11.2025).

144. Удальцова М. В. Социология управления: монография. М. : ИНФРА–М, 1998. 320 с.

145. Фатенок-Ткачук А. О., Блаженчук В. С. Проблеми обліку екологічних витрат підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та

управління. – 2018. - № 3 (14). URL : <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/13-2018-ukr>

151. Фатенок-Ткачук А. О., Дем'янець Д. О. Облікове забезпечення екологічних витрат у контексті соціально відповідального бізнесу. Науково-практичний журнал : Причорноморські економічні студії. 2020. № 55, част. 2. 122–129. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.55-36>

147. Фатенок-Ткачук А. О. Методика виявлення та аналізу існуючих резервів підприємства у процесі обліково-аналітичного забезпечення розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2018. № 18. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-142>

148. Фатенок-Ткачук А. О. Обліково-аналітичне забезпечення бізнес-процесів підприємства : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 200 с.

149. Фатенок-Ткачук А. О. Облікові процедури в управлінських процесах. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2016. № 6. С. 56 - 64. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2016_4_20 (дата звернення 28.11.2025).

150. Харрисон Р. Исследование различных типов организационной культуры. Красноярск.: Красноярский комерч. ин-т., 1996. 164 с.

151. Харун О. А. Сутнісні характеристики корпоративної культури підприємств. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 139–144.

152. Хофштеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами СПб.: Питер, 2002. 364 с.

153. Хэнди Ч. По ту сторону уверенности. О новом мире внутри и вокруг организации. СПб. : Питер: 2002. – 224 с.

154. Цілі сталого розвитку: Волинь. Завдання та індикатори. Волинська обласна державна адміністрація. 2019. URL: [https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/Ekonomika/B4.3\(1\).pdf](https://voladm.gov.ua/admin-assets/files/file/Ekonomika/B4.3(1).pdf) (дата звернення 08.01.2025).

155. Чайка Г. П. Культура ділового спілкування менеджера : [навч. посіб.] К. : Знання, 2005. 442 с.

156. Чала Ю. В. Соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Проблеми і перспективи розвитку*

банківської системи України. 2014. Вип. 40. С. 275–285. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pprbsu_2014_40_32 (дата звернення 28.06.2025).

157. Черних О. В. Перешкоди та напрями регіонального розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2011. С. 140-150. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2011_2011_15. (дата звернення 12.01.2025).

158. Чернишова Т.О., Немченко Т. А. Деякі аспекти корпоративної культури організації. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 328–330. URL: http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/49.pdf (дата звернення 14.06.2025).

159. Шахнов И.Ф. Статистические модели и многокритериальные задачи принятия решений. М.: Статистика, 1979. 184 с.

160. Шейн Э. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. / Э. Шейн ; под ред. В. А. Спивака. СПб. : Питер, 2002. 328 с.

161. Що пропонує законопроект про охорону праці / нове у законодавстві. Довідник спеціаліста з охорони праці. 2019. № 7. URL: https://esop.mcfr.ua/742543?utm_source=www.sop.com.ua&utm_medium=refer&utm_campaign=demo_button_id2&from=id2&token=2d6376c4-bcaa-11a0-e17d-2d0164fea716&ttl=7776000&ustp=W (дата звернення 27.12.2025).

162. Що таке нефінансова звітність і хто в ній зацікавлений? / Офіційний сайт CSR MarketPlace. URL: <http://www.csrinfo.org.ua/> (дата звернення 18.05.2025).

163. Юрченко В. В., Мельник Ю. В., Богданова Н. В. Корпоративна культура організації. К. : Центр учбової літератури, 2014. 144 с.

164. Янковська, Л., Бочко, О., Скупейко, В., & Хілуха, О. (2020). Система інвестування розвитку персоналу: вигоди, ризики, ефективність корпоративної культури. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 25, 126-132. Retrieved from <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/276>

165. Янковська Л. А., Семчук Ж. В., Євстахевич А. Л. Організаційний механізм прийняття та реалізації управлінських рішень у сфері соціальної відповідальності підприємства. *Scientific notes of Lviv University of Business and*

Law. Series: Economics. 2020. Vol 24. С. 86–94. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/243> (дата звернення 08.11.2025).

166. Янковська Л. А. Синергетичний ефект інтеграції організаційної культури та соціального капіталу. *ScienceRise*. 2015. № 6 (3). С. 34–38.

167. Янковська Л. А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. Т 9/63. С. 200–203.

168. Ярова В. В. Категорія «соціальна відповідальність»: теоретичні джерела, еволюція підходів до визначення, практика розвитку. *Економіка. Проблеми економічного становлення*. 2013. № 4. С. 63–69. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/VAPSV_2013_4_13.pdf (дата звернення 14.07.2025).

169. Ярова В. В. Теоретико-методичні підход до визначення соціальної відповідальності бізнесу. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/Vkhnu_ekon_2013_5_26.pdf (дата звернення 17.12.2024).

170. Ячменьова В. М., Царенко Н. В. Корпоративна культура промислового підприємства: формування та розподіл витрат : монографія. Сімф. : Аріал, 2011. 206 с.

171. Bowen Howard R. *Social Responsibilities of the Businessman*. N.Y.: Harper & Row, 1953. 298 p.

172. Cameron, Kim S. (1997) *Techniques for making organizations effective: Some popular approaches. Enhancing Organizational Performance*. Washington D.C.: *National Academy Press*. 1997. 322 p.

173. Carroll A. A. Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 1979. Vol. 4. P. 497-505.

174. Carroll A. B. Corporate Social Responsibility: Evolution of Definitional Construct. *Business and Society*. 2009. Vol. 38, № 3. P. 268–295.

175. Carroll A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. 4(4), 497-505.

176. Chen, Y. C., Hung, M., Wang, Y. The effect of mandatory CSR disclosure on firm profitability and social externalities: Evidence from China. *Journal of Accounting and Economics*, 2018. 65. 169–190. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2017.11.009>

177. Daniel F. Runde The Evolution of Corporate Social Responsibility. Cooperation between the Private Sector and The U.S. Government. CSIS: Center for strategic & international studies. URL: <https://www.csis.org/analysis/evolution-corporate-social-responsibility> (дата звернення: 17.11.2024).

178. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2 (3). P. 71.

179. Development and Security of the State, Citizens and Business Entities in the Modern World: Challenges and Perspectives : collective monograph. Prague. 2021. 260 p. DOI <https://doi.org/10.46489/DaS>. / Lipych L., Fatenok-Tkachuk A., Khilukha O., Nadeiko M., Kushnir M., Volynets I., Zagoruyko V. Analysis of the state of social responsibility as a component strategy for the development of domestic enterprises. P. 107–124. DOI: <https://doi.org/10.46489/DaS.7>.

180. Doise W. Social representations in personal identity. *Social identity: International perspective*. N.Y.: Sage Publ., 1998. P. 13–25.

181. Donnelly W., Manifold D. Compilation of Reported Non-Tarif Measures: Description of the Information. U. S. International Trade Commission Office of Economics Working Paper EC2005-05-A. Washington.: DS USITC. 2005. 18 p.

182. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N.-Y. : Harper&Row, 1994. 840 p.

183. Fatenok-Tkachuk A. O., Voronko R. M. Structure of non-financial reporting in the system of reporting of socially responsible enterprise. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 63. С. 20–27. DOI: 10.36477/2522-1205 DOI: 10.36477/2522-1205-2021-63

184. Fisenko E. S. Corporate culture as a factor of improving the competitiveness of company. *Procedia Economics and Finance*. 2015. 34. P. 27–34.

185. Flammer C. Does corporate social responsibility lead to superior

financial performance? A regression discontinuity approach. 2012. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2146282> (дата звернення 27.02.2025).

186. Fridman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. *New York Times Magazine*. 1970. September, 13. P.122-126.

187. Green paper Commission of the European Communities “Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility”, 2001. 124 p.

188. Hilukha O., Nadieiko M. A systems approach to social responsibility management. *Európska veda. Vedecký časopis*. 2020. № 2. P. 117–126.

189. K. Cameron, Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework, Addison. *Wesley Publishing*, 1999. XVIII. 221 p.

190. Krykavskyy Y., Mashchak N. The process of ecologization in transportation segment of logistics. *Research in Logistics and Production*. 2016. Vol. 6, Issue 1. P. 39–46. DOI: <http://doi.org/10.21008/j.2083-4950.2016.6.1.4>

191. Lee Scott CEO, Wal-Mart Stores, Twenty First Century Leadership. *Address to Employees and Suppliers*. 2005. Oct. 24. URL: <https://corporate.walmart.com/news/executive-viewpoints/twenty-first-century-leadership> (дата звернення: 07.04.2025).

192. Milena Kirilova Filipova Relationship between corporate culture and competitive power of the companies in the tourism industry // *Tourism & Management Studies*. – 2015. - № 11(1). – P. 98–103.

193. Myroslava Kushnir, Lyubov Lipych, Alla Fatenok-Tkachuk, Oksana Khilukha. Incentives for the Deployment of Social Responsibility Management in Ukrainian Enterprises. *Law, Business and Sustainability Herald*. Volume 1 Issue 2. 2022. P.18-33. Is an open-access, peer-reviewed scholarly e-journal. <http://lbsherald.org>. DOI: <http://doi.org/10.46489/lbsh.2022-2-1-2>.

194. Paleshutski K. (1999). Management of small and big companies. Blagoevgrad: SWU Press 13.

195. Impact Garden. Responsible Business - Companies that benefit society and 2020. URL: <https://impactgarden.org/responsible-business/> (дата звернення: 17.11.2025).

196. Rühli, E. Unternehmenskultur- Konzepte und Methoden. Kulturmanagement in schweizarischen Industrieunternehmen. Bern: Haupt Verlag. 1991. 322 p.
197. Sardak S., Bilskaya O., Simakhova A. Potential of economy socialization in the context of globalization. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 164 (3–4). P. 4–8.
198. Sethi S. Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. *California Management Review*. 1975. Vol. 17. P. 58-64.
199. Sethi S. P. Dimensions of corporate social responsibility. *Business Ethics Quarterly*. 1985. 213 p.
200. The Responsible Business Map. Business in the community. The Prince's Responsible Business Network. URL: <https://www.bitc.org.uk/the-responsible-business-map/> (дата звернення: 17.11.2025).
201. United Nations Global Compact. URL: <http://www.unglobalcompact.org/participants/search>. (дата звернення: 11.03.2025).
202. Wiidavsky A. Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis.-Boston, Toronto, 1979. 222 p.

ЗМІСТ

Вступ	3
1. Теоретико-методичні засади менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства.	
1.1 Теоретичні аспекти визначення системи корпоративної культури підприємства: сутність, елементи системи корпоративної культури, типологія та рівні корпоративної культури.	5
1.2 Соціальна відповідальність у системі корпоративної культури підприємства.	22
1.3 Векторність менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства.	31
2. Аналізування менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємств України.	
2.1 Аналіз існуючих методик ідентифікації та визначення рівня соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури на рівні науки та держави.	42
2.2 Аналізування рівня менеджменту соціальної відповідальності підприємств України за зовнішніми векторами системи корпоративної культури.	64
2.3 Аналізування рівня менеджменту соціальної відповідальності підприємств України за внутрішніми векторами системи корпоративної культури.	87
3. Шляхи підвищення ефективності менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури.	
3.1 Методичні рекомендації інформаційного забезпечення стратегії розвитку підприємства через нефінансову звітність на засадах соціальної відповідальності	116
3.2 Моделювання оптимізації ефективності менеджменту соціальної відповідальності.	136
3.3 Факторний аналіз чинників впливу зовнішнього середовища на розвиток менеджменту соціальної відповідальності.	146
ВИСНОВКИ	160
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	164

Зміст менеджменту соціальної відповідальності провідних компаній з
кращими програмами КСВ

№ п/п	Назва компанії лідера	Стратегічні напрямки менеджменту соціальної відповідальності / або програми КСВ
1.	Avon	/ Програми «Місія проти раку молочної залози» - придбання сучасного обладнання для обласних онкоклінік. Благодійна програма «Місія проти насильства над жінками» - збір та передача на потреби жінок, постраждалих від домашнього насильства.
2.	Хімічний концерн BASF	Поєднання економічних успіхів з дбайливим ставленням до навколишнього середовища забезпечуючи надійне майбутнє і кращу якість життя для кожної людини. / Проект з реставрації об'єктів Шарівського палацово-паркового комплексу в Харківській області – історичної пам'ятки української архітектури XIX ст. Освітній проект BASF Kids' Lab – ознайомлення школярів із захоплюючим світом хімічної науки.
3.	Carlsberg Ukraine	Програма сталого розвитку «Мета 4 нуля: разом до майбутнього». До «0» зменшити вуглецевий слід виробництв компанії, зменшуючи викиди пивоварних заводів і збільшуючи частку поновлюваних джерел енергії. «Нуль безвідповідального споживання» (надання максимального вибору споживачеві безалкогольної альтернативи, інформування, боротьба зі споживанням алкоголю неповнолітніми). «Нуль нещасних випадків» (турбота про здоров'я співробітників і безпеку на виробництві). «Нуль втрат води» (використовувана при виробництві вода очищується і використовується повторно для технічних потреб). В межах проекту Green Fibre Bottle компанія Carlsberg розробляє першу в світі на 100% біорозкладану «паперову» пляшку з деревного волокна, з метою боротьби зі зміною клімату.
4.	L'oreal	Реалізує програми, спрямовані на підтримку жінок, визнання їхньої ролі в суспільстві. / Премія l'oreal-UNESCO «Для Жінок в Науці» – відзначення молодих жінок-вчених і заохотити жінок обирати наукові професії. Програма «Краса для всіх» компанії l'oreal Україна спільно з Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA) допомагає жінкам, що постраждали від домашнього та гендерного насильства, безкоштовно освоїти професію перукаря. Програма допомоги в рамках боротьби з Covid-19.
5.	Mary Kay	Соціальна місія компанії – збагачувати життя жінок та їхній сімей по всьому світі. / Благодійна ініціатива «Рожевий змінює життя». Щорічно Mary Kay представляє новий продукт в обмеженій колекції, частина коштів від продажу якого спрямовується на благодійні цілі. У тому числі і підтримку жінок, які борються з раком молочної залози, а також надає допомогу лікарням та медичному персоналу у боротьбі з пандемією, викликаною Covid-19. Програма розвитку жіночого підприємництва.

6.	РepsiCo Україна	/ Програма боротьби з коронавірусом – цілеспрямована підтримка медиків та лікарні на передовій боротьби з вірусом, а також людей, які опинилися в складних життєвих обставинах. А саме забезпечення медперсоналу захисними костюмами та продуктами харчування (молочні продукти харчування та нектари).
7.	«АГРО РЕГІОН»	/ Реалізація освітніх проектів «Агрошколи» та школи для учасників АТО TractorEAST.
8.	Альфа-Банк	Здоров'я, ліквідація бідності, збереження екосистеми, якісна освіта. / Проект ECODAY – екологічна ініціатива щодо наведення ладу у зонах відпочинку, парках, на дитячих майданчиках, ділянках, що межують з річками та озерами, вносять свій вклад в озеленення рідних міст. Програма підвищення рівня фінансової грамотності населення. Зокрема для дітей, позбавлених батьківського піклування, діє благодійний проект «Повний портфель»: до 1 вересня співробітники банку збирають кошти на закупівлю портфелів і шкільного приладдя. Банк підтримує вихованців понад 10 дитячих будинків і шкіл-інтернатів у різних регіонах України. Програма допомоги Національному інституту серцево-судинної хірургії ім. М. Амосова.
9.	«Біосфера»	Турбота про навколишнє середовище та допомога дітям. / Програма партнерства дитячих благодійних фестивалів, благодійних ярмарок та марафонів, підтримка благодійних фондів. Програма розвитку та становлення в Україні відповідального ставлення до навколишнього середовища і виховання культури поводження зі сміттям як з ресурсом, пропагування роздільного збирання та сортування сміття, підтримуючи екоініціативи No Waste Ukraine, let's Do It Ukraine, EcoNike та ін., є ініціатором плогінг-руху в Україні.
10.	«Інтерпайп»	Популяризація інженерії і точних наук. / Проведення щорічного інженерного шоу країни Interpipe TechFest з метою ініціювання підписання навчальних програм зі школами та вузами в межах дуальної освіти; відкриття лабораторій мехатроніки, мета яких – знайомити школярів і студентів з інноваційними промисловими технологіями. Програма координації зусиль представників бізнесу та влади Дніпропетровської області за допомогою благодійного фонду «Відродження регіону» в рамках боротьби з пандемією.
11.	Київстар	Відкривати нові можливості для України та змінювати життя людей на краще. Основні напрямки менеджменту соціальної відповідальності – цифрова інклюзія, розвиток підприємництва, безпека в інтернеті, корпоративне волонтерство та партнерство заради миру. / Онлайн-школа мобільної грамотності для старшого покоління «Смартфон для батьків», інформаційно-просвітницький портал про безпеку дітей в інтернеті StopSexтинг, ініціатива СМС-благодійності «Дитяча надія», спільна ініціатива з Національною поліцією «Пошук дітей» та програма «Інновації і підприємництво» в освітніх дитячих таборах GoCamp.

12.	«Кока-Кола Беверіджиз Україна»	Сталий розвиток, підтримка та розвиток молоді, а також управління відходами упаковки. / Проекти спрямовані на подолання наслідків пандемії Covid-19. Спільно з Товариством Червоного Хреста України компанія забезпечує лікарні необхідним життєво важливим обладнанням, надає продукцію для медичних працівників і соціально незахищених груп населення, популяризує донорство крові в Україні, робота працівників на волонтерських засадах на урядовій гарячій лінії з питань Covid-19.
13.	Креді Агріколь Банк	/ Програми придбання медичного обладнання для лікарень та відділень інтенсивної терапії у процесі боротьби з пандемією.
14.	«Метінвест»	/ Оплата доставки благодійної допомоги з Китаю засобів індивідуального захисту та тестів. Інвестування в установку киснепроводів та створення дитячого інфекційного центру
15.	«МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	Постійна увага до етичного ведення бізнесу і внесок у розвиток економіки, створення умов для покращення рівня життя як працівників та їхніх сімей, так і місцевих громад та суспільства в цілому. / Визначення ризиків і запобігання негативним наслідкам, забезпечення екологічних, соціальних та економічних стандартів якості з метою мінімізації репутаційних і комерційних ризиків, мінімізація наслідків непередбачених витрат, які можуть виникнути унаслідок нестабільних цін на енергію та сировину.
16.	Агрохолдинг МХП	Від стійкого розвитку регіонів України до екологічних проектів та примноження людського капіталу. / Проекти підтримки громад на умовах співфінансування. Проект «Час діяти, Україно!» – конкурс мікрогрантів для громад до 50 тис. грн. Особливістю є великий етап навчання з написання бізнес-планів.
17.	«Нова пошта»	Сталий розвиток / Проекти впроваджені компанією – «Гуманітарна пошта України», «Нова пошта напівмарафон», реабілітація учасників АТО, «Школа бізнесу».
18.	ОККО	Забезпечення безпеки дорожнього руху. / програма промоції безпеки на дорозі – інформування щодо небезпек з використанням гаджетів водіями під час руху на основі розробленого VR-тесту. Збір використаних речей для малозабезпечених людей за допомогою спеціальних контейнерів на АЗК у семи містах України.
19.	ПУМБ	Підтримка принципів сталого розвитку. / Програми соціальних інвестицій в підвищення безпеки праці співробітників та їхній розвиток, підвищення якості продукції та послуг банку, розвиток бізнес-середовища і підвищення фінансової грамотності українців.
20.	Rozetka	/ Проект «Торба добра» здійснювався разом з Червоним Хрестом України – організація допомоги людям з вразливих верств населення продуктами та засобами гігієни і побутової хімії.
21.	«Смарт-Холдинг»	Підтримка принципів сталого розвитку.

		<p>/ Програми участі в ремонтах та придбання обладнання для дитячих садків, шкіл, спортивних об'єктів, поліклінік і лікарень, установ культури.</p> <p>Проекти інвестування освіти жителів регіонів України та допомоги багатодітним сім'ям і дітям-сиротам.</p> <p>Проекти боротьби з пандемією.</p>
22.	Укргазбанк	<p>Політика екологічної та соціальної відповідальності, відповідно до якої банк оцінює, відстежує і звітує про екологічні і соціальні ризики кредитованих проектів. Всі проекти банку підлягають перевірці і оцінці щодо відповідності соціально-екологічним вимогам його екологічної і соціальної політики.</p> <p>/ Підтримка екотрендів та екоініціатив.</p>
23.	«ФАРМАК»	<p>Поліпшення якості життя, пропаганду здорового способу життя, підвищення рівня екологічної культури, безпеку праці, підтримку соціальної активності та волонтерства серед співробітників.</p> <p>/ «Екошкола» від «Фармак» - восьмимісячний курс з теоретичних питань екології, а також навчаються застосовувати отримані знання на практиці. Кращі проекти вирішення екологічних проблем конкретної школи отримують міні-гранти від «Фармак».</p>
24.	МакДональдз та Фондація Будинок Рональда МакДональда	<p>/ Проект «Долонька щастя» - можливість придбання благодійних сувенірів. Гроші йдуть на відкриття Сімейних Кімнат у лікарнях України.</p>
25.	«Ельдорадо»	<p>Трирівнева соціальну відповідальність свого бізнесу. А саме: відповідальність перед споживачами, внутрішня соціальна відповідальність перед працівниками та зовнішня соціальна відповідальність перед суспільством.</p> <p>/ Програма підтримки українських лікарень в боротьбі з наслідками пандемії Covid-19.</p>

Примітка: сформовано авторами на основі аналізу джерела [71]

Вихідні дані для аналізу стану соціальної відповідальності підприємств України

№ п/п	Назва показника	Роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
Відповідальність перед громадою						
1.	Кількість безробітних віком 15-70 років (за методологією МОП), тис.	1654,7	1678,2	1698,0	1578,6	1487,7
З них	За причинами незайнятості, %					
	вивільнені з економічних причин	27,8	22,4	23,2	20,7	21,5
	звільнені за власним бажанням, за угодою сторін	28,9	33,0	34,5	38,0	39,6
	звільнені у зв'язку із закінченням строку контракту або договору найму	7,5	9,4	8,2	9,5	8,9
	Кількість штатних працівників, зайнятих на роботах зі шкідливими умовами праці, відсотків до облікової кількості штатних працівників (на кінець 2019 р.)					29,6*
	Кількість штатних працівників, які мають право на хоча б один із видів пільг і компенсацій, відсотків до облікової кількості штатних працівників (на кінець 2019 р.)					33,3**
	Кількість працівників, охоплених колективними Договорами, %					73.2***
2.	Середньомісячна номінальна заробітна плата*, грн	4195	5183	7104	8865	10497
3.	Середньомісячна заробітна	79,8	109,0	119,1	112,5	109,8

	плата реальна %,					
4.	Капітальні інвестиції, %	98,3	118,0	122,1	116,4	115,5
Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів						
5.	Використання свіжої води на виробництво млн. м ³ ,	4491	4591	4015	4499	4723
6.	Скинуто у поверхневі водні об'єкти забруднених зворотних вод без очищення млн. м ³ ,	184	164	158	141	139
7.	Потужність очисних споруд млн. м ³ ,	5801	5690	5415	5378	5546
8.	Викиди забруднюючих речовин та діоксиду вуглецю в атмосферне повітря стаціонарними джерелами забруднення тис. т, ****	2857,4	3078,1	2584,9	2508,3	2459,5
9.	Утворено відходів від економічної діяльності I–IV класів небезпеки тис. т, *****	306214,3				435619,8
10.						
Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою						
4.	Фінансовий результат до оподаткування, %	×	×	×	156,1	156,6
Відповідальність перед покупцями та замовниками						
	Індекси цін виробників промислової продукції	125,4	135,7	116,5	114,2	92,6
13.	Витрати на інновації промислових підприємств за рахунок власних коштів млн. грн./ %	13427,0 / 97,2		10742,0 / 88,2		12474,9 / 87,7
14.	Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси), од.			672	739	687
	з них нові або суттєво поліпшені маловідходні, ресурсозберігаючі			198	224	174
	впроваджували види інноваційної продукції (товарів, послуг), од. / %			358 / 7,6	637 / 13,5	336 / 6,8

Результати опитування обласних державних адміністрацій щодо поінформованості регіональних органів виконавчої влади у питаннях соціально орієнтованого бізнесу

Область	Індикатори соціально орієнтованого бізнесу в регіонах			Назва найбільших соціально орієнтованих підприємств				
	Чи була надана відповідь	Наявність звітів по соціально орієнтованому бізнесу	Інформація про проекти соціально відповідального бізнесу в області	1	2	3	4	5
м. Київ, Київська	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Вінницька	так	не формує	так	ПрАТ МХП	Вінницька кондитерська фабрика РОШЕН	Вінницький олійножировий комбінат	ТОВ Люстдорф	Українсько-польська компанія "2Барлінек"
Волинська	так	не формує	так	ПрАТ Луцький домобудівельний комбінат	Будівельна компанія "Інвестор"	Володимир-Волинська птахофабрика, ПрАТ	ТОВ Луцька картонопаперова фабрика	ПрАТ Луцьксаньехмон таж №536
Дніпропетровська	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Донецька	так	не формує	так	ПрАТ Екопрод	ТОВ Маріупольська птахофабрика	ПрАТ Новотроїцьке рудоуправління	АФ ТОВ Октябрь	СФГ Мечта
Житомирська	так	не формує	так	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Закарпатська	так	не формує	так	ПрАТ Єврокар	ТОВ Фішер-Мукачево	ТОВ Гроклін-Карпати	Джейбіл Сьоркіт	ТОВ ВГСМ

							Юкрейн Лімітед	
Запорізька	так	не формує	так	ПрАТ Запоріжсталь	ПрАТ Запоріжкокс	АТ Мотор Січ	ПрАТ Запорізький залізнорудний комбінат	ПрАТ Дніпроспецсталь
Івано- Франківська	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Київська	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Кіровоградська	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Луганська	так	не формує	так	ТОВ ЛИСПИ	ТОВ Рубіжанська панчішна мануфактура	ПП Агро- бізнес КПП	ТОВ НВП Зоря	ПОГ Рубіжанське учбово- виробниче підприємство №1
Львівська	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Миколаївська	так	не формує	немає інформації	ТОВ Сандора	ТОВ Миколаївський глиноземний завод	Тов Морський спеціалізован ий порт Ніка- Тера	ТОВ СП Нібулон	ФГ Органік Сістемс
Одеська	так	не формує	так	ТДВ Інтерхім	ТОВ Трансінвестсер віс	ТОВ Дельта Вілмар Україна	ПрАТ "ВО"Сталькана т Сілур"	ПрАТ Одеський кабельний завод "Одесакабель"
Полтавська	так	не формує	так	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Рівненська	так	не формує	так	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Сумська	так	не формує	так	АТ Насосенергом аш	ПАТ Сумихімпром	ТОВ Таланпром	ТОВ Монделіч Україна	Гуалапак Україна

Тернопільська	так	не формує	так	ПСП АФ Горинь	ПСПП ім.Шевенка	ФГ "Березовсько го"	ПАП Агропродсервіс	СЕ Борднетце- Україна
Харківська	так	не формує	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Херсонська	так	не формує	так	АТ Каргілл	ТОВ Данон- Дніпро	ПАТ Арселор Міттал Берислав	ТОВ Сивашенергопр ом	ТОВ СП Нібулон
Хмельницька	так	не формує	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації
Черкаська	так	не формує	ні	ТОВ Науково- виробниа фірма Урожай	СТОВ Придніпровськ ий край	СТОВ Зернова компанія Хорс	ПрАт Звенигородськ ий сирний комбінат	ТОВ Завод теплоізоляційних матеріалів Техно
Чернівецька	ні	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації	немає інформації

АНКЕТА

Шановні колеги, просимо Вас прийняти участь в експертному опитуванні з метою визначення оцінки менеджменту соціальної відповідальності за внутрішніми та зовнішніми векторами

Ваше прізвище, ім'я _____

Вкажіть назву підприємства, де Ви працюєте _____

Чи є власником зазначеного підприємства (так, ні) _____

Чи є Ви керівником підприємства чи його структурного підрозділу (так, ні) _____

Ви менеджер у структурному підрозділі підприємства _____

Ваш вік _____

Скільки років Ви працюєте на підприємствах даного виду економічної діяльності

1. З метою визначення впливу, просимо оцінити вагу кожного вектору менеджменту соціальної відповідальності на окремі фактори успіху Вашого підприємства. Використовуйте оцінки 0; 1; 2.

Якщо Ви вважаєте, що:

вектор менеджменту соціальної відповідальності немає впливу на фактор успіху – 0.

Вектор менеджменту соціальної відповідальності має не значний вплив на фактор успіху – 1.

Вектор менеджменту соціальної відповідальності є вирішальним для створення фактор успіху – 2.

Зовнішні вектори менеджменту соціальної відповідальності						
Фактори успіху підприємства		Відповідальність перед громадою	Відповідальність за збереження навколишнього середовища та ресурсів	Відповідальність перед державними фіскальними органами та державою	Відповідальність перед покупцями та замовниками	Відповідальність перед контрагентами та партнерами
	Зростання доходів					
	Зменшення витрат					
	Зростання продуктивності підприємства					
	Можливість диверсифікації ринків збуту					
	Доступ до капіталу					
	Підвищення ефективності управління ризиками					
	Інтелектуальний капітал					
	Імідж підприємства					

2. Оцініть стан менеджменту соціальної відповідальності (наявність систематичних заходів соціального спрямування запроваджених та втілених управлінськими структурами). Оцінку здійснюйте згідно шкали.

Низька 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Висока

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Дайте відповідь на запитання:

- Яка кількість проєктів соціального спрямування була втілена Вашим підприємством протягом останніх трьох років? Вкажіть основні.

- Яка частка доходу, у %, на Вашу думку спрямовується Вашим підприємством на соціальні заходи? _____

3. Оцініть будь ласка різні чинники впливу зовнішнього середовища на менеджмент соціальної відповідальності.

Фактори зовнішнього очікування	Чинники, що їх характеризують	Оцінка впливу факторів на розвиток менеджменту соціальної відповідальності
Сприятливе нормативно-правове забезпечення.	Методичні рекомендації щодо розробки кодексів етики та принципів соціально орієнтованого підприємництва	
	Роз'яснювальні матеріали щодо формування нефінансової звітності	
	Існування програм розвитку соціально-орієнтованому бізнесу	
Державна підтримка соціально орієнтованого підприємництва	Ініціювання та фінансування екологічного аудиту підприємства	
	Придбання місць на міжнародних виставках для презентування продукції соціально орієнтованих підприємств	
	Доступність безкоштовних консалтингових послуг у сфері права, обліку, фінансів	
Доступність банківського кредитування	Пропозиція банківських кредитних ліній з покриттям відсотків за кредитом	
	Адекватні кредитні ставки, та присутність довготермінового кредитування	
	Співфінансування кредитних ліній на впровадження масштабних проєктів модернізації щодо ресурсозбереження та підвищення екологічної безпеки	
Прозорість та спрощення процедур оподаткування бізнесу	Пільгові ставки оподаткування	
	Звільнення від певних видів оподаткування на певний період	
	Прозорість штрафних санкцій та процедури оскаржень в судах	
Наявність пільг	Першочерговий доступ до інвестицій	
	Пільгові умови участі в тендерах	
	Пільгові умови придбання земельних ділянок під будівництво нових потужностей	
Відсутність бюрократії та корупції	Простота та прозорість різного роду реєстраційних послуг	
	Налагодження електронного документообороту	
	Зменшення кількості дозвільних документів	

Щиро вдячні за Вашу участь в дослідженні!

ДОДАТОК Ж

Контактні дані підприємств, експерти яких прийняли участь в опитуванні та експертному оцінюванні

№ п/п	Назва підприємства	Вид економічної діяльності	Адреса, email	Телефон
Вінницька область				
1.	ПрАТ МХП*	Діяльність вертикальних аграрних холдингів, в-во кормів та м'яса птиці	вул. Академіка Заболотного, 158, м. Київ, 03143, Україна office@mhp.com.ua	+38 044 207 00 00
2.	Вінницька* кондитерська фабрика РОШЕН	Виробництво кондитерських виробів	21001, м. Вінниця, вул. Успенського, 8 vcs-office@roshen.com	(0432) 550602
3.	ТОВ Люстдорф	Виробництво молочних продуктів	22700, Вінницька обл., м. Іллінці, вул. Коцюбинського, 1 admin@loostdorf.com.ua	+380 (4345) 2-10-94
4.	Вінницький олійно - жировий комбінат	Виробництво рослинних олій та їх переробка	21006, м. Вінниця, Немирівське шосе, 26 office @ vioil.com	+380 432 509 601
5.	Польсько-українське підпр. Барлінек Інвест	Деревообробка	21006, м. Вінниця, вул. Чехова 7в, office.ua@barlinek.com	+ (038) 0432 55 33 00, факс + (38) 0432 55 33 99
Волинська область				
6.	ПрАТ Луцький домобудівельний комбінат	Житлове та промислове будівництво	43023, Волинська обл., м. Луцьк, вул. Індустріальна, 4 lutsk.dbk@gmail.com	+ (038) (0332) 786342,
7.	Будівельна компанія «Інвестор»	Житлове та промислове будівництво	43000, Волинська обл., м. Луцьк, вул. Коперника, будинок 13В, bud.investor@gmail.com	+ (38) 0332280404
8.	ПрАТ Володимир-Волинська птахофабрика	Діяльність вертикальних аграрних холдингів, в-во кормів та м'яса птиці	44702, Волинська обл., Володимир-Волинський район, с. Федорівка, вул. Н.Ужвій, 1, info@epikur.ua	+ (38) (03342) 2-26-05, 2-24-34
9.	ПрАТ «Теремно Хліб»	Виробництво хлібобулочних та кондитерських виробів	43008, м. Луцьк, вул. Підгаєцька, 13Б info.ter@hlibinvest.com.ua	+ (38) (0332) 780985
10.	ПрАТ Луцьксаньехмонтаж № 536	Житлове та промислове будівництво	43005, м. Луцьк, вул. Кліма Савура, 29 su536pr@ukr.net	+ (38) (0332) 74-60-02
11.	ПрАТ «Волинь Холдінг» (ТМ «Торчин продукт»)	Виробництво соусів та інших продуктів харчування	45612, Луцький район, смт Торчин, вул. Івана Франка, 4, Info.Torchyn@ua.nestle.com didyk@torprod.com	+ (38) (0332) 77-66-00
Донецька область				
12.	ПрАТ Екопрод	Аграрне виробництво	85700, Донецька обл., Волноваський р-н, місто Волноваха, вул. Центральна, буд. 6 В, office@ecoprod.com.ua	+38(050) 36-82-559
Закарпатська область				
13.	ПрАТ Єврокар*	Машинобудування	89460, Закарпатська обл., Ужгородський р-н, с. Соломоново, вул. Перемоги, буд. 46, info@eurocar.com.ua	+380312713900
14.	ТОВ Фішер-Мукачево	Виготовлення спортивного спорядження	89600, Закарпатська обл., м. Мукачеве, вул. Свято-Михайлівська, будинок 16	+380313134444 0313134571
15.	ТОВ «Мерсі Фарм»	Оптова торгівля фруктами й овочами (основний)	89411, Закарпатська обл., Ужгородський район, с. Невицьке, вул. Дубківська, буд. 2	
16.	Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед	Виробництво електронної апаратури (основний)	89424, Закарпатська обл., Ужгородський район, с. Розівка, вул. Концівська, буд.40	+38(0312) 64 9121,
Запорізька область				

17.	ПрАТ Запоріжсталь*	Металургія	69008, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Заводський район, вул. Південне Шосе, буд. 72 zsteelag@comint.net	+380612132640 +380612133593
18.	АТ Мотор Січ*	Машинбудуван-ня	69068, Запорізька обл., місто Запоріжжя, пр.Моторобудівників, буд. 15 motor@motorsich.com	+380617204409
19.	ПрАТ Запоріжкокс	Металургія	69600, Запорізька обл., місто Запоріжжя, вул. Діагональна, буд. 4, office.zaporizhcoke@metinvestholding.com	+380612839210
20.	ПрАТ Дніпроспец-сталь*	Металургія	69008, Запорізька обл., м. Запоріжжя, вул. Південне Шосе, буд. 81 riukhan@dss.com.ua	+380612223576
Миколаївська область				
21.	ТОВ «Сандора»	Виробництво соків та інших напоїв	57262, Миколаївська обл., Вітовський р-н, с. Миколаївське office@sandora.mk.ua	+38 (0512) 581040 (0512) 581041
22.	Фермерське господарство «Органік Системс» Холдингу «Агрофьюжн»	Аграрне виробництво	57263, Миколаївська обл., Вітовський район, с.Шевченкове, вул. Дорожна, будинок 19, s.sypko@inagro.ua	+380512587912 80512587910
23.	ТОВ СП Нібулон*	Діяльність вертикальних аграрних холдингів	54002, Миколаївська обл., м.Миколаїв, Каботажний Спуск, буд. 1, mail1@nibulon.com.ua	+380512372344
Одеська область				
24.	ТДВ «Інтерхім»	Хімічна промисловість	65080, Одеська обл., м. Одеса, Люстдорфська Дорога, буд. 86, info@interchem.com.ua	+380487772950
25.	ТОВ Дельта Вілмар Україна	Виробництво олії та тваринних жирів	65481, Одеська обл., м. Южне, вул. Індустріальна, буд. 6, office@deltawilmar.com	+38 048 734 6478
26.	ПрАТ «ВО"Стальканат Сілур»	Металообробка, виробництво сталевих канатів	65007, Одеська обл., м.Одеса, вул. Водопровідна, буд. 16, stalkanat@te.net.ua	+380487776734
Сумська область				
27.	АТ «Сумський завод Насосенергомаш	Машинобуду-вання	Сумська обл., м. Суми. Площа Привокзальна, буд. 1 ootiz@nempump.com	+380542700044
28.	ТОВ «Монделіс Україна»	Виробництво кондитерських виробів	42600, Сумська обл., Тростянецький район. м.Тростянець, вул. Набережна, буд. 28А, tetiana.tishchenko@mdlz.com	+380545851243
29.	ПАТ «Бель Шостка України»	Переробка молока та виробництво сиру	41103, Сумська обл., м. Шостка, вул. Паризької Комуни, 27а ua@groupe-bel.com	+38(05449) 4 28 60
Тернопільська область				
30.	ПСП а/ф «Горинь»	Аграрне виробництво	47412, Тернопільська обл., Лановецький район, с.Борсуки	+38 (067) 351-44-30
Херсонська область				
31.	ТОВ «Данон-Дніпро»*	Виробництво молочних продуктів	73008, Херсонська обл., м. Херсон, Бериславське Шосе, будинок 37, reception.ukraine@danone.com	+380552448900
32.	ПАТ «Арселор Міттал Берислав»*	Металургія	74022, Херсонська обл., Високопільський р-н, смт Архангельське, вул. Суворова, буд. 45	(05546) 72285
33.	АТ «Каргілл»*	Діяльність вертикальних аграрних холдингів	01601, місто Київ, вул.Мечникова, буд.3 yadim_miroshnichenko@cargill.com	+38 (044) 2301440
Черкаська область				
34.	ПАТ «Звенигорський сироробний комбінат»	Виробництво молочних продуктів	20202, Черкаська обл., Звенигородський р-н, Звенигородка, вул. Козачанська, буд. 35-А, info@zvenigora.com	+38(04740)25023, (04740) 25038

Примітка систематизовано автором. * - підприємства, які були в одному із аналізованих національних рейтингів рівня соціальної відповідальності

Реєстр вхідних листів на звернення
від здобувача Надєйко М. М. від 27.08.2020 року

№ п/п	Назва органу виконавчої влади	Посилання на GOOGLE диск зі збереженими відповідями ОДА
1.	Вінницька ОДА	https://drive.google.com/file/d/1UUD6_xdJGi4k2iC7weQGAIpN51C5PQMM/view?usp=sharing
2.	Волинська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1E4I9cn2BJ8E6FMsxqPmGQDWjKLxqemKj/view?usp=sharing
3.	Дніпропетровська ОДА	-
4.	Донецька ОДА	https://drive.google.com/file/d/1ku33EUdr4RpbmxPznIoFYHxLXMFiCSwv/view?usp=sharing
5.	Житомирська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1dtfC5yBHYezP5gMy0vsQGasVOSiTWwr5/view?usp=sharing
6.	Закарпатська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1sdr0GpPOyIhsst5S6W9DJgHifz6OVI04/view?usp=sharing
7.	Запорізька ОДА	https://drive.google.com/file/d/1o3fiiEzLklO82gWGqQOS_KiRxSZK1bdr/view?usp=sharing
8.	Івано-Франківська ОДА	-
9.	Київська ОДА	-
10.	Кіровоградська ОДА	-
11.	Луганська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1Qv3KEzIzQhXqy7J6-t0T4CeNvdzUCeeU/view?usp=sharing
12.	Львівська ОДА	-
13.	Миколаївська ОДА	https://drive.google.com/file/d/15bhq6_TpNinB_EoAci0mnMrGHvWnorS/view?usp=sharing
14.	Одеська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1KnEiLJeRdWn9eMwRjXTwlrHAJAibLxQc/view?usp=sharing
15.	Полтавська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1RHNzOiCdiXFIgDOiAsz1wimJuaqODcQC/view?usp=sharing
16.	Рівненська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1-j4Fd-Ma80MFO1mKtPAVlqlvsINfnfsN/view?usp=sharing
17.	Сумська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1JFcYAKnzynVBVTfUWng-SARDGggQYGeJ/view?usp=sharing
18.	Тернопільська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1cty0qo9E4-PMshYag10vMaVa6CKC0NbQ/view?usp=sharing
19.	Харківська ОДА	-
20.	Херсонська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1OiamBvagajhGQSA5Eo9R7GL_Nvgl_iqGL/view?usp=sharing https://drive.google.com/file/d/1hgIvA3ZTp7nFPcxKVVwnsU5_BK0Lr5XBS/view?usp=sharing
21.	Хмельницька ОДА	https://drive.google.com/file/d/1bWFGJpxCeqKPLIWC3x47QbJMHHPIYSBp/view?usp=sharing
22.	Черкаська ОДА	https://drive.google.com/file/d/1wwowKbneuSqipaa3mzJkNy-Zp_MudQDO/view?usp=sharing
23.	Чернівецька ОДА	-

Список підприємств, що відібрані для експертного опитування

1. ТОВ Люстдорф
2. ПрАТ Луцький домобудівельний комбінат
3. ПрАТ Володимир-Волинська птахофабрика
4. ПрАТ «Волинь Холдінг» (ТМ «Торчин продукт»)
5. ПрАТ Єврокар,
6. Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед
7. АТ Мотор Січ
8. ПрАТ Дніпроспецсталь
9. ТОВ «Сандора»
10. ТОВ СП Нібулон
11. ТДВ «Інтерхім»
12. АТ «Сумський завод Насосенергомаш»
13. ТОВ «Данон-Дніпро»
14. ПАТ «Арселор Міттал Берислав»
15. ПАТ «Звенигорський сироробний комбінат»

ДОДАТОК Л

Визначення факторів, зовнішніх факторів впливу (зовнішніх очікувань) на розвиток менеджменту соціальної відповідальності

Фактори	Експерти															Бали	Бальна оцінка
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	2	4	3	2	3	5	3	2	3	2	3	2	3	5	3	45	0,04
2	4	3	5	5	2	5	3	3	2	4	2	2	2	3	2	47	0,05
3	5	5	5	3	4	4	2	5	3	3	2	5	5	5	2	58	0,07
4	4	4	5	3	3	4	4	5	2	4	4	2	5	3	3	55	0,06
5	4	3	3	4	3	5	4	5	4	2	4	3	4	4	4	56	0,07
6	3	4	4	5	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2	52	0,05
7	5	4	2	5	2	5	2	5	5	4	3	4	3	4	2	55	0,05
8	4	3	3	4	2	5	4	3	4	3	3	3	4	4	3	52	0,06
9	3	3	5	3	1	4	4	5	4	5	5	3	5	4	3	57	0,06
10	5	4	5	5	4	3	2	4	3	3	3	2	2	3	2	50	0,05
11	5	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	5	4	4	2	53	0,05
12	4	3	5	5	2	5	5	2	4	4	5	3	5	3	2	57	0,07
13	5	4	4	3	5	5	4	4	2	4	2	2	4	2	2	52	0,05
14	2	3	3	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	1	46	0,05
15	3	4	5	4	4	2	4	3	2	2	4	3	4	4	4	52	0,05
16	2	5	4	5	1	5	4	5	4	3	4	5	4	4	3	58	0,07
17	1	3	2	2	2	2	2	2	2	4	2	3	2	4	2	35	0,03
18	3	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	2	3	4	3	40	0,04
Разом	63	65	69	68	52	73	59	66	54	60	57	56	65	67	45	910	1,00

Примітка: сформовано авторами у результаті аналізу експертного опитування

Наукове видання

**Ліпич Любов Григорівна
Надєйко Микола Миколайович
Хілуха Оксана Анатоліївна
Фатенок-Ткачук Алла Олександрівна**

**МЕНЕДЖМЕНТ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ
КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА**

Монографія

Друкується в авторській редакції

Верстка А. О. Фатенок-Ткачук