

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**ПОПЛАВСЬКА ОЛЬГА ВІТАЛІЇВНА**

УДК 658:334.7:005.72-043.83:005.591.452+621(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ**  
**СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**  
**ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ О. В. Поплавська

Науковий керівник:  
Нижник Віктор Михайлович,  
доктор економічних наук, професор,  
заслужений діяч науки і техніки України

## АНОТАЦІЯ

**Поплавська О. В. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів.** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. – Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет. – Хмельницький, 2019.

Дисертацію присвячено формуванню стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств в умовах розвитку інтеграційних процесів, Здійснено узагальнення теоретичних основ розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності та визначено її місце і роль у системі управління машинобудівних підприємств. Проаналізовано міжнародний досвід проведення соціальної діяльності суб'єктів господарювання та окреслено особливості національної моделі соціально відповідальної діяльності підприємств.

Проведено аналіз впливу сучасних тенденцій розвитку машинобудівної галузі на особливості управління соціально відповідальною діяльністю підприємств та їх взаємовідносинами зі стейкхолдерами. Виявлено вплив організаційно-функціонального навантаження на механізм управління соціально відповідальною діяльністю підприємств машинобудівної галузі. Сформовано програмно-цільові підходи до вдосконалення управління корпоративною соціально відповідальною діяльністю машинобудівних підприємств для визначення напрямів розвитку соціальної сфери в сучасних інтеграційних умовах господарювання.

В контексті розвитку теорії зацікавлених сторін, автором здійснено групування стейкхолдерів підприємства на основі їх приналежності до рівнів реалізації КСВ за такими ознаками: характером інституційної форми, взаємодії з підприємством, ступенем впливу соціальної діяльності підприємства на стейкхолдера, ступенем впливу стейкхолдерів на соціальну діяльність підприємства, належністю до підприємства, залежно від виконуваних

функцій при реалізації його соціально відповідальної поведінки. Деталізація проявів зовнішньої соціальної активності підприємств на макро- та мікрорівні забезпечить оптимізацію їх ранжування, що дасть змогу оперативно реагувати на зміну вимог до рівня розвитку КСВ в інтеграційних процесах шляхом прийняття відповідних управлінських рішень. Визначено характеристики інтересів основних груп зацікавлених осіб в контексті сталого розвитку.

Запропоновано науково-методичний підхід щодо здійснення внутрішнього моніторингу досягнутого рівня КСВ, який складається з п'яти етапів: формулювання цілей та визначення переліку цільових стратегічних показників; оцінювання та аналіз локальних показників за блоками результативності; розрахунок групових та інтегрального показників рівня КСВ; аналіз даних та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня складових результативності; візуалізація та документування даних.

Систематизовано критерії корпоративної соціальної діяльності підприємства, які включають етичний, юридичний, інтеграційний, економічний і філантропічний, з урахуванням інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів підприємства.

Розроблено структурно-логічну модель стратегії управління ризиками недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємств машинобудування за умов активізації інтеграційних процесів, що дозволило більш точно розкрити напрями та заходи підвищення рівня КСВ на основі моніторингу та нейтралізації ризиків недотримання КСВ для мінімізації їх негативного впливу.

За допомогою експертного опитування та статистичної інформації досліджуваних підприємств визначено індивідуальні показники фінансової, соціальної, взаємовідносин із зацікавленими сторонами, кадрової та екологічної складових корпоративно-соціальної відповідальності підприємств та визначено їх інтегральні показники. Доведено, що для підприємств машинобудівної галузі важливим є дотримання меж визначених показників з метою постійного динамічного зростання інтегрального рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств.

На основі експертного методу встановлено, які власне показники включає фінансова, соціальна, взаємовідносин із зацікавленими сторонами та кадрова складові, що входять до інтегрального показника рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Виведено формульну залежність інтегрального показника рівня КСВ підприємства від його складових. Розрахунок інтегрального показника рівня КСВ дає змогу узгоджувати із партнерами заходи щодо розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства у стратегіях інтеграційного зростання.

Доведено, що підвищення рівня КСВ підприємства буде відбуватися завдяки будь-якому підвищенню окремих складових елементів КСВ. Розроблено науково-методичний підхід щодо оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств в системі його стратегічного розвитку та описано основні етапи даної оцінки. Запропоновано методичні підходи до обчислення коефіцієнтів вагомості груп показників з метою визначення об'єктивного інтегрального показника рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівного підприємства.

Здійснено розподіл базових принципів та стратегічних цілей КСВ, які інтегруються в загальну бізнес-стратегію підприємства в умовах розвитку інтеграційних процесів. Відповідно до переліку цілей та принципів КСВ, метою стратегії соціальної відповідальності є вирішення низки соціально значущих проблем шляхом створення передумов для гідного рівня соціального забезпечення та стимулювання соціальної згуртованості. Тому формування та реалізація ефективної стратегії КСВ підприємства передбачає розмежування зовнішньої і внутрішньої сфери програм реалізації соціальної відповідальності.

У процесі формування корпоративної стратегії запропоновано заходи, що дають змогу підвищити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Враховано основні напрями, за якими необхідно вдосконалювати взаємозв'язок стратегічного управління та корпоративної соціальної відповідальності, а також визначати проблемні аспекти в управлінні стратегією КСВ на підприємстві. При формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності важливою

складовою є її реалізація. Під час реалізації стратегії КСВ підприємство отримує оперативну інформацію про поточний стан КСВ, доцільність впровадження окремих заходів, труднощі, що виникають. Особливе значення має оцінка ефективності заходів спрямованих на реалізацію стратегії корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві та визначення конкурентних переваг розвитку підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів.

Доведено, що ефективна реалізація стратегії КСВ підприємства неможлива без взаємовідносин зі стейкхолдерами та їх сферами впливу, до яких відносять: державу, персонал підприємства, бізнес-партнери, довкілля, місцева громада, враховуючи при цьому зовнішні форми прояву КСВ та інтегруючи внутрішні складові соціально відповідальної політики підприємства.

Визначено, що розробка стратегії соціально відповідальних заходів та її інтеграція в стратегію розвитку підприємства є обов'язковою. Важливим є її включення в стратегічну карту розвитку підприємства. Тоді проводити оцінку внутрішньої і зовнішньої КСВ можна буде в рамках кожної стратегічної перспективи за економічною, соціальною та екологічною складовими КСВ, узагальнивши їх в перспективу «Соціальна відповідальність підприємницької діяльності».

Доведено, що впровадження концептуальних засад стратегії реалізації КСВ в умовах інтеграційних процесів функціонування, з урахуванням напрямів їх освоєння, дасть можливість підприємству: визначати та оцінювати проблеми у соціально-трудої сфері; здійснювати прогнозування їх ймовірних наслідків для всіх соціальних партнерів; визначати напрями та конкретні заходи з метою удосконалення сучасного стану соціально відповідального регулювання трудових відносин; розробляти шляхи їхньої реалізації; оцінювати та обирати найбільш ефективні з них; здійснювати постійну реалізацію запланованих перспективних дій, активно використовуючи при цьому систему внутрішнього та зовнішнього контролю; використовувати прогресивні методи управління; застосовувати принципи соціальної відповідальності в межах загальної системи

корпоративного управління для більш ефективного регулювання трудових відносин; надавати необхідні для цього ресурси; формувати позитивний імідж, орієнтований на пріоритет забезпечення гідної праці, збереження життя і здоров'я найманих працівників; забезпечити відкритість та доступність інформації в сфері соціальної відповідальності шляхом адекватного обміну інформацією та діалогу з усіма зацікавленими сторонами; забезпечити інформаційну відкритість та прозорість; налагодити активний прямий та зворотний зв'язок з усіма стейкхолдерами.

Здійснено розподіл базових принципів та стратегічних цілей КСВ, які інтегруються у загальну бізнес-стратегію підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів. Відповідно до переліку цілей та принципів КСВ, метою стратегії соціальної відповідальності є вирішення цілої низки соціально значущих проблем шляхом створення передумов для гідного рівня соціального забезпечення та стимулювання соціальної згуртованості. Через те, формування та реалізація ефективної стратегії КСВ підприємства передбачає розмежування зовнішньої та внутрішньої сфер програм реалізації соціальної відповідальності.

Визначено напрями формування соціально відповідальної стратегії та інструментів її реалізації залежно від галузевої та регіональної специфіки діяльності підприємства, що дозволило визначити основні соціально відповідальні програми, які можуть бути реалізовані підприємством у своїй діяльності.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, підприємства машинобудування, стейкхолдери, стратегія підприємства, соціальні ризики, конкурентоспроможність, інтеграційні процеси.

## ANNOTATION

**Poplavska O. V. Formation of the strategy of corporate social responsibility of enterprises in the conditions of development of integration processes.** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Dissertation for the degree of Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 – Economics and management of enterprises (by types of economic activity). – Khmelnytskyi National University. – Khmelnytskyi, 2019.

The dissertation is devoted to the formation of the strategy of corporate social responsibility of enterprises in the conditions of integration processes development. A generalization of the theoretical foundations for the development of the corporate social responsibility concept was made and its place and role in the management system of the machine-building enterprise was determined. The international experience of conducting social activity of business entities is analyzed and the features of the national model of socially responsible activity of enterprises are outlined.

The analysis of influence of modern tendencies of machine-building industry development on the peculiarities of management of socially responsible activity of enterprises and their interrelation with stakeholders is carried out. The influence of organizational and functional load on the mechanism of enterprises' management of socially responsible activity of machine-building industry is revealed. The program-targeted approaches to improving the management of corporate socially responsible activities of machine-building enterprises have been formed to determine the directions of social sphere development in modern integration conditions of management.

In the context of the development of stakeholder theory, the author made the grouping of key stakeholders of the enterprise on the basis of their affiliation with the CSR implementation levels by the following characteristics: the nature of the institutional form, interaction with the enterprise, the degree of influence of social activity of the enterprise on the stakeholder, the degree of influence of stakeholders

on social activity of the enterprise, belonging to the enterprise, depending on the functions performed in the implementation of its socially responsible behavior. Detailing the manifestations of external social activity of enterprises at the macro and micro levels will optimize their ranking, which will allow responding promptly to changing requirements for the level of CSR development in integration processes by making appropriate management decisions. The characteristics of the interests of the main stakeholder groups in the context of sustainable development are identified.

A scientific and methodological approach to carry out internal monitoring of the achieved CSR level is proposed, which consists of five stages: formulating goals and defining a list of target strategic indicators; evaluation and analysis of local indicators by performance blocks; calculation of group and integrated CSR indicators; data analysis and development of recommendations for increasing the level of performance components; data visualization and documentation.

The criteria of corporate social activity of the enterprise are systematized, which include ethical, legal, integration, economic and philanthropic taking into account the interests of external and internal stakeholders of the enterprise.

Structural-logical model of strategy of risk management in the non-compliance with corporate social responsibility of machine-building enterprises in the conditions of activation of integration processes is developed, which made it possible to reveal more precisely the directions and measures of increasing CSR level based on monitoring and neutralizing the risks of non-compliance with CSR to minimize their negative impact. The directions and measures for increasing the level of CSR on the basis of monitoring and neutralization of risks of noncompliance with CSR to minimize their negative impact are determined.

Using the expert survey and statistical information of the studied enterprises, the individual indicators of financial, social, stakeholder relations, social-labor and environmental components of corporate social responsibility of enterprises were defined and their integral indicators were determined. It is proved that for the enterprises of the machine-building industry it is important to comply with the limits of the defined indicators in order to constantly dynamically increase the

integrated level of corporate social responsibility of the machine-building enterprises.

Based on the expert method, it is established what indicators, in particular, include financial, social, stakeholder relations and social and labor components that are included in the integral indicator of the level of corporate social responsibility of the enterprise. The formula dependence of the integral indicator of the enterprise CSR level on the constituent indicators, which it includes, is derived. The integral CSR level indicator allows coordinating with partners the measures for the development of corporate social responsibility of the enterprise in the strategies of integration growth.

It is proved that the increase of the CSR level of the enterprise will be due to any increase of individual components of the CSR. A scientific and methodological approach to assessing the level of corporate social responsibility of enterprises in the system of its strategic development is developed and describes the main stages of this assessment. The scientific and methodological approaches to calculating the weighting coefficients of groups of indicators are proposed in order to determine the objective integral indicator of the level of corporate social responsibility of the machine-building enterprise.

The distribution of the main principles of CSR and strategic objectives of CSR, which are integrated into the overall business strategy of the enterprise in the conditions of the development of integration processes, is carried out. According to the list of goals and principles of CSR, the goal of the social responsibility strategy is solving a number of socially significant problems by creating prerequisites for a decent level of social security and promoting social cohesion. Therefore, the formation and implementation of an effective CSR strategy for the company involves the differentiation of external and internal spheres of implementation of social responsibility programs.

In the process of forming a corporate strategy, measures have been proposed that allow increasing the competitiveness of domestic enterprises. The main directions for improving the relationship of strategic management and corporate

social responsibility, as well as the problematic aspects in managing the CSR strategy at the enterprise are taken into account. In developing the strategy of corporate social responsibility an important component is its realization. When implementing the CSR strategy, the enterprise receives operational information about the current status of CSR, the possibility of introducing certain measures and the difficulties that arise. Of particular importance is the assessment of the effectiveness of measures aimed at implementing the strategy of corporate social responsibility at the enterprise and determining the competitive advantages of enterprise development in conditions of deepening the integration processes.

It is proved that effective implementation of CSR strategy of an enterprise is impossible without relationships with stakeholders and their spheres of influence, which include: the state, enterprise staff, business partners, the environment, local communities, taking into account the external forms of CSR manifestation and integrating the internal components of socially responsible enterprise policy.

It is determined that the development of a strategy of socially responsible activities and its integration into the strategy of enterprise development is obligatory. It is important to include it in the strategic map of enterprise development. Then it will be possible to evaluate the internal and external spheres of CSR within each strategic perspective on the economic, social and environmental components of CSR, summarizing them in the perspective of "Social responsibility of entrepreneurial activity".

It is proved that implementation of conceptual bases of the implementation of CSR strategy in the conditions of integration processes of functioning, taking into account the directions of their development will enable the enterprise: to identify and evaluate problems in the social and labor sphere, to carry out their probable consequences for all social partners; identify directions and specific measures to improve the current state of socially responsible regulation of labor relations, develop ways to implement them, evaluate and select the most effective of them; to carry out continuous implementation of the planned perspective actions, while actively using the system of internal and external control; use progressive

management methods, apply the principles of social responsibility within the overall corporate governance system for more effective regulation of labor relations, and provide the necessary resources; to develop a positive image focused on the priority of ensuring decent work, saving the life and health of employees; ensure openness and accessibility of information in the area of social responsibility through adequate information sharing and dialogue with all stakeholders; to ensure information openness and transparency, to establish active direct and feedback with all stakeholders.

The basic principles of CSR and strategic goals of CSR are distributed, which are integrated into the overall business strategy of the enterprise under the conditions of development of integration processes. According to the list of CSR goals and principles, the goal of a social responsibility strategy is to address a range of socially significant issues by creating the preconditions for a decent level of social security and promoting social cohesion. Therefore, the formation and implementation of an effective CSR strategy of an enterprise involves the delimitation of the external and internal sphere of social responsibility programs realization.

The directions of formation of a socially responsible strategy and its implementation tools are determined depending on the sectoral and regional specifics of the enterprise activity, which allowed identifying the main socially responsible programs that can be implemented by the enterprise in its activities.

**Key words:** corporate social responsibility, enterprises of mechanical engineering, stakeholders, strategy, enterprises, social risks, efficiency of management.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*****У монографіях:***

1. Поплавська О. В. Корпоративне забезпечення соціального захисту населення за євроінтеграційних процесів / О. В. Поплавська // Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 495–517 (1,96 друк. арк.).

2. Любохинец О. В. Управление инновационной конкурентоспособностью на макро- и микроэкономическом уровне / О. В. Любохинец, Л. С. Любохинец, В. П. Лещишена // Инновационные механизмы управления потенциалом сферы сервиса в регионе : монография / под ред. Л. И. Ерохиной. – Тольятти : изд-во ПВГУС, 2013 – С. 40–90 (3,14 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначена інноваційна складова стійкого розвитку підприємства в умовах глобальної конкурентної боротьби та активізації євроінтеграційних процесів (0,82 друк. арк.).*

***У наукових фахових виданнях України:***

3. Поплавська О. В. Управління нефінансовими ризиками соціально-відповідального підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 2. – С. 212–219 (0,92 друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Index РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.***

4. Поплавська О. В. Вплив стратегії корпоративно-соціальної відповідальності на діяльність підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 81–85 (0,57 друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Index РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.***

5. Поплавська О. В. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Одеського національного університету. – 2017. –

Т. 22. – Вип. 12 (65). – С. 114–118 (0,58 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

6. Поплавська О. В. Теоретичні та практичні підходи до аналізу моделей корпоративної соціальної відповідальності та світовий досвід їх реалізації / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2. – Т. 1. – С. 57–63 (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Index РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

7. Поплавська О. В. Дослідження ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] / О. В. Поплавська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – Вип. № 5. – С. 198–203. – Режим доступу: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/5\\_2016/38.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/38.pdf) (0,61 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: НБУ ім. В. І. Вернадського.**

8. Поплавська О. В. Вплив корупції на розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 2 – С. 59–62 (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index РИНЦ.**

9. Любохинець О. В. Теоретичні засади формування та практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2. – Т. 3. – С. 73–78 (0,70 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index РИНЦ.**

10. Любохинець О. В. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України / О. В. Любохинець // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Івано-Франківськ : вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. В. Стефаника. – 2013. – Вип. 9. – Т. 2. – С. 131–137 (0,82 друк. арк.).

11. Любохинець О. В. Теоретико-методологічні основи аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4. – Т. 3. – С. 227–231 (0,47 друк. арк.).

12. Любохинець О. В. Теоретичні аспекти аналізу стратегічного планування як основи вибору поведінки підприємства / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4. – Т. 2. – С. 270–273 (0,33 друк. арк.).

***У зарубіжному періодичному науковому виданні:***

13. Поплавська О. В. Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств // East European Science Journal. – 2018. – № 7 (35). – Vol. 3. – Р. 54–62 (0,75 друк. арк.). *Індексується і реферується в базах даних: Index PИИЦ, eLIBRARY.RU, International Scientific Indexing.*

***У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:***

14. Поплавська О. В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління підприємствами / О. В. Поплавська // International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World, Part I, December 22th, 2017. – Lisbon, Portugal : Baltija Publishing, 2017. – Р. 110–113 (0,27 друк. арк.).

15. Поплавська О. В. Інструментарій та методологія оцінки ефектів корпоративної соціальної діяльності / О. В. Поплавська // Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 23–25 березня 2017 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 52–55 (0,17 друк. арк.).

16. Поплавська О. В. Напрямки впровадження та реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Поплавська // Механізми, стратегії та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика / Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький–Кам'янець–Подільський, 6–8 жовтня 2016 р.). – Кам'янець–Подільський : ПП Мошак М.І., 2016 – С. 45–46 (0,06 друк. арк.).

17. Поплавська О. В. Світова практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності: наслідки та реалії / О. В. Поплавська // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи :

тези доп. I Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 29–30 травня 2014 р.). – Одеса : Пальміра, 2014. – С. 118–120 (0,12 друк. арк.).

18. Поплавская О. В. Тенденции развития и оценка социальной ответственности бизнеса в Украине / О. В. Поплавська // Современные проблемы экономики : труды 2-й междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых (Ереван, 20–23 февраля 2014 г.). – Ереван, 2014. – С. 225–227 (0,19 друк. арк.).

19. Поплавська О. В. Конкурентні переваги від реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності / О. В. Поплавська // The International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers “The genesis of genius” (Geneva, January 31, 2014). – Geneva : professional scientific publication, 2014. – Vol. 2. – P. 134–138 (0,29 друк. арк.).

20. Поплавська О. В. Дослідження рейтингів КСВ та місце в них українських підприємств / О. В. Поплавська // Economics and management: theory and practice: Collection of scientific articles. Vol. 1 Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – P. 354–359 (0,27 друк. арк.).

21. Любохинец О. В. Теоретические основы формирования стратегий предприятия / О. В. Любохинец // Инновационные технологии в экономическом и бизнес-образовании : сб. науч. ст. II Междунар. весеннего форума (Гомель, 21–24 мая 2013 г.). – Гомель : УО «БТЕУПК», 2013. – Ч. 2. – С. 184–187 (0,47 друк. арк.).

22. Любохинец О. В. Модели корпоративной социальной ответственности: сравнительный анализ / О. В. Любохинец // Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы : сб. с док. Междунар. науч. конф. (Варна, 12–18 сентября 2013 г.). – Варна–Херсон : Наука и экономика, 2013. – С. 66–71 (0,33 друк. арк.).

23. Любохинець О. В. Тенденції виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в кризовий та посткризовий період / О. В. Любохинець // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 16–17 березня 2012 р.). – Саки : ПП «Підприємництво Фенікс», 2012. – С. 167–170 (0,21 друк. арк.).

## ЗМІСТ

ВСТУП	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	24
1.1. Аналіз наукових підходів у формуванні соціально відповідальної поведінки підприємства	24
1.2. Теорія зацікавлених сторін як основа аналізу корпоративної соціальної відповідальності	47
1.3. Критерії та методи оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів	58
Висновки до розділу 1	74
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ ЇХ АКТИВІЗАЦІЇ	76
2.1. Соціальні аспекти діяльності підприємств машинобудування та напрями їх активізації	76
2.2. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств машинобудування в їх стратегічному управлінні	98
2.3. Управління ризиками соціально відповідального підприємства в умовах невизначеності стратегічного курсу	127
Висновки до розділу 2	147
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	149
3.1. Напрями впровадження та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств	149
3.2. Конкурентні переваги в реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності	160
3.3. Стратегія управління ризиками недотримання КСВ підприємств за умов підвищення соціального захисту та розвитку інтеграційних процесів	178
Висновки до розділу 3	202
ВИСНОВКИ	205
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	208
ДОДАТКИ	231

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Корпоративна соціальна відповідальність має бути важливою складовою концепції розвитку сучасного підприємства. Завдяки високому рівню корпоративної соціальної відповідальності, підприємства набувають цілого ряду переваг та займають важливі місця в житті суспільства. Проте, відсутність у керівників вітчизняних підприємств ефективних інструментів реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) призводить до повної або часткової втрати соціальної активності, зниження рівня ділової репутації конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Соціально відповідальна поведінка підприємств є запорукою гідного рівня життя населення, процвітання бізнес-структур та ефективного функціонування ринкової економіки. Усвідомлення того, що вирішення проблеми стійкого розвитку підприємств потребує розв'язання багатокритеріальної задачі становлення соціального суспільства, надає нового бачення феномена соціальної відповідальності як перспективної концепції управління, що відображає процеси глобалізації, соціалізації, інтеграційності та інноваційності машинобудівної галузі України.

У розвиток концепції корпоративної соціальної відповідальності значний внесок зробили вітчизняні науковці: Б. М. Андрушків, Т. С. Антошко, Д. О. Баюра, О. Ю. Березіна, М. П. Войнаренко, Н. В. Возницька, О. І. Гончар, І. С. Гуцал, О. А. Грішнова, Л. А. Грицина, Т. Г. Дудар, О. О. Зеленко, М. М. Ігнатенко, Н. Б. Кирич, А. М. Колот, В. О. Кравченко, Н. Ю. Мариненко, Т. Г. Мостенська, В. М. Нижник, О. О. Орлов, О. І. Павликівська, М. В. Семикіна, А. С. Тельнов. Серед досягнень зарубіжних науковців варто виділити праці Г. Боуена, А. Керролла, Е. Карнегі, Ф. Котлера, Е. Лептона та інших. Проблеми, пов'язані з моніторингом та методами оцінки рівня соціально відповідальних заходів, досліджені у працях О. В. Ворони, І. В. Жиглея, О. В. Черних та інших.

Однак, багато завдань, що стосуються особливостей формування стратегій соціальної відповідальності за галузями економіки, зокрема, для підприємств

машинобудування, залишаються невирішеними. Поряд з цим, потребують подальших досліджень проблеми нормативного забезпечення та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності та її інтеграції у загальну стратегію діяльності підприємств машинобудівної галузі.

Недостатня розробленість зазначених проблем, їх актуальність та практичне значення зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету у межах науково-дослідних тем: «Підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами» (номер державної реєстрації 0112U002248), де автором запропоновано модель розвитку конкурентних переваг підприємства від впровадження КСВ; «Методологія формування мережових структур та моделі їх корпоративного управління» (номер державної реєстрації 0113U002061), де автором систематизовано моделі КСВ та світовий досвід їх реалізації, а також можливості їх реалізації в діяльності вітчизняних підприємств; «Інноваційно-інвестиційні механізми розвитку конкурентоспроможності підприємств за умов становлення соціально відповідального бізнесу» (номер державної реєстрації 0113U008258), де автором удосконалено науково-методичний підхід щодо оцінки рівня КСВ підприємства; «Формування соціально-трудоного потенціалу у підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0118U000229), де автором розроблено структурно-логічну модель формування стратегії управління КСВ машинобудівних підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних основ і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств машинобудування за умов розвитку інтеграційних процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- узагальнити існуючі наукові підходи до визначення сутнісного наповнення дефініції «корпоративна соціальна відповідальність підприємства» для визначення її місця й ролі в загальній системі управління підприємством;
- виявити особливості системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств з урахуванням специфіки машинобудівної галузі;
- визначити науково-методичні основи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств для забезпечення реалізації загальних цілей управління з урахуванням інтеграційних процесів;
- узагальнити зарубіжний досвід управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств з метою вироблення наукових підходів щодо можливих напрямів імплементації цього досвіду в Україні і, зокрема, в галузі машинобудування;
- дослідити сучасні тенденції розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств для виявлення впливу корпоративної соціальної відповідальності на їх діяльність та взаємовідносини зі стейкхолдерами;
- розробити модель оцінювання інтегрального рівня КСВ підприємств машинобудування за організаційно-функціональними складовими з метою виявлення проблемних аспектів її імплементації у систему управління підприємством;
- удосконалити стратегічний підхід до управління соціальними ризиками КСВ підприємств машинобудування в процесі формування стратегічного плану їх розвитку;
- сформулювати програмно-цільові підходи до вдосконалення управління КСВ машинобудівних підприємств для визначення напрямів розвитку соціальної сфери в сучасних інтеграційних умовах господарювання;
- розробити структурно-логічну модель формування стратегії управління корпоративною соціальною відповідальністю машинобудівних підприємств в ході розвитку інтеграційних процесів;
- розробити напрями і заходи підвищення рівня КСВ на основі моніторингу і нейтралізації ризиків недотримання КСВ для мінімізації їх негативного впливу.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств.

**Предметом дослідження** є теоретичні, науково-методичні та прикладні основи стратегічного планування корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів.

**Методи дослідження.** Теоретичну та методологічну основу роботи становлять фундаментальні положення теорії економічного зростання, теорії управління, теорії соціальних відносин і соціально-економічного розвитку підприємств, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств.

Для розв'язання завдань, поставлених у дослідженні, використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: *системно-структурний аналіз і синтез* – при здійсненні оцінки структури, форм і напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності (розділ 1, підрозділи 1.1–1.3); *методи статистичного узагальнення* – для окреслення тенденцій розвитку машинобудівної галузі Хмельницької області (розділ 2, підрозділи 2.1–2.2); *системний підхід* – для з'ясування сутності системи управління КСВ (розділ 2, підрозділ 2.3); *абстрактно-логічний* – для узагальнення теоретичних положень, формування висновків та пропозицій; *економіко-математичні* – для побудови моделі комплексної оцінки рівня КСВ підприємства (розділ 2, підрозділ 2.2); *дослідно-статистичні* – для визначення рівня соціальної відповідальності підприємств машинобудування; *метод оцінки важливості окремих параметрів* – вимірювання тісноти зв'язку між групами ознак (розділ 2, підрозділи 2.1–2.3); *метод діалектичного пізнання* – для визначення характеристик стратегії управління соціальними ризиками КСВ підприємств (розділ 3, підрозділи 3.1–3.3); *графічний і табличний методи* – для наочного представлення результатів проведеного дослідження.

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні акти України, матеріали періодичних видань, монографії зарубіжних і вітчизняних вчених, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, документи міжнародних організацій, звітно-статистичні дані машинобудівних підприємств, результати досліджень і розрахунки автора тощо.

**Наукова новизна** одержаних результатів роботи полягає у розв'язанні актуального завдання щодо теоретичного обґрунтування і розроблення науково-практичних рекомендацій для формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств машинобудування за умов розвитку інтеграційних процесів. Основні положення дисертаційної роботи, отримані автором, характеризуються науковою новизною, що полягає у наступному:

*вперше:*

– розроблено структурно-логічну модель формування стратегії управління ризиками недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємств машинобудування, що містить системоутворюючі компоненти – цілі, принципи, цінності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів, на основі управління ризиками, шляхи та результати реалізації стратегії, що дозволило точніше розкрити напрями розвитку КСВ машинобудівних підприємств (с. 178–201);

*удосконалено:*

– науково-методичний підхід до здійснення експрес-оцінки рівня КСВ підприємства в частині формування сукупності якісних та кількісних показників, яка, на відміну від існуючих, додатково включає показники: фінансової діяльності підприємства, відносин із зацікавленими сторонами, соціальної відповідальності підприємства, відповідальності адміністрації перед персоналом підприємства, екологічної відповідальності (с. 98–127);

– науково-методичний підхід до розрахунку інтегрального показника рівня КСВ з використанням системи кількісних параметрів його стану, який, на відміну від існуючих, включає показники внутрішнього та зовнішнього векторів розвитку; це дає змогу узгоджувати з партнерами заходи із розвитку КСВ підприємства у стратегіях інтеграційного зростання (с. 109–127);

– систему формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, враховує причинно-наслідкові зв'язки між рішеннями у сфері КСВ і стратегічними цілями підприємства в економічній, соціальній та екологічній сферах; це дає змогу здійснювати релевантну оцінку результативності відповідних рішень в контексті загальної стратегії діяльності підприємств машинобудування (с. 160–178);

*дістали подальшого розвитку:*

– трактування дефініції «корпоративна соціальна відповідальність» як стратегічної форми забезпечення морально-етичних, економічних, юридичних та екологічних зобов'язань перед стейкхолдерами в поведінці підприємства, що впливає з необхідності дотримання обов'язкових до виконання норм, сукупності стратегічних управлінських рішень і дій на підприємстві, з метою забезпечення довгострокового характеру функціонування і набуття конкурентних переваг (с. 24–47);

– групування ключових зацікавлених сторін КСВ підприємства на основі їх приналежності до рівнів здійснення КСВ. Деталізація проявів зовнішньої соціальної активності підприємств на макро- та мікрорівні забезпечить оптимізацію ранжування, що дасть змогу оперативно реагувати на зміну вимог до рівня розвитку КСВ в інтеграційних процесах шляхом прийняття відповідних управлінських рішень (с. 47–57);

– науково-методичний підхід до визначення напрямів формування соціально відповідальної стратегії та інструментів її реалізації залежно від галузевої та регіональної специфіки діяльності підприємства, що дало змогу виділити основні соціально відповідальні програми, які доцільно впроваджувати промисловим підприємством в інтеграційних процесах (с. 149–159).

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у тому, що результати дисертаційної роботи можуть бути використані підприємствами машинобудування для розвитку соціальної складової їхньої діяльності та при розробці ефективної стратегії КСВ підприємства. Результати дослідження знайшли впровадження у роботі ДП «Новатор» (довідка від 24.01.2019 р. № 011/0284), ТОВ «Укрелектроапарат» (довідка від 16.01.2019 р. № 01–1125), АТ «Красилівський машинобудівний завод» (довідка від 30.07.2018 р. № 150).

Науково-теоретичні положення та практичні результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні навчальних дисциплін «Корпоративне управління», «Стратегічне управління підприємством», «Соціальна економіка» (довідка від 26.12.2018 р. № 165).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійним дослідженням, у якому відображено авторський підхід до вирішення наукового завдання щодо формування та реалізації стратегії управління КСВ

машинобудівних підприємств. Представлені наукові результати та наукова новизна відображені у наукових публікаціях та отримані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні наукові положення, висновки й пропозиції доповідались і обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях: «Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання» (м. Сімферополь, 16–17 березня 2012 р.); «Україна–Болгарія–Європейський Союз: современное состояние и перспективы» (г. Варна, 12–18 сентября 2013 г.); «Иновационные технологии в экономическом и бизнес-образовании» (г. Гомель, 21–24 мая 2013 г.); «Economics and management: theory and practice» (Nurnberg, September 26, 2014); «Механізми, стратегії, моделі та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика» (м. Хмельницький, 2–4 жовтня 2014 р.; Хмельницький–Кам’янець–Подільський, 6–8 жовтня 2016 р.); «Економіка та управління національним господарством: стан та перспективи» (м. Одеса, 29–30 травня 2014 р.); «The genesis of genius» (Geneva, January 31, 2014); «Современные проблемы экономики» (г. Ереван, 20–23 февраля 2014 г.); «Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів» (м. Хмельницький, 23–25 березня 2017р.); «Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World» (Lisbon, December 22th, 2017); «Проблеми планування в ринкових умовах» (м. Одеса, 21–23 вересня 2018 р.).

**Публікації.** Основні теоретичні положення та висновки дисертації опубліковані у 23 наукових працях (загальним обсягом 11,81 друк. арк.), з них: у розділах 2 колективних монографій, де особисто автору належить 2,78 друк. арк., 10 статей у наукових фахових виданнях України (обсягом 5,90 друк. арк.); 1 одноосібна стаття у закордонному періодичному виданні (обсягом 0,75 друк. арк.); 10 публікацій у матеріалах і тезах конференцій (2,38 друк. арк.).

**Структура і обсяг дисертації.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації складає 256 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить: 51 таблицю, з яких 8 займають 10 повних сторінок; 17 рисунків, 7 з яких займають повні сторінки; анотацію на 15 сторінках; 4 додатки на 18 сторінках; список використаних джерел, який нараховує 200 найменувань і розміщений на 23 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ

### КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### 1.1. Аналіз наукових підходів у формуванні соціально відповідальної поведінки підприємства

Формування та розвиток способів взаємодії людей у процесі їх життєдіяльності протягом всієї історії людства обумовлюють об'єктивне існування низки явищ і механізмів, які в соціально-економічних науках відображаються категоріями «соціальне», «соціальна взаємодія», «соціально-економічна взаємодія» і приводять до необхідності аналізу сутності і змістових аспектів взаємодій людей в процесі господарської діяльності. Одним з таких явищ виступає соціальна відповідальність бізнесу (підприємства) перед суспільством. Увага до зазначеного явища загострилася у другій половині ХХ ст. та, попри популяризацію даної проблематики в науці і практиці, сутнісні аспекти поняття соціальної відповідальності розкриті недостатньо, що призвело до різноманіття підходів і поглядів на відповідальність бізнесу як таку, передумови її виникнення і форми реалізації.

Наслідком багатоаспектності та складності прояву корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є те, що не існує єдиного трактування суті корпоративної соціальної відповідальності бізнесу ні у вітчизняній, ні у зарубіжній літературі, однак існує досить велика їх різноманітність.

У 70-х роках ХХ ст. у міжнародній практиці поняття КСВ дещо розширюється і починає використовуватися для визначення добровільних зобов'язань, які підприємство бере на себе для підвищення якості роботи та життя не тільки своїх працівників, а й суспільства в цілому та навколишнього середовища.

На сучасному етапі КСВ допомагає підприємствам покращити ділову репутацію, встановити збалансовані і довірчі відносини з державою та

суспільством. Але часто у бізнес-середовищі тема КСВ викликає суперечки та протиріччя, тобто вважають, що це тільки маска для компаній, які безперечно хочуть здаватися успішними [178].

У світовій науковій і діловій літературі, присвяченій проблемам відносин бізнесу і суспільства, використовується безліч концепцій, спрямованих на розвиток КСВ. Серед них найбільшу популярність одержали: власне «корпоративна соціальна відповідальність», «корпоративна соціальна сприйнятливість» і «корпоративна соціальна сумлінність», «етика бізнесу» і «корпоративна філантропія», «соціальні проблеми», «корпоративна соціальна діяльність» і «процес корпоративної соціальної політики», «менеджмент зацікавлених сторін» і «корпоративне громадянство», «стійкий розвиток» і «корпоративна стійкість», «корпоративна репутація» і «соціально відповідальне інвестування», «потрійна звітність» і «корпоративна соціальна звітність». Наявність споріднених дефініцій ще більше ускладнює розуміння зазначеної категорії.

За класифікацією Ф. Котлера, соціально відповідальну діяльність організації можна звести до шести основних ініціатив [69]:

- 1) благодійні справи – залучення уваги суспільства до певної соціальної потреби або допомога в зборі коштів, залучення учасників та волонтерів;
- 2) благодійний маркетинг – зобов'язання робити внески або відраховувати відсотки від обсягів продажу на благодійну справу;
- 3) корпоративний соціальний маркетинг – підтримка кампаній, покращення суспільного здоров'я або безпеки і сприяння захисту навколишнього середовища;
- 4) корпоративна філантропія – пожертвування безпосередньо благодійній організації, як правило, у вигляді грошових грантів, подарунків та/або товарів і послуг;
- 5) волонтерська робота в інтересах суспільства – підтримка та заохочення працівників допомагати місцевим громадським організаціям та ініціативам;
- 6) соціально-етичні підходи до ведення бізнесу – впровадження практики ведення бізнесу та інвестиції, що сприяють зростанню добробуту суспільства та збереженню навколишнього середовища.

За результатами досліджень Центру «Розвиток КСВ», лише половина суб'єктів господарювання (53,3 %) підтримує необхідність впровадження політики КСВ, 41,1 % підприємств не вважають це за потрібне, а 5,6 % бізнес-структур вказали на відсутність потреби запровадження КСВ [64]. Хоча слід зазначити, що кількість підприємств, які вважають, що бізнес повинен брати активну участь у вирішенні соціальних та екологічних проблем, у 2017 р. зросла вдвічі порівняно з 2009 р. Якщо у 2010 р. підприємства здебільшого розглядали КСВ як необхідність здійснення благодійних програм, розвиток персоналу, чесне ведення бізнесу, дотримання прав людей, то у 2018 р. для більшості державних компаній соціальна відповідальність бізнесу означає розвиток і поліпшення умов праці персоналу та інвестиції в розвиток регіону, здійснення екологічних проєктів, захист і підтримка споживачів, а для більшості приватних компаній КСВ – це політика розвитку і покращення умов праці персоналу, захист і підтримка споживачів та розширення регіональних інвестиційних програм [135]. Дослідження відзначають недосвідченість та недостатню поінформованість українських компаній щодо практики КСВ, оскільки саме поняття КСВ з'явилося в Україні відносно недавно (2005 р.), а тому повністю усвідомити, а також знайти правильний напрям реалізації КСВ, дуже важко [59].

КСВ слід розглядати у контексті національних особливостей країн, що дали можливість сформуванню принципи соціального партнерства, які стали основою для визначення особливостей КСВ у різних країнах. До таких принципів КСВ, за трактуванням Корчагіна О. В., можна віднести:

- 1) налагодження тісних і довгострокових відносин зі споживачами, працівниками, постачальниками та іншими діловими партнерами;
- 2) отримання репутації надійної організації, яка відповідально відноситься до соціальних та екологічних проблем;
- 3) орієнтація на споживача, лідерство в якості, сервісному обслуговуванні та надійності;
- 4) прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок;

5) новаторство, безперервне удосконалення;

б) формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили [67, с. 15].

Визначення поняття КСВ формується залежно від галузі, в якій працює підприємство, від місцезнаходження, а особливо від цілей діяльності підприємства. У найбільш загальному тлумаченні корпоративна соціальна відповідальність – це раціональний відгук підприємства на систему суперечливих очікувань заінтересованих сторін (стейкхолдерів), що спрямований на його стійкий розвиток; це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність – це імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому [55].

За останні роки інститут корпоративної соціальної відповідальності пройшов шлях від організаційно-управлінської екзотики глобальних корпорацій до стандартних технологій упровадження цього феномена в практику підприємств різних форм власності і господарювання, розмірів та видів економічної діяльності, що функціонують у всьому світі. Створення спеціальних підрозділів і координаційних груп з упровадження системи КСВ, введення в організаційну структуру управління компаніями посади віце-президента з КСВ, упровадження етичних кодексів і корпоративної культури, пронизаної духом соціальної активності та відповідальності, розроблення проектів соціального інвестування, підготовка і публікація соціальних (нефінансових) звітів – далеко не повний перелік управлінських інновацій, що нині широко застосовуються у практичній діяльності підприємств, бізнес-структур та інших організацій. Тому є всі підстави стверджувати, що все більша кількість бізнес-організацій сприймає КСВ не як примус, а як корпоративну стратегію стійкого розвитку. Слід зазначити, що однією з п'яти базових передумов успішної організації майбутнього, які були сформульовані у ході глобального

дослідження, проведеного компанією IBM у 2008 р. (IBM Global CEO Study – 2008), визнана соціальна відповідальність [55].

Не залишились осторонь цього загальносвітового тренду й українські підприємства. У найбільш успішних з них розвиток КСВ у цілому узгоджується зі світовою тенденцією поступової інтеграції принципів соціальної відповідальності в корпоративну політику та загальну стратегією управління підприємством.

В останні роки сформувався чіткий, усвідомлений запит з боку бізнесу на вивчення проблематики соціальної відповідальності. Провідні світові компанії активно підтримують проведення багатопланових досліджень у царині соціальної відповідальності, ініціюють обговорення проблематики КСВ на рівні найавторитетніших ділових урядових та міжурядових форумів за участі представників бізнесу, підприємств, науковців, урядовців, представників інститутів громадянського суспільства [55].

Зародження ідей соціальної відповідальності припадає ще на XVIII–XIX ст., коли власники окремих підприємств брали на себе відповідальність за своїх працівників, керуючись при цьому власними релігійними чи етичними переконаннями [26]. Одним з найвідоміших прибічників ідеї соціальної відповідальності був англійський промисловець, соціаліст-утопіст Роберт Оуен, який розробив проект покращення умов життя працівників однієї із прядильних фабрик у Шотландії та висловив ідею про необхідність державного регулювання соціально-трудова відносин на виробництві. Погляди Р. Оуена про необхідність державної регламентації соціальної відповідальності підприємців пізніше були розвинені французьким промисловцем Даніелем Леграном, який запропонував ідею про необхідність запровадження міжнародних трудових норм, які б визначали умови праці на заводах та фабриках [26].

Тобто, меценатство було першим періодом еволюції ідеї корпоративної соціальної відповідальності та, не зважаючи на існування вдалих прикладів такої діяльності як у західних країнах, так і на території України, головним недоліком першого етапу розвитку корпоративної соціальної відповідальності

було те, що подібна діяльність була нерегулярною та не спрямованою на цільову аудиторію. Крім того, підтримка тієї чи іншої ініціативи безпосередньо залежала від особистих поглядів та переваг власників підприємств. При цьому основними сферами, на яких фокусувалася добродійна діяльність в цей час, були: культура і мистецтво, допомога бідним і розвиток освіти тощо.

Наступним історичним етапом розвитку концепції соціальної відповідальності було зародження у США на початку ХХ ст. доктрини капіталістичної благодійності, згідно з якою прибуткові організації повинні були жертвувати частиною своїх коштів на фінансування суспільних потреб. Так, у 1905 р. у США зароджується рух «Ротарі», прибічники якого вважали, що матеріально забезпечені люди повинні сприяти покращенню соціальної ситуації не лише у професійній сфері, а й в середині територіальної громади, в якій вони функціонують [199, с. 59]. Однак, через економічну кризу 30-х років ХХ ст., подальшого розвитку концепція соціальної відповідальності набула лише у 50-ті роки ХХ ст., зайнявши центральне місце у дискусії про відносини бізнесу та суспільства.

Розвиток PR-методів і комунікаційного менеджменту в 90-х рр. ХХ ст. призвів до того, що поняття соціальної відповідальності стало все частішими фіксуватися в місіях підприємств. Особливої популярності набуває формування іміджу підприємств як об'єднання добродійних «корпоративних» громадян. Основними формами реалізації корпоративної соціальної відповідальності у цей час стають піар-акції, реалізація рекламних програм в області спорту, культури, освіти тощо. При цьому, ефективність соціальної політики визначалася рівнем фінансової віддачі: впливом на розвиток бізнесу, утриманням більшої частки ринку, збільшенням прибутків тощо.

Наступним етапом еволюції ідеї корпоративної соціальної відповідальності стає орієнтація підприємства на загальну стратегію його розвитку. Проблема корпоративної соціальної відповідальності починає розглядатися не з точки зору наявних PR-ресурсів, а з позиції формування репутації підприємства та створення сприятливих умов для його майбутнього розвитку. При цьому

підприємство у своїй діяльності починає орієнтуватися не на забезпечення високого рівня прибутку у короткостроковій перспективі, а на створення необхідних умов для забезпечення довгострокового сталого розвитку та зростання, яке базується на врахуванні інтересів всіх зацікавлених сторін підприємства. Об'єктами соціальних акцій на цьому етапі стають умови життя населення, відпочинок співробітників, поліпшення інфраструктури територій присутності тощо.

Існуючі розбіжності у сприйнятті ідеї корпоративної соціальної відповідальності знайшли своє відображення у великій кількості наукових підходів щодо суті, ролі та значення КСВ, які доповнюють або ж навпаки заперечують одна одну. Різниця є лише у тому, як сприймати організацію (відкритою чи закритою системою), оскільки вона як замкнута система не зазнає впливу з боку зовнішнього середовища і не взаємодіє з ним. На противагу, організація з відкритою системою динамічно взаємодіє із зовнішнім оточенням. Однак, якщо виходити з розуміння організації як замкненої системи, то ідея корпоративної соціальної відповідальності значно звужується, охоплюючи лише відповідальність перед власниками, акціонерами та працівниками. Подібне розуміння даної концепції превалювало на початку зародження ідей соціальної відповідальності. Водночас, сприйняття організації як відкритої системи породжує багато запитань щодо мети, принципів, напрямів, механізму реалізації підприємством своєї соціальної функції та інформування громадськості про реалізовані заходи, які знайшли своє відображення у теоріях таких відомих дослідників, як: Г. Боуен, К. Девіс, М. Фрідман, Р.Е. Фрімен, Дж. Елкінгтон, А. Керролл, Д. Мун та багатьох інших [25]. При цьому варто зазначити, що у багатьох розроблених теоріях, концепція корпоративної соціальної відповідальності часто заміщувалася іншими визначеннями, які, на думку науковців, краще відображали суть відносин компанії та суспільства. Так, найбільш відомими серед них є «соціальна відповідальність бізнесменів», «корпоративна соціальна діяльність», «корпоративна соціальна чуттєвість», «етика бізнесу», «корпоративне громадянство» тощо. Щоб поєднати існуюче розмаїття підходів А. Керролл запропонував розглядати концепцію корпоративної

соціальної відповідальності як узагальнення своєрідного «ядра», яке узгоджується з іншими теоріями або трансформується у них [9]. А це, в свою чергу, дозволило науковцям згрупувати всі існуючі теорії та виділити основні підходи до концепції КСВ.

Корпоративна соціальна відповідальність виступає концепцією, за якою підприємства в своїй діяльності враховують інтереси суспільства та несуть відповідальність перед зацікавленими сторонами соціуму. На формування різноманітних моделей КСВ вплинуло існування трьох інтерпретацій концепції соціально відповідального бізнесу (рис. 1.1).

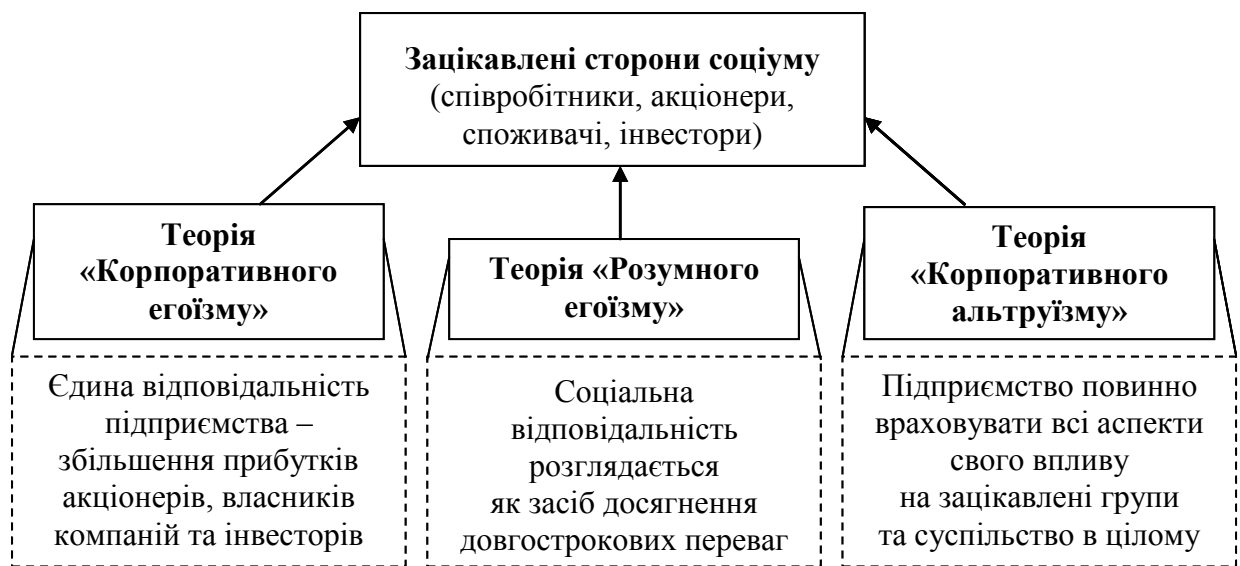


Рис. 1.1. Класифікація теорій корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Традиційною була, обґрунтована в 70-х роках ХХ ст. М. Фрідманом [191], теорія «корпоративного егоїзму», за якою єдиною відповідальністю бізнесу (підприємства) перед соціумом вважається збільшення прибутку акціонерів, власників компаній та інвесторів, оскільки будь-який бізнес намагається використати свої ресурси для задоволення своїх інтересів. За теорією «корпоративного егоїзму», соціально відповідальною є та компанія, яка не порушує трудове, податкове, природоохоронне законодавства. Теорія «корпоративного альтруїзму» протилежна концепції М. Фрідмана. Вона з'явилась одночасно з рекомендаціями Комітету з економічного розвитку

США (the Committee for Economic Development), що пропонує вносити в обов'язки корпорацій матеріальну відповідальність компаній за рівень життя, добробут населення. Тому соціально відповідальна компанія сприяє розвитку внутрішнього та зовнішнього середовищ свого бізнесу. Третя теорія «розумного егоїзму» стверджує, що соціальна відповідальність бізнесу – це його рівень розвитку, конкурентоспроможність, стабільні прибутки в довгостроковому періоді. Причому інвестиції підприємства в людський капітал рівні створенню сприятливого соціального оточення для бізнесу та умов для стійкості прибутків, а заходи в сфері КСВ виступають інструментом покращення іміджу та репутації фірми [123].

За другою кваліфікацією, всі теорії групуються у чотири підходи, згідно з принципами, покладеними в їх основу, а саме:

1. Інструментальний підхід, відповідно до якого підприємство виступає інструментом для створення багатства, а вся його соціальна діяльність спрямована на досягнення економічного результату. Прихильником та розробником згаданого підходу є американський економіст М. Фрідман, який вважав, що «існує одна і тільки одна соціальна відповідальність ділового світу – використання своїх ресурсів і здійснення діяльності, спрямованої на збільшення прибутків, за умови дотримання правил гри, тобто потрібно займатися відкритою і вільною конкуренцією, без обману і шахрайства [191]». Отже, діючи таким чином, організація виконує свою економічну функцію, виробляючи товари та надаючи послуги, необхідні для суспільства, створюючи при цьому робочі місця і забезпечуючи максимізацію прибутку для акціонерів.

Деякі сучасні дослідники, прихильники інструментального підходу, наголошують на тому, що лише максимізація прибутку у довгостроковій перспективі визначає справжню відповідальність бізнесу, оскільки це дозволяє поєднати інтереси як акціонерів, так і інших зацікавлених сторін. Крім того, вони погоджуються, що забезпечення максимізації прибутків у довгостроковій перспективі може вимагати від бізнесу певних поточних витрат на соціальні та екологічні цілі. Саме інструментальний підхід, який є елементом стратегічного управління підприємства та необхідною

передумовою його ефективності діяльності та прибутковості, набув в останні роки надзвичайної популярності [116; 117].

2. Підхід з позиції політичного впливу базується на тому, що підприємства мають здатність впливати на суспільство і через це повинні відповідально використовувати цю здатність. При цьому під соціальною силою розуміють здатність впливати на результати важливих суспільних процесів з метою вирішення суспільних проблем, незалежно від політичних інститутів. Зазначений підхід проявляється у стратегічній і повсякденній діяльності підприємства та відображає специфіку його взаємодії з групами інтересів та оточуючим середовищем. Найбільш відомою концепцією, яка представляє цей підхід, є концепція «корпоративного громадянства», за якою роль підприємства у вузькому значенні зводиться до філантропії, соціальних інвестицій та певних загально визнаних обов'язків перед місцевою громадою, у широкому значенні – підприємство повинно відповідати за ті сфери, в яких держава не здатна захистити своїх громадян.

3. Підхід з позиції соціальних вимог, відповідно до якого підприємство має зосереджувати свою діяльність на визначенні соціальних вимог суспільства та відповіді на них, сприяючи тим самим посиленню своїх позицій. У 1970-х роках концепція корпоративної соціальної відповідальності дещо змінює свій напрям з того, «що є добрим для суспільства», до визначення «що суспільство вимагає від бізнесу». З огляду на це, діяльність будь-якого підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності повинна визначатися очікуваннями суспільства. При цьому деякі автори розрізняють вимоги щодо скорочення негативного впливу та вимоги щодо посилення позитивного впливу підприємства на суспільство. Виникнення у 80-х роках ХХ ст. теорії зацікавлених сторін привело до появи нового напрямку дослідження, відповідно до якого соціальна роль бізнесу має визначатися вимогами зацікавлених сторін, заміщуючи тим самим категорію «суспільство» поняттям «зацікавлені сторони» [26].

4. Підхід з позиції етики полягає в тому, що в його основі лежить ідея етичного обов'язку бізнесу та окремих менеджерів перед суспільством. Так, П. Друкер, відомий своєю критикою поглядів М. Фрідмана, вважав, що,

розглядаючи КСВ, не можна виходити з припущення, що особисті інтереси власників підприємства ведуть до досягнення суспільних благ, а також особисті інтереси та суспільні блага можуть розглядатися окремо одні від інших. На його думку, відповідальність перед суспільством полягає у тому, щоб зробити своїм власним інтересом те, що за своєю суттю є суспільним благом. Серед цієї групи варто виділити концепцію «потрійної результативної діяльності» (triple bottom line) Дж. Елкінгтона та нормативний підхід з позиції зацікавлених сторін Р.Е. Фрімена. Відповідно до підходу Дж. Елкінгтона, будь-яке підприємство несе економічну, екологічну та соціальну відповідальність перед суспільством, тим самим забезпечуючи свою життєздатність. Ідеї Дж. Елкінгтона набули подальшого розвитку та знайшли своє відображення у теоріях «універсальних прав» та «сталого розвитку». Так, теорія «універсальних прав» базується на визнанні прав людини, прав у сфері праці та поваги до оточуючого середовища як необхідних умов для роботи підприємств. В основі теорії «сталого розвитку» лежить ідея, що підприємство у своїй діяльності відповідає не лише перед сучасним, а й перед майбутніми поколіннями. Саме тому, воно повинно контролювати як економічні, соціальні, так і екологічні показники своєї діяльності [189].

Натомість нормативний підхід Р.Е. Фрімена дозволив описати відносини між підприємствами та групами осіб, всередині та за його межами, зацікавленими у його діяльності. Згідно із зазначеним підходом, підприємство несе моральну відповідальність не перед суспільством загалом, а перед зацікавленими сторонами, до яких відносять: акціонерів, працівників підприємства, постачальників, споживачів та територіальні громади, у яких здійснює свою діяльність.

У своїх дослідженнях Ф. І. Хміль [168] визначив чотири групи поглядів на питання соціальної відповідальності підприємств. Перша група полягає у тому, що підприємці здійснюють добровільну благодійну діяльність у формі підтримки соціально незахищених верств населення та меценатства. Друга група поглядів визначає соціальну відповідальність підприємництва через забезпечення власної ефективної діяльності, зайнятості населення та

недопущенні порушень законів держави. Відповідно до третьої групи, суспільство очікує активних дій власників бізнесу у таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я, громадянські права, захист споживачів. Прихильники четвертої групи вважають, що держава є основним виразником інтересів суспільства і правовими актами регламентує відповідальність підприємництва перед ним. Іншу точку зору, щодо розвитку ідеї корпоративної соціальної відповідальності, висловив Ю. Е. Благов [9], який запропонував об'єднати існуючі підходи до соціально відповідального характеру діяльності підприємства у дві великі групи: концепції «ядра» та «альтернативні» концепції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація підходів до ідеї відповідальної діяльності підприємства

Підхід	Характеристика підходу
Концепції «ядра»	
«Корпоративна соціальна відповідальність»	Дає відповіді на запитання: чому підприємство має бути соціально відповідальним та який зміст цієї відповідальності
«Корпоративна соціальна чуттєвість»	Дає відповідь на запитання: як саме підприємство має реагувати на вимоги, очікування та побажання суспільства
«Корпоративна соціальна діяльність»	Дає відповідь на запитання: якими є результати соціально відповідальної діяльності підприємства
«Альтернативні» концепції	
«Управління зацікавленими сторонами»	Визнає легітимність інтересів зацікавлених сторін у різних аспектах діяльності підприємства і наявність у них власних внутрішніх цінностей
«Корпоративне громадянство»	Фокусується не на проблемах, які породжуються внаслідок взаємодії підприємства з усіма зацікавленими сторонами, а на потребах конкретної місцевої громади та пов'язаною з нею благодійністю
«Корпоративна сталість»	Модель управління підприємством, яка охоплює економічну, соціальну та екологічну діяльність підприємства, як у коротко-, так і довгостроковій перспективі

1. Концепції «ядра» корпоративної соціальної відповідальності дають відповіді на запитання, чому підприємство має бути соціально відповідальним та який зміст цієї відповідальності, як саме підприємство має реагувати на вимоги, очікування та побажання суспільства та якими є результати соціально відповідальної діяльності підприємства.

2. «Альтернативні» концепції аналізують КСВ з позиції управління стейкхолдерами, корпоративного громадянства і корпоративної сталості розвитку підприємства.

У контексті об'єднання існуючих теорій визначальним є підхід А. Керролла, який запропонував трактувати корпоративну соціальну відповідальність як своєрідну «піраміду» (рис. 1.2), яка складається з економічної, правової, етичної та дискреційної (філантропічної) відповідальності організації перед суспільством [183].



Рис. 1.2. «Піраміда» корпоративної соціальної відповідальності А. Керролла

В основі «піраміди» А. Керролла лежить економічна відповідальність, оскільки базовою функцією підприємства є виробництво товарів та надання послуг, спрямованих забезпечувати потреби споживачів та отримувати прибуток. Правова відповідальність пов'язана з потребою дотримуватися існуючих законів та норм, що визначені чинними нормативно-правовими актами. Етична відповідальність вимагає від підприємства діяти відповідно до суспільних очікувань, які не фіксуються правовими нормативними документами, але базуються на існуючих нормах моралі зацікавлених сторін. Дискреційна (філантропічна) відповідальність спонукає підприємство до соціально корисних дій через добровільну участь в реалізації соціальних програм.

На нашу думку концепція А. Керролла найкраще віддзеркалює існуючі підходи до розуміння корпоративної соціальної відповідальності, показуючи як їх історичну еволюцію, так і зміни щодо розуміння неоднорідності суспільних потреб. Водночас, варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку суспільства дотримання економічної, правової, етичної та екологічної відповідальності є невід'ємною умовою забезпечення життєздатності підприємств

будь-якої галузі, натомість у поєднанні з філантропічною відповідальністю подібна діяльність дійсно може бути свідченням відповідального ставлення керівників та власників підприємств до потреб середовища, у якому вони функціонують.

Однак, не зважаючи на понад 50-річну історію розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, на сьогодні не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність». Економісти, соціологи, керівники підприємств, представники міжнародних державних та громадських організацій трактують його по-різному. Короткий перелік трактувань поняття корпоративної соціальної відповідальності наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

**Генезис формування категорії  
«корпоративна соціальна відповідальність» підприємства**

Автор, документ	Визначення категорії «корпоративна соціальна відповідальність»
Боуен Г. С. [55]	Соціальна відповідальність бізнесу – це реалізація тієї політики, прийняття таких рішень, або дотримання такої лінії поведінки, які були б бажані з позиції цілей та цінностей суспільства
Фрідман М. [191]	Компанія, що сплачує податки, встановлює бажаний рівень зарплати, забезпечує безпеку праці, захищає екологію, є соціально відповідальною та веде добросовісну ділову практику. Єдина відповідальність бізнесу – зростання прибутку акціонерів. Бізнес допомагає суспільству уже тим, що виробляє товари, забезпечує його необхідними послугами і створює робочі місця
Керролл А. [183]	Корпоративна соціальна відповідальність – відповідність економічним, правовим, етичним і дискреційним очікуванням, які висуваються суспільством організації у певний час
«Бізнес за соціальну відповідальність» (Business for Social Responsibility) [182]	Соціальна відповідальність бізнесу – досягнення ділового успіху при одночасному поважному відношенні до етичних норм, громадянського суспільства та навколишнього природного середовища. Корпоративна соціальна відповідальність вимагає прийняття рішень відповідно до законодавчих, етичних, комерційних та інших вимог до бізнесу з боку суспільства, а також із врахуванням потреб усіх основних стейкхолдерів
«Всесвітня ділова рада за всебічний розвиток» в рамках ініціативи «Корпоративної соціальної відповідальності» [152]	Корпоративна соціальна відповідальність – це постійне зобов'язання бізнесу сприяти усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та суспільством у цілому для поліпшення якості їхнього життя
«Green Paper» Европейського Союзу	Корпоративна соціальна відповідальність – це інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємства та в їх взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі
«Асоціація менеджерів Росії» [146]	Соціальна відповідальність бізнесу – це добровільний вклад бізнесу в розвиток суспільства у соціальній, економічній та екологічній сферах, який прямо пов'язаний з основною діяльністю компанії та виходить за рамки певного закону мінімуму
Конфедерація роботодавців України [59]	Корпоративна соціальна відповідальність – це добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально-спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища

## Продовження табл. 1.2

Автор, документ	Визначення категорії «корпоративна соціальна відповідальність»
Котлер Ф., Ненсі Лі [68]	Корпоративна соціальна відповідальність – вільний вибір компанії на користь підвищення рівня добробуту місцевої громади за допомогою відповідного підходу до ведення бізнесу і надання корпоративних ресурсів
Взаємодія із зацікавленими сторонами [154]	Корпоративна соціальна відповідальність (Corporate Social Responsibility – CSR) – це концепція, в рамках якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми в свої бізнес-операції і процес взаємодії зі стейкхолдерами
Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні [57]	Соціальна відповідальність бізнесу – відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем
Соціальна відповідальність (social responsibility) Міжнародний стандарт ISO 26000:2010 [192]	Відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яке сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегровано у діяльність всієї організації і застосовується в її взаєминах із стейкхолдерами
Гришнова О. А. [149]	Соціальна відповідальність – це відповідальність суб'єкта громадянського суспільства (держави, владних структур, підприємств, інституцій, громадян) за інтегровану суспільну корисність їхньої діяльності. Тобто соціально відповідальною є діяльність, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству
Європейська комісія з корпоративної соціальної відпо- відальності [156]	Корпоративна соціальна відповідальність – це відповідальність підприємств за свій вплив на суспільство. Для реалізації своєї КСВ компанії повинні мати в наявності процес інтеграції соціальних, екологічних, етичних питань, а також питань прав людини і відносин з споживачами і ключову стратегію
Грицина Л. А. [26]	Корпоративна соціальна відповідальність підприємства – це його добровільна діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства та охоплює екологічну, суспільну, трудову та економічну сфери відповідальності перед навколишнім середовищем, суспільством в цілому, територіальними громадами, працівниками, постачальниками, споживачами, акціонерами
Пост Д., Престон Л., Сакс С. [198]	Корпоративна соціальна відповідальність характеризується, в рамках концепції зацікавлених сторін, як взаємодія компанії із стейкхолдерами, які виступають джерелом відносин, розвиток яких полягає в збалансованій раціональній відповіді компанії на систему суперечливих очікувань зацікавлених сторін. Така поведінка дає можливість генерувати блага для них впродовж тривалого часу та виступає основою сталого розвитку
Березіна О. Ю. [7]	Соціальна відповідальність корпорацій – це соціально-економічний інститут, що функціонує як відкрита система, в рамках якого будується процес взаємодії корпорації та її стейкхолдерів, що сприяє скороченню трансакційних витрат, розв'язанню конфлікту інтересів та набуттю корпорацією стійких конкурентних переваг шляхом використання соціальних інвестицій, соціального партнерства, соціальної звітності, дивідендної політики, комунікацій
Черних О. В. [172]	Соціальна відповідальність великих підприємств – це діяльність їх власників та керівників з виконання законодавчо визначених норм та добровільного вирішення соціальних питань суспільства, з метою спрямування частини доходу на підтримку та розвиток об'єктів соціальної інфраструктури, соціальної сфери території присутності, задоволення потреб основних стейкхолдерів, екологічних програм

*Продовження табл. 1.2*

Автор, документ	Визначення категорії «корпоративна соціальна відповідальність»
Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [57]	Соціальна відповідальність – це відповідальність організації за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування заінтересованих сторін; відповідає чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах
Авторське визначення	Корпоративна соціальна відповідальність – це стратегічна форма забезпечення морально-етичних, економічних, політичних, юридичних та екологічних зобов'язань перед стейкхолдерами в поведінці підприємства, що впливає з необхідності дотримання обов'язкових до виконання норм, сукупності стратегічних управлінських рішень і дій на підприємстві з метою забезпечення довгострокового характеру функціонування і набуття конкурентних переваг за умов розвитку інтеграційних процесів

Не дивлячись на велику кількість визначень, можна виділити ряд спільних рис, притаманних більшості з них. Так, ключовим елементом поняття корпоративної соціальної відповідальності є добровільний характер соціально відповідальної діяльності, тобто підприємство добровільно приймає на себе зобов'язання щодо реалізації заходів, спрямованих на покращення ситуації у сферах, що безпосередньо не пов'язані з його комерційною діяльністю. На цьому базується другий спільний елемент у визначенні корпоративної соціальної відповідальності. В цьому випадку мова йде про діяльність, яка перевищує визначені у законодавстві вимоги до роботи підприємства.

Поширення саме такого підходу до розуміння поняття корпоративної соціальної відповідальності останнім часом викликало багато суперечок, які базуються на тому, що сам термін «корпоративна соціальна відповідальність» є неточним, тому що відповідальність має на увазі зобов'язання, а мова в цьому випадку йде не про обов'язкове дотримання законів, а про добровільне прагнення підприємств знайти баланс між збільшенням виробництва та суспільними і екологічними запитами. Щоб розв'язати цю суперечливість терміна корпоративної соціальної відповідальності, С. Пракаш Сеза запропонував розрізняти три рівні у розумінні поняття «корпоративна соціальна відповідальність» – соціальне зобов'язання, соціальне реагування та соціальну чутливість (рис. 1.3).

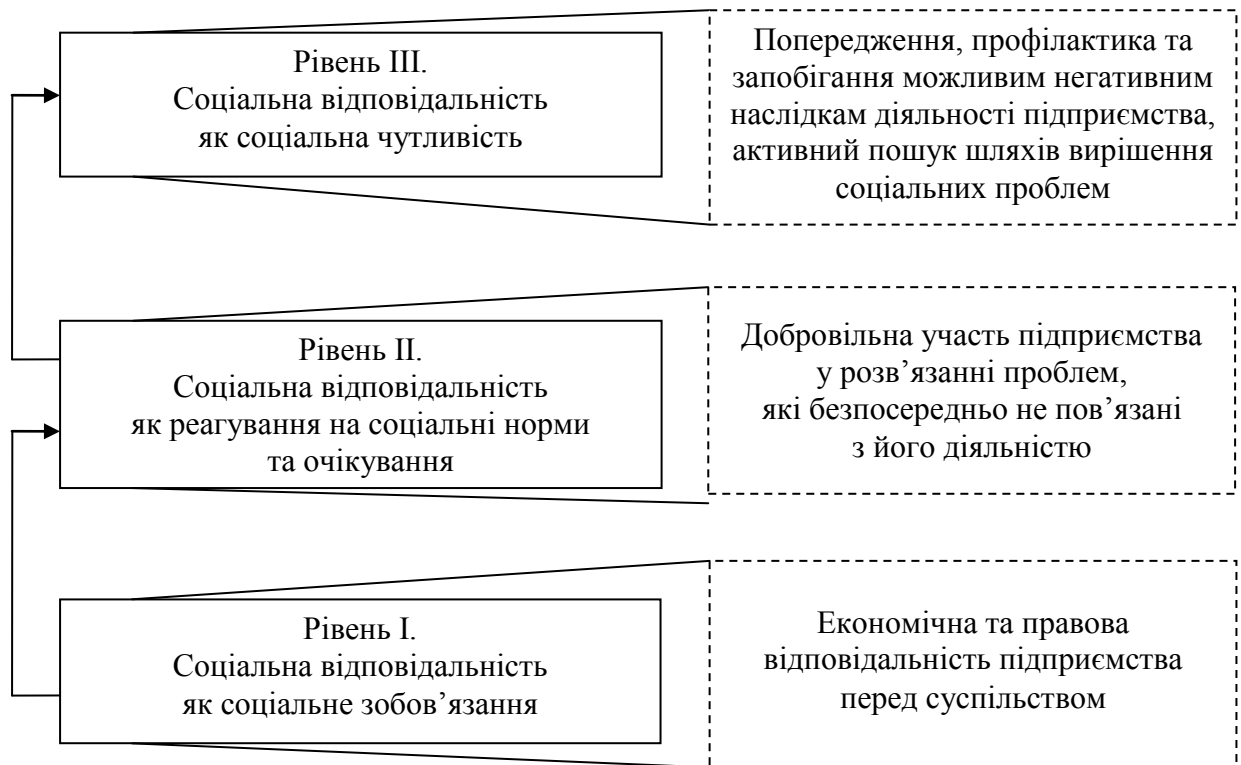


Рис. 1.3. Рівні формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства [26]

Як видно з рис. 1.3, на першому рівні соціальна відповідальність сприймається як соціальне зобов'язання, при цьому основний акцент робиться на економічній і правовій відповідальності підприємства перед суспільством. На другому рівні соціальна відповідальність визначається як реагування на соціальні норми та очікування, робиться акцент на добровільній участі підприємства у розв'язанні екологічних проблем, вирішенні соціальних проблем, що прямо не пов'язані з діяльністю певного підприємства. На третьому рівні соціальна відповідальність визначається як соціальна чутливість в діяльності підприємства, спрямована на попередження, профілактику та запобігання можливим проявам негативних наслідків дії КСВ, активний пошук шляхів вирішення соціальних проблем.

Детальну характеристику рівнів формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства, яка базується на врахуванні стимулів, складових, механізму реалізації та мети корпоративної соціальної відповідальності підприємства, притаманну кожному з досліджуваних рівнів подано на рис. 1.4.



Фактично у цьому розширеному визначенні більшість напрямів діяльності підприємства містять економічні принципи підприємницької діяльності, етичні та юридичні норми ведення бізнесу. Соціальна складова представлена в цьому визначенні через інвестиції у розвиток людського потенціалу і внесок у формування суспільства через партнерські програми, соціальні інвестиції, проекти розвитку територій присутності і місцевих громад.

Крім зазначених ключових елементів, поняття корпоративної соціальної відповідальності включає характеристику принципу «потрійної результативної діяльності» та визначення так званих «стейкхолдерів» або груп впливу, основних суб'єктів, на які буде поширено діяльність підприємства. Принцип «потрійної результативної діяльності» був запропонований Джоном Елкінгтоном наприкінці 90-х років ХХ ст. [87]. При цьому корпоративна соціальна відповідальність характеризується як управління економічними, екологічними і соціальними показниками діяльності підприємства. В теорії зацікавлених сторін Р.Е. Фрімен розглядає акціонерів, працівників підприємства, постачальників, споживачів, а також територіальні співтовариства як ключових гравців бізнес-середовища [190].

Варто відмітити, що незважаючи на тривалу історію розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності, наразі немає єдиної думки щодо її суті, формулювання основних положень та принципів.

Відкритим залишається і питання визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність», яке б враховувало основні напрями реалізації подібного підходу у діяльності підприємства та визначало цільові групи, щодо яких вони спрямовані.

Якщо у 70-х роках ХХ ст. теорія соціальної відповідальності визначала наявність «корпоративної свідомості», реалізацію якої пов'язували з максимальним обмеженням державного втручання, то в дослідженнях К. Девіса, за так званим залізним законом відповідальності, соціальна відповідальність виступає моральною категорією. К. Девіс припускав, що деякі соціально відповідальні рішення в бізнесі у процесі тривалого, складного

аналізу можуть бути виправдані, так як надають шанс для отримання фірмою довгострокового економічного ефекту [55]. Тобто К. Девіс намагається протиставити соціальну відповідальність економічній ефективності.

У визначенні соціальної відповідальності П. Друкер наводить і той шлях, яким вона має реалізовуватися, тобто перетворення соціальних проблем в економічну можливість і економічний зиск, у виробничі потужності, компетентність персоналу, добре оплачувану роботу і, зрештою, багатство.

На думку Н. Супрун [158], корпоративна соціальна відповідальність виступає комплексом цінностей, заходів і процесів, що відображають добровільне зобов'язання компанії щодо реалізації соціальних ініціатив (як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищах), результати яких сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності організації у довгостроковій перспективі, зміцненню її ділової репутації, вирішенню завдань сталого розвитку підприємств та суспільства в цілому

Узагальнюючи наукові дослідження західних та вітчизняних науковців щодо «корпоративної соціальної відповідальності», Г. Пермінова зазначає, що КСВ у більшості праць трактується як добровільна діяльність компаній приватного і державного секторів, яка спрямована на дотримання високих стандартів операційної та виробничої діяльності, соціальних стандартів та якості роботи з персоналом, мінімізації шкідливого впливу на навколишнє середовище, з метою вирівнювання наявних економічних і соціальних диспропорцій; покращання результативності бізнесу та показників прибутковості в довгостроковій перспективі; створення довірливих взаємовідносин між бізнесом, суспільством і державою, які є важливими складовими соціальних відносин [106].

І. Березіна визначає соціальну відповідальність компанії як соціально-економічний інститут, що функціонує як відкрита система, в рамках якої будується процес взаємодії корпорації та її стейкхолдерів, що сприяє скороченню трансакційних витрат, розв'язанню конфлікту інтересів та набуттю корпорацією стійких конкурентних переваг шляхом використання соціальних інвестицій, соціального партнерства, соціальної звітності [7]. Тоді як за трактуванням

О. Усатенко, соціальна відповідальність – це явище, що характеризує наявність у підприємства певних правил, практик і принципів з метою його відповідальності перед суспільством за взяті зобов'язання щодо використання ресурсів і сприяння сталому розвитку [162].

Аналізуючи причини та джерела виникнення відповідальності підприємства, Т. Самофалова визначає, що предметом соціальної відповідальності бізнесу в економіці ринкового типу є соціально-економічні відносини як сукупність об'єктивних процесів та їхніх зовнішніх проявів у вигляді екстерналій, що супроводжують підприємницьку діяльність і так чи інакше впливають на життєдіяльність найманих працівників, а також суспільства в цілому (зокрема, в економічній, соціальній, психологічній, екологічній сферах) [142]. Обмеженість ресурсів для задоволення потреб, виникнення негативних наслідків їх використання означає конфлікт інтересів суб'єктів соціально-економічних взаємодій і необхідність їх узгодження для забезпечення співіснування людей у суспільстві. Таке узгодження забезпечується за допомогою певних інститутів, які можуть бути або стихійно сформовані людьми, або закріплені державою. З іншого боку, зазначені інститути можуть бути ефективними за певних історичних умов і протягом певного історичного періоду, а після зміни цих умов втрачати власну ефективність. Управління процесом узгодження інтересів в економічній системі, покладене на державу, суспільство, окремі його групи, передбачає наявність можливостей (повноважень) та адекватної умовам реалізації цих можливостей відповідальності (зобов'язань). Вільний конкурентний обмін не передбачає соціальної відповідальності бізнесу й спрямований лише на найбільш повне задоволення потреб споживачів найбільш ефективним для виробника способом. Як наслідок, споживач залишається незахищеним від неякісної продукції та неетичних дій з боку підприємців. Більше того, спосіб задоволення потреб конкретного споживача може бути неприйнятним для суспільства в цілому.

Однією з новітніх тенденцій у розвитку теорії і практики корпоративної соціальної відповідальності, за дослідженнями О. Грішної та А. Колота, є становлення консолідованої соціальної відповідальності, яка постає не тільки

як індивідуальна відповідальність окремого суб'єкта, а як спільна, загальна, консолідована відповідальність усіх учасників соціально-трудоких відносин. Таким чином, відносини між суб'єктами суспільства і зацікавленими сторонами мають будуватися на основі рівноцінної, комунітарної, спільної соціальної відповідальності [149].

У трактуваннях змісту соціальної відповідальності суттєвим є виділення трьох суб'єктів: держава, людина та групи людей, організаційно об'єднаних за певною ознакою і з певною метою (підприємства, громади, асоціації, інститути громадянського суспільства тощо). Для кожного із цих суб'єктів соціальна відповідальність виступає засобом забезпечення власних зобов'язань перед іншими суб'єктами і перед суспільством у цілому за наявність і використання можливостей, які надаються цими суб'єктами або суспільством. Якщо відповідальність держави, яка виникла й існує як інститут організації та управління суспільством від рівня соціуму в цілому до рівня окремої людини, є об'єктивно обумовленою її природою, то передумови виникнення соціальної відповідальності підприємства є складнішими.

Основними об'єктивними мотивами підприємства є отримання економічного ефекту (доходу, прибутку) і забезпечення отримання такого ефекту в певній перспективі. Разом з тим, прибуток, забезпечуючи рентабельність виробництва, необхідну для розширеного відтворення, не повинен перетворюватись на мету існування, досягнення якої не потребує власне виробництва й задоволення суспільно необхідних потреб. Раціональність поведінки підприємства полягає у встановленні з іншими суб'єктами соціально-економічної системи відносин такого змісту і характеру, які не заважатимуть реалізації або повноті реалізації цих мотивів. Підставами для реалізації соціальної відповідальності у цьому випадку стануть: прагнення дотримання певних норм, порушення яких тягне за собою покарання, збереження або покращення ресурсної бази, набуття додаткових переваг за рахунок створення образу суспільно бажаної діяльності, попередження соціальних заворушень тощо.

Серед причини виникнення соціальної відповідальності підприємницької діяльності А. Хімченко виділяє:

– розвиток підприємництва, зростання чисельності підприємців і зосередження в їх руках матеріально-технічних і трудових ресурсів, стабілізація соціально-економічної ситуації в країні, від якої залежить ефективність самого бізнесу;

– необхідність розв’язання проблем політичного характеру, включаючи участь у розробці державних програм суспільного розвитку;

– зміна суспільних цінностей та пріоритетів, рівень соціального забезпечення працівників, розробка та реалізація програм підтримки інтернатів, лікарень, шкіл, запровадження на підприємстві механізму контролю якості тощо [167].

Актуалізацію корпоративної соціальної відповідальності в українському суспільстві О. Грішнова [29, 149] пов’язує з такими причинами, як:

– посилення впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та визначення його соціальних орієнтирів розвитку;

– у міру інтелектуалізації праці, зростання ролі людського капіталу, поступово змінюється розуміння працівниками поняття гідного робочого місця та гідної праці, справедливої винагороди за працю, ефективності зайнятості, вимог до роботодавців;

– поширення принципів прозорості і відкритості функціонування компаній забезпечує зростання ролі іміджу компанії в її діяльності;

– підвищується заінтересованість потенційних інвесторів у діяльності конкурентоспроможних підприємств з врахуванням економічної, екологічної та соціальної складової стратегії її розвитку.

Соціальна відповідальність в системі управління підприємством дозволяє ефективно узгоджувати інтереси сторін, шляхом використання програм соціального інвестування, інститутів партнерства та соціального діалогу, інструментів нефінансової звітності. Відмінність понять «соціальна відповідальність підприємства», «корпоративна соціальна відповідальність» і «соціальна відповідальність бізнесу» при цьому обумовлена лише масштабами розгляду економічних одиниць й історичними обставинами популяризації соціальної відповідальності як складової філософії підприємницької діяльності.

Слід відзначити, що оскільки держава через власну природу має спеціальні інструменти, які примушують бізнес взяти зобов’язання щодо соціально

відповідальної діяльності, то у сучасній науковій літературі та бізнес-практиці відбувається редукція розуміння корпоративної соціальної відповідальності як елемента моралі в поведінці підприємства, який передбачає самостійність і добровільність прийняття ним рішення про встановлення і дотримання у діяльності певних соціально значущих (прийнятних, бажаних) норм.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів до сутності «корпоративної соціальної відповідальності» дозволяє надати наступне її визначення. Корпоративна соціальна відповідальність – це стратегічна форма забезпечення юридичних, морально-етичних, економічних, політичних і екологічних зобов'язань перед стейкхолдерами в поведінці підприємства, що впливає з необхідності дотримання обов'язкових або філантропічних до виконання норм, сукупності стратегічних управлінських рішень і дій на підприємстві з метою забезпечення довгострокового характеру функціонування і набуття конкурентних переваг.

## 1.2. Теорія зацікавлених сторін як основа аналізу корпоративної соціальної відповідальності

На сучасному етапі функціонування підприємств відбувається поступова зміна та перехід до нового розуміння їх призначення. Створення підприємства здійснюється за участю зацікавлених сторін (стейкхолдерів), без ефективної взаємодії з якими підприємство не може успішно розвиватися. У процесі свого функціонування воно створює цінності для всіх учасників процесу взаємодії, і саме це сприяє розвитку і підвищенню його економічної стійкості та стабільності. Тому вивчення питання ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами є актуальним і важливим з точки зору наукового та практичного застосування.

З початку XXI ст. парадигма управління підприємством почала зазнавати істотних змін, що проявилось у підвищенні добробуту підприємства та його цінності не тільки на основі задоволення власних потреб, але й з урахуванням інтересів інших зацікавлених сторін. Ця зміна визначена у відображенні

більш масштабних перетворень, що відбуваються у діловому і фінансовому світі, який все глибше усвідомлює, які економічні та репутаційні ризики можуть загрожувати підприємству при відсутності взаємин із зацікавленими сторонами. Через те підприємства приділяють все більше уваги питанням соціальної відповідальності у своїй діяльності, прозорості та звітності [19]. За цих умов конструктивні взаємини із зацікавленими сторонами виступають передумовою успішного функціонування підприємства.

Функціонування підприємства є постійним процесом взаємодії, узгодження і вирішення протиріч в очікуваннях і вимогах стейкхолдерів і самого підприємства як самоорганізованої структури. Особлива роль менеджменту в зазначеному процесі полягає в тому, щоб забезпечувати таку взаємодію. У зв'язку з цим, стійке зростання і ефективність розвитку підприємства можливі при оптимальних відносинах зі стейкхолдерами.

Вперше термін «стейкхолдер» в рамках економіки організації виробництва та прийняття управлінських рішень був запроваджений вченими Стенфордського дослідницького інституту у 1963 р., але на практиці використання терміна розглядається ще з 30–40 рр. ХХ ст., коли фахівці General Electric Company виділили чотири групи стейкхолдерів (акціонерів, співробітників, клієнтів і громадськість), а фахівці компанії Джонсон&Джонсон використовували це поняття, розвиваючи принципи свого бізнесу.

У 1984 р. вперше з'явилась концепція «стейкхолдерів», поява якої була пов'язана із виходом роботи Р.Е. Фрімена «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін», в якій автор визначив поняття «зацікавлена сторона» (stakeholder), а також запропонував оригінальну модель управління фірмою [190]. Висунута ним ідея про представлення фірми та її зовнішнього і внутрішнього оточення як групи зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні прийматися до уваги і задовольнятися менеджерами як офіційними представниками фірми, одержала широку підтримку [145].

Основною ідеєю концепції Р.Е. Фрімена є необхідність комплексного та персоніфікованого підходу менеджерів до аналізу не тільки внутрішнього, але і зовнішнього середовища бізнесу, тобто всіх зацікавлених сторін. Згідно

із запропонованим ним визначенням, до зацікавлених сторін віднесені будь-які індивіди, групи або організації, які здійснюють суттєвий вплив на ухвалювані фірмою рішення та/або які опиняються під впливом цих рішень [190].

З часом як термін «зацікавлена сторона», так і концепція стали більш ґрунтовними та зайняли вагоме місце в системі управлінських знань. З цього приводу Т. Дональдсон відзначає: «Десять років тому термін «зацікавлена сторона» застосовувався як категорія, що описує будь-яку групу, яка ігнорується корпорацією, але знаходиться під її дією. Однак сам термін був цілком точно сформульований нечисленною, але вельми значущою групою теоретиків в області менеджменту. Крім того, він іноді використовувався менеджерами, охочими знайти виправдання своїм обов'язкам, пов'язаним з групами суб'єктів, що не відносяться до акціонерів, наприклад, з працівниками і споживачами. Проте, як і будь-яка категорія, термін «зацікавлена сторона» представлявся вельми пластичним і концептуально недопрацьованим» [186]. При цьому Т. Дональдсон і Л. Престон виділили три аспекти теорії зацікавлених сторін: нормативний, інструментальний та дескриптивний.

У 2002 р. з виходом праці Дж. Поста, Л. Престона та С. Сакса «Переосмислення корпорації: менеджмент зацікавлених сторін та багатство організації», з'явився новий підхід до тлумачення поняття «стейкхолдер», згідно з яким зацікавленими сторонами є «будь-які індивідууми та клієнти, добровільно або примусово пов'язані з діяльністю компанії, що, в свою чергу, генерує багатство, а також ті, що виступають як потенційними бенефіціарями, так і можливими жертвами» [198]. Також автори визначили як позитивні, так і негативні сторони взаємодії стейкхолдерів із корпорацією. Однак, згідно із запропонованою класифікацією авторами, до зацікавлених сторін не відносять суб'єктів, інтереси яких не відповідають інтересам фірми чи взагалі суперечать їм [190; 198]. Виключення із складу зацікавлених сторін конкурентів, оскільки вони в основному не лояльні до компанії, звужує застосування концепції стейкхолдерів як моделі аналізу середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього) функціонування підприємства, внаслідок ігнорування мінливості зовнішнього середовища. Також останнім часом стали частою практикою

ситуації, коли компанії входять в альянси з конкурентами для проведення партнерських дослідницьких робіт, і частково фінансування при цьому здійснюється великими дослідницькими фондами та іншими компаніями. Крім того, конкуренти завжди впливають на діяльність компанії і, отже, на думку Л. Спенса [200] (L. Spence), можуть бути враховані в стратегічному аналізі. Конкурентів і нових учасників ринку з продуктами-замінниками (модель п'яти сил Портера) можна розглядати як стейквочерів (групи тиску), вони є асоційованими стейкхолдерами і взаємодіють з постачальниками як класичні стейкхолдери, але цілком логічним є об'єднання їх з постачальниками в одну велику групу під назвою «стейкхолдери-бізнесу».

За визначенням Т.М. Джонса і А.С. Уїкса, стейкхолдерами корпорації є групи та індивіди, що становлять її оточення (внутрішнє та зовнішнє), які впливають або на які можуть вплинути рішення, що ухвалюються корпорацією. При цьому, теорія займається природою відносин між стейкхолдерами: процесами (супроводжуваними відносинами) і результатами (ресурсного обміну) для фірми та її стейкхолдерів [193]. Слід зазначити, що надане визначення більш чітко формулює категорію стейкхолдерів, підкреслюючи, по-перше, що інтереси всіх зацікавлених сторін (внутрішнього та зовнішнього оточення) потенційно можуть бути прийняті до уваги та, по-друге, що існує взаємний вплив між фірмою та її стейкхолдерами [30].

Враховуючи зазначене, зацікавленими сторонами виступають суб'єкти внутрішнього та зовнішнього середовищ, які переслідують певні інтереси, пов'язані з отриманням вигоди від взаємодії з підприємством, мають можливість впливати на його діяльність, та виступають об'єктом інтересу з боку самого підприємства [30]. Виходячи з цього, визначається можливість застосування концепції стейкхолдерів як моделі аналізу релевантного середовища бізнесу, вираження інтересів зацікавлених сторін, при отриманні вигоди від взаємодії з підприємством, а також виявлення взаємозв'язку та взаємовпливу підприємства з усіма групами стейкхолдерів.

На практиці теорія зацікавлених сторін буде життєздатною за умови якісного визначення складу зацікавлених сторін та співвідношення їх інтересів, розроблення системи вимірювання та оцінки взаємного впливу учасників

господарської діяльності. При цьому теорія зацікавлених сторін нерозривно пов'язана з управлінськими процесами та їх результатами. У цьому контексті Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс справедливо відзначають, що всі ресурси фірми, так або інакше, представлені різними зацікавленими сторонами, а відносини фірми зі своїми стейкхолдерами роблять ресурси доступними для організації. Саме динамічні взаємодії із споживачами, працівниками, постачальниками, інвесторами й іншими зацікавленими сторонами формують організаційну здатність генерувати багатство з часом» [198].

Стабільна та ефективна діяльність підприємства, що дозволяє задовільнити запити та потреби стейкхолдерів, залежить від безперервного надходження усіх видів ресурсів, необхідних для забезпечення виробничого процесу. Таким чином, відносини між організацією та її стейкхолдерами формуються навколо ресурсного обміну, оскільки кожна зацікавлена сторона прагне створити власну ресурсну базу, яка найкращим чином відповідала б її цілям. Клейнер Г.Б. визначає значний вплив зацікавлених сторін на організацію, за яким узгодження інтересів інвесторів, акціонерів, керівників і працівників можливо лише на базі створення інституційної системи збалансованого представництва всіх самостійних сил і факторів виробництва в системі прийняття управлінського рішення на підприємстві. Так, в теорії «контрактів» для характеристики ресурсного обміну використовуються специфічні терміни, такі як: внески (матеріальна, грошова, фізична та інша участь зацікавлених сторін у діяльності підприємства) і стимули (вигоди та компенсації у будь-якій формі), які визначає підприємство зацікавленим сторонам. При цьому стейкхолдери, забезпечуючи підприємство необхідними ресурсами, чекають в обмін задоволення своїх інтересів. Тут, з погляду будь-якої сторони, машинобудівне підприємство представляється як сукупність інтересів і відносин інших сторін. При цьому, саме інтерес як реальна причина дій економічних суб'єктів у економічному просторі є спонукальним мотивом до взаємодії з підприємством.

У праці «Стейкхолдерська теорія фірми: поняття, обґрунтування, імплікація» (1995) Т. Дональдсон і Л. Престон при обґрунтуванні концептуальних положень теорії зацікавлених сторін звертають увагу на такі три відмінності даної теорії від інших, як призначення одночасного описування й визначення

структури і функціонування певного підприємства, розгляд підприємства як певного організаційного об'єкта, через який численні і різноманітні учасники вирішують свої численні завдання, загальний і всебічний характер теорії зацікавлених сторін та її практична цінність [186]. У свою чергу Т. Джонс і А. Уікс вважають, що не лише функціонування підприємства як організаційного об'єкта є предметною сферою теорії стейкхолдерів, але й природа взаємовідносин між зацікавленими сторонами, яка проявляється через процеси, що супроводжують відносини ресурсного обміну між стейкхолдерами [193].

З урахуванням теорії стейкхолдерів фундаментальною метою підприємства є задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін. Тому перша сфера дослідження цієї теорії полягає у виборі на практиці тих груп стейкхолдерів, які дійсно важливі й на чий інтереси дійсно варто зважати, оскільки кількість зацікавлених сторін будь-якого підприємства надзвичайно велика. Фрімен Р.Е. виділяє шість груп стейкхолдерів будь-якого підприємства: його власників та акціонерів; покупців продукції або споживачів послуг; постачальників різного роду ресурсів; працівників підприємства, місцеве співтовариство; різні широкі суспільні групи; державу.

Відповідно до моделі управління підприємства Р.Е. Фрімена, менеджмент повинен вести справи так, щоб інтереси всіх стейкхолдерів не порушувалися, що дозволить чітко структурувати і оптимізувати процес управління фірмою. Фрімен стверджував, що акціонери отримують набагато більші вигоди в довгостроковій перспективі, якщо інтереси інших зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, працівників тощо) не залишатимуть без уваги. Згідно з його баченням, тільки у злагодженій багатовекторній політиці управління можна знайти відповідь на загрози, які створює сучасне ринкове середовище, що прямує до глобалізації й невизначеності [190]. В своїй концепції він розділив процес аналізу і управління стейкхолдерами на 6 етапів, що дає можливість формувати стратегію управління підприємством (рис. 1.5).

- 1) визначення всіх стейкхолдерів, здатних вплинути на діяльність підприємства;
- 2) визначення ключових потреб усіх стейкхолдерів;

3) аналіз інтересів і степені важливості впливу кожного стейкхолдера на підприємство;

4) формування переліку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів;

5) виконання запланованих дій;

6) аналіз результатів управління і повторення процесу.

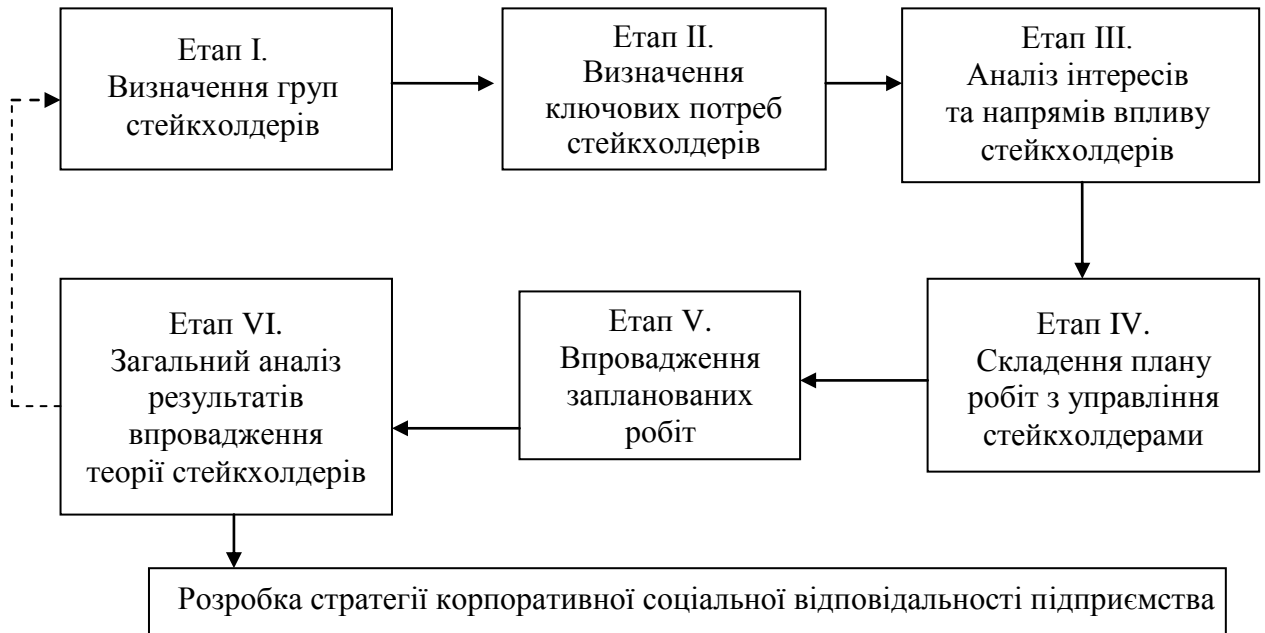


Рис. 1.5. Етапи процесу аналізу та управління стейкхолдерами\*

\* створено автором на основі [118]

За результатами дослідження Р. Е. Фрімена, до найбільш впливових груп стейкхолдерів доцільно віднести: інвесторів, акціонерів, постачальників, клієнтів, менеджерів, працівників та відповідні державні структури, оскільки саме вони є активними учасниками цілеутворення на сучасних підприємствах. Інтереси інших зацікавлених сторін доцільно враховувати вибірково [190].

Враховуючи аргументи Р. Е. Фрімена щодо формування найбільш впливових груп зацікавлених осіб, Дж. Ньюбоулд і Дж. Луффман у своїх дослідженнях запропонували класифікувати стейкхолдерів за функціональною ознакою на групи впливу, що фінансують підприємство (наприклад, акціонери), менеджерів, які управляють підприємством, службовців та працівників, які безпосередньо працюють на підприємстві, економічні партнери [196]. На противагу до цього, А. Менделоу пропонує всі зацікавлені сторони класифікувати

залежно від інтересів стейкхолдерів та їх бажання впливати на підприємство і влади стейкхолдерів у сучасному глобалізованому середовищі [194].

Відомі економісти Р. Мітчел, Б. Егл та Д. Вудс в своїх працях класифікують стейкхолдерів за такими властивостями як: влада, легітимність та терміновість вимог. При цьому кожна із зазначених властивостей не є стійкою, а значущість стейкхолдерів визначається можливістю їх поєднання [195]. Комбінування цих властивостей дозволяє виділити сім груп зацікавлених сторін, три з яких мають тільки одну властивість (латентні стейкхолдери), ще три групи – дві (очікуючі стейкхолдери) і одна група – усі три властивості одночасно (ключові або «категоричні» стейкхолдери) [145]. Найбільшою є група латентних стейкхолдерів, які можуть бути бездіяльними, але наділеними владою, контролюючими функціями завдяки своїй легітимності або вимоговими через терміновість зв'язків із підприємством.

При визначенні ролі стейкхолдерів у діяльності підприємства особливу увагу слід приділяти виявленню їх інтересів з метою формування груп зацікавлених сторін, що дозволить здійснити порівняльну оцінку їх переваг для підприємства в цілому та відповідність інтересів стейкхолдерів стратегічному розвитку підприємства, що в подальшому забезпечить якісну реалізацію його стратегії. Реалізація стратегії розвитку підприємства нерозривно пов'язана із характером ресурсних відносин, тому максимальне задоволення інтересів зацікавлених сторін сприятиме її реалізації як в коротко-, так і в довгостроковому періодах.

Глобалізований світ та сучасні ринкові реалії вимагають від вітчизняних підприємств розширення сфери традиційного управління та аналізу передового досвіду щодо інтересів і потреб зацікавлених сторін. Стратегічне управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін підвищує вигоди акціонерів у довгостроковій перспективі через взаємодію з усією сукупністю зацікавлених сторін.

Середовище підприємства постійно змінюється незалежно від розміру, галузі, діяльності чи продукції, тому сучасні умови ринкової економіки вимагають від підприємств постійно відстежувати та аналізувати оточуюче

середовище. Моніторинг дозволить підприємству оцінити ризики, пов'язані із зовнішніми і внутрішніми умовами діяльності та визначити змінювані потреби й очікування всіх зацікавлених сторін, а також своєчасно корегувати зобов'язання перед ними. Перелік зацікавлених сторін є досить великим та різноманітним, тому розробка адекватної моделі управління в українських реаліях зумовлює необхідність дослідження основних груп зацікавлених сторін та обґрунтування зобов'язань підприємства. Так, В. Мазуренко [85] визначає структуру можливих складових зацікавлених сторін і відповідні зобов'язання підприємства щодо кожної групи. Розроблена блок-схема основних зобов'язань підприємства перед групами зацікавлених сторін представлена на рис. 1.6.

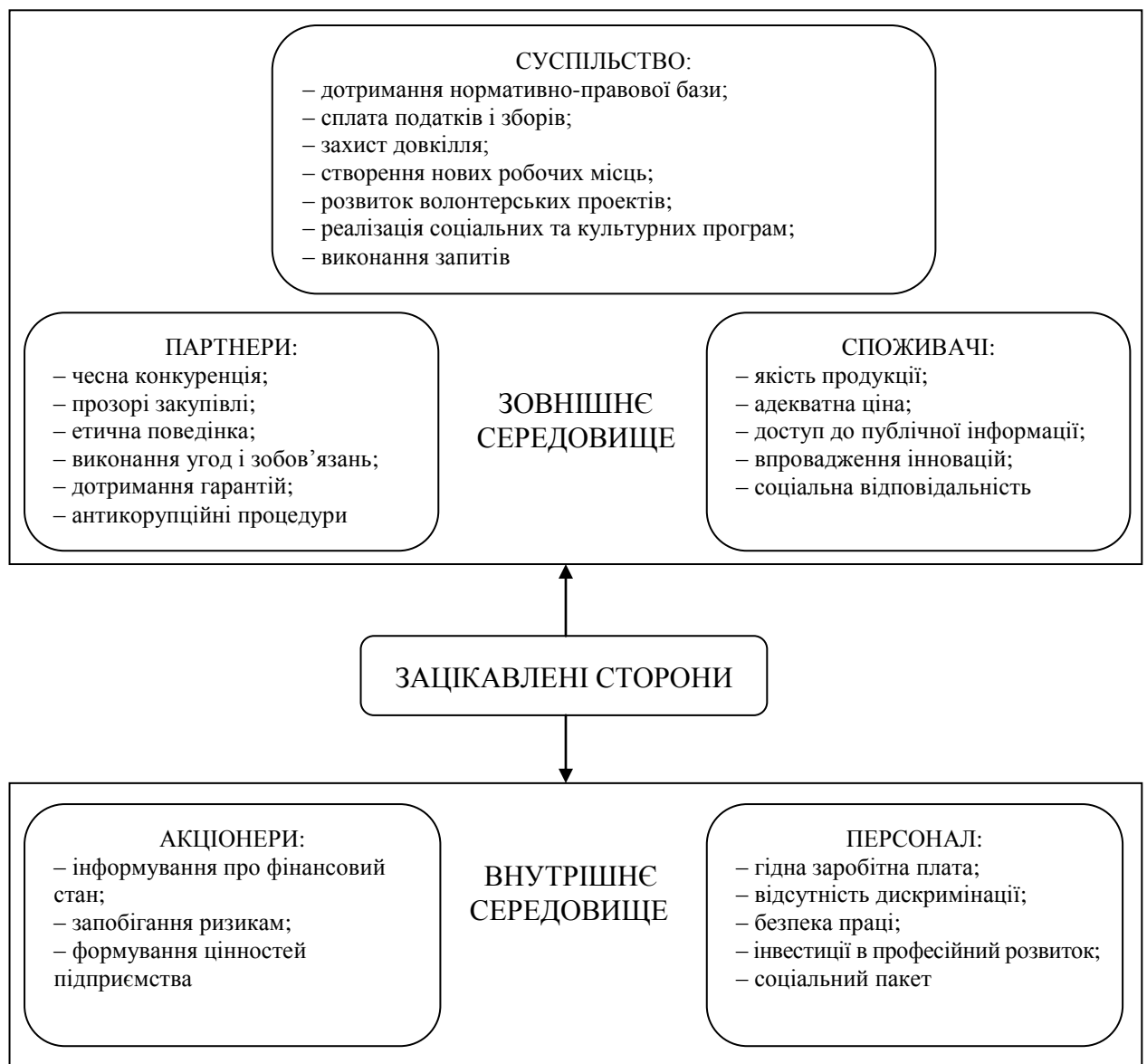


Рис. 1.6. Зобов'язання підприємства щодо груп зацікавлених сторін

Внутрішнє середовище підприємства включає дві основні групи зацікавлених сторін акціонерів та персоналу, зобов'язання перед якими є базовими для підприємства. Власники підприємства зацікавлені у стабільному розвитку та функціонуванні підприємства, зростанні його ринкової вартості, покращенні репутації та отриманні сталого прибутку. Для задоволення потреб акціонерів необхідно реалізувати такі зобов'язання, як своєчасне інформування власників про фінансовий стан підприємства, формування цінностей суб'єкта господарювання, контроль та запобігання ризиків.

Механізмами комунікації можуть виступати установчі зустрічі, рейтинги із сталого розвитку, фінансова звітність, офіційний сайт підприємства в мережі Інтернет тощо. Персонал підприємства потребує гідних та безпечних умов праці, можливості кар'єрного зростання та гарантій зайнятості. Реалізація перелічених потреб працівників формує перед підприємством низку зобов'язань, а саме: виплата гідної заробітної плати, інвестиції у професійний розвиток, відсутність дискримінації та рівні права, безпека праці, гендерна рівність, визнання результатів роботи тощо. Інструментами комунікації з персоналом є опитування, в тому числі і анонімні, формування фокус-груп, співпраця на постійній основі з профспілковим комітетом, обмін фахівцями. Внутрішнє середовище є серцевиною механізму управління підприємством, тому виконання сформульованих зобов'язань створює стабільний фундамент для плідної взаємодії організації із зовнішнім середовищем.

Зовнішнє середовище включає три групи зацікавлених сторін: споживачів, партнерів та суспільство, сформовані зобов'язання перед якими ураховують усі особливості їх потреб та очікувань. Основним завданням підприємства є задоволення потреб споживачів, які в умовах ринку є найбільш сильною зацікавленою групою. Не виправдовуючи очікування клієнтів, підприємство може втратити споживача, оскільки він з легкістю може переключитися на продукцію конкурента, що суттєво позначиться на прибутках підприємства. Основними вимогами споживачів продукції є оптимальна ціна, гарантована якість та умови постачання продукції на ринок. Звичайно, перелік потреб залежить від специфіки продукції, терміну її споживання та багатьох

інших техніко-організаційних і соціально-економічних характеристик. Зобов'язання підприємства перед споживачами продукції формується з підтвердженої відповідними документами якості продукції, вільного доступу до публічної інформації про продукцію та діяльність підприємства, впровадження інновацій у виробництво та соціальної відповідальності. Взаємодія підприємства і споживача продукції може здійснюватися через «гарячу» лінію, корпоративний сайт, соціальні медіа, рекламу, екскурсійну програму відвідування виробництва тощо.

Ще однією зовнішньою групою зацікавлених сторін є партнери підприємства, до яких відносять постачальників сировини та матеріалів, дистрибуторів і фінансові установи. Партнери підприємства очікують на взаємовигідну співпрацю та стабільність взаємовідносин. Зобов'язання підприємства в цій групі включають добросовісну конкуренцію, прозорі закупівлі, етичну поведінку, виконання угод і зобов'язань, дотримання гарантій, антикорупційні процедури тощо. Комунікація з партнерами здійснюється через офіційний сайт, робочі зустрічі та презентації, звіт про сталий розвиток, галузеві виставки тощо.

Третьою групою зацікавлених сторін діяльності підприємства в зовнішньому середовищі є суспільство, яке представлено державними і місцевими інституціями, об'єднаннями, асоціаціями, фондами, громадськими організаціями, населенням регіонів, де розташоване підприємство, галузевими органами та засобами масової інформації. Зобов'язання підприємства перед широким суспільним колом зацікавлених сторін базується на дотриманні нормативно-правових документів державного рівня, регламентних вимогах, своєчасній сплаті податків та зборів, захисті довкілля, створенні нових робочих місць, розвитку волонтерських проєктів, партнерстві, наданні інформації про діяльність підприємства, реалізації соціальних та культурних програм, вчасному виконанні запитів тощо.

Отже, середовище, в якому функціонує підприємство, досить різноманітне та мінливе, тому виконання зобов'язань перед усією сукупністю зацікавлених сторін дозволить підприємству: відстежувати середовище та регулярно аналізувати його зміни; оцінювати вплив зацікавлених сторін на дієвість

підприємства; збалансовано задовольняти потреби та очікування; визначати можливі ризики функціонування; передбачати майбутні потреби окремих груп зацікавлених сторін; забезпечувати реалізацію стратегій організації за рахунок швидкого реагування на зміни середовища підприємства; підтримувати інноваційні процеси та постійно поліпшувати взаємовигідні стосунки з усією сукупністю зацікавлених сторін. Очікування одних зацікавлених сторін можуть суперечити потребам інших, тому підприємство повинно дотримуватися збалансованого підходу щодо задоволення інтересів окремих груп зацікавлених сторін.

### 1.3. Критерії та методи оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів

Розвиток світових інтеграційних процесів, підвищення рівня конкуренції, погіршення стану екології спонукає до трансформації систем управління на рівні підприємств, введення в управлінську практику корпоративної соціальної відповідальності, що передбачає наявність найповнішої інформації про об'єкт управління, яка формується з використанням розгалуженої сукупності критеріїв, показників та методів оцінки стану та напрямів розвитку підприємства.

Підприємство, яке прийняло стратегічне рішення вести бізнес на засадах корпоративної соціальної відповідальності, не може обмежуватися лише періодичними пожертвами на суспільно корисні цілі. Необхідно використовувати системний підхід при аналізі діяльності соціально відповідального підприємства, починаючи з найму та оплати праці працівників і закінчуючи політикою прийняття рішень. Діагностика соціальних аспектів функціонування підприємств є досить трудомістким процесом, оскільки досягнення соціальних цілей підприємства забезпечується взаємозв'язком різних сфер його економічної та суспільної діяльності та взаємодією всіх зацікавлених сторін. Процес оцінювання рівня та ефективності застосування корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах необхідно розпочинати з діагностики

раціональності корпоративного управління суб'єктом господарювання. Тому найбільш доцільним вважається формування критеріїв для всіх зацікавлених сторін соціальної відповідальності з урахуванням критерії соціальної відповідальності підприємства моделі оцінки корпоративної соціальної діяльності А. Керролла, в якій за основу береться загальна соціальна відповідальність підприємства, розроблена відповідно до чотирьох критеріїв: економічного, правового, культурно-етичного та філантропічного [183].

Перший критерій оцінки загальної соціальної відповідальності – це економічна відповідальність. Основна мета функціонування суб'єкта підприємницької діяльності – це отримання максимально високих прибутків при мінімальних затратах на виробництво товарів та послуг, які спрямовані на задоволення суспільних потреб. Однак, як показує практичний досвід західних країн, використання принципу отримання економічної вигоди як єдиного обов'язку підприємства перед суспільством, є украй негативним наслідком для підприємства. Тому, наряду з економічною спрямованістю діяльності підприємства, має розвиватися соціальна, екологічна, інтеграційна та філантропічна.

Життєдіяльність будь-якого сучасного суспільства регулюється нормативними актами, правилами, законами і обмеженнями, яким зобов'язані слідувати і промислові підприємства. Під правовою (юридичною) відповідальністю розуміють необхідність виконання підприємством встановлених суспільством правил, досягнення його економічних цілей у рамках закону. Підприємства, які свідомо порушують закон, заслуговують на найменшу оцінку за цим критерієм.

Етична відповідальність полягає в етично відповідальній поведінці підприємства і означає суспільно корисні дії, спрямовані на розвиток корпоративної культури, підтримання позитивного іміджу компанії, створення етичного кодексу та визначення культури ведення ділових переговорів. Як неетичні оцінюються рішення, які дозволяють працівнику чи всьому підприємству одержувати вигоди за рахунок суспільства.

Філантропічна відповідальність носить для підприємства добровільний характер і пов'язана з бажанням керівництва підприємства зробити свій внесок у ефективне функціонування всіх зацікавлених сторін. Як правило,

маються на увазі різні дії філантропічного характеру, яких ніхто не вимагає і які не приносять підприємству відчутної економічної вигоди.

З метою реалізації концептуальних напрямів діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності, досягнення високого рівня конкурентоспроможності за умов розвитку та впровадження цифрових технологій, залучення інвестиційних ресурсів, підприємства повинні максимально використовувати міжнародні та вітчизняні стандарти, що стосуються соціальної відповідальності. Така вимога ставиться перед підприємствами сучасним міжнародним співтовариством при входженні у світову економіку. Тому ми пропонуємо доповнити модель оцінки корпоративної діяльності Керролла ще одним критерієм – інтеграційним. Інтеграційна відповідальність полягає у дотриманні міжнародних вимог щодо ведення підприємницької діяльності, з урахуванням вступу України до СОТ. При цьому враховується відповідальність підприємства перед зацікавленими сторонами не лише у дотриманні принципів ведення чесного бізнесу, але й відповідальність перед працівниками у дотриманні вимог щодо створення сприятливих умов праці, відповідності чинному законодавству щодо соціально-трудова відносин. Підприємства повинні дотримуватись концепції сталого розвитку, формувати нефінансову звітність відповідно до стандартів GRI з метою позитивного сприйняття суспільством його діяльності та створення передумов для підвищення конкурентоспроможності.

Систематизація критеріїв корпоративної соціальної діяльності підприємства та їх характеристика по відношенню до кожної із зацікавлених сторін (стейкхолдерів) наведена в табл. 1.3. Економічний та філантропічний критерії соціальної відповідальності для постачальників та інших бізнес-партнерів передбачають створення взаємовигідних умов співробітництва. Що стосується окремо філантропічного критерію, то для таких стейкхолдерів, як: постачальники, споживачі, працівники та державні органи влади – повинна бути надана можливість співучасті у реалізації благодійних проектів, яка полягає в інформаційній, людській, фінансовій та будь-якій іншій підтримці цих зацікавлених сторін.

Таблиця 1.3

## Характеристика критеріїв оцінки соціальної відповідальності підприємства\*

Стейкхолдери	Критерій соціальної відповідальності				
	Етичний	Юридичний	Інтеграційний*	Економічний	Філантропічний
Інвестори, акціонери	Культура ведення ділових переговорів	Дотримання умов договорів співробітництва	Дотримання міжнародних вимог щодо ведення підприємницької діяльності	Отримання максимального прибутку	Рішення про реінвестування частини прибутку на соціальні цілі
Постачальники та інші бізнес-партнери	Культура ведення ділових переговорів			Вигідні умови співробітництва	Задоволеність за співвідношенням ціна/якість/екологічність
Споживачі	Створення служб щодо врегулювання етичних претензій	Відповідальність виробника за порушення законодавства в галузі стандартизації	Відповідність якості продукції та рівня обслуговування міжнародним стандартам ISO		
Працівники	Створення етичного кодексу на підприємстві. Створення корпоративної культури	Наявність колективного договору (для організацій з чисельністю більше 15 осіб), відображення в ньому додаткових (до встановлених законодавством) зобов'язань роботодавця, відповідальність за порушення в сфері охорони праці тощо	Створення належних умов праці, дотримання світових вимог щодо соціально-трудових відносин, впровадження принципів КСВ	Гідна оплата праці, відсутність заборгованості; наявність соціального пакета	
Держава	Створення позитивного іміджу	Виконання зобов'язань угоди, що діє на відповідному рівні соціального партнерства; виконання законодавства про податки і збори, про пенсійне забезпечення, законодавство про обов'язкове соціальне страхування	Підвищення конкурентоспроможності відчизняних підприємств, дотримання вимог СОТ	Стабільність економічної ситуації в регіоні; налагоджені зв'язки з бізнесом; економічна безпека та протидія корупції	
Суспільство	Створення позитивного сприйняття підприємства суспільством на основі прозорості інформації про його діяльність, відображеної в нефінансовій звітності відповідно до стандартів GRI, екологічний розвиток на рівні вимог чинного законодавства та міжнародних стандартів в цій сфері			Створення або виділення робочих місць для працевлаштування інвалідів відповідно до встановленої квоти для прийому їх на роботу	Можливості для різних верств суспільства стати учасниками благодійних програм; поліпшення екологічної ситуації у регіоні

\* запропоновано та доповнено автором

Задоволення споживачів є однією з головних цілей підприємства, через те розв'язання претензій, врахування пропозицій та рекомендацій від споживачів, дотримання законодавства в рамках етичного та правового критеріїв, турбота про їх здоров'я за рахунок виготовлення екологічно чистої продукції, гнучкої цінової політики, використання принципів загального управління якістю (TQM) (економічний критерій) є необхідним та ефективним.

Все частіше зустрічаються випадки залучення споживачів у реалізацію благодійних проектів. Так, в Україні благодійні програми бізнесових організацій та благодійних фондів за участю споживачів, працівників та інших бізнес-партнерів реалізуються у Метро Кеш енд Кері, Лайф, Ернст енд Янг, Київстар, Ашан Петрівка, Проктер енд Гембл, Цептер, Travel Professional Group, МТС, Ейвон, Макдональдс.

Соціальна відповідальність як базова цінність повинна бути фундаментом культури та кадрової політики підприємства. Це дієвий інструмент, який є вагомим мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей підприємства [27]. Отже, соціальна відповідальність щодо персоналу, має базуватись не тільки на виконанні першочергових – економічного та юридичного критеріїв, але й створювати корпоративний «дух», залучати персонал до реалізації благодійних проектів.

По відношенню до держави та суспільства, соціальна відповідальність підприємства, перш за все, повинна бути прозорою, що досягається за допомогою створення інтернет-сайтів, з яких можна отримувати інформацію про діяльність компанії, відображену в нефінансовій звітності. Важливими також є благодійні проекти, до яких залучаються представники підприємства, держави та суспільства.

Значний вклад у розвиток та становлення соціальної відповідальності як основи здійснення бізнес-діяльності у всьому світі внесли міжнародні організації: ООН, ЄС та ОЕСР. Саме ООН є розробником кодексу поведінки транснаціональних компаній (Керівні принципи Amnesty International з додержання прав людини для компаній та багатонаціональних корпорацій ОЕСР) та Глобального договору ООН [18]. Крім того, на міжнародному рівні

було розроблено перший міжнародний стандарт «Соціальна відповідальність 8000» (SA 8000), який відповідає принципам Конвенцій Міжнародної організації праці, Всесвітньої декларації прав людини, Конвенції ООН з прав людини та визначає етичні критерії під час виробництва товарів та надання послуг [31; 86]. У 2010 р. введено в дію міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», розроблений робочою групою ISO/WG SR на основі SA 8000, який є основою для бізнес-структур та державного сектора в сфері соціальної відповідальності [48]. Для проведення звітності з КСВ використовують стандарт Глобальної ініціативи з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI (Guidelines of Global Reporting Initiative).

Структурування за тією чи іншою ознакою критеріїв, методів та інструментів є основою для оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства (табл. 1.4).

На думку Євтушенко В. А. [35], Шаповал В. М. [174], Грішнєвої О. А. [149], усю існуючу кількість методологічних підходів до оцінки соціальної відповідальності підприємств можна розподілити на методики соціальної звітності, індексний і рейтинговий методи, кількісні та якісні методи.

За першою методикою соціальна звітність може готуватися за міжнародними стандартами (Звіт про прогрес реалізації принципів Глобального договору (Communication on Progress – COP); Звіт зі сталого розвитку (Global Reporting initiative – GRI); Звіт за стандартом AA1000 (Account Ability), Зелена книга Єврокомісії) або на власний розсуд компанії за показниками та структурою. Індексні та рейтингові методи широко використовуються як в міжнародній практиці, так і в Україні. В основному переважають зовнішні індекси, на основі яких формуються рейтинги соціально відповідальних компаній. До найбільш популярних міжнародних індексів належать: Індекс Domini Social Investment (DSI 400); Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index); Індекс FTSE4Good; Індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index); Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group) – аналіз соціальної залученості підприємства.

**Міжнародні стандарти, методи та критерії оцінки  
корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Критерій оцінки КСВ	Основний зміст, переваги та недоліки використання
<b>Стандарт взаємодії зі стейкхолдерами AA 1000 SES (Stakeholder Engagement Standard)</b>	
– традиційна оцінка діяльності підприємства; – взаємодія зі стейкхолдерами	Принципи підготовки соціальних звітів на базі діалогу зі стейкхолдерами. Переваги: використовується комплексний підхід з високими вимогами до збору інформації; може використовуватися як самостійно, так і в поєднанні з іншими інструментами, нормативними процедурами та стандартами; застосовується для забезпечення прозорості та ведення звітної документації, в корпоративному управлінні та представленні звітності всім зацікавленим сторонам; завдяки соціальному аудиту стає не лише засобом оцінки реального дотримання соціально-етичних норм, але й інструментом допомоги підприємству, що перевіряється за рахунок надання рекомендацій незалежним консультантом. Недоліки: не враховуються фінансові результати діяльності підприємств; через обмеженість ресурсів або капіталу існує ймовірність отримання недостовірної інформації.
<b>Стандарт SA 8000</b>	
– соціальні аспекти системи управління підприємства, відповідно до міжнародних конвенцій МОП	Оцінювання соціальних аспектів в системі управління. Переваги: використовується комплексний підхід з високими вимогами до процесу збору інформації; постійний діалог з усіма зацікавленими сторонами, врахування їх інтересів і вимог, пред'явлення їм результатів звітності. Недоліки: не враховуються економічні та екологічні результати діяльності підприємства; не розглядається зовнішня соціальна активність підприємства
<b>Стандарт Глобальної ініціативи з надання звітності у сфері стійкого розвитку GRI</b>	
– соціально-екологічна відповідальність компаній – соціальна політика	Формування звітності у сфері стійкого розвитку. Переваги: дозволяє розкрити інформацію у сфері соціально-екологічної відповідальності компанії; передбачає можливість поетапного використання показників результативності в міру розвитку не фінансової звітності
<b>ISO 26000</b>	
– соціальна відповідальність	Настанови щодо принципів соціальної відповідальності та інтеграції соціально відповідальної поведінки у стратегії, системи, практики і процеси підприємства. Переваги: визначає соціальну відповідальність; відповідає збалансованому розвитку та добробуту суспільства; враховує очікування всіх зацікавлених сторін; не суперечить законодавству та міжнародним нормам поведінки
<b>Метод потрійного підсумку (Triple Bottom Line)</b>	
– економічні, екологічні та соціальні результати діяльності підприємств	Посєднує три групи індикаторів: економіка підприємства, екологія виробництва, соціальна політика та соціальна додана вигода. Недоліки: не враховує характер, форми та ефективність взаємодії підприємства зі стейкхолдерами
<b>Метод збалансованої карти оцінки (Balanced Scorecard)</b>	
– фінансові показники; – відносини з клієнтами; – внутрішні бізнес-процеси; – розвиток інновацій та навчання	Переваги: забезпечує чітке формулювання стратегічних планів та їхню реалізацію. Недоліки: не враховує характер та форми взаємодії підприємства з державою та територіальними громадами, екологічні результати діяльності підприємства

## Продовження табл. 1.4

Критерій оцінки КСВ	Основний зміст, переваги та недоліки використання
Європейська модель якості (European Foundation for Quality Management – EFQM)	
– лідерство та персонал; – політика і стратегія партнерства; – результати (ступінь задоволення) персоналу, споживачів, суспільства; – основні результати діяльності підприємства	Модель та принципи досягнення ефективності бізнесу відповідно до інтересів суспільства. Переваги: цілісне загальне уявлення аналізу та оцінки просування менеджменту; організація управління підприємством на основі збалансованої системи ключових показників діяльності; бенчмаркінг. Недоліки: не враховує фінансові та соціальні результати діяльності підприємств
Індекс Domini Social Investment (DSI 400)	
– соціальні, екологічні та управлінські показники найбільших за капіталізацією підприємств; – оцінка на основі рейтингу KLD за дев'ятьма факторами, що характеризуються відповідно до принципу сильних і слабких сторін	Індекс оцінки соціальних, екологічних та управлінських показників найбільших за капіталізацією підприємств. Переваги: індекс є орієнтиром для оцінки ефективності сегмента ринку, та своєрідним довідником для соціально орієнтованих інвесторів, які бажають самостійно інвестувати в компанії. Недоліки: не розглядає характер та форми взаємодії підприємства з усіма зацікавленими сторонами.
Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Group Index - DJSGI)	
– економічні показники та показники соціальної активності підприємства; – показники впливу на зовнішнє середовище; – методи корпоративного управління та управління ризиками	Індекс визначає найбільш надійні та стійкі компанії та підприємства. Переваги: виступає еталоном оцінки економічного розвитку підприємства, його соціальної активності, екологічної діяльності. Недоліки: не враховує характер і форми взаємодії підприємства зі стейкхолдерами; вибираються тільки кращі компанії галузі
Індекс FTSE4Good Index Series	
– фінансові показники підприємств; – соціальні та екологічні фактори	Індекс FTSE для компаній, що дотримуються глобальних принципів корпоративної відповідальності. Переваги: глобальний та широкої спрямованості індекс; розроблений для відстеження динаміки зміни капіталізації компаній, що відповідають міжнародним стандартам в галузі КСВ та для стимулювання інвестицій в ці компанії. Недоліки: не враховує характер і форми взаємодії підприємства зі стейкхолдерами; неможливо оцінити всі компанії
Індекс корпоративної філантропії (Corporate Philanthropy Index – CPI)	
– оцінка діяльності підприємства різними групами зацікавлених сторін; – добročинність підприємства (компанії)	Індекс визначення корпоративної добродійності компанії. Переваги: високий рівень індексу CPI визначає високий індекс ділової довіри та відмінну репутацію компанії. Недоліки: не розглядає економічні та екологічні результати діяльності підприємств, не розглядає взаємодію з державою

В якості внутрішнього індексу соціальної відповідальності підприємства використовують методику, запропоновану Лепіхіною Т. П. та Моховою Є. Г. [76], на основі експертної оцінки та модифікованої матриці SPACE-аналізу. Найбільш популярним українським індексом оцінки корпоративної соціальної відповідальності є Індекс прозорості та підзвітності.

Саме зовнішні індекси є основою для розрахунку рейтингів соціально відповідальних компаній (РА «ГВардія»), рейтинг «зелених» компаній (ІА

«ЛІГАБізнесІнформ»). За результатами дослідження Центром «Розвиток КСВ», середній рівень розкриття інформації з КСВ на сайтах українських компаній залишається досить низьким – 21,7 %. З 99 компаній, сайти яких оцінювались, 41 має вищий ніж середній рівень розкриття інформації і лише 5 компаній з ТОП-100 компаній країни інтегрували звітність з досягненням Цілей сталого розвитку у свої нефінансові звіти [45].

Загальна оцінка соціальної відповідальності забезпечується використанням комбінації якісних та кількісних методів, охарактеризованих в працях Войнаренка М. П., Ворони О. В., Грицини Л. А., Черних О. В. [13; 16; 26; 172]. Науковцями виділено такі напрями оцінювання соціальної відповідальності підприємств: соціальні інвестиції (та в їх межах соціальна політика); ефективність/результативність соціальної відповідальності підприємства; КСВ-практики.

Вибір того чи іншого методичного підходу та інструментарію залежить від цілей та об'єкта оцінки; розуміння самої сутності соціальної відповідальності підприємства суб'єктами оцінки, галузевою та іншою специфікою діяльності об'єкта, правовим полем господарювання та міжнародними договорами тощо.

Найбільш актуальним, всебічним та ґрунтовним міжнародним документом, у розроблені якого брала участь Україна, є саме стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності», тому, на нашу думку, оцінку соціальної відповідальності машинобудівних підприємства доцільно здійснювати за наведеними в ньому принципами (організаційне управління (принципи соціальної відповідальності); права людини; трудові практики; довкілля; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані із споживачами, участь в житті спільноти; збалансованість розвитку та добробуту суспільства) та з врахуванням їх галузевої специфіки. Виходячи з досліджень Євтушенка В. А., Зінченко А. Г., Саприкіної М. А. [35; 42; 45; 63] щодо обґрунтування системи оціночних показників соціальної відповідальності підприємства, слід виділяти часткові та загальні, кількісні та якісні, зовнішні та внутрішні показники оцінки, а також враховувати операційність та зручність для менеджменту, відповідність цілям, критерії міжнародних стандартів та галузеву специфіку підприємств.

Проблематика КСВ стала частиною бізнес-стратегій та операційної діяльності багатьох впливових компаній світу завдяки перевагам, які при

цьому одержує підприємство. До таких переваг належать [126; 175]: збільшення прибутку підприємства та доступ до соціально відповідальних інвестицій, при розподілі яких інвестори беруть до уваги показники, що характеризують діяльність компаній у соціальній та етичній сферах, у галузі захисту довкілля (індекси FTSE4Good, Dow Jones Sustainable Index тощо); оптимізація операційних процесів та скорочення операційних витрат; покращання іміджу та репутації підприємства, якості та конкурентоспроможності продукції, що дозволяє розвивати та відкривати нові ринки та напрями бізнесу; зростання обсягів реалізації, частки ринку, підвищення лояльності клієнтів та інвесторів; підвищення компетенцій власного персоналу; покращення управління підприємством; налагодження дієвих відносини з іншими компаніями, урядовими структурами і неурядовими організаціями; поліпшення фінансових та економічних показників діяльності соціально відповідальних перед суспільством підприємств, що забезпечує дотримання громадянських прав, захист навколишнього середовища, охорону здоров'я та безпеку праці персоналу, розвиток компетенцій працівників, захист інтересів споживачів; внесок у корпоративну філантропію, що передбачає розробку відповідних видів політики. Проте у кожній окремій галузі з урахуванням галузевих особливостей пріоритети соціальної відповідальності можуть розподілятися по-різному. Так, якщо звернутися до підприємств машинобудівної галузі промисловості, то до основних завдань у сфері КСВ на сучасному етапі можна віднести наступне: у галузі інноваційної діяльності розвиток інновацій, особливо технологічних з метою заміни екологічно небезпечних технологічних процесів на більш екологічно чисті, зменшення негативного впливу на довкілля; в економічній сфері – підвищення рівня якості та конкурентоспроможності продукції, і на цій основі зміцнення фінансової стійкості підприємства; у соціальній – інвестування в навички та навчання персоналу протягом усього трудового життя, створення балансу між робочим часом та особистим життям, підвищення рівня компетентності працівників; створення здорових і безпечних умов праці; в екологічній – екологічна безпека діяльності на основі підвищення організаційно-технічного рівня виробництва, оновлення основних засобів як природоохоронного, так і виробничого призначення. Ці завдання мають підпорядковуватися єдиній стратегії КСВ підприємства.

Як показав аналіз зарубіжної та вітчизняної практики розв'язання проблеми моніторингу і оцінки КСВ, основними підходами, які при цьому використовуються, є:

- підприємство (компанія) запроваджує в практику щорічну звітність за одним із загальноприйнятих стандартів звітності з КСВ, наприклад, AA1000 або GRI (у процес підготовки звітності, зокрема з GRI, входять заходи з моніторингу дотримання принципів КСВ у компанії та оцінки їх ефективності);

- підприємство (компанія) запроваджує систему внутрішнього моніторингу й оцінки дотримання принципів КСВ, яка ґрунтується на внутрішньокорпоративних підходах до визначення принципів КСВ та звітності в цій сфері;

- підприємство залучає зовнішніх експертів для моніторингу дотримання принципів КСВ та/або зовнішньої оцінки.

Дослідження показали, що слідування основним стандартам КСВ вже надає підприємствам критерії та інструменти для моніторингу та оцінки своєї діяльності у цій сфері. Моніторинг та оцінка в цьому випадку закладені в протокол дій підприємства при підготовці звітності за міжнародними стандартами, однак у випадку AA1000 компанія може залучити і зовнішніх сертифікованих експертів для підготовки окремого звіту про стан КСВ. Крім слідування двом найбільш поширеним стандартам звітності з КСВ (AA1000 та GRI), підприємства можуть впроваджувати свої внутрішні системи моніторингу та оцінки КСВ.

Слід зазначити, що в процесі внутрішнього моніторингу КСВ об'єктами регулярної оцінки повинні бути: політика у сфері управління екологічними ризиками; політика у взаємовідносинах зі стейкхолдерами; політика в галузі охорони праці та її безпеки, гарантії та соціальний пакет для працівників; економічна політика – виробництво продукції та задоволення потреб споживачів, стимулювання праці, сплата податків, інвестиції в розвиток інфраструктури, благодійна діяльність тощо.

З проблем здійснення соціально відповідальної діяльності за принципами Глобального договору ООН впливає і проблема її оцінювання. Нефінансова звітність українських підприємств має переважно описовий характер,

інформація часто подається у формі непрямой реклами, описуються одиничні проекти, не надаються кількісні показники оцінювання ефективності заходів КСВ, їх вплив на результати діяльності підприємства та зацікавлені сторони. Показники у звітах є часто несистемними і вибірковими [45; 144]. Також наявні соціальні звіти такі, як форма оцінювання ефективності КСВ, потребують чітко встановлених цілей (зменшення обсягів викидів, скорочення зайнятих у шкідливих умовах праці, підвищення рівня оплати праці тощо) і кількісних показників їх досягнення.

Історично у практиці вітчизняних підприємств персонал розглядається не як основне джерело інновацій, потенціалу розвитку, а як джерело економії операційних витрат. Дослідження організації профспілок підкреслюють критичний стан безпеки праці на підприємствах різних форм власності, приховування нещасних випадків і професійних захворювань як основний фактор скорочення показників виробничого травматизму, зростання кількості соціально незахищених працівників [1]. Це, поряд із задекларованими положеннями про профілактичний напрям системи захисту працюючих і соціальну орієнтацію бізнесу, зумовлює актуальність дослідження внутрішньої складової КСВ (взаємодії з персоналом) та подальшу її інтеграцію в оцінку ефективності соціально відповідальної діяльності підприємств, загалом. За даними опитувань, соціальну відповідальність сприймають переважно як відповідальність перед суспільством, менше ніж половина опитаних розглядають її як відповідальність перед персоналом, переважно у формі оплати праці та працевлаштування молоді [147]. З іншого боку, найбільше зворотної реакції зацікавлених осіб отримують саме аспекти організації та гідної оплати праці [170].

Компанії оцінюють ефективність внутрішньої складової КСВ (взаємодії з персоналом) за різними показниками. Так, наприклад «ВОЛЯ», кількісними показниками вважає індекс задоволеності матеріальним і моральним заохоченням, а також спілкуванням з безпосереднім керівником з організації праці; плинністю персоналу; ефективністю роботи компанії [144]. Деякі провідні компанії «Ерст енд Янг», МТС Україна, ДТЕК та інші виділяють такі показники: чисельність персоналу; чисельність тих, хто пройшов тренінги з КСВ;

чисельність волонтерів; кількість годин, витрачених на користь суспільства; кількість травм на тисячу осіб; плинність кадрів; рівень лояльності персоналу [45; 170]. Але сфера трудових відносин за Глобальним договором значно ширша. Проте, дані внутрішнього обліку підприємств та вітчизняної звітності часто не відповідають вимогам міжнародних практик. Наприклад, розрахунок постраждалих ведеться на обсяги виробленої продукції, а не на 1000 осіб, іноді просто надається кількість постраждалих. Відповідно, українські підприємства потребують системи показників ефективності взаємодії із персоналом, що має відповідати таким вимогам:

- прозоро і легко розраховуватись (багато підприємств називають перешкодою до складання нефінансової звітності саме брак часу і нестачу кваліфікованого персоналу);

- відповідати реальним умовам діяльності підприємства та зовнішньому середовищу (не долучати у систему показники, розрахувати які заздалегідь неможливо);

- враховувати не лише об'єктивні (кількість нещасних випадків, відсоток робітників – членів профспілки, плинність кадрів), але й суб'єктивні фактори та опитування працівників, думка яких може відрізнятись від офіційної звітності.

У нефінансових звітах інформація про трудові відносини рідко має повний і системний характер. Так, О. В. Ворона у своєму дослідженні для залізничного транспорту виділяє групу показників «Персонал» поряд з групами «Бізнес», «Суспільство» та «Імідж». Але група показників персоналу неструктурована, хоча деякі із них вимагають анкетування, експертного оцінювання, інші надаються у звітності з умов праці, атестації робочих місць тощо. Окремі показники враховують специфіку галузі і не можуть бути універсальними, наприклад, забезпеченість робітників наданим житлом [16]. О. М. Дзюба та В. П. Зюзіна пропонують систематизувати показники сфери трудових відносин (табл. 1.5). Як бачимо, запропоновані кількісні показники практично не потребують первинної інформації. Джерелом даних для розрахунків є звітність підприємства, що знижує витрати часу на формування звітів. Відповідно до встановлених цілей підприємство може надавати перевагу окремим показникам для визначення ефективності внутрішньої складової КСВ.

**Система показників корпоративної соціальної відповідальності  
у сфері взаємовідносин з персоналом на основі соціальної захищеності**

Показники структури, динаміки, руху, дискримінації персоналу	Заробітна плата, колективні договори та соціальна захищеність, участь у профспілках	Освіта і розвиток людського ресурсу	Охорона праці, управління професійними ризиками
<b>Показники</b>			
1. Чисельність персоналу (категорії, стать, вік, освіта, інвалідність, місцеве населення). 2. Склад керівництва (стать, вік, місцеве населення тощо). 3. Коефіцієнти руху кадрів. 4. Випадки дискримінації та реакція на них	1. Рівень заробітної плати, темпи її зростання. 2. Тип зайнятості 3. Наявність трудових договорів, колективного договору. 4. Перелік пільг, доплат (за категоріями і видами зайнятості). 5. Наявність соціального пакета, обов'язкове та добровільне соціальне страхування (пенсійне). 6. Мінімальний період попередження персоналу про зміни в діяльності підприємства. 7. Кількість членів профспілок. 8. Випадки порушення прав людини, примусової і дитячої праці	1. Кількість програм освіти, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, стажування, вивчення іноземних мов тощо і кількість тих, хто бере в них участь. 2. Середня кількість часу навчання на робітника (за категоріями, віком, статтю). 3. Кількість осіб, що прослухали лекції, тренінги тощо з КСВ та принципів Глобального договору	1. Зайняті у шкідливих і небезпечних умовах праці. 2. Частота і тяжкість виробничого травматизму і профзахворюваності. 3. Кількість днів непрацездатності. 4. Наявність програм з охорони здоров'я, медичні огляди. 5. Профілактичні заходи зі зниження професійних ризиків
<b>Джерело інформації</b>			
Статистична звітність (1-ПВ, 3-ПВ), внутрішні документи (штатний розклад, акти розслідування випадків дискримінації, доповідні записки тощо)	Колективний договір, дані профспілок, акти розслідування	Внутрішні документи підприємства, акти виконаних робіт (наданих послуг) зовнішніми тренінговими центрами, курсами тощо	Звіти з охорони праці, акти розслідування, акти виконаних робіт медичними організаціями, дані фондів соціального страхування
<b>Цілі, що досягаються поліпшенням показника (кількісні показники та суб'єктивна оцінка персоналом після анкетування)</b>			
Зниження плинності кадрів. Посилення впевненості і відданості компанії, стабілізація вікової та тендерної структури, уникання дискримінації	Підвищення результативності праці. Посилення соціальної захищеності, поліпшення корпоративної культури, залучення працівників до ідеології та місії компанії, лояльність персоналу	Підвищення продуктивності праці, кількість інноваційних і раціональних пропозицій від співробітників. Лояльність до компанії, впевненість у працевлаштуванні і потенціалі кар'єрного зростання	Зниження втрат від нещасних випадків, непрацездатності, простоїв. Поліпшення фізичного і морального стану здоров'я персоналу

На нашу думку, деталізація показників соціально відповідальної діяльності у сфері трудових відносин сприяє їх впровадженню у практику і звітність

підприємств, дає змогу більш обґрунтовано здійснювати вибір результатуючих, найінформативніших показників. Попереднє встановлення цілей, які мають досягати виокремлені групи показників, дозволить менеджерам ефективніше управляти трудовими відносинами, впроваджуючи принципи КСВ системно, а схема опитування працівників дозволить залучити персонал до розвитку КСВ, виявити резерви поліпшення в окремих сферах діяльності. Результатом узагальнення теорії та практики статистичного моніторингу став методичний підхід до здійснення внутрішнього моніторингу досягнутого рівня КСВ (рис. 1.7).

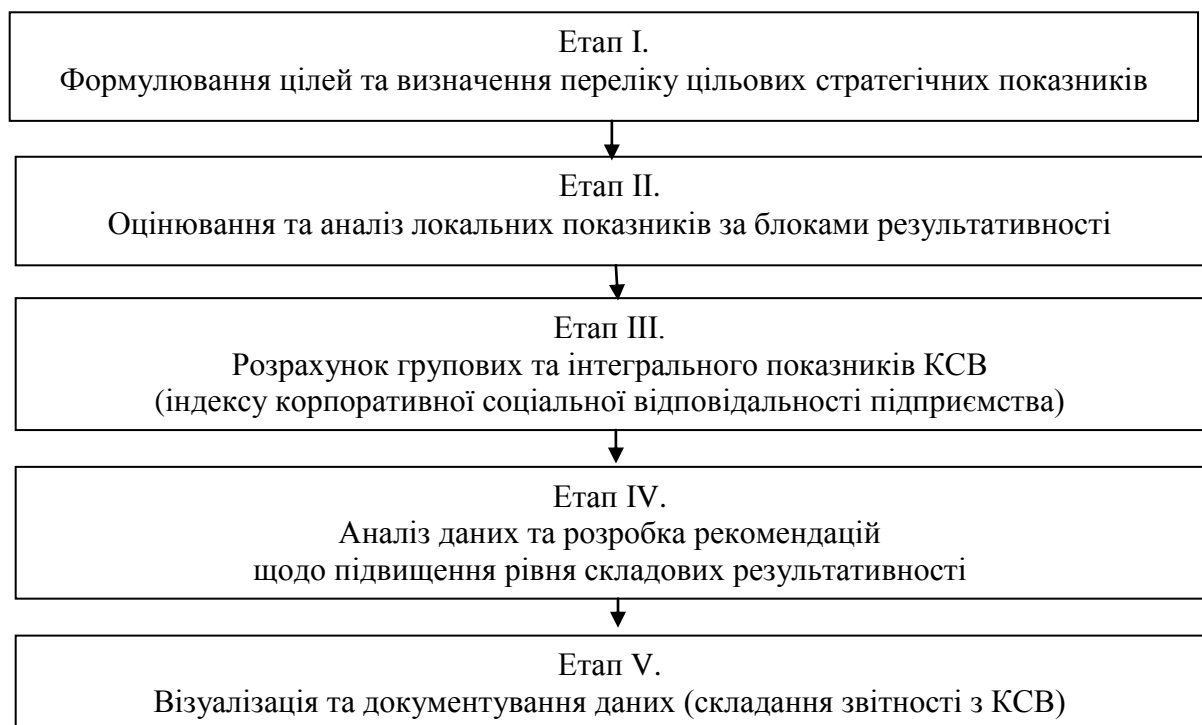


Рис. 1.7. Етапи здійснення моніторингу досягнутого рівня КСВ на підприємстві

При проведенні моніторингу КСВ цільовими показниками є складові результативності, а саме: екологічної, економічної та соціальної. Кожна складова результативності оцінюється за сукупністю локальних показників, які сформовано на основі системи, рекомендованої стандартом GRI, та адаптовано для підприємств машинобудівної галузі. Показники економічної, екологічної та соціальної результативності варто розподіляти за складовими на дві групи – внутрішньовиробничої результативності (результативності власне підприємства)

та зовнішнього впливу (з огляду на вплив діяльності підприємства на його зовнішнє оточення).

Оцінювання та аналіз локальних (одиничних) показників за блоками результативності здійснюється з використанням теорії корисності, яка є одним з методів вирішення завдань створення єдиного показника (групового, інтегрального, комплексного) на основі одиничних показників, що мають неоднакові розмірності та зміст. Цей підхід ґрунтується на знаходженні найкращих (бажаних) та припустимих (базових) значень, з якими рекомендується порівнювати фактичні показники підприємств. За допомогою функції корисності Е. К. Харрінгтона, яку використовують при оцінюванні економічного потенціалу підприємства з метою прийняття оптимальних рішень щодо інноваційної політики в умовах невизначеності та ризику, можна нормалізувати значення різних за характером показників і привести їх до порівнюваного вигляду. Тоді інтегральний показник рівня соціальної відповідальності виробничої системи (на основі звітності з КСВ) буде характеристикою, яка дозволить одержати не лише загальну оцінку рівня КСВ, а й визначити стратегічні цілі, проблемні зони і спрямувати ресурси та зусилля менеджерів на забезпечення відповідності рівня кожної складової, так званому, бажаному рівню.

Аналіз результатів моніторингу може виконуватися не тільки на основі «паперового звіту», а й в інтерактивному режимі. Візуалізація та документування результатів моніторингу передбачає складання звіту та підготовку інформації для відображення в двох режимах: інтерактивного аналізу та синтезу підсумкових звітів. При цьому користувач перед генерацією твердих копій у діалоговому режимі збирає, структурує необхідну інформацію, вводить текстові тлумачення, коментарі та інтерпретації, формує базу даних, і тільки після цього готує звіт на паперових носіях.

Враховуючи загальносвітову тенденцію підвищення вимог до звітування за соціальними й екологічними показниками діяльності, компанії повинні активізувати свої зусилля щодо підготовки й оприлюднення нефінансових звітів.

## Висновки до розділу 1

На основі узагальнень та проведеного аналізу теоретичних поглядів вітчизняних та закордонних науковців, дослідження генезису та становлення концепції КСВ, аналізу існуючих стандартів та ініціатив, моделей, форм реалізації КСВ підприємства, можемо зробити наступні висновки і представити основні результати досліджень за даним розділом:

1. Розглядаючи еволюцію формування концепції КСВ, доведено, що корпоративна соціальна відповідальність повинна розвиватись на основі концепції «ядра» з врахуванням альтернативних концепцій як наукова концепція та практична діяльність і бути тісно пов'язаною з інституційною теорією, теоріями права, менеджменту, економічними, соціальними та екологічними теоріями та практичними діями задля задоволення всіх заінтересованих сторін, так званих стейкхолдерів. Важливим є і зворотний зв'язок, тобто внесок (робота, капітал, ресурси, купівельна спроможність, розповсюдження інформації про компанію тощо) стейкхолдерів повинний забезпечувати успіх компанії.

2. В контексті стійкого розвитку, при формуванні сучасної системної концепції КСВ визначена сутність КСВ підприємства. КСВ підприємства в нашому розумінні – це стратегічна форма забезпечення юридичних, морально-етичних, економічних, політичних і екологічних зобов'язань перед стейкхолдерами в поведінці підприємства, що впливає з необхідності дотримання обов'язкових до виконання норм, сукупності стратегічних управлінських рішень і дій на підприємстві з метою забезпечення довгострокового характеру функціонування і набуття конкурентних переваг за умов розвитку інтеграційних процесів.

3. Відповідно до теорії зацікавлених сторін та в контексті її розвитку, проведене групування стейкхолдерів підприємства за такими ознаками: характером інституційної форми; характером взаємодії з підприємством; ступенем впливу соціальної діяльності підприємства на стейкхолдера; ступенем впливу стейкхолдерів на соціальну діяльність підприємства; належністю до

підприємства, залежно від виконуваних функцій при реалізації соціально-відповідальної поведінки підприємства. Систематизація стейкхолдерів дозволяє сформулювати механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю для кожного взятого підприємства, виходячи із цілей їх діяльності та рівня розвитку КСВ в інтеграційних процесах. Визначені характеристики інтересів основних груп заінтересованих осіб в контексті стійкого розвитку.

4. Визначено методичний підхід щодо здійснення внутрішнього моніторингу досягнутого рівня КСВ, який складається з п'яти етапів: формулювання цілей та визначення переліку цільових стратегічних показників; оцінювання та аналіз локальних показників за блоками результативності; розрахунок групових та інтегральних показників рівня КСВ; аналіз даних та розробка рекомендацій щодо підвищення рівня складових результативності; візуалізація та документування даних.

5. Систематизовано критерії корпоративної соціальної діяльності підприємства таких, як: етичний, юридичний, інтеграційний, економічний та філантропічний з урахування інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів підприємства.

Результати дослідження, представлені в цьому розділі, опубліковано в працях автора [77; 79; 84; 113–115; 121; 123].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ ЇХ АКТИВІЗАЦІЇ

#### 2.1. Соціальні аспекти діяльності підприємств машинобудування та напрями їх активізації

Вихід вітчизняних машинобудівних підприємств на міжнародні ринки вимагає впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління. Через те перед суб'єктами господарювання машинобудівної галузі постає питання підвищення конкурентоспроможності продукції, нарощення ринкової вартості активів шляхом запровадження на підприємствах системи корпоративної соціальної відповідальності в поточну діяльність, що сприятиме нарощуванню масштабів виробництва, зростанню обсягів реалізації продукції машинобудівної галузі, збільшенню капіталу торговельних марок вітчизняного товаровиробника, розкриттю потенціалу персоналу підприємств, розробці та реалізації нових інноваційних продуктів, що будуть відповідати міжнародним стандартам якості та дозволять підприємствам вийти на нові ринки збуту.

У Господарському кодексі України [23], зокрема в статті 69, розкрито зміст та основні напрями соціальної діяльності підприємства. Так, пріоритетним напрямом визначено забезпечення належних і безпечних умов праці та підготовку кваліфікованих кадрів для суб'єктів господарювання, а також належну увагу надано екологічній складовій соціальної діяльності.

На формування та розвиток системи корпоративної соціальної відповідальності господарюючого суб'єкта впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. При аналізі внутрішніх факторів впливу на розвиток соціальної відповідальності доцільно враховувати специфіку галузі машинобудування шляхом виокремлення соціальних, технічних та фінансових аспектів функціонування промислових підприємств, які характеризують активність

в соціальному забезпеченні їх розвитку, а також формують передумови успішної реалізації соціальних проектів. У ході аналізу внутрішніх процесів доцільно, на наш погляд, особливу увагу приділити таким аспектам у діяльності машинобудівних підприємств як:

1. Техніко-технологічна складова діяльності суб'єкта машинобудівної галузі, що віддзеркалює стан обладнання, його відповідність, враховуючи технологію та специфіку виробництва і безпосередньо формує його організаційно-економічний механізм, надаючи йому ознак дієвості, інноваційності, ефективності. Трансформація означеного організаційно-економічного механізму безпосередньо впливає на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання та визначає нові можливості використання трудового потенціалу, якість та залучення нових трудових ресурсів, а також відкриває можливості конструкції нової соціально-орієнтованої царини у машинобудуванні. З психологічної точки зору, працівники та менеджери суб'єкта промисловості надають перевагу масштабним машинобудівним підприємствам з високим технологічним оснащенням, що гарантує високий рівень вирішення соціальних проблем.

2. Фінансова складова функціонування суб'єктів галузі машинобудування виступає основою реалізації та фінансового забезпечення соціальних проектів, що визначають кінцеві економічні результати суб'єкта господарювання, його забезпеченість економічними ресурсами та характеризують масштаби фінансових потоків, що може бути спрямовано в соціальні проекти в якості соціальних інвестицій. Від достатності фінансового забезпечення та ритмічності потоків соціальних інвестицій залежить реалізація всіх складових економічного потенціалу, якість продукції промисловості, можливість фінансування соціальних заходів, задоволення робітника належними умовами праці, екологічна безпека машинобудівної галузі, що є прямими факторами впливу підвищення конкурентоздатності суб'єктів господарювання та вітчизняної машинобудівної продукції.

3. Соціальна складова пов'язана з взаємодією людей всередині колективу з метою досягнення цілей підприємства, які визначаються наявністю закладів соціальної сфери підприємства та принципами їхньої діяльності [61].

Отже, консолідація всіх зазначених аспектів та їх ефективне поєднання в процесі функціонування вітчизняного підприємства на основі соціально відповідальної економічної поведінки має інтегрований характер, забезпечує конкурентоспроможність галузі, з урахуванням специфіки машинобудування галузі в сучасних умовах розвитку ринкових відносин.

Сталий розвиток та функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств в контексті активізації механізмів соціальної відповідальності є системою соціально-економічних відносин регіону, оскільки ефективність соціальних проектів першочергово відчувається на локальному територіальному рівні, а вже в подальшому – на рівні галузі та держави в цілому. Через те, у дослідженні враховуватиметься вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, які визначають принципи, методи та напрями реалізації соціальної відповідальності суб'єктів господарювання в контексті підвищення їх конкурентоспроможності.

Розвиток соціальної відповідальності підприємств знаходиться у діалектичному взаємозв'язку з рівнем соціальної відповідальності держави, якій надається вирішальна роль у розвитку та регулюванні соціально-орієнтованої економіки [34]. Активізація механізмів соціальної відповідальності вітчизняних машинобудівних підприємств у контексті підвищення їх конкурентоспроможності за результатами досліджень вітчизняних науковців отримує все більшого розповсюдження [37; 60; 173].

Частково зростає кількість суб'єктів господарювання, які впроваджують на засадах соціальної відповідальності такі інструменти та принципи: застосування методів та принципів соціальної звітності, прозорості та етичної поведінки; впровадження в корпоративній етиці та політиці діяльності підприємств принципів етичного та відповідального ставлення до якості продукції вітчизняного виробництва і здоров'я споживачів; реалізація заходів зі збереження екології територій та розвиток соціальних програм на регіональному рівні. Серед пріоритетних аспектів, які підштовхують керівників вітчизняних машинобудівних підприємств проводити соціально відповідальні практики, на перший план висуваються саме стратегічні

завдання підвищення конкурентоспроможності та спонукання до завоювання лідерських позицій на світових та внутрішніх ринках.

До заперечливих тенденцій активізації механізмів соціальної відповідальності суб'єктів господарювання можна додати те, що для більшості вітчизняних підприємств практичне впровадження програм соціального захисту і проектів соціальної відповідальності не є нагальним завданням через відсутність фінансування таких заходів, а кожне десяте підприємство машинобудівної галузі, що не є масштабним виробником, покладає ці обов'язки на державу і вважає їх додатковим навантаженням на суб'єктів господарювання. За результатами дослідження «Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018», 83 % компаній реалізують КСВ, але лише у половини з них є стратегія соціальної відповідальності і вдвічі менша частка компаній (24 %) має бюджет на її виконання [45].

Нами проведено дослідження низки машинобудівних підприємств Хмельниччини, таких як: ПАТ «Завод «Темп»», ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» (ПАТ «КМЗ»), ПАТ «Укрелектроапарат» та ДП «Новатор» (табл. 2.1). Вибір цих підприємств як об'єктів дослідження був обумовлений достатньо високим рівнем їх економічного розвитку і наявністю широкого спектра складових організаційної культури. Усі зазначені підприємства відносять до галузі машинобудування і входять до сфери важкої індустрії та включені в карту виробничого діапазону Хмельницької області і працюють на ефективних ринкових засадах.

Результати статистичного аналізу досліджуваних підприємств дають підстави стверджувати, що більшість із них працює нестабільно, що відображається на фінансових результатах діяльності, невисокій рентабельності продукції, через те доводиться очікувати, що найближчим часом вони звертатимуть увагу на розвиток корпоративної соціальної відповідальності та фінансове забезпечення цього процесу.

Аналіз стану машинобудівної галузі Хмельницької області за 2014–2018 рр. (табл. 2.1). вказує на відсутність дієвих механізмів регулювання соціально-економічного розвитку суб'єктів господарювання.

**Аналіз основних економічних показників діяльності  
Підприємств машинобудування Хмельницької області за 2014–2018 рр.**

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
<b>ДП «Новатор»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	243697	329167	631018	409998	429873	135,07	191,7	64,98	104,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	198362	274979	522473	334203	389671	138,62	190,00	63,97	116,60
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	45335	54188	108545	75795	40202	119,53	200,31	69,83	53,04
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,81	0,83	0,82	0,81	0,91	102,47	98,80	98,80	112,35
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8195	19799	49776	-5389	-4083	241,60	251,41	-	75,77
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції, %	4,13	7,2	9,53	-	-	174,33	132,36	-	-
<b>ПАТ «Завод «Темп»»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17201	38249	30335	25041	41253	222,36	79,30	82,55	164,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13119	33005	24832	19132	30148	25158	75,23	77,05	157,58
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	4082	5244	5503	5909	11105	128,47	104,94	107,38	187,93
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,76	0,86	0,81	0,75	0,73	113,16	94,19	93,83	96,16
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	-1674	4811	-991	348	3216	-	-	-	924,14
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції, %	-	14,57	-	1,82	10,67	-	-	-	586,12
<b>ПАТ «Укрелектроапарат»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	389264	449143	501278	382031	411095	126,05	111,61	76,41	107,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	330883	389542	374568	317520	376528	117,73	96,16	84,80	118,58
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	58381	59601	126710	64511	34567	102,09	212,60	50,91	53,58
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,85	0,87	0,75	0,83	0,92	102,03	86,21	110,67	110,35
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	58289	63341	66361	28729	82567	108,67	104,75	43,29	287,40
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції, %	17,61	16,26	17,71	9,05	21,93	92,33	108,92	51,10	242,30
<b>ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5681	3137	8659	11127	12634	55,22	276,02	128,50	113,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4249	2699	7301	8164	9389	270,50	110,99	111,82	115,00
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	1432	438	1358	2963	3245	30,59	310,05	218,19	109,52
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,74	0,86	0,84	0,73	0,74	116,22	97,67	86,90	101,36
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	300	-530	-499	-420	-403	-	-	-	-
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції, %	7,06	-	-	-	-	-	-	-	-

Так, аналізуючи величину чистого прибутку машинобудівних підприємств, відмітимо виникнення за останніх два роки загрозливої ситуації для

ДП «Новатор», яке у 2017–2018 рр. показало свою збитковість, в той час як ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» залишалося збитковим у період 2015–2018 рр. Також нестабільною є фінансова ситуація для такого підприємства як ПАТ «Укрелектроапарат», де чистий прибуток за період 2016–2017 рр. мав тенденцію до зниження, хоча у 2018 р. підприємство збільшило свої прибутки майже втричі порівняно з попереднім роком. ПАТ «Завод «Темп»» вдалося вийти у 2017 р. із стану збитковості, в якому підприємство перебувало у 2014–2016 рр., збільшивши при цьому у 2018 р. свій прибуток порівняно з попереднім роком.

Найбільш рентабельними за період, що досліджується, виступає машинобудівне підприємство: ПАТ «Укрелектроапарат», де середнє значення рентабельності за п'ять років становило 15,30 %. Найнижчу рентабельність за останні п'ять років показав ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» (2,03 %), котре за період 2014–2018 рр. є взагалі нерентабельним. Враховуючи зниження рентабельності, нестабільний фінансовий прибуток на деяких машинобудівних підприємств регіону та ускладнення зовнішніх економічних умов ведення господарської діяльності, головну увагу необхідно зосередити на прискоренні процесів залучення найменш витратних та водночас найбільш прибуткових джерел укріплення фінансово-економічного становища підприємств, що приведе до економічного зростання та нарощування потенціалу. Такими ресурсами мають стати людський капітал, а саме, персонал, який має високу мотивацію, здатний до ефективного виконання своїх обов'язків, спрямований на високопродуктивну діяльність. Таким чином, забезпечення мотивів і стимулів у працівника у поєднанні з якісною реалізацією трудової діяльності є найбільш перспективними напрямками економічного розвитку машинобудівних підприємств у найближчій перспективі.

У рамках нашого дослідження наведемо загальну характеристику кадрового забезпечення на чотирьох машинобудівних підприємствах Хмельницької області. У додатку А (табл. А.1) здійснено аналіз основних показників, що характеризують забезпеченість підприємств персоналом:

середньооблікова чисельність штатних працівників; середньооблікова чисельність позаштатних працівників, до котрих входять зовнішні сумісники та ті, які працюють за цивільно-правовими договорами; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу та фонд оплати праці штатних та позаштатних працівників.

Відповідно до табл. А.1, показник середньооблікової чисельності персоналу досліджуваних підприємств за період 2014–2018 рр. у середньому складав 1867 осіб на ДП «Новатор», 140 осіб – на ПАТ «Завод «Темп»», 916 осіб – на ПАТ «Укрелектроапарат», 21 особа – на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод». Упродовж останніх років спостерігається тенденція, спрямована на згортання обсягів діяльності та виробництва вітчизняними підприємствами як в галузі машинобудування, так і в інших галузях промисловості. Що стосується працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу, то найбільшою їх кількість була на ДП «Новатор», де за останні шість років середнє значення даного показника становило 48 осіб, а найменше працівників, що працювали на таких умовах було на ПАТ «Завод «Темп»» (лише один працівник за період 2014–2016 рр., а упродовж 2016–2017 років – 3 особи, та 1 особа – у 2018 р.). На ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» чисельність позаштатних працівників була взагалі відсутньою, а 1 працівник працював на умовах неповного робочого дня упродовж шести років. Через те, першочерговим завданням для керівників більшості машинобудівних підприємств має стати використання таких інструментів мотивації та стимулювання персоналу, які б спрямовувались на раціональне використання та ефективне регулювання трудового потенціалу на підприємстві, що забезпечить досягнення ним високих фінансових результатів.

Найбільше коштів у 2018 р. для оплати штатних працівників було витрачено на ДП «Новатор» – 11892,48 тис. грн у 2018 р., а найменше коштів у фонді оплати праці штатних працівників було на ПАТ «Завод «Темп»» – 7475,06 тис. грн. Зауважимо, що тенденцію до зменшення чисельності персоналу на підприємствах за останні роки можна пояснити не зменшенням обсягів виробництва, а скороченням та економією витрат на виплату заробітної

плати та відрахувань ЄСВ. Суттєвим при дослідженні заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств є аналіз співвідношення фонду оплати праці до чисельності штатних працівників. Так, на ДП «Новатор» фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника складає 41,06 тис. грн, 50,71 тис. грн, 70,49 тис. грн, 64,18 тис. грн та 64,08 тис. грн за період 2014–2018 рр., відповідно. Разом з тим, динаміку заробітної плати, що є ефективним інструментом у підвищенні мотивації та стимулювання персоналу на машинобудівних підприємствах за період 2014–2018 рр. Таким чином, у співвідношенні на одного працівника середньомісячна заробітна плата переважно має тенденцію до зростання.

Загалом за період, що аналізується, розмір середньомісячної заробітної плати персоналу на підприємствах машинобудування кожного року зростав на 10–30 % порівняно з попереднім роком, що можна пояснити зростанням показника мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в країні. Водночас, на ПАТ «Укрелектроапарат» у 2016 р. розмір середньомісячної заробітної плати на одного працівника скоротився на 8 % порівняно з 2015 р., проте вже у 2017 р. показник зріс на 12,7 % порівняно з попереднім роком. На ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» у 2014 р. середньомісячна заробітна плата на одного працівника скоротилася на 13,86 % порівняно з попереднім роком, проте у 2016 р. показник зріс на 119,32 % порівняно з 2015 р. У 2016 р. розмір середньомісячної заробітної плати на ДП «Новатор» був найвищим серед підприємств, що досліджувалися, і в 2016 р. досягнув свого максимального рівня порівняно з іншими підприємствами – 5874,5 грн.

Таким чином, враховуючи дані проведених досліджень, можна стверджувати, що заробітна плата відіграє досить важливу роль у підвищенні продуктивності персоналу на підприємствах машинобудування, виступаючи передумовою формування мотивів та стимулів у працівника до якісної трудової діяльності. Проте сьогодні положення про оплату праці, що діють на підприємствах, здебільшого регламентують мінімальний рівень заробітної плати, встановлений Законом України «Про державний бюджет» на кожен рік, що, за нашими переконаннями, є негативним фактором, оскільки за таких обставин відсутнім є заохочення персоналу до праці.

Відповідно до результатів досліджень, заробітна плата в Україні є набагато нижчою від європейських країн, хоча у промисловості розмір середньомісячної заробітної плати є дещо вищим порівняно із зазначеним показником в інших секторах. Що стосується розміру зарплати на машинобудівних підприємствах, то у 2018 р. зазначений показник становив 96,4 % від середньомісячної заробітної плати у промисловості. При цьому на деяких підприємствах досить поширеною є практика неофіційного нарахування заробітної плати працівникам, тобто видача заробітної плати «у конвертах». Це є достатньо серйозною проблемою для вітчизняних машинобудівних підприємств.

До одних з важливих показників, здатних здійснити характеристику ефективності і результативності діяльності персоналу підприємства, відноситься його продуктивність. Так, за даними табл. А.2 (додаток А) прослідковується нестабільність щодо зміни показника продуктивності персоналу на підприємствах, обраних для аналізу. На усіх машинобудівних підприємствах продуктивність персоналу у 2018 р. характеризувалась зростанням порівняно з 2014 р. із своєрідним коливанням цього показника у певні роки за період, що аналізується. Середньорічна продуктивність персоналу у 2018 р. найвищою була на ТОВ «Красилівський машинобудівний завод» – 574,27 тис. грн/особу, де фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника у цей період складав 64,12 тис. грн. Не дивлячись на те, що на ДП «Новатор» фонд заробітної плати на одного працівника у 2017 р. був найвищим – 64,18 тис. грн, це жодним чином не вплинуло на зростання середньорічної продуктивності персоналу – 202,17 тис. грн/особу. Незважаючи на те, що за розміром заробітної плати ПАТ «Завод «Темп»» поступався лише ДП «Новатор» та ТОВ «Красилівський машинобудівний завод» (фонд заробітної плати на одного працівника складав 62,05 тис. грн у 2017 р.), середньорічний виробіток на одного працівника у 2017 р. був нижчим по відношенню до 2015–2016 рр. – 210,43 тис. грн/особу. Разом з тим зауважимо, що серед факторів, які вплинули на продуктивність праці персоналу доцільно виділити використання сукупного фонду робочого часу. За результатами

проведених досліджень на підприємствах, що аналізувались, існують недоліки у використанні робочого часу, що стали причиною недостатньо високого рівня продуктивності персоналу машинобудівних підприємств.

У структурі фонду робочого часу частка невідпрацьованого часу на ДП «Новатор» в середньому складала 16,12 %, ПАТ «Завод «Темп»» – 19,11 %; ПАТ «Укрелектроапарат» – 21,21 %; ТОВ «Красилівський машинобудівний завод» – 19,09 % (додаток А, табл. А.3). З метою виявлення основних причин, що зумовили неефективне використання робочого часу, варто більш детально розглянути структуру невідпрацьованого часу на машинобудівних підприємствах. Зауважимо, що у структурі невідпрацьованого робочого часу на більшості досліджуваних підприємств (ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп»») найбільшу питому вагу становлять щорічні відпустки (від 20 до 60 %). Серед найбільш негативних чинників в активізації діяльності персоналу визначають зростання невідпрацьованого робочого часу у зв'язку з переведенням працівників з економічних причин на неповний робочий день. Таким чином, найвищим зазначений показник був на ПАТ «Укрелектроапарат» – 40,80. Найнижче значення показника простежується на ТОВ «Красилівський машинобудівний завод» – 0,72 %; на ПАТ «Завод «Темп»» – 7,09 %; на ДП «Новатор» – 10,40 %. Існування значної частки невідпрацьованого робочого часу, у зв'язку з переведенням на неповний робочий день, здебільшого можна пояснити недостатньою завантаженістю виробничих потужностей підприємств, тому процес пошуку важелів впливу на зміни зазначеного показника є занадто складним.

Не менш вагомою причиною невідпрацьованого робочого часу персоналом підприємства є тимчасова непрацездатність. Особливо великим зазначений показник є на ДП «Новатор», де частка цього показника у структурі невідпрацьованого робочого часу в середньому складала 35,41 %. Це може свідчити про існування несприятливих умов виробничого середовища на підприємстві, наслідки чого проявляються у негативному впливі на здоров'я та працездатність персоналу, а, отже, і на його мотивацію до роботи. На інших машинобудівних підприємствах у структурі невідпрацьованого робочого часу середнє значення зазначеного показника було таким: на ТОВ «Красилівський

машинобудівний завод» – 16,42 %, ПАТ «Укрелектроапарат» – 12,60 %. Для ТОВ «Красилівський машинобудівний завод» у структурі невідпрацьованого робочого часу найбільшу питому вагу складають відпустки без збереження заробітної плати, де середнє значення показника за досліджуваний період, складало 50,48 %.

Зважаючи на те, що часткова або повна ліквідація цілоденних або внутрішньозмінних простоїв виявляється вкрай важливим резервом при активізації діяльності персоналу, доцільним є аналіз показника використання робочого часу персоналу машинобудівних підприємств за період, що досліджується (додаток А, табл. А.3). Враховуючи те, що на продуктивність персоналу впливає ефективність використання робочого часу, зазначений показник є актуальним і для визначення мотивів та стимулів активізації діяльності персоналу. Використання робочого часу працівниками підприємств машинобудування повинно виключно відповідати ефективному виконанню їх виробничої діяльності. Нестабільність фінансово-економічного становища не лише досліджуваних, але й загалом вітчизняних підприємств, а також у зв'язку з необхідністю нарощування обсягів виробництва продукції машинобудівної галузі, виявляється необхідним дослідження раціонального використання робочого часу. Найбільшим зазначений показник серед досліджуваних підприємств виявляється на ДП «Новатор», середнє значення становило 0,80, а ТОВ «Красилівський машинобудівний завод» – 0,76, відповідно.

Таким чином, з метою стимулювання персоналу, підвищення його мотивації до високопродуктивної діяльності, вагому роль відіграє покращення умов праці за допомогою запровадження якісного медичного обслуговування працівників, спрямованого на зменшення відсотка захворюваності, виявлення найбільш частих видів захворювань та вжиття відповідних профілактичних заходів.

Аналіз використання роботи персоналу, рівня продуктивності його праці виконується у взаємозв'язку з оплатою праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати.

Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення. Виходячи з цього, слід зазначити, що за аналізований період мало місце порушення об'єктивного закону випереджаючого зростання продуктивності праці над заробітною платою.

У машинобудівній галузі Хмельниччини зберігаються стійкі диспропорції, що негативно впливають на перспективність її розвитку, оскільки існує загроза виникнення значних ризиків, а це погіршує конкурентоспроможність даної галузі промисловості. Слід виділити такі ризики як: високий рівень зношеності основних засобів, тоді як існуюча амортизаційна політика закріплює тенденції до зниження інвестиційно-інноваційного потенціалу країни; низькі темпи змін технологічної структури машинобудівного виробництва, збереження неефективної структури виробництва з переважанням нижчих технологічних укладів; відсутність суттєвих інновацій та оновлення технологій, які могли б стати рушійною силою економічного зростання на підґрунті якісного поліпшення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств.

Вкладення в нематеріальні активи – необхідна частина поточної інвестиційної діяльності суб'єктів машинобудування. Практикою доведено, що соціальні програми безпосередньо впливають і на капіталізацію підприємств. Соціально-етичне ведення бізнесу безпосередньо впливає на підвищення інвестиційної привабливості підприємств, внаслідок чого відкриваються альтернативні та більш широкі можливості залучення фінансових ресурсів, стає важливою конкурентною перевагою. Досягнення цих переваг безпосередньо залежить від рівня використання відповідних економічних ресурсів, в тому числі, організаційних. Успішний розвиток соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва машинобудівної галузі вимагає інтеграції її в систему управління та організаційного забезпечення процесу соціального сприйняття та також оцінки відповідних результатів.

Зростання інтенсивності виробництва, продуктивності праці і рівня соціальної відповідальності вимагають підвищення відповідальності перед суспільством і підприємця, і працівника. В процесі формування взаємної

відповідальності бере участь держава, суспільство, підприємець і працівник.

Соціальне середовище підприємства складають ті матеріальні, суспільні і духовні умови, в яких працівники живуть та працюють, в яких проходить розподіл і споживання, утворюються реальні зв'язки між суб'єктами, виражаються їх морально-етичні цінності. Це середовище складають: персонал підприємства, соціальна інфраструктура, складові якості життя працівників.

Соціальні фактори по відношенню до підприємства виражають зміст реформування соціального середовища. Основними факторами соціального середовища підприємства є: соціальна інфраструктура, умови праці та охорона праці, соціальна захищеність працівників, матеріальна винагорода, позаробочий час і проведення відпочинку, соціально-психологічний клімат. Соціальна інфраструктура як комплекс об'єктів існує для забезпечення життєдіяльності працівників, для задоволення соціально-побутових, культурних та інтелектуальних потреб (житловий фонд та об'єкти комунального господарства, медичні заклади, заклади освіти і культури, торгівлі та громадського харчування, побутового обслуговування, спортивні споруди та колективні дачні господарства). Соціальна інфраструктура виступає найважливішою вимогою до управління соціальним розвитком компанії.

Умови та охорона праці включають фактори, які пов'язані з технічним рівнем виробництва, організаційними формами трудового процесу та якістю робочої сили, а також ті, які діють на психофізіологічне самопочуття працівників, попередження виробничого травматизму та професійних захворювань (рівень механізації та автоматизації робіт, застосування інноваційних технологій, скорочення шкідливих для здоров'я робіт, дотримання санітарно-гігієнічних норм тощо). Затрати на виробничу естетику, обладнання робітничого побуту, створення комфортних умов для відпочинку в перервах під час трудового дня повертаються підвищенням продуктивності праці і якості роботи.

Соціальний захист працівників складають заходи із соціального страхування та дотримання соціальних гарантій, встановлених державою та іншими правовими актами (забезпечення мінімального розміру оплати праці, нормальної тривалості робочого часу, відшкодування шкоди здоров'ю,

відрахування в пенсійний та інші позабюджетні фонди, виплата різного роду дотацій). Опосередкований економічний ефект соціальних інвестицій проявляється у зниженні витрат виробництва, зростанні продуктивності праці, зниженні витрат тимчасової непрацездатності персоналу, забезпеченні кваліфікованими спеціалістами, змінами організаційної структури виробництва, поліпшенні показників соціального захисту працівників тощо.

Аналізуючи соціальну активність досліджуваних підприємств Хмельницької області машинобудівної галузі, нами виявлено, що в основному підприємства приділяють значну увагу соціальній складовій своєї діяльності. Більш детально витрати підприємств на соціальну та екологічну складові відображені у табл. 2.2. Зарубіжні фахівці та практики одностайно підкреслюють, що позиціонування суб'єкта підприємницької діяльності як активної соціально відповідальної установи перетворюється на конкурентні переваги в розумінні суспільства та зацікавлених агентів. Так, за визначенням Петрушенка Ю. Н. [109], якщо благодійні програми сприяють просуванню корпоративних цінностей або дозволяють розділити з клієнтами емоційний настрій, вони сприяють підвищенню лояльності споживачів. Через те, таку стратегію українського товаровиробника в сучасних умовах можна характеризувати як ефективну та дієву, зокрема на масових споживчих ринках.

Активізація інструментів та механізмів соціальної та екологічної складової стратегічного управління мінімізує комерційні ризики та дозволяє управляти репутаційними ризиками, що класифікуються фахівцями як критичні. Таким чином, посилення соціально-економічних позицій суб'єкта господарювання машинобудівної галузі дозволяє досягати такі стратегічні цілі, як підвищення конкурентоспроможності, нарощення інвестиційної привабливості та ринкової вартості в довгостроковій перспективі. Теоретично в розряд соціальних інвестицій не повинні потрапляти вимушені (тобто законодавчо регламентовані) витрати на соціальні програми. Чим більше (менше) обсяг соціальних інвестицій, тим вище (нижче) КСВ.

Таблиця 2.2

**Аналіз витрат на екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємств машинобудування Хмельницької області за 2014–2018 рр., тис. грн**

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/2014	2016/2015	2017/2016	2018/2017
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ДП «Новатор»									
Витрати на охорону довкілля, в т.ч.:	391,00	562,80	578,50	592,80	623,00	143,94	102,79	102,47	105,09
– на охорону атмосферного повітря	112,80	120,30	119,40	121,80	122,30	106,65	99,25	102,01	100,41
– на очистку стічних вод	260,10	263,20	268,50	270,00	280,30	101,19	102,01	100,56	103,81
– на утилізацію відходів	18,10	179,30	190,60	201,00	220,40	990,61	106,30	105,46	109,65
Сплачено податків за викиди	18,30	18,90	19,40	20,10	22,30	103,28	102,65	103,61	110,95
Витрати на проведення навчання та перевірку знань з питань охорони праці серед працівників	20,40	21,00	22,10	22,70	23,10	102,94	105,24	102,71	101,76
Витрати на проведення атестації робочих місць	45,60	47,80	48,10	49,20	49,80	104,82	100,63	102,29	101,22
Витрати на медичне забезпечення, в т.ч.:	73,80	75,00	77,70	85,90	88,00	101,63	103,60	110,55	102,44
– флюорографію	20,30	20,80	22,50	23,00	23,90	102,46	108,17	102,22	103,91
– облаштування медичних аптечок у цехах	31,40	31,80	32,30	32,60	33,50	101,27	101,57	100,93	102,76
– чергові медичні огляди	22,10	22,40	22,90	30,30	30,60	101,36	102,23	132,31	100,99
Витрати на соціальні заходи	26740,00	26812,00	26910,00	27310,00	2798,00	100,27	100,37	101,49	10,25
Витрати на премії та винагороди	13948,50	20497,60	44135,50	32548,20	31909,58	146,95	215,32	73,75	98,04
Витрати на навчання персоналу	992,10	1571,90	2336,00	2614,20	2783,02	158,44	148,61	111,91	106,46
ПАТ «Завод «Темп»»									
Витрати на охорону довкілля, в т.ч.:	184,10	185,90	188,00	189,60	190,90	100,98	101,13	100,85	100,69
– на охорону атмосферного повітря	43,60	44,20	45,00	45,70	46,20	101,38	101,81	101,56	101,09
– на очистку стічних вод	80,40	81,20	81,70	82,00	82,30	101,00	100,62	100,37	100,37
– на утилізацію відходів	60,10	60,50	61,30	61,90	62,40	100,67	101,32	100,98	100,81
Сплачено податків за викиди	10,40	10,80	11,20	11,50	11,80	103,85	103,70	102,68	102,61
Витрати на проведення навчання та перевірку знань з питань охорони праці серед працівників	5,40	5,80	6,10	6,30	6,50	107,41	105,17	103,28	103,17
Витрати на проведення атестації робочих місць	6,20	6,50	6,90	7,10	7,40	104,84	106,15	102,90	104,23
Витрати на медичне забезпечення, в т.ч.:	19,70	20,10	20,40	20,90	21,20	102,03	101,49	102,45	101,44
– флюорографію	5,20	5,40	5,50	5,60	5,70	103,85	101,85	101,82	101,79
– облаштування медичних аптечок у цехах	8,10	8,20	8,40	8,60	8,70	101,23	102,44	102,38	101,16
– чергові медичні огляди	6,40	6,50	6,50	6,70	6,80	101,56	100,00	103,08	101,49

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Витрати на соціальні заходи	1070,00	1120,00	1180,00	1230,00	1280,00	104,67	105,36	104,24	104,07
Витрати на премії та винагороди	266,70	196,50	191,39	305,71	380,48	73,68	97,40	159,73	124,46
Витрати на навчання персоналу	310,40	297,70	219,50	215,62	207,06	95,91	73,73	98,23	96,03
ПАТ «Укрелектроапарат»									
Витрати на охорону довкілля, в т.ч.:	715,70	725,30	741,60	783,60	830,80	101,34	102,25	105,66	106,02
– на охорону атмосферного повітря	121,80	125,60	127,80	130,60	136,50	103,12	101,75	102,19	104,52
– на очистку стічних вод	386,50	390,60	401,80	420,00	447,00	101,06	102,87	104,53	106,43
– на утилізацію відходів	207,40	209,10	212,00	233,00	247,30	100,82	101,39	109,91	106,14
Сплачено податків за викиди	21,70	23,30	22,80	23,10	27,40	107,37	97,85	101,32	118,61
Витрати на проведення навчання та перевірку знань з питань охорони праці серед працівників	46,50	47,80	49,70	50,20	52,71	102,80	103,97	101,01	105,00
Витрати на проведення атестації робочих місць	59,90	65,30	67,50	69,80	71,52	109,02	103,37	103,41	102,46
Витрати на медичне забезпечення, в т.ч.:	50,90	52,20	54,30	56,30	58,10	102,55	104,02	103,68	103,20
– флюорографію	10,40	10,50	10,80	11,20	11,70	100,96	102,86	103,70	104,46
– облаштування медичних аптечок у цехах	21,60	22,00	22,70	23,80	24,00	101,85	103,18	104,85	100,84
– чергові медичні огляди	18,90	19,70	20,80	21,30	22,40	104,23	105,58	102,40	105,16
Витрати на соціальні заходи	2385,00	2412,00	2495,00	2510,00	2583,00	101,13	103,44	100,60	102,91
Витрати на премії та винагороди	3774,50	3900,30	763,30	672,60	1717,14	103,33	19,57	88,12	255,30
Витрати на навчання персоналу	452,70	767,40	772,70	767,10	856,19	169,52	100,69	99,28	111,61
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»									
Витрати на охорону довкілля, в т.ч.:	61,00	62,20	63,20	64,10	65,20	101,97	101,61	101,42	101,72
– на охорону атмосферного повітря	20,60	21,20	21,80	22,10	22,40	102,91	102,83	101,38	101,36
– на очистку стічних вод	14,10	14,60	14,90	15,10	15,30	103,55	102,05	101,34	101,32
– на утилізацію відходів	26,30	26,40	26,50	26,90	27,50	100,38	100,38	101,51	102,23
Сплачено податків за викиди	5,60	5,70	5,80	5,90	5,90	101,79	101,75	101,72	100,00
Витрати на проведення навчання та перевірку знань з питань охорони праці серед працівників	0,80	0,45	0,81	0,95	1,12	56,25	180,00	117,28	117,89
Витрати на проведення атестації робочих місць	1,00	0,75	1,20	1,50	1,90	75,00	160,00	125,00	126,67
Витрати на медичне забезпечення, в т.ч.:	3,60	2,70	4,30	4,80	5,60	75,00	159,26	111,63	116,67
– флюорографію	0,50	0,30	0,70	0,80	0,90	60,00	233,33	114,29	112,50
– облаштування медичних аптечок у цехах	1,50	1,30	1,80	2,10	2,50	86,67	138,46	116,67	119,05
– чергові медичні огляди	1,60	1,10	1,80	1,90	2,20	68,75	163,64	105,56	115,79
Витрати на соціальні заходи	2650,00	2720,00	2685,00	2830,00	2800,00	102,64	98,71	105,40	98,94
Витрати на премії та винагороди	40,83	22,65	59,37	85,73	70,26	55,47	262,12	144,40	81,95
Витрати на навчання персоналу	5,98	1,46	4,99	8,47	22,01	24,41	341,78	169,74	259,86

Соціальні інвестиції можуть здійснюватися у партнерстві з органами влади всіх рівнів, некомерційними та громадськими організаціями. Безпосередні бізнес-вигоди від соціальних інвестицій – створення стабільного ділового середовища, зниження операційних ризиків, збільшення фінансових показників, зростання продажів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат, розширення ринку, збільшення ринкової вартості підприємства в довгостроковій перспективі. Соціальні інвестиції в галузі машинобудування реалізуються у формі соціальних програм та проектів. Суб'єкти господарювання сьогодні впроваджують соціальні програми, в більшості випадків, з метою формування сприятливих умов розвитку трудового персоналу, що знижує соціальні ризики.

Першорядним напрямом формування стратегічних соціальних програм у контексті активізації механізмів соціальної відповідальності залишається розвиток людського капіталу, що включає в себе підвищення ефективності використання трудових ресурсів та становлення інтелектуального потенціалу підприємства. У числі соціальних програм з розвитку персоналу підприємства можуть використовуватися такі напрями діяльності, як: навчання і професійний розвиток, застосування мотиваційних схем оплати праці, надання співробітникам соціального пакета, створення умов для відпочинку і дозвілля, підтримку внутрішніх комунікацій підприємства, участь співробітників у прийнятті управлінських рішень.

Активізація механізмів соціальної відповідальності суб'єктів господарювання в контексті їх підвищення конкурентоспроможності на національному та світовому ринках дозволяє нарощувати капітал нематеріальних активів у вигляді торгівельних марок, брендів, більшої лояльності покупців, покращити ділову репутацію та імідж серед контрагентів і, головним чином, підвищити інвестиційну привабливість. Соціально-економічний розвиток локальної території на засадах активізації механізмів соціальної відповідальності здійснюється за допомогою реалізації екологічних, мотиваційних, з охорони здоров'я, освітніх, культурно-ціннісних, інфраструктурних та інших соціальних проектів, тобто шляхом нарощення потоків соціальних інвестицій.

В Україні середній рівень розкриття інформації з КСВ на сайтах українських компаній залишається досить низьким – 21,7 %. З 99 компаній, сайти яких оцінювались, 41 має вищий ніж середній рівень розкриття інформації [45]. Для формування соціальних пріоритетів в компанії необхідно: сформувати робочу групу у кожному департаменті для розробки цінностей; запропонувати кожному працівнику робочої групи скласти перелік з 5 ключових цінностей, якими він керується в повсякденному житті і в роботі; об'єднати принципи в робочий документ; організувати голосування серед співробітників за кращі цінності; затвердити вибрані цінності і закріпити в корпоративному документі.

За формою реалізації соціальних інвестицій можна виділити соціальні інвестиції, надані у вигляді фінансових та інших матеріальних ресурсів (фінансування програм соціальної спрямованості, надання техніки і обладнання для виконання певних робіт), а також у вигляді трудових ресурсів компанії (виконання соціально значущих робіт персоналом компанії і залученими волонтерами) [10]. На наш погляд, необхідно підкреслити саме соціально-економічну складову інвестицій, оскільки проведені соціальні заходи генерують додаткові доходи за рахунок збільшення обсягів продажів та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вивчення практичного світового досвіду свідчить про довіру та прихильність вибору покупців щодо продукції соціально відповідальних суб'єктів господарювання. У подальшому отримані переваги соціально відповідальної бізнес-одиниці трансформуються в дієвий інструмент, завдяки якому покупці інвестують в акції та придбають більше товарів та послуг.

У сфері соціального інвестування суб'єктів господарювання можна визначити два аспекти розуміння соціальних інвестицій:

1. Соціальні інвестиції в контексті соціальної відповідальності, під якою розуміють соціальну діяльність підприємства, спрямовану на зовнішнє середовище з метою створення сприятливого іміджу в очах громадянського суспільства та надання соціальних благ працівникам підприємства.

2. Інвестиції у людський капітал, що сприяють підвищенню професійної

кваліфікації та покращенню продуктивних здібностей людини і тим самим збільшують продуктивність праці. До інвестицій в людський капітал відносять витрати на освіту протягом життя, охорону здоров'я, виховання гуманітарних складових людського капіталу, посилення мотивації працівників, пошук економічно важливої інформації тощо.

Основна складність оцінки соціальних інвестиції полягає у визначенні суспільної вигоди, отриманої в результаті здійснення певної інвестиційної програми, яка часто не піддається не тільки грошовій, а й просто кількісній оцінці. Аналіз практики дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу дозволив визначити фактори, які впливають на ефективне функціонування її механізму, в тому числі у сфері машинобудування.

1. Пріоритетною умовою соціальної відповідальності підприємства є реалізація сумлінної ділової практики у відносинах з контрагентами. Ця умова передбачає прозорість бізнесових операцій, публічність інформації з фінансових та соціальних питань та верифікації відповідної звітності незалежними аудиторськими компаніями, що, у свою чергу, сприятиме поступовому зниженню рівня тіньової економіки в країні, подоланню бюджетного дефіциту. Обов'язковим є вчасне виконання податкових зобов'язань, що впливає на формування дохідної частини бюджету та фінансування державних соціальних програм.

2. Однією з нагальних потреб машинобудівної галузі є необхідність у впровадженні новітніх технологій, модернізації виробничих потужностей. Управління, побудоване на принципах соціальної відповідальності, забезпечує підприємству інноваційну спрямованість розвитку. Процес пошуку шляхів гармонізації інтересів власників щодо ціни, якості, безпеки та екологічності є безпосереднім каталізатором інновацій, у тому числі пов'язаних з модернізацією виробничих потужностей. Отже, поширення практики реалізації соціальної відповідальності суб'єктів господарювання можна розглядати як додатковий важіль стимулювання їх інноваційного розвитку.

Формування соціальної відповідальності вітчизняних суб'єктів господарювання сприятиме розвитку позитивного іміджу країни у світовому

економічному просторі, що позитивно вплине на рівень інвестиційної привабливості України. У більшості країн ЄС держава стимулює бізнес до соціально відповідальної діяльності шляхом розробки програми підтримки і стимулювання вищезазначених процесів, визначає соціально відповідальну поведінку для бізнесу, долучає компанії приватного і державного секторів до спільного виконання суспільно важливих завдань.

Механізм активізації соціальної відповідальності суб'єктів господарювання машинобудівної галузі за умов розвитку інтеграційних процесів базується на концептуальних основах соціальної конкурентоспроможності та функціональному управлінні, оскільки реалізація основних принципів передбачає проведення певних процедурних заходів соціального менеджменту, в результаті якого очікують отримати економічні результати, зокрема підвищення ринкової вартості бізнесу в довгостроковій перспективі, оптимізацію структури джерел формування соціальних інвестицій, формування внутрішніх резервних фондів соціального інвестування з метою мінімізації соціальних ризиків, розвиток інтелектуального капіталу за рахунок більш ефективного використання трудових ресурсів, перехід на інноваційну модель розвитку бізнесових процесів із трансфером інноваційних технологій тощо.

Концепція соціальної конкурентоспроможності передбачає формування та реалізацію конкурентних переваг суб'єктів господарювання за рахунок активізації соціально-економічної компоненти, яка спрямована на підвищення ринкової вартості бізнесу з одночасним конструктивним вирішенням соціальних проблем та забезпечує отримання економічних прерогатив всіма учасниками ринку за рахунок перерозподілу функцій та формування інноваційних моделей соціально-економічного розвитку, шляхом виключення дискримінаційних інструментів, відмови від соціальних конфліктів у процесі розвитку співробітництва у довгостроковій перспективі.

Методичне забезпечення ефективності механізму активізації соціальної відповідальності підприємства розгорнуто можна представити за допомогою схеми підпорядкування економічних інструментів соціальної відповідальності підприємства. Основними показниками соціальної відповідальності суб'єктів

господарювання традиційно визначено заробітну плату персоналу; податки, сплачені підприємством; витрати на благодійність; екологічні платежі та витрати на науково-технічну діяльність (рис. 2.1).

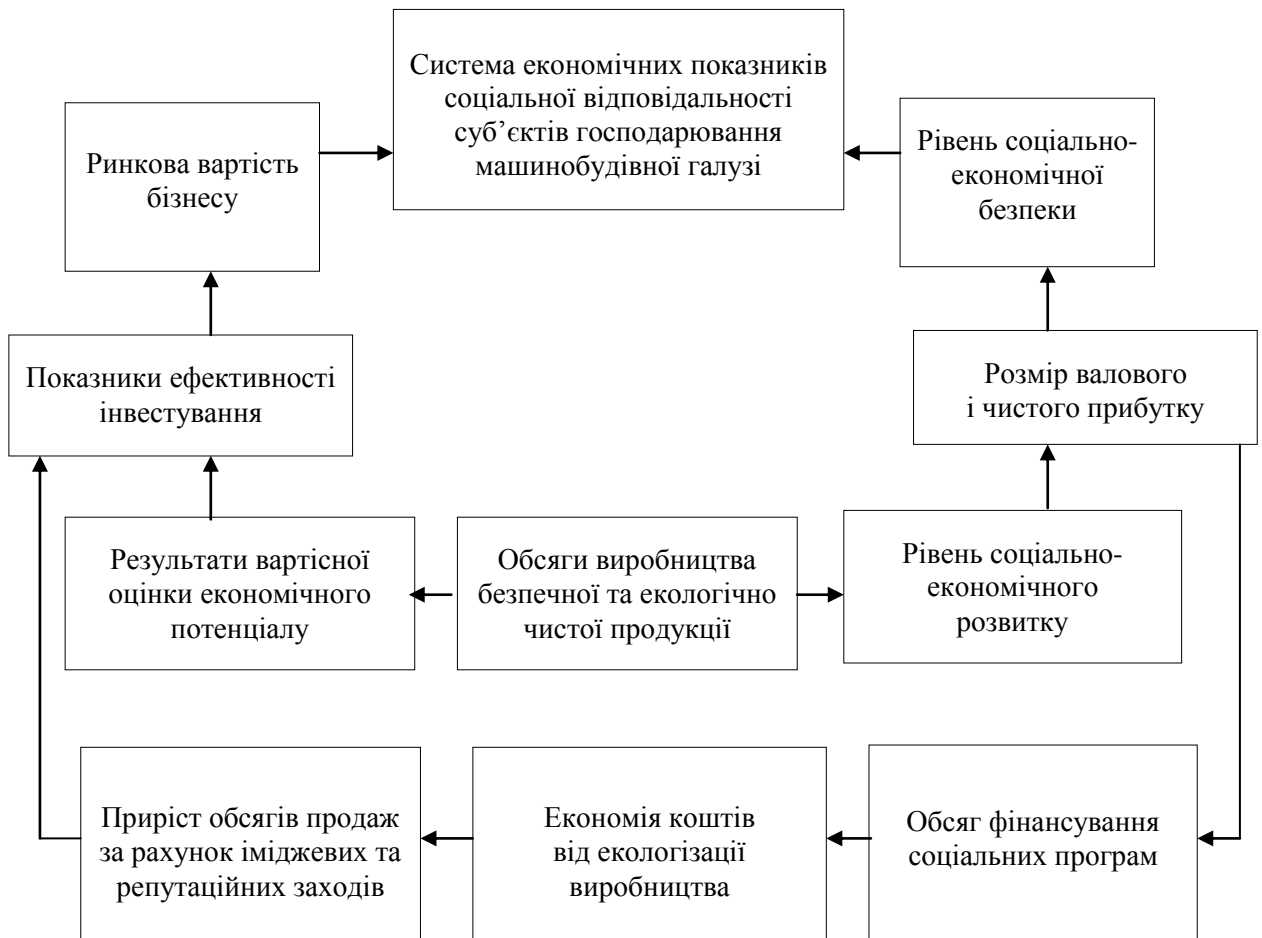


Рис. 2.1. Схема підпорядкування економічних інструментів соціальної відповідальності суб'єктів господарювання машинобудівної галузі

Одним з напрямів соціально відповідальної поведінки є фінансова та розрахункова дисципліна, причому якщо з бюджетом суб'єкти господарювання мають розрахуватися вчасно, то розрахунки з іншими суб'єктами ринку та власним персоналом часто не відповідають вимогам. Відволікання економічних ресурсів у дебіторську заборгованість та невчасні розрахунки приводять до активної іммобілізації економічних ресурсів з кругообороту поточної діяльності підприємств машинобудування, що значно погіршує їх конкурентоспроможність, фінансову стійкість, ділову репутацію та економічні зв'язки між контрагентами.

Рівень стійкості та ліквідності суб'єктів машинобудівної галузі формує співвідношення обсягів дебіторської і кредиторської заборгованості, що знижує дисбаланс руху фінансових ресурсів у контурах окремих економічних зв'язків суб'єктів господарювання та галузі в цілому. Отже, пріоритетною умовою соціальної відповідальності підприємства є реалізація сумлінної ділової практики у відносинах з стейкхолдерами, а також вчасне виконання податкових зобов'язань, що впливає на формування дохідної частини бюджету та фінансування державних соціальних програм. Трансформація соціально-економічних зв'язків суб'єктів господарювання відбивається безпосередньо на структурі економічних відносин, і, в першу чергу, вбачається у співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованості та прискоренні руху розрахунків із контрагентами.

Фундаментальним базисом становлення принципово нового механізму активізації соціальної відповідальності суб'єктів господарювання сфери машинобудування має стати концепція соціальної конкурентоспроможності, базові принципи якої включають складові поняття соціальної відповідальності машинобудівних підприємств, що було виявлено в процесі експертної оцінки та опитування суб'єктів господарювання Хмельницької області. Детальний аналіз складових елементів, що характеризують рівень КСВ на підприємствах, розглянемо в наступному розділі роботи. Саме такі складові та їх питома вага окреслюють ті напрями, що задіяні соціально активними підприємствами, проте посилювати дієвість та стимулювати механізм соціальної відповідальності необхідно за допомогою тих складових, які впроваджено недостатньо активно. В умовах соціально-орієнтованої ринкової економіки соціальна відповідальність бізнесу має стати не обов'язком, а загальноприйнятою традицією, якої мають дотримуватися всі суб'єкти господарських відносин.

## 2.2. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств машинобудування в їх стратегічному управлінні

Реалізація підприємством будь-яких соціально відповідальних програм вимагає прикладання певних зусиль і, як правило, пов'язана зі значними витратами. Так, окремі підприємці вважають, що бізнес за своєю природою вже є соціально відповідальним завдяки лише тому, що існує, оскільки сприяє зайнятості населення, створює робочі місця, задовольняє суспільні потреби у товарах та послугах, виплачує заробітну плату, сплачує податки [62]. Одним із мотивів реалізації соціально відповідальних заходів є те, що вони активно висвітлюються в ЗМІ, є непоганою рекламою і сприяють завоюванню й збереженню позитивного іміджу підприємства. Це зрозуміло, адже бізнес-переваги, які отримує соціально-активне підприємство, очевидні. Так, за результатами дослідження, більшість американських споживачів скоріше за все нададуть перевагу тому бренду, який в їхній свідомості асоціюється як соціально відповідальний; більше 85 % випускників американських вишів прагнуть працювати в компаніях, які дотримуються принципів КСВ; а 75 % інвесторів відзначили соціально відповідальну поведінку підприємства як ключовий індикатор при виборі об'єкта інвестування [54, с. 5].

Також є низка підприємств, для яких соціальна відповідальність є скоріше обов'язком, аніж добровільним вибором. Мова йде про компанії, що беруть участь у реалізації соціально відповідальних заходів у рамках виконання законів України, у відповідь на запити органів державної та місцевої влади чи профспілки, а також на вимогу іноземних партнерів чи материнської компанії. Однією з найважливіших, і навіть обов'язкових, сфер реалізації КСВ є відповідальність бізнесу перед державою щодо своєчасної та повної сплати податків і платежів до бюджету. Варто зазначити, що в означеній площині держава та бізнес мають виступати рівноправними партнерами: держава повинна створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, запобігати корупції та утворенню тіньових схем формування додаткової вартості, а бізнес у свою чергу – вчасно сплачувати податки. Адже, якщо держава не

виконує свою роль щодо створення і збереження сприятливих умов для розвитку бізнесу і захисту прав власників, бізнес отримує привід ухилятися від виконання повною мірою своїх зобов'язань перед державою [36].

Соціально відповідальна поведінка підприємства повинна проявлятися не лише перед державою, але й перед суспільством, довкіллям, стейкхолдерами та безпосередньо власне персоналом підприємства. Більшість соціально відповідальних українських підприємств вагому роль відводить реалізації соціально відповідальних заходів саме у сфері розвитку власного персоналу. Нами систематизовано та визначено основні напрями реалізації соціальної відповідальності підприємства, які зображено на рис. 2.2. Оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності в Україні ускладнюється тим, що складання соціальних звітів є необов'язковим, єдиний стандарт відсутній, відповідно, такі звіти складає незначна кількість підприємств, а інформація, яка міститься у таких звітах, часто не дозволяє проводити порівняльний аналіз рівня соціальної відповідальності різних підприємств [50, с. 135].

Недостатній рівень розвитку КСВ в Україні пояснюється наявністю низки стримуючих факторів, таких як: нестача фінансових ресурсів, недосконалість чинного законодавства у сфері соціальної відповідальності бізнесу, складність визначення економічного ефекту від соціально відповідальної діяльності, відсутність належних стимулів розвитку соціальної відповідальності. Ступінь впливу цих факторів на підприємства різних розмірів має певні відмінності.

Перспективними заходами, які можуть стимулювати розвиток соціально відповідальної діяльності серед українських підприємств, є такі: запровадження податкових пільг, зменшення адміністративного та регуляторного тиску на суб'єктів господарювання, а також залучення підприємств до реалізації соціальних та екологічних проектів місцевого розвитку. На думку І.М. Царик, найважливішими показниками рівня корпоративної соціальної відповідальності є заробітна плата, обсяг сплачених податків, витрати на благодійність, екологічні платежі та витрати на науково-технічну роботу [169]. Запропоновані показники є дійсно інформативними для визначення рівня соціальної відповідальності підприємств на регіональному чи загальнодержавному рівні, проте вважаємо, що цей перелік потребує деякого уточнення.



Рис. 2.2. Напрями реалізації соціально відповідальної поведінки підприємства

Зокрема, замість показника «заробітна плата» більш доцільно використовувати показник «витрати на персонал», який більш повно

відображає витрати підприємства на найманих працівників, так як включає ще й витрати на соціальні заходи. Також замість показника «обсяг сплачених податків» більш доцільно використовувати показник «податок на прибуток», який відображає, перш за все, ефективність діяльності підприємства і економічну складову соціальної відповідальності бізнесу – ефективне використання ресурсів і одержання прибутку. А обсяг сплачених податків як показник такої інформації не дає і, разом з тим, включає у себе податки, які абсолютно не характеризують ефективність діяльності, наприклад, податок на додатну вартість або акцизний збір [50, с. 136].

Враховуючи той факт, що корпоративна соціальна відповідальність в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку, випереджаючі темпи зростання соціальних витрат бізнесу порівняно з темпом зміни обсягів реалізації товарів і послуг, є позитивною тенденцією для зміни свідомості власників і керівників підприємств та поступового утвердження корпоративної соціальної відповідальності як важливої складової менеджменту організацій в Україні.

Також важливими показниками рівня соціальної відповідальності підприємства перед працівниками є наявність і дієвість таких внутрішньо-організаційних документів, як колективний договір, положення про соціальну політику, положення про мотивацію праці тощо. Два останні документи укладаються підприємством добровільно і у довільній формі, а органи статистики не збирають інформацію про їх наявність на підприємстві. Колективний договір як інструмент регулювання соціально-трудова відносин усередині організації є об'єктом регулювання на міжнародному і національному рівні, а також з боку професійних асоціацій та внутрішніх норм самого підприємства. Незважаючи на це, значна частина підприємств і найманих працівників залишаються неохопленими колективними договорами. Через те, процес ефективного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства залежить від її структурної побудови, в результаті чого, нами запропоновано модель комплексної оцінки рівня КСВ (рис. 2.3) на основі її фінансової, соціальної, екологічної, соціально-трудова та відносин із стейкхолдерами, тобто, складових, що підлягають подальшому оцінюванню.

Комплексна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві

Фінансова складова	Соціальна складова	Складова відносин із стейкхолдерами	Соціально-трудова складова	Екологічна складова
<p>Показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт поточної ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт швидкої ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт абсолютної ліквідності;</li> <li>– коефіцієнт рентабельності активів;</li> <li>– коефіцієнт рентабельності власного капіталу;</li> <li>– коефіцієнт рентабельності діяльності;</li> <li>– коефіцієнт оборотності основних засобів;</li> <li>– коефіцієнт оборотності власного капіталу</li> </ul>	<p>Показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт рівня виплат премій і соціальних виплат на соціальні заходи;</li> <li>– коефіцієнт ефективності використання нерухомого майна;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості житлом працюючих;</li> <li>– коефіцієнт соціальних витрат на персонал;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості оздоровчими об'єктами;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості медоглядом працівників;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості соціального захисту персоналу;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості рівня надання соціальних пільг працюючим</li> </ul>	<p>Показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт економічних втрат;</li> <li>– коефіцієнт податкового навантаження;</li> <li>– коефіцієнт витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства;</li> <li>– коефіцієнт дебіторської заборгованості по розрахунках за надані товари та послуги;</li> <li>– коефіцієнт забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури;</li> <li>– коефіцієнт фінансування закладів соціальної інфраструктури</li> </ul>	<p>Показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт кваліфікованості працівників;</li> <li>– коефіцієнт плинності кадрів;</li> <li>– коефіцієнт втрат робочого часу;</li> <li>– коефіцієнт обороту з прийняття персоналу;</li> <li>– коефіцієнт обороту зі звільнення;</li> <li>– коефіцієнт забезпеченості робочих місць належними умовами праці та відпочинку;</li> <li>– коефіцієнт витрат на професійне зростання працівників;</li> <li>– коефіцієнт заборгованості з оплати праці;</li> <li>– коефіцієнт відповідності рівня оплати праці на підприємстві середньому рівню оплати праці по Україні</li> </ul>	<p>Показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– коефіцієнт сплати екологічних зборів;</li> <li>– коефіцієнт втрат підприємства від нерационального природокористування;</li> <li>– коефіцієнт достатності витрат на природоохоронні заходи;</li> <li>– коефіцієнт ефективності витрат на природоохоронні заходи;</li> <li>– коефіцієнт екологоемкості продукції підприємства;</li> <li>– коефіцієнт відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх граничнодопустимій концентрації</li> </ul>

Рис. 2.3. Комплексна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві\*

\* узагальнено та доповнено автором

Основні показники складових рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств Хмельницької області протягом 2014–2018 років представлені у додатку Б (табл. Б.1–Б.4). Оцінка рівня організації системи забезпечення корпоративної соціальної відповідальності має показувати, що чим більш складні і різноманітні елементи ресурсної бази підприємства, тим вище є рівень її формування, розвитку і забезпечення. Проте найбільш сучасне і різноманітне елементне забезпечення не може гарантувати високу організованість системи. Володіючи певним набором елементів, можна по-різному організувати процес розвитку соціальної відповідальності.

Звідси, якщо при широкій елементній базі на підприємстві система управління корпоративною соціальною відповідальністю погано організована, це свідчить про нераціональне використання ресурсів. Використовуючи метод оцінки порівняльної важливості окремих параметрів, а саме фінансової, соціально-трудова, соціальної, екологічної та взаємовідносин із стейкхолдерами складових КСВ, нами було здійснено експертне опитування важливості впливу обраних складових елементів на досліджуваних підприємствах Хмельницької області за 100-бальною системою (табл. 2.3–2.33).

Таблиця 2.3

**Матриця бальної оцінки експертами вагомості  
впливу фінансової складової на рівень КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт							
	поточної ліквідності	швидкої ліквідності	абсолютної ліквідності	рентабельності активів	рентабельності власного капіталу	рентабельності діяльності	оборотності основних засобів	оборотності власного капіталу
ДП «Новатор»	90	80	80	100	100	90	90	100
ПАТ «КМЗ»	80	70	80	100	90	80	80	90
ПАТ «Укрелектро-апарат»	80	80	90	90	90	80	90	100
ПАТ «Завод «Темп»»	80	70	80	90	100	90	90	90

При обробці матеріалів колективної експертної оцінки відносної ваги параметрів ресурсної бази (факторів) використано метод рангової кореляції. Тому дані, отримані в балах, відповідним чином ранжувались у міру зменшення та отримали оцінку рангів. Порядковий номер, що визначає місце кожного фактора в загальній сукупності факторів, називається рангом. Введено такі умовні позначення вихідних даних:  $m$  – кількість експертів, що взяли участь в колективній експертній оцінці;  $1, 2, 3, \dots, i, \dots, m$  – можливі номери експертів;  $n$  – кількість визначених показників фінансової складової (напрямів досліджень), що запропоновані для оцінки;  $1, 2, 3, \dots, j, \dots, n$  – можливі номери напрямів досліджень;  $m_j$  – кількість експертів, які оцінили  $j$ -й напрям;  $m_{100j}$  – кількість максимально можливих оцінок (100 балів), отриманих  $j$ -м напрямом досліджень;  $C_{ij}$  – оцінка відносної ваги (в балах), даних  $i$ -му експерту  $j$ -му напрямку досліджень. Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто, елементи матриці балів  $C_{ij}$  перетворюються в елементи матриці рангів  $R_{ij}$ , де, відповідно,  $R_{ij}$  – це ранг оцінки  $i$ -м експертом  $j$ -го напрямку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Матриця рангів оцінки напрямів розвитку  
фінансової складової КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт							
	поточної ліквідності (1)	швидкої ліквідності (2)	абсолютної ліквідності (3)	рентабельності активів (4)	рентабельності власного капіталу (5)	рентабельності діяльності (6)	оборотності основних засобів (7)	оборотності власного капіталу (8)
ДП «Новатор»	2	2,5	2,5	4,5	4,5	6,5	6,5	1
ПАТ «КМЗ»	4	5	4	1	2	6,5	6,5	3
ПАТ «Укрелектро-апарат»	1,5	1,5	6	6	6	3	2	1
ПАТ «Завод «Темп»»	3	4	3	2	1	7	7	7
Разом	10,5	13	15,5	13,5	13,5	23	22	12

При обробці результатів експертних оцінок щодо відносної важливості напрямів (коефіцієнтів фінансової складової КСВ підприємства) визначено ряд

статистичних характеристик, на основі яких оцінюється кожний фактор. Сума рангів, призначених експертами  $j$ -му напрямку досліджень, визначається за формулою (2.1):

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}. \quad (2.1)$$

Середній ранг для кожного напрямку визначають за формулою (2.2):

$$\bar{S}_j = \frac{\sum_{i=1}^m R_{ij}}{m} = \frac{S_j}{m}. \quad (2.2)$$

При порівнянні важливості різних напрямів по  $S_j$ , найбільш важливим слід вважати напрям, що характеризується найменшим значенням середньої величини рангу. Поряд із середніми рангами для кожного напрямку визначається за формулою (2.3) середня величина в балах:

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ij}}{m_j}. \quad (2.3)$$

Середнє значення ( $M_j$ ) може приймати значення від 0 до 100, залежно від того, яку оцінку, відповідно, за важливістю дали експерти тому чи іншому напрямку. Чим більше значення  $M_j$ , тим більше, на думку експертів, важливість розвитку  $j$ -го напрямку. При оцінці важливості окремих напрямів представляє інтерес показник частоти максимально можливих оцінок, що визначається за формулою (2.4):

$$K_{100j} = \frac{m_{100j}}{m_j}. \quad (2.4)$$

Показник  $K_{100j}$  може приймати значення в межах від 0 до 1. Важливість  $j$ -го напрямку збільшується при зміні  $K_{100j}$  від 0 до 1. Показник  $K_{100j}$  слід розглядати як додатковий до інших показників оцінки відносної важливості напрямку. Він характеризує важливість розвитку  $j$ -го напрямку з точки зору кількості поставлених йому перших місць. Перевагу тому чи іншому напрямку слід віддавати в першу чергу залежно від середніх величин рангу чи балів. І тільки при інших рівних умовах напрям можна вважати найбільш важливим

при максимальному значенні  $K_{100j} = 1$ . Крім абсолютних величин оцінки важливості напряму при обробці даних анкетного опитування, застосовано також відносні показники (табл. 2.5). Для цього індивідуальні показники спочатку нормуються, а потім обчислюються середньозважені величини (нормування – це перехід від абсолютних величин до відносних). Середню вагу кожного напряму (нормована оцінка) розраховують за формулою (2.5):

$$W_j = \frac{\sum_{i=1}^m W_{ij}}{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m W_{ij}}, \sum_{i=1}^m W_{ij} \frac{C_{ij}}{\sum_{j=1}^n C_{ij}}. \quad (2.5)$$

У табл. 2.5 наведені дані відносних показників за кожним напрямом з урахуванням думки окремих експертів.

Таблиця 2.5

**Матриця відносного значення факторів  
(коефіцієнтів фінансової складової КСВ)**

Фактор	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Середнє значення $W_{ij}$
1	1,124	0,119	0,114	0,116	0,368
2	0,109	0,104	0,114	0,101	0,107
3	0,109	0,119	0,128	0,116	0,118
4	0,137	0,149	0,128	0,130	0,136
5	0,137	0,134	0,128	0,144	0,136
6	0,123	0,119	0,114	0,130	0,122
7	0,123	0,119	0,128	0,130	0,125
8	0,137	0,134	0,142	0,130	0,136

Оскільки сума відносних значень, поставлених кожним експертом всім напрямам, дорівнює 1, то  $\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m W_{ij}$  по суті дорівнює кількості експертів, що беруть участь в дослідженні. Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.5).

У табл. 2.6 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямів, що містяться в табл. 2.5, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному четвертому, п'ятому та восьмому напрямам.

**Показники порівняльної важливості факторів  
(коефіцієнтів фінансової складової КСВ)**

Показник	Умовне позначення	Напря́м (фактор)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Сума рангів	$S_j$	10,5	13	15,5	13,5	13,5	23	22	12
Середній ранг	$\overline{S}_j$	2,625	3,25	3,875	3,375	3,375	5,75	5,5	3
Середнє значення в балах	$m_j$	82,5	75	82,5	95	95	85	87,5	95
Частота максимально можливих оцінок	$K_{100j}$	0	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5
Середня вага	$W_j$	0,368	0,107	0,118	0,136	0,136	0,122	0,125	0,136

За значенням показника активності експертів можна судити, з одного боку, про компетентність експертів, а з іншого, – що всі напрями досить обґрунтовані, оскільки всі експерти дали оцінку запропонованим напрямам. Показники частоти максимально можливих оцінок свідчать про те, що тільки для четвертого, п'ятого та восьмого напрямів експерти призначили 100-бальну оцінку, з них для четвертого та восьмого напрямів двічі, для п'ятого – один раз.

Таким чином, учасники експертизи повинні з четвертого та восьмого, а також з п'ятого напрямів, шляхом співставлення та додаткових оцінок, вибрати найбільш прийнятний (оптимальний) напрям. Оцінкою відносної важливості напрямів не обмежується обробка даних опитувальних анкет. Не менш важливі питання для наукового обґрунтування прогнозу має оцінка показника ступеня узгодженості думок експертів за допомогою системи показників. Для оцінки узагальненої міри узгодженості думок за всіма напрямками (коефіцієнтами) нами використано коефіцієнт конкордації:

$$K_{kon} = \frac{\sum_{j=1}^n d_j^2}{\frac{1}{12} \left[ m^2 \cdot (n^3 - n) - m \cdot \sum_{i=1}^m T_i \right]}, \quad d_j = S_j - \frac{\sum_{j=1}^n S_j}{n}, \quad (2.6)$$

$$S_j = \sum_{i=1}^m R_{ij}, T_i = \sum_{e=1}^L (t_e^3 - t_e),$$

де  $L$  – кількість груп однакових рангів;

$t_i$  – кількість пов'язаних рангів у кожній групі.

За даними табл. 2.6  $L = 7$ : (2,5; 2,5); (4,5; 4,5); (6,5; 6,5); (6,5; 6,5); (1,5; 1,5); (6; 6; 6); (7; 7; 7). Звідси  $t_{L1} = 2$ ;  $t_{L2} = 2$ ;  $t_{L3} = 2$ ;  $t_{L4} = 2$ ;  $t_{L5} = 2$ ;  $t_{L6} = 3$ ;  $t_{L7} = 3$ .

Для визначення коефіцієнта конкордації використовуємо дані табл. 2.6. Проміжні розрахунки представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства**

Напрямок	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Сума рангів $S_j$	Відхилення від суми рангів $d_j$	Квадратне відхилення $d_j^2$
1	2	4	1,5	3	10,5	-4,88	23,77
2	2,5	5	1,5	4	13	-2,38	5,64
3	2,5	4	6	3	15,5	0,13	0,02
4	4,5	1	6	2	13,5	-1,88	3,52
5	4,5	2	6	1	13,5	-1,88	3,52
6	6,5	6,5	3	7	23	7,63	58,14
7	6,5	6,5	2	7	22	22,00	484,00
8	1	3	1	7	12	-3,38	11,39
Разом	–	–	–	–	123	–	589,98
В середньому	–	–	–	–	15,38	–	–

Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) = 73$$

$$K_{kon} = \frac{589,98}{\frac{1}{12} [4^2 (8^3 - 8) - 4 \cdot 73]} = 0,91.$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,91, що свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості думок експертів. Враховуючи специфіку машинобудівних підприємств, нами визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта фінансової складової за допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації:

$$k_{ij} \rightarrow 1; k_{nl} = 0,368; k_{ул} = 0,107; k_{ал} = 0,118; k_{pa} = 0,136; k_{вк} = 0,136; k_{pд} = 0,122; k_{ооз} = 0,125; k_{оек} = 0,136.$$

Для того, щоб визначити рівень фінансової системи забезпечення КСВ підприємства, можна скористатися інтегральним показником, який розраховано за формулою (2.7):

$$K_{fc} = 0,368K_{nl} + 0,107K_{ул} + 0,118K_{ал} + 0,136K_{pa} + 0,136K_{вк} + \\ + 0,122K_{pо} + 0,125K_{ооз} + 0,136K_{овк}. \quad (2.7)$$

Використовуючи цей алгоритм, можна визначити відхилення у фактично наявних ресурсах та їх необхідному обсязі за рядом параметрів, істотних для конкретного підприємства (додаток Б, табл. Б.2).

Результати експертного опитування щодо соціальної складової представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу  
соціальної складової на рівень КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт								
	виплат премій і соціальних виплат на соціальні заходи	ефективності використання нерухомого майна	забезпечення житлом працюючих	соціальних витрат на персонал	забезпечення оздоровчими об'єктами	забезпеченості медоглядом працівників	забезпеченості соціального захисту персоналу	забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення	забезпеченості надання соціальних пільг працюючим
ДП «Новатор»	100	90	90	90	80	100	100	80	90
ПАТ «КМЗ»	80	70	80	80	80	90	80	90	80
ПАТ «Укрелектро-апарат»	90	90	90	100	80	100	100	80	90
ПАТ Завод «Темп»»	90	80	90	80	80	80	70	70	70

Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто елементи матриці балів  $C_{ij}$  перетворюються в елементи матриці рангів  $R_{ij}$ , де, відповідно,  $R_{ij}$  – це ранг оцінки  $i$ -м експертом  $j$ -го напрямку (табл. 2.9). У табл. 2.10 наведені дані відносних показників за кожним напрямком з урахуванням думки окремих експертів.

**Матриця рангів оцінки напрямів розвитку  
соціальної складової КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт								
	виплат премій і соціальних виплат на соціальні заходи	ефективності використання нерухомого майна	забезпечення житлом працюючих	соціальних витрат на персонал	забезпечення оздоровчими об'єктами	забезпеченості медоглядом працівників	забезпеченості соціального захисту персоналу	забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення	забезпеченості надання соціальних пільг працюючим
ДП «Новатор»	3	6,5	6,5	6,5	8,5	3	3	8,5	6,5
ПАТ «КМЗ»	7,5	9	7,5	7,5	7,5	1,5	7,5	1,5	7,5
ПАТ «Укрелектро-апарат»	6,5	6,5	6,5	3	8,5	3	3	8,5	6,5
ПАТ Завод «Темп»»	1,5	6	1,5	6	6	6	8,5	8,5	8,5
Разом	18,5	28	22	23	30,5	13,5	22	27	29

Таблиця 2.10

**Матриця відносного значення факторів  
(коефіцієнтів соціальної складової КСВ підприємства)**

Фактор	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Середнє значення $W_{ij}$
1	0,114	0,121	0,111	0,114	0,115
2	0,102	0,107	0,105	0,107	0,105
3	0,108	0,121	0,117	0,121	0,117
4	0,102	0,107	0,105	0,100	0,104
5	0,108	0,100	0,111	0,094	0,103
6	0,12	0,121	0,117	0,114	0,118
7	0,12	0,114	0,117	0,121	0,118
8	0,114	0,107	0,105	0,127	0,113
9	0,122	0,100	0,111	0,100	0,108

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.10). В табл. 2.11 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямів, що містяться в табл. 2.10, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному четвертому та восьмому напрямам і менш схильна вважати доцільним п'ятий напрям.

Таблиця 2.11

**Показники порівняльної важливості факторів  
(коефіцієнтів соціальної складової КСВ підприємства)**

Показник	Умовне позначення	Напрям (фактор)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сума рангів	$S_j$	18,5	28	22	23	30,5	13,5	22	27	29
Середній ранг	$\bar{S}_j$	4,625	7	5,5	5,75	7,625	3,375	5,5	6,75	7,25
Середнє значення в балах	$m_j$	90	82,5	87,5	87,5	80	92,5	87,5	80	82,5
Частота максимально можливих оцінок	$K_{100j}$	0,25	0	0	0,25	0	0,5	0,5	0	0
Середня вага	$W_j$	0,115	0,105	0,117	0,104	0,103	0,118	0,118	0,113	0,108

Таким чином, учасники експертизи повинні з четвертого та восьмого, а можливо навіть з п'ятого напрямів, шляхом співставлення і додаткових оцінок, вибрати найбільш прийнятний (оптимальний) напрям. За даними табл. 2.9  $L = 11$ : (3; 3; 3); (6.5; 6.5; 6.5; 6.5); (8.5; 8.5); (7.5; 7.5; 7.5; 7.5; 7.5); (1.5; 1.5); (6.5; 6.5; 6.5; 6.5); (3; 3; 3); (8.5; 8.5); (1.5; 1.5); (6; 6; 6; 6); (8.5; 8.5; 8.5). Звідси  $t_{L1} = 3$ ;  $t_{L2} = 4$ ;  $t_{L3} = 2$ ;  $t_{L4} = 5$ ;  $t_{L5} = 2$ ;  $t_{L6} = 4$ ;  $t_{L7} = 3$ ;  $t_{L8} = 2$ ;  $t_{L9} = 2$ ;  $t_{L10} = 3$ ;  $t_{L11} = 3$ .

Для визначення коефіцієнта конкордації використовуємо дані табл. 2.11. Проміжні розрахунки представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства**

Напрям	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Сума рангів $S_j$	Відхилення від суми рангів $d_j$	Квадратне відхилення $d_j^2$
1	3	7,5	6,5	1,5	18,5	-5,22	27,27
2	6,5	9	6,5	6	28	4,28	18,30
3	6,5	7,5	6,5	1,5	22	-1,72	2,97
4	6,5	7,5	3	6	23	-0,72	0,52
5	8,5	7,5	8,5	6	30,5	6,78	45,94
6	3	1,5	3	6	13,5	-10,22	104,49
7	3	7,5	3	8,5	22	22,00	484,00
8	8,5	1,5	8,5	8,5	27	3,28	10,74
9	6,5	7,5	6,5	8,5	29	5,28	27,85
Разом	-	-	-	-	213,5	-	722,09
В середньому	-	-	-	-	23,72	-	-

Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (3^3 - 3) + (4^3 - 4) + (2^3 - 2) + (5^3 - 5) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) + (3^3 - 3) + \\ + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) = 342$$

$$K_{kon} = \frac{722,09}{\frac{1}{12} [4^2(9^3 - 9) - 4 \cdot 342]} = 0,85.$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,85, що свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості думок експертів. Нами визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта соціальної складової за допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації:

$$k_{ij} \rightarrow 1; k_{kn} = 0,115; k_{nl} = 0,105; k_{врч} = 0,117; k_{onn} = 0,104; k_{озн} = 0,103; \\ k_{сен} = 0,118; k_{внз} = 0,118; k_{ззн} = 0,113; k_{взн} = 0,108.$$

Розраховуємо інтегральний показник соціальної складової за формулою (2.8):

$$K_{cc} = 0,115K_{np} + 0,105K_{nm} + 0,117K_{жс} + 0,104K_{yna} + 0,103K_{озд} + \\ + 0,118K_{мо} + 0,118K_{сз} + 0,113K_{ско} + 0,108K_{сн}. \quad (2.8)$$

Аналогічним шляхом здійснюємо оцінку складової відносин із стейкхолдерами (табл. 2.13). Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто, елементи матриці балів  $C_{ij}$  перетворюються в елементи матриці рангів  $R_{ij}$ , де, відповідно,  $R_{ij}$  – це ранг оцінки  $i$ -м експертом  $j$ -го напрямку (табл. 2.14).

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.15). В табл. 2.16 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів.

Оцінка показників відносної важливості напрямів, що містяться в табл. 2.15, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному четвертому та п'ятому напрямкам.

**Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу  
складової відносин із стейкхолдерами на рівень КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт					
	економічних витрат	податкового навантаження	витрат на роботу на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	дебіторської заборгованості	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури	фінансування закладів соціальної інфраструктури
ДП «Новатор»	100	100	80	90	90	90
ПАТ «КМЗ»	70	80	60	70	70	90
ПАТ «Укрелектроапарат»	100	100	80	80	100	100
ПАТ «Завод «Темп»»	60	90	80	80	80	80

Таблиця 2.14

**Матриця рангів оцінки напряму розвитку складової відносин  
із стейкхолдерами на рівень КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт					
	економічних витрат (1)	податкового навантаження (2)	витрат на роботу на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства (3)	дебіторської заборгованості (4)	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури (5)	фінансування закладів соціальної інфраструктури (6)
ДП «Новатор»	1,5	1,5	7	5	5	5
ПАТ «КМЗ»	3	2	6	4,5	4,5	1
ПАТ «Укрелектроапарат»	1,5	1,5	3,5	3,5	5,5	5,5
ПАТ «Завод «Темп»»	7	1	4,5	4,5	4,5	4,5
Разом	13	6	21	17,5	19,5	16

У табл. 2.15 наведені дані відносних показників за кожним напрямом з урахуванням думки окремих експертів.

**Матриця відносного значення факторів  
(коефіцієнтів складової відносин із стейкхолдерами на рівень КСВ)**

Фактор	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Середнє значення $W_{ij}$
1	0,182	0,159	0,178	0,127	0,162
2	0,182	0,182	0,178	0,191	0,183
3	0,145	0,136	0,143	0,170	0,149
4	0,164	0,159	0,143	0,170	0,159
5	0,164	0,159	0,178	0,170	0,168
6	0,164	0,204	0,178	0,170	0,179

Таблиця 2.16

**Показники порівняльної важливості факторів  
(коефіцієнтів складової відносин із стейкхолдерами на рівень КСВ)**

Показник	Умове позначення	Напря́м (фактор)					
		1	2	3	4	5	6
Сума рангів	$S_j$	13	6	21	17,5	19,5	16
Середній ранг	$\bar{S}_j$	3,25	1,5	5,25	4,375	4,875	4
Середнє значення в балах	$m_j$	82,5	92,5	75	80	85	90
Частота максимально можливих оцінок	$K_{100j}$	0,5	0,5	0	0	0,25	0,25
Середня вага	$W_j$	0,162	0,183	0,149	0,159	0,168	0,179

За значенням показника активності експертів можна судити, з одного боку, про компетентність експертів, а з іншого, – що всі напрями досить обґрунтовані, оскільки всі експерти дали оцінку запропонованим напрямам. Показники частоти максимально можливих оцінок свідчать про те, що тільки для четвертого та п'ятого напрямів експерти призначили 100-бальну оцінку.

За даними табл. 2.14  $L = 7$ : (1,5; 1,5); (5; 5; 5); (4,5; 4,5); (1,5; 1,5); (3,5; 3,5); (5,5; 5,5); (4,5; 4,5; 4,5; 4,5).

Звідси  $t_{11} = 2$ ;  $t_{12} = 3$ ;  $t_{13} = 2$ ;  $t_{14} = 2$ ;  $t_{15} = 2$ ;  $t_{16} = 2$ ;  $t_{17} = 4$ .

Для визначення коефіцієнта конкордації використовуємо дані табл. 2.16. Проміжні розрахунки представлено в табл. 2.17.

**Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства**

Напрямок	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Сума рангів $S_j$	Відхилення від суми рангів $d_j$	Квадратне відхилення $d_j^2$
1	1,5	3	1,5	7	13	-2,50	6,25
2	1,5	2	1,5	1	6	-9,50	90,25
3	7	6	3,5	4,5	21	5,50	30,25
4	5	4,5	3,5	4,5	17,5	2,00	4,00
5	5	4,5	5,5	4,5	19,5	4,00	16,00
6	5	1	5,5	4,5	16	0,50	0,25
Разом	–	–	–	–	93	–	147,00
В середньому	–	–	–	–	15,50	–	–

Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (4^3 - 4) = 306$$

$$K_{kon} = \frac{147,00}{\frac{1}{12} [4^2(6^3 - 6) - 4 \cdot 306]} = 0,82.$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,82, що свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості думок експертів. Враховуючи проведені розрахунки, нами визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта складової відносин із стейкхолдерами за допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації:

$$k_{ij} \rightarrow 1; k_{ев} = 0,162; k_{нн} = 0,183; k_{єрпн} = 0,149; k_{дз} = 0,159; k_{зсі} = 0,168; k_{фсі} = 0,179.$$

Для того, щоб визначити рівень складової відносин із стейкхолдерами підприємства, можна скористатися інтегральним показником, який розраховуємо за формулою:

$$K_{свс} = 0,162K_{ев} + 0,183K_{нн} + 0,149K_{єрпн} + 0,159K_{дз} + 0,168K_{зсі} + 0,179K_{фсі}. \quad (2.9)$$

Використовуючи цей алгоритм, можна визначити відхилення у фактично наявних ресурсах та їх необхідному обсязі за рядом параметрів, істотних для

конкретного підприємства (додаток Б, табл. Б.4). Результати експертного опитування щодо соціально-трудової складової представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

**Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу  
соціально-трудової складової на рівень КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт								
	кваліфікованості працівників	плинності кадрів	втраг робочого часу	обороту з прийняття персоналу	обороту зі звільнення	забезпеченості робочих місць належними умовами праці та відпочинку	витрат на професійне зростання працівників	заборгованості з оплати праці	відповідності рівня оплати праці на підприємстві середньому рівню оплати праці по Україні
ДП «Новатор»	80	70	60	100	90	70	80	90	60
ПАТ «КМЗ»	90	70	70	100	90	50	60	80	50
ПАТ «Укрелектро-апарат»	80	80	70	90	80	60	70	100	60
ПАТ «Завод «Темп»»	70	70	50	90	100	50	60	100	40

Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто, елементи матриці балів  $C_{ij}$  перетворюються в елементи матриці рангів  $R_{ij}$ , де, відповідно,  $R_{ij}$  – це ранг оцінки  $i$ -м експертом  $j$ -го напрямку (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Матриця рангів оцінки напрямку розвитку  
соціально-трудової складової КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт								
	кваліфікованості працівників	плинності кадрів	втраг робочого часу	обороту з прийняття персоналу	обороту зі звільнення	забезпеченості робочих місць належними умовами праці та відпочинку	витрат на професійне зростання працівників	заборгованості з оплати праці	відповідності рівня оплати праці на підприємстві середньому рівню оплати праці по Україні
ДП «Новатор»	4	8,5	5	1	6,5	8,5	4	6,5	8,5
ПАТ «КМЗ»	3	6	5	1	3	7,5	5	4	7,5
ПАТ «Укрелектро-апарат»	6	3,5	5	2	3,5	7,5	5	1	7,5
ПАТ «Завод «Темп»»	1,5	1,5	4,5	3	6,5	4,5	6	6,5	7
Разом	14,5	19,5	19,5	7	19,5	28	20	18	30,5

У табл. 2.20 наведені дані відносних показників за кожним напрямом з урахуванням думки окремих експертів.

Таблиця 2.20

**Матриця відносного значення факторів  
(коефіцієнтів соціально-трудової складової КСВ підприємства)**

Фактор	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Середнє значення $W_{ij}$
1	0,114	0,136	0,116	0,111	0,119
2	0,1	0,106	0,116	0,111	0,108
3	0,086	0,106	0,101	0,079	0,093
4	0,143	0,152	0,130	0,143	0,142
5	0,128	0,136	0,116	0,159	0,135
6	0,1	0,076	0,087	0,079	0,086
7	0,114	0,091	0,101	0,095	0,100
8	0,128	0,121	0,145	0,159	0,138
9	0,086	0,076	0,087	0,063	0,078

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.20). У табл. 2.21 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямів, що містяться в табл. 2.20, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному четвертому та восьмому напрямам і менш схильна вважати доцільним п'ятий напрям.

Таблиця 2.21

**Показники порівняльної важливості факторів  
(коефіцієнтів соціально-трудової складової КСВ підприємства)**

Показник	Умове позначення	Напрямок (фактор)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Сума рангів	$S_j$	14,5	19,5	19,5	7	19,5	28	20	18	30,5
Середній ранг	$\bar{S}_j$	3,625	4,875	4,875	1,75	4,875	7	5	4,5	7,625
Середнє значення в балах	$m_j$	80	72,5	62,5	95	90	57,5	67,5	92,5	52,5
Частота максимально можливих оцінок	$K_{100j}$	0	0	0	0,5	0,25	0	0	0,5	0
Середня вага	$W_j$	0,119	0,108	0,093	0,142	0,135	0,086	0,1	0,138	0,078

Таким чином, учасники експертизи повинні з четвертого та восьмого, а можливо навіть з п'ятого напрямів, шляхом співставлення та додаткових

оцінок. вибрати найбільш прийнятний (оптимальний) напрям. За даними табл. 2.19  $L = 9$ : (8,5; 8,5; 8,5); (6,5; 6,5); (5; 5); (7,5; 7,5); (3,5; 3,5); (7,5; 7,5); (1,5; 1,5); (4,5; 4,5); (6,5; 6,5). Звідси  $t_{L1} = 3$ ;  $t_{L2} = 2$ ;  $t_{L3} = 2$ ;  $t_{L4} = 2$ ;  $t_{L5} = 2$ ;  $t_{L6} = 2$ ;  $t_{L7} = 2$ ;  $t_{L8} = 2$ ;  $t_{L9} = 2$ .

Для визначення коефіцієнта конкордації використовуємо дані табл. 2.21. Проміжні розрахунки представлено в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства**

Напрямок	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Сума рангів $S_j$	Відхилення від суми рангів $d_j$	Квадратне відхилення $d_j^2$
1	4	3	6	1,5	14,5	-5,11	26,12
2	8,5	6	3,5	1,5	19,5	-0,11	0,01
3	5	5	5	4,5	19,5	-0,11	0,01
4	1	1	2	3	7	-12,61	159,04
5	6,5	3	3,5	6,5	19,5	-0,11	0,01
6	8,5	7,5	7,5	4,5	28	8,39	70,37
7	4	5	5	6	20	20,00	400,00
8	6,5	4	1	6,5	18	-1,61	2,60
9	8,5	7,5	7,5	7	30,5	10,89	118,57
Разом	-	-	-	-	176,5	-	776,74
В середньому	-	-	-	-	19,61	-	-

Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) = 72,$$

$$K_{kon} = \frac{776,74}{\frac{1}{12} [4^2 (9^3 - 9) - 4 \cdot 72]} = 0,83.$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,83, що свідчить про достатньо високий ступінь узгодженості думок експертів. Нами визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта соціально-трудової складової за

допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації:

$$k_{ij} \rightarrow 1; k_{kn} = 0,119; k_{nl} = 0,108; k_{врч} = 0,093; k_{onn} = 0,142; k_{озн} = 0,135;$$

$$k_{сen} = 0,086; k_{енз} = 0,100; k_{ззн} = 0,138; k_{езз} = 0,078.$$

Розраховуємо інтегральний показник соціально-трудової складової за формулою (2.10):

$$K_{cc} = 0,119K_{kn} + 0,108K_{nl} + 0,093K_{врч} + 0,142K_{onn} + 0,135K_{озн} +$$

$$+ 0,086K_{сen} + 0,1005K_{енз} + 0,138K_{ззн} + 0,178K_{езз}. \quad (2.10)$$

Результати експертного опитування щодо екологічної складової представлено у табл. 2.23.

Таблиця 2.23

**Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу екологічної складової на рівень КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт					
	сплати екологічних зборів	витрат підприємства від національного використання природокористування	достатності витрат на природоохоронні заходи	ефективності витрат на природоохоронні заходи	екологічності продукції	відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично допустимій нормі
ДП «Новатор»	100	80	90	80	70	90
ПАТ «КМЗ»	80	90	70	60	70	80
ПАТ «Укрелектро-апарат»	90	80	90	100	90	100
ПАТ «Завод «Темп»»	80	80	70	60	80	100

Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто елементи матриці балів  $C_{ij}$  перетворюються в елементи матриці рангів  $R_{ij}$ , де, відповідно,  $R_{ij}$  – це ранг оцінки  $i$ -м експертом  $j$ -го напрямку (табл. 2.24).

**Матриця рангів оцінки напряму розвитку екологічної складової  
КСВ підприємства**

Підприємство	Коефіцієнт					
	сплати екологічних зборів	витрат підприємства від нерационального використання природокористування	достатності витрат на природоохоронні заходи	ефективності витрат на природоохоронні заходи	екологоємності продукції	відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично допустимій нормі
ДП «Новатор»	8	3,5	6,5	3,5	1	6,5
ПАТ «КМЗ»	6,5	8	3,5	1	3,5	6,5
ПАТ «Укрелектроапарат»	5,5	1	5,5	8,5	5,5	8,5
ПАТ «Завод «Темп»»	6,5	6,5	2	1	6,5	8
Разом	26,5	19	17,5	14	16,5	29,5

У табл. 2.25 наведені дані відносних показників за кожним напрямом з урахуванням думки окремих експертів.

Таблиця 2.25

**Матриця відносного значення факторів  
(коефіцієнтів екологічної складової КСВ підприємства)**

Фактор	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектроапарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Середнє значення $W_{ij}$
1	0,196	0,178	0,167	0,170	0,178
2	0,157	0,200	0,148	0,170	0,169
3	0,176	0,156	0,167	0,149	0,162
4	0,157	0,133	0,185	0,128	0,151
5	0,137	0,156	0,167	0,170	0,157
6	0,176	0,178	0,167	0,213	0,183

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.25). У табл. 2.26 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямів, що містяться в табл. 2.25, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в

основному першому та четвертому напрямам і менш схильна вважати доцільним шостий напрям.

Таблиця 2.26

**Показники порівняльної важливості факторів  
(коефіцієнтів екологічної складової КСВ підприємства)**

Показник	Умовне позначення	Напрямок (фактор)					
		1	2	3	4	5	6
Сума рангів	$S_j$	26,5	19	17,5	14	16,5	29,5
Середній ранг	$\bar{S}_j$	6,625	4,75	4,375	3,5	4,125	7,375
Середнє значення в балах	$m_j$	87,5	82,5	80	75	77,5	92,5
Частота максимально можливих оцінок	$K_{100j}$	0,75	0	0	0,75	0	0,5
Середня вага	$W_j$	0,178	0,169	0,162	0,151	0,157	0,183

Таким чином, учасники експертизи повинні з четвертого та восьмого, а можливо навіть з п'ятого напрямів шляхом співставлення та додаткових оцінок вибрати найбільш прийнятний (оптимальний) напрям. За даними табл. 2.24  $L = 7$ : (3,5; 3,5); (6,5; 6,5); (6,5; 6,5); (3,5; 3,5); (5,5; 5,5; 5,5); (8,5; 8,5); (6,5; 6,5; 6,5). Звідси  $t_{L1} = 2$ ;  $t_{L2} = 2$ ;  $t_{L3} = 2$ ;  $t_{L4} = 2$ ;  $t_{L5} = 2$ ;  $t_{L6} = 3$ ;  $t_{L7} = 2$ ;  $t_{L8} = 3$ . Для визначення коефіцієнта конкордації використовуємо дані табл. 2.26. Проміжні розрахунки представлено в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

**Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства**

Напрямок	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Сума рангів $S_j$	Відхилення від суми рангів $d_j$	Квадратне відхилення $d_j^2$
1	8	6,5	5,5	6,5	26,5	13,17	173,36
2	3,5	8	1	6,5	19	5,67	32,11
3	6,5	3,5	5,5	2	17,5	4,17	17,36
4	3,5	1	8,5	1	14	0,67	0,44
5	1	3,5	5,5	6,5	16,5	3,17	10,03
6	6,5	3,5	8,5	8	26,5	13,17	173,36
Разом					120		406,67
В середньому					13,33		

Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) = 90$$

$$K_{kon} = \frac{406.67}{\frac{1}{12} [4^2 (6^3 - 6) - 4 \cdot 90]} = 0,96.$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,96, що свідчить про достатньо високу ступінь узгодженості думок експертів. Нами визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта кадрової складової за допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації:

$$k_{ij} \rightarrow 1; k_{cen} = 0,178; k_{vnn} = 0,169; k_{onz} = 0,162; k_{enz} = 0,152; k_{en} = 0,157;$$

$$k_{vup} = 0,183.$$

Розраховуємо інтегральний показник екологічної складової за формулою (2.11):

$$K_{ok} = 0,178K_{cee} + 0,169K_{vnn} + 0,162K_{onz} + 0,151K_{enz} + 0,157K_{en} + 0,183K_{vup}. \quad (2.11)$$

Використовуючи цей алгоритм, можна визначити відхилення у фактично наявних ресурсах та їх необхідному обсязі за рядом параметрів, істотних для конкретного підприємства (додаток Б, табл. Б.6).

Результати експертного опитування щодо впливу фінансової, соціальної, соціально-трудової, складової відносин із стейкхолдерами та екологічної, які впливають на рівень корпоративно-соціальної відповідальності підприємства, представлено у табл. 2.28.

Таблиця 2.28

**Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу складових на рівень КСВ підприємства**

Підприємство	Складова				
	фінансова	соціальна	відносин із стейкхолдерами	соціально-трудова	екологічна
ДП «Новатор»	90	100	70	80	90
ПАТ «КМЗ»	80	90	80	90	80
ПАТ «Укрелектро-апарат»	90	80	100	90	100
ПАТ «Завод «Темп»»	90	70	90	100	90

Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто, елементи матриці балів  $C_{ij}$  перетворюються в елементи матриці рангів  $R_{ij}$ , де відповідно  $R_{ij}$  – це ранг оцінки  $i$ -м експертом  $j$ -го напрямку (табл. 2.29).

Таблиця 2.29

**Матриця рангів оцінки напрямку розвитку складових КСВ підприємства**

Підприємство	Складова				
	фінансова (1)	соціальна (2)	відносин із стейкхолдерами (3)	соціально- трудова (4)	екологічна (5)
ДП «Новатор»	3,5	5	1	2	3,5
ПАТ «КМЗ»	3,5	6,5	3,5	6,5	3,5
ПАТ «Укрелектро- апарат»	3,5	1	6,5	3,5	6,5
ПАТ «Завод «Темп»»	4,5	1	4,5	6	4,5
Разом	15	13,5	15,5	18	18

У табл. 2.30 наведені дані відносних показників за кожним напрямом з урахуванням думки окремих експертів.

Таблиця 2.30

**Матриця відносного значення факторів  
(коефіцієнтів складових КСВ підприємства)**

Фактор	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро- апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Середнє значення $W_{ij}$
1	0,209	0,190	0,196	0,205	0,200
2	0,233	0,214	0,174	0,159	0,195
3	0,163	0,190	0,217	0,205	0,194
4	0,186	0,214	0,196	0,227	0,206

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.30). У табл. 2.31 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямів, що містяться в табл. 2.30, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному другому та третьому напрямам. Таким чином, учасники експертизи повинні з четвертого та восьмого, а можливо навіть з п'ятого напрямів, шляхом співставлення та додаткових оцінок, вибрати найбільш

прийнятний (оптимальний) напрям. За даними табл. 2.29  $L = 6$ : (3,5; 3,5); (3,5; 3,5; 3,5); (6,5; 6,5); (3,5; 3,5); (6,5;6,5); (4,5; 4,5; 4,5). Звідси  $t_{L1} = 2$ ;  $t_{L2} = 3$ ;  $t_{L3} = 2$ ;  $t_{L4} = 2$ ;  $t_{L5} = 2$ ;  $t_{L6} = 3$ .

Таблиця 2.31

**Показники порівняльної важливості факторів  
(коефіцієнтів складових КСВ підприємства)**

Показник	Умовне позначення	Напрямок (фактор)				
		1	2	3	4	5
Сума рангів	$S_j$	15	13,5	15,5	18	18
Середній ранг	$\overline{S}_j$	3,75	3,375	3,875	4,5	4,5
Середнє значення в балах	$m_j$	87,5	85	85	90	90
Частота максимально можливих оцінок	$K_{100j}$	0	0,75	0,75	0,75	0,75
Середня вага	$W_j$	0,200	0,195	0,194	0,206	0,205

Для визначення коефіцієнта конкордації використовуємо дані табл. 2.31. Проміжні розрахунки представлено в табл. 2.32.

Таблиця 2.32

**Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства**

Напрямок	ДП «Новатор»	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Завод «Темп»»	Сума рангів $S_j$	Відхилення від суми рангів $d_j$	Квадратне відхилення $d_j^2$
1	3,5	3,5	3,5	4,5	15	-11,67	136,11
2	5	6,5	1	1	13,5	-13,17	173,36
3	1	3,5	6,5	4,5	15,5	-11,17	124,69
4	2	6,5	3,5	6	18	-8,67	75,11
5	3,5	3,5	6,5	4,5	18	-8,67	75,11
Разом	-	-	-	-	80	-	584,39
В середньому	-	-	-	-	26,67	-	-

Розрахунок коефіцієнта конкордації за результатами проміжних розрахунків наведений нижче:

$$\sum_{i=1}^m T_i = (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (3^3 - 3) + (3^3 - 3) = 72$$

$$K_{kon} = \frac{584.39}{\frac{1}{12} [4^2(5^3 - 5) - 4 \cdot 72]} = 0,83.$$

Коефіцієнт конкордації в нашому випадку складає 0,83, що свідчить про достатній ступінь узгодженості думок експертів. Нами визначено вагомість впливу кожного коефіцієнта складових елементів КСВ за допомогою врахування думок респондентів та використання коефіцієнта конкордації:

$$K_{ij} \rightarrow 1; K_{fc} = 0,200; K_{cc} = 0,195; K_{cvc} = 0,194; K_{cmc} = 0,206; K_{ec} = 0,205.$$

Розраховано інтегральний показник рівня КСВ підприємств за формулою:

$$K_{pkcv} = 0,200K_{fc} + 0,195K_{cc} + 0,194K_{cvc} + 0,206K_{cmc} + 0,205K_{ec}, \quad (2.12)$$

де  $K_{fc}$  – рівень фінансової складової;  $K_{cc}$  – рівень соціальної складової;  $K_{cvc}$  – рівень складової взаємовідносин зі стейкхолдерами;  $K_{cmc}$  – рівень соціально-трудова складової;  $K_{ec}$  – рівень екологічної складової.

Нами проаналізовано показники складових корпоративно-соціальної діяльності підприємств Хмельницької області, а також визначено рівень КСВ протягом 2014–2018 років (табл. 2.33).

Таблиця 2.33

**Визначення рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2014–2018 роки**

Підприємство	Рік	Складова					Рівень корпоративної соціальної відповідальності
		фінансова	соціальна	відносин із стейкхолдерами	соціально-трудова	екологічна	
ДП «Новатор»	2014	0,920	0,684	0,145	0,265	0,647	0,537
	2015	1,261	0,697	0,239	0,309	0,606	0,627
	2016	1,836	0,729	0,240	0,300	0,615	0,748
	2017	1,620	0,749	0,161	0,306	0,666	0,706
	2018	1,795	0,771	0,192	0,329	0,680	0,758
ПАТ «КМЗ»	2014	0,358	0,651	0,259	0,295	0,623	0,441
	2015	0,434	0,672	0,158	0,515	0,594	0,478
	2016	0,366	0,684	0,183	0,238	0,596	0,418
	2017	0,379	0,693	0,232	0,283	0,618	0,445
	2018	0,41	0,748	0,251	0,349	0,614	0,479
ПАТ «Укрелектроапарат»	2014	2,336	0,679	0,192	0,255	0,697	0,837
	2015	2,015	0,687	0,191	0,245	0,567	0,746
	2016	1,198	0,696	0,213	0,253	0,556	0,588
	2017	1,156	0,706	0,177	0,261	0,557	0,576
	2018	1,294	0,76	0,192	0,274	0,540	0,617
ПАТ «Завод «Темп»»	2014	0,36	0,66	0,128	0,294	0,578	0,408
	2015	1,868	0,674	0,158	0,317	0,643	0,737
	2016	0,866	0,668	0,108	0,304	0,598	0,513
	2017	0,879	0,723	0,202	0,337	0,607	0,554
	2018	1,065	0,757	0,223	0,363	0,576	0,601

Як видно з табл. 2.33, рівень КСВ на досліджуваних підприємствах протягом 2014–2018 років зазнав суттєвих змін, перш за все це пов'язано із зміною у складових елементах соціальної відповідальності, які безпосередньо вплинули на інтегральний показник рівня КСВ підприємства. Також нами запропоновано шкалу, яка характеризує рівень КСВ на кожному підприємстві за відповідний період дослідження, враховуючи рекомендовані межі (табл. 2.34).

Таблиця 2.34

**Характеристика рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Рівень корпоративної соціальної відповідальності	Межі рівнів	Характеристика рівня КСВ
Високий	0,71–1	Характеризує функціонування корпоративної соціальної відповідальності підприємства на належному рівні, достатність фінансових ресурсів, високий рівень інформаційного, правового та технічного забезпечення, оптимальний рівень кількості персоналу на підприємстві, що забезпечує реалізацію соціально відповідальної діяльності підприємства
Середній	0,46–0,70	Складові елементи КСВ знаходяться на недостатньому рівні. Підприємство має недостатню кількість власних ресурсів для ведення соціально відповідального бізнесу
Низький	0,26–0,45	Характеризується низьким рівнем забезпечення підприємства необхідними ресурсами для функціонування КСВ
Критичний	0–0,25	Характеризується недостатнім рівнем забезпечення КСВ, що унеможливує функціонування соціальної відповідальності підприємства на належному рівні та свідчить про недостатність ресурсів підприємства

Розглянувши зміни рівня КСВ нами було здійснено групування підприємств за досліджуваний період з 2014–2018 рр. відповідно до рекомендованих меж (табл. 2.35). Отже, із табл. 2.35 випливає, що лише на одному з досліджуваних підприємств ДП «Новатор» за 2018 р. рівень КСВ досягає межі високого рівня, на інших підприємствах рівень КСВ займає середню позицію, а це свідчить про недостатню увагу з боку керівництва щодо ефективного забезпечення соціальної відповідальності.

На основі даного дослідження можна зробити висновок, що керівництво підприємств приділяє недостатньо уваги КСВ, яка безпосередньо впливає на ефективну діяльність персоналу підприємства, на покращання його фінансових результатів та на підвищення конкурентного статусу підприємства.

**Групування підприємств Хмельницької області  
за рівнем корпоративної соціальної відповідальності**

Рік				
2014	2015	2016	2017	2018
<b>Високий рівень КСВ</b>				
ПАТ «Укрелектро-апарат»	ПАТ «Укрелектро-апарат», ПАТ «Завод «Темп»»	ДП «Новатор»,	ДП «Новатор»	ДП «Новатор»
<b>Середній рівень КСВ</b>				
ДП «Новатор»,	ПАТ «КМЗ», ДП «Новатор»	ПАТ «Укрелектро-апарат», ПАТ «Завод «Темп»»	ПАТ «Укрелектро-апарат», ПАТ «Завод «Темп»»,	ПАТ «Укрелектро-апарат», ПАТ «КМЗ», ПАТ «Завод «Темп»»
<b>Низький рівень КСВ</b>				
ПАТ «КМЗ» ПАТ «Завод «Темп»»	–	ПАТ «КМЗ»	ПАТ «КМЗ»	–
<b>Критичний рівень КСВ</b>				
–	–	–	–	–

На розглянутих підприємствах доцільно спрогнозувати стратегію їх подальшого розвитку з урахуванням впливу корпоративної соціальної відповідальності. Оцінка рівня соціальної відповідальності дає можливість розраховувати її в динаміці та використовувати в порівняльному аналізі діяльності різних підприємств, визначенні напрямів взаємодії зі стейкхолдерами різних рівнів господарювання.

### 2.3. Управління ризиками соціально відповідального підприємства в умовах невизначеності стратегічного курсу

Як показав аналіз, на машинобудівних підприємствах значну увагу приділяють корпоративній соціальній відповідальності, що є перспективним напрямом досліджень науковців, а також важливим пріоритетом практичної діяльності як суб'єктів підприємництва, так і представників державної влади та громадських організацій. Значення корпоративної соціальної відповідальності

ще більше зростає у зв'язку з її важливою роллю, яку вона відіграє у забезпеченні сталого розвитку. Оскільки на даному етапі розвитку корпоративна соціальна відповідальність реалізується суб'єктами підприємництва переважно на добровільних засадах, то для її розвитку важливе усвідомлення останніми переваг від КСВ. До таких переваг від впровадження програм соціальної відповідальності для машинобудівних підприємств слід віднести: підвищення ефективності процесів виробництва, які породжують необхідність пристосування до технологічних та екологічних стандартів (однак, розгляд проблеми технологічної стандартизації в контексті КСВ, на наш погляд, не зовсім виправданий); підвищення мотивації та продуктивності праці працівників; поява психологічних факторів мотивації; підвищення ділової та загальносуспільної репутації підприємства, що зменшує ризики можливої втрати ринків.

Наводячи такий перелік переваг від впровадження КСВ, слід зробити акцент на внутрішніх перевагах, що прямо позначаються на виробничому процесі підприємства або його персоналі. Лише остання з наведених переваг має суто зовнішню щодо підприємства орієнтацію. Представники бізнесу оцінюють КСВ теж більшою мірою прагматично, намагаючись оцінити, які прямі позитивні ефекти отримають підприємства від її запровадження.

У такому випадку дійсно, основний прямий ефект від запровадження КСВ полягає у формуванні позитивного іміджу підприємства, зростання його ділової репутації, що може бути конвертовано у зростання прибутків через відповідну рекламну компанію. Проте, необхідно акцентувати увагу на дещо іншому різновиді ефектів від КСВ, а саме таких, які пов'язані зі зменшенням індивідуальних для підприємства та суспільних ризиків.

У контексті індивідуальних ризиків підприємств варто погодитися з тим, що покращення екологічної складової функціонування підприємства сприяє оптимізації ризиків, які пов'язані із чинниками поступального розвитку в умовах ринкової нестабільності та невизначеності. Так як ризики, пов'язані з проблемами використання відтворювальних та, особливо, невідновлювальних природних ресурсів, відіграють все більшу роль як в діяльності окремих

підприємств, так і позначаються на глобальних світових тенденціях. Однак, наряду з екологічними, варто звернути також увагу на вплив КСВ на соціальні ризики, проблема існування яких пов'язана з об'єктивною нерівномірністю в рівні добробуту окремих соціальних верств (або категорій персоналу на мікрорівні). На наш погляд, сам факт існування нерівномірності не є катастрофічною проблемою, оскільки тим самим створюється потенціал для розвитку. Проте, критично важливим є рівень такої нерівномірності та дієвість механізмів, що сприяють зняттю соціальної напруги. У цьому контексті в Україні існують дуже істотні проблеми: по-перше, вони стосуються критично значного розшарування суспільства за рівнями доходів; по-друге, – це перебування значної частини населення за межею бідності; по-третє, це руйнування елементів соціальної інфраструктури, які були успадковані Україною.

Перекладати на державу вирішення всіх соціальних проблем сучасного суспільства теж не доводиться, оскільки державний механізм має свої жорсткі обмеження. За таких умов вбачається необхідність пошуку альтернативних механізмів зняття соціальної напруги, серед яких найперспективнішим виглядає корпоративна соціальна відповідальність. Її перевагою є універсальність та гнучкість, здатність вирішувати широке коло питань та сприяти виникненню синергетичних ефектів.

Підприємства постійно знаходяться в пошуку нових методів та інструментів впливу на основні групи стейкхолдерів, оскільки якість взаємозв'язку між зацікавленими сторонами та підприємством відображається на фінансових показниках. Основним джерелом формування ділової репутації підприємства є його корпоративна соціальна відповідальність. КСВ-діяльність має певні ризики, процес їх виявлення та управління є дуже важливим, оскільки дозволяє зрозуміти можливі втрати від реалізації ризиків та вчасно запобігти їм. Існують наступні ризики при здійсненні КСВ-діяльності: ціновий тиск; ризик, пов'язаний з управлінням персоналом; втрата репутації; зайві матеріальні витрати. У табл. 2.36 представлена характеристика ризиків, викликаних КСВ-діяльністю, та спосіб їх зниження.

**Можливі ризики при здійсненні КСВ-діяльності**

Назва ризику	Характеристика	Спосіб зниження
Ціновий тиск	Підприємство, яке займається КСВ-діяльністю, підвищує ціни на послуги для того, щоб покрити дані витрати. Підприємства, які не займаються КСВ-діяльністю, можуть не підвищувати ціни на аналогічні послуги	Надання більш широкого пакета послуг
Управління персоналом	Залучення співробітників до КСВ-діяльності може призвести до зниження продуктивності праці	Раціональний розподіл КСВ-проектів між співробітниками, які на даний момент не мають важливих проектів
Втрата репутації	Проекти, які мають дискримінаційний характер, можуть призвести до втрати репутації	Відповідально підходити до вибору проекту, аналізувати їх напрям в цілому
Зайві матеріальні витрати	Підприємство намагається реалізувати різні соціальні проекти, але через відсутність точної системи впровадження цих проектів в життя можуть з'явитися небажані матеріальні витрати	Переймати досвід у зарубіжних компаній та організацій, які вже реалізовували аналогічні проекти

Слід відмітити, що підприємство, яке впроваджує політику корпоративної соціальної відповідальності, не тільки стикається з певними перепонами, але й вирішує проблемні питання (ризики) організації: соціокультурні – підприємство, яке підтримує концепцію КСВ, стає більш привабливим для своїх стейкхолдерів; політичні – впроваджуючи принципи КСВ, воно отримує так звану «ліцензію на діяльність», яка передбачає взяття організацією добровільних соціальних зобов'язань, і, як результат, отримує позитивне ставлення місцевих органів влади; інвестиційні – багато інвесторів вважають, що соціально відповідальні підприємства є більш безпечними для інвестування; фінансові – згідно з дослідженнями, підприємства, які реалізують КСВ – діяльність протягом 10 років та більше, мають показники вищі, ніж підприємства, які не впроваджують цих принципів.

Вчасне визначення ризиків – це один з важливих етапів управління ними, оскільки дозволяє приймати ефективне управлінське рішення стосовно їх ліквідації або зниження їх негативного впливу. Кожне підприємство у процесі своєї господарської діяльності стикається з невизначеністю, що впливає певним чином на бізнес. Прагнучи збільшити вартість підприємства, керівництво має знати рівень невизначеності, міру її впливу на бізнес,

можливу небезпеку або додаткові можливості. Цей бік діяльності охоплює налагоджена система управління фінансовими та нефінансовими ризиками.

Існує чимало міжнародних стандартів і методик з рекомендаціями організації процесів управління як фінансовою, так і нефінансовою складовою бізнесу, серед них: стандарти управління ризиками (ERM COSO, FERMA), стандарти управління безперервністю бізнесу, стандарти із соціальної відповідальності, аудиту та звітності (AA 1000, GRI – G3), принципи корпоративного управління ОЕСР, система збалансованих показників (BSC) та багато інших. Ці документи об'єднують питання взаємодії із зацікавленими сторонами. Принципи діалогу із зацікавленими сторонами докладно викладені в стандарті взаємодії зі стейкхолдерами AA 1000 SES. Вони повною мірою можуть бути використані як основний підхід до управління нефінансовими ризиками. Основними методами управління взаємодією із зацікавленими сторонами можна визнати наступні: збалансований облік важливих думок і очікувань; зміна уявлень і очікувань зацікавлених сторін через переконливі корпоративні комунікації, ініціативи, нефінансову звітність; взаємовигідна співпраця; відстеження змінених переконань зацікавлених сторін.

Відвертість у взаємодіях із зацікавленими сторонами скорочує невизначеність та знімає нефінансові ризики для підприємства. До нефінансових ризиків належать політичні, соціальні, кадрові, ризики репутації, екологічні ризики, ризики державного регулювання, ризики корпоративного управління тощо. Мірою збитку або вигоди у випадку прояву нефінансових ризиків слугує не тільки прямий вплив на прибуток від діяльності та вартості акцій підприємства, але на репутацію і розвиток людського капіталу, як основні нематеріальні активи. Джерелами настання ризиків для соціально відповідального підприємства є відносини з основними стейкхолдерами, серед яких можуть бути постачальники, персонал підприємства, керівництво, органи державної влади тощо. Через те, нефінансові ризики доцільно розподілити на дві групи: що генеруються зовнішнім середовищем та внутрішнім оточенням. За джерелами виникнення ризики поділяються на

чотири групи, що є найбільш важливими не лише для соціально відповідального, але й для будь-якого підприємства:

- управління персоналом підприємства, що є центральною внутрішньою зацікавленою групою;

- діяльність топ-менеджерів підприємства;

- взаємодію зі споживачами, які є основною зовнішньою зацікавленою групою і які споживацьким вибором забезпечують подальше функціонування підприємства та можливість проведення соціальних заходів;

- взаємодію із групами тиску та ЗМІ, які здатні впливати на асиметрію інформації, щодо властивостей продукції та особливостей функціонування підприємства.

Серед внутрішніх ризиків можна виділити недалекоглядність власників чи акціонерів підприємства у випадку, коли власники та менеджмент компанії складають різні групи. Інтереси власників полягають в отриманні вигоди та шляхів отримання високих прибутків, тоді як менеджмент компанії повинен ставити перед собою цілі довгострокового розвитку (в тому числі пов'язані із соціальною відповідальністю). Подібна розбіжність посилюється з розвитком фондового ринку та поширенням так званого «масового акціонера», який не володіє повною інформацією про підприємство і може позбутися цінних паперів у будь-який момент. Оскільки власники здатні впливати на призначення керівництва підприємства, то вони можуть ігнорувати соціально відповідальні заходи, приділяючи увагу втіленню управлінських рішень, що приносять швидкий дохід.

Серед внутрішніх ризиків підприємства виділяють недосконалість проведення внутрішнього соціального аудиту, що проводиться представниками підрозділу відповідального за розробку заходів соціальної спрямованості. Значною проблемою є недостатній професійний рівень спеціалістів для проведення соціального аудиту при повній відсутності ефективної системи підготовки соціальних аудиторів. Ситуація може погіршуватися тим, що процес впровадження принципів соціальної

відповідальності не є основним для будь-якого підприємства і характеризується низкою особливостей:

- при відсутності належної підтримки керівництва, діяльність спеціалістів з соціальної відповідальності сприймається представниками інших відділів як формальність та може ігноруватися;

- найбільш компетентною та поінформованою групою, що може належним чином оцінити соціальну діяльність підприємства і, зокрема, власну роботу, є представники саме цього підрозділу;

- існують особисті зв'язки між керівниками контролюючих та ревізійних підрозділів компанії.

У таких умовах існує ризик навмисного спотворення результатів власної діяльності з боку відповідального персоналу чи перекладання відповідальності на представників інших підрозділів. Для великих підприємств важливими є соціальні ризики, пов'язані з діяльністю суміжних підприємств (дочірніх підприємств, материнської компанії, підприємств, що входять до того ж об'єднання, що і досліджуване). Ризик в такому випадку пов'язаний з тим, що суміжне підприємство може діяти неетично при переслідуванні власних цілей і завдавати шкоди іншому підприємству внаслідок того, що групи впливу переноситимуть негативне враження від підприємства-порушника до усіх підприємств пов'язаних з ним.

Існує аналогічна група ризиків, які пов'язані з недосконалістю соціального аудиту, що проводиться сторонніми організаціями. Серед причин недосконалості може бути певна економічна залежність фірми-аудитора від підприємства (у випадку, якщо та є значущим клієнтом), а також поступове встановлення з часом зв'язків між підприємством та компанією-аудитором, що призводить до спрощення процедури аудиту соціальної відповідальності. Це може мати наслідками те, що аудитори ігноруватимуть певні невідповідності, які мають місце на підприємстві, а також до того, що працівники підприємства, яке перевіряється, впливатимуть на процедуру проведення аудиту.

Також важливою групою внутрішньофірмових ризиків є ризики, пов'язані з управлінням персоналом підприємства. Важливість саме цих ризиків пояснюється тим місцем, яке займають працівники підприємства у втіленні соціальних ініціатив, а також тим, що внутрішні соціальні ініціативи в першу чергу спрямовуються на персонал підприємства. Говорячи про особливості управління персоналом підприємства, слід звернути увагу на декілька аспектів. По-перше, – це складність оцінки роботи працівників. В умовах неповної поінформованості керівника про обсяги роботи, необхідної для досягнення результату, існують можливості для зниження її ефективності. Також подібна ситуація спостерігається у тому випадку, коли важко виміряти внесок окремого працівника у колективному результаті.

Другим аспектом, пов'язаним з неможливістю простежити ефективність роботи є невідповідність оплати праці окремих працівників їхній роботі, що здатна призвести до зниження ефективності роботи навіть відповідальних працівників. Таким чином, працівники підприємства можуть саботувати роботу, якщо вони вважають, що їх праця не оцінюється адекватно, а система оплати урівнює заробітки тієї частини персоналу, що працює відповідально, з заробітками невідповідальних працівників.

Третім аспектом є складність моніторингу ефективності роботи персоналу, а в окремих випадках і значні витрати на його проведення, що зумовлює таку ситуацію, при якій працівники в певних межах неконтрольовані і діють відповідно до власних інтересів, що не збігаються з інтересами керівництва. Окрім цього, є певні межі моніторингу, пов'язані з правами працівників, погіршенням психологічного клімату та обмеженою корисністю отриманої інформації, а, отже, і недоцільністю її отримання.

Всі перелічені аспекти управління персоналом утворюють можливості для реалізації ризиків та обумовлюють складність утворення ефективної системи стимулів, яка дозволить повністю використовувати потенціал працівників, адекватно оцінювати ефективність робочих зусиль та створювати умови для заохочення відповідальної роботи.

Серед зовнішніх ризиків, важливу групу складають ризики, пов'язані з діяльністю державних органів влади. Розходження інтересів у цьому випадку

може бути достатньо великим. Це пояснюється тим, що підприємство в першу чергу орієнтується на досягнення економічних цілей, в той час як органи влади орієнтуються на цілі суспільного розвитку. У цьому випадку конфлікт може полягати в надмірній регуляції та прагненні за рахунок підприємства вирішити соціальні проблеми регіону.

Ще одна група зовнішніх ризиків – це ризики, пов’язані з діяльністю постачальників підприємства та підприємств-аутсорсерів. Зазвичай підприємство, що функціонує за принципами соціальної відповідальності, має обмежений вплив на підприємства, з якими взаємодіє в процесі виробничої діяльності. Ситуація може погіршуватися у тому випадку, коли для галузі, у послугах або продукції якої має потребу соціально відповідальне підприємство, нехарактерне поширення подібних цінностей. Окрім того, навіть у випадку знаходження соціально відповідального партнера, підприємство не застраховане від того, що після налагодження співпраці компанія-партнер буде дотримуватися взятих на себе раніше соціальних зобов’язань.

Однак найбільш суттєве значення в площині інформаційної асиметрії мають такі зовнішні джерела ризиків, як особливості інформаційної взаємодії підприємства та споживачів, а також розбіжність інтересів підприємства та груп впливу. Джерелом ризиків, що виникають при взаємодії підприємства та споживачів, може виступати залежність підприємства-виробника від ключових споживачів чи їхніх груп. Особливо актуальним це є для великих промислових підприємств, які спеціалізуються на складній продукції, споживачами якої є декілька великих клієнтів. Можливість виникнення ризиків, пов’язаних із розбіжністю інтересів підприємства та груп впливу (суспільних, екологічних організацій, ЗМІ), пояснюється низкою особливостей, які наведено на рис. 2.4.

Таким чином, суттєва розбіжність інтересів між підприємством та групами впливу, значна довіра суспільства до ЗМІ та недосконалі механізми інформування соціуму створюють підґрунтя для посилення інформаційної асиметрії та реалізації ризиків. Як випливає з проведеного аналізу, ризики соціально відповідального підприємства характеризуються багатовимірністю та різноманітністю форм.

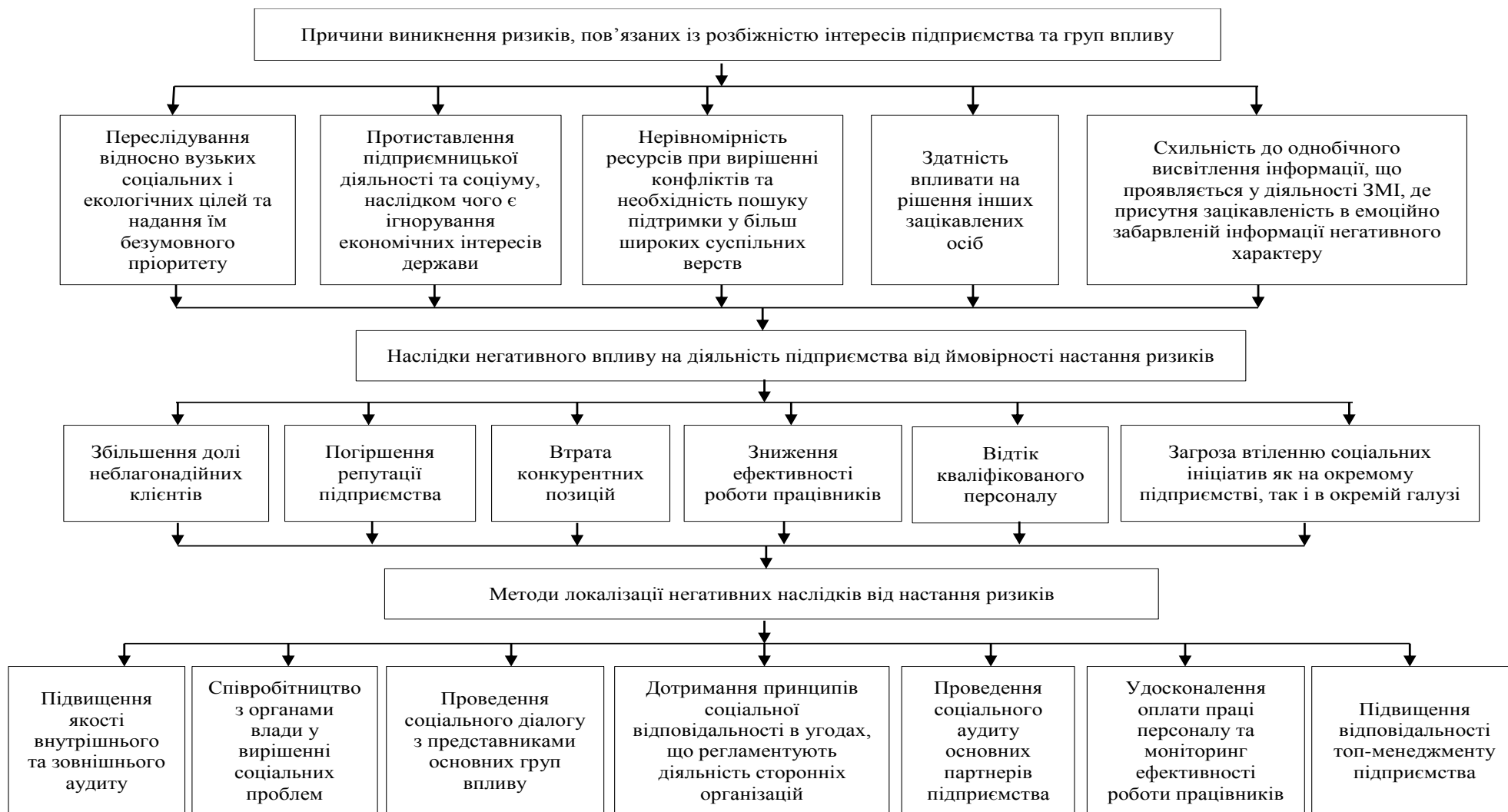


Рис. 2.4. Характеристика причин, наслідків та методів боротьби з негативними наслідками від настання ризиків, пов'язаних із розбіжністю інтересів підприємства та груп впливу

Усі вони здатні негативним чином впливати на діяльність підприємства і можуть призвести до негативних наслідків. Усунення вказаних ризиків вимагає створення та впровадження захисних механізмів. До основних шляхів локалізації на усунення негативних ризиків слід віднести наступні методи: підвищення якості внутрішнього та зовнішнього аудиту за рахунок навчання персоналу та використання послуг декількох аудиторських компаній; програми співробітництва з органами влади у вирішенні соціальних проблем регіонів присутності; проведення соціального діалогу з представниками основних груп впливу; внесення вимог щодо дотримання принципів соціальної відповідальності до угод, що регламентують діяльність сторонніх організацій, серед яких постачальники, аутсорсери, суміжні підприємства, що входять до одного об'єднання з підприємством-виробником, а в окремих випадках споживачі; проведення соціального аудиту основних партнерів підприємства; удосконалення оплати праці персоналу підприємства та моніторинг ефективності роботи працівників; підвищення відповідальності топ-менеджменту підприємства.

Використовуючи проведений аналіз нефінансових ризиків соціально відповідального підприємства, окреслимо методи локалізації ключових груп ризиків, що були виділені нами раніше. До основних заходів, здатних знизити ризики, що пов'язані з персоналом підприємства, відносяться:

1. Утворення ефективної системи матеріального стимулювання, що полягає у виплаті заробітної плати залежно від досягнутих результатів. Можливі складнощі полягають у тому, що:

– для деяких видів роботи характерна ризикованість у досягненні результатів. Введення подібної системи оплати праці призведе до пригнічення ініціативи, тому що персонал, не бажаючи ризикувати, буде обирати безризикові і менш ефективні методи досягнення результатів;

– система оплати праці повинна передбачати отримання рівного граничного доходу при рівності граничного продукту, а не при рівності затрачених граничних зусиль. Однак, говорячи про колективну працю, навіть при можливості виміру отриманого результату, постає питання оцінки вкладу окремих працівників в його досягнення;

– іноді значні зусилля персоналу докладаються саме на утримання досягнутих раніше позицій. Окрім цього, має місце нерівномірність докладання зусиль, обумовлена зовнішніми чинниками (діловими циклами, сезонними факторами, особливостями виробництва).

2. Моніторинг та контроль за діями персоналу. Крім обсягу роботи, об'єктом контролю може виступати дисципліна працівників; термін виконання завдань; час, проведений на робочому місці тощо. Однак, не дивлячись на те, що сучасні технології дозволяють проводити контрольні заходи з мінімальним дискомфортом для персоналу, витрати на їх проведення мають наслідком не стільки покращення ефективності роботи, скільки отримання необхідної інформації щодо її оцінки. Іншою проблемою є необхідність співставлення витрат на моніторинг та контроль (витрати на технологічні засоби та оплату роботи працівників відповідних підрозділів) з втратами ефективності роботи персоналу, а також вигодами, що будуть отримані внаслідок контрольних заходів.

Заробітна плата (соціальний пакет) вища ніж середня у галузі. При середньогалузевій оплаті праці працівник розуміє, що за умови втрати робочого місця в новій компанії він може отримати таку ж оплату праці, як і на теперішньому місці роботи. Проте, виплачуючи високу заробітну плату або забезпечуючи значний соціальний пакет, підприємство робить звільнення більш затратним для працівника. На відміну від витрат на моніторинг і контроль, витрати на виплату високої заробітної плати безпосередньо стимулюють ефективність праці. Цей метод може бути ефективним у випадку, коли має місце нечисленність персоналу, а витрати на моніторинг та контроль є суттєвими. Перешкодою втілення цього методу є збільшення заробітної плати на інших підприємствах галузі. Наслідком поширення цієї практики буде втрата стимулюючої функції заробітної плати, а також зменшення робочих місць в галузі внаслідок зростаючого безробіття.

3. Зростання заробітної плати у часі. Цей механізм є аналогом методу підвищення заробітної плати і примушує працівника більше цінити робоче місце із плином часу. Даний метод є більш справедливим, ніж наведений вище, оскільки пов'язує збільшення заробітної плати з набутим досвідом.

Його недоліком є те, що існує ризик формування звичок опортуністичної поведінки на початковому етапі роботи працівника, коли заробітна плата відносно невелика.

4. Освіта та навчання працівників. При найманні персоналу значна увага приділяється отриманій освіті. Можна сказати, що робітники за допомогою документів про освіту подають ринковий сигнал роботодавцю, а ймовірність отримати роботу саме після закінчення навчання в навчальному закладі значно зростає. Більш здібні робітники отримують кращу освіту і підприємство буде наймати саме їх. Ризиком в цій ситуації може бути невідповідність між знаннями та оцінками в свідоцтві про освіту. Щоб запобігти такій ситуації, підприємство може вдаватися до таких заходів соціальної відповідальності, як додаткове навчання працівників та участь у підготовці майбутніх робітників підприємства.

Серед заходів, що сприяють зниженню ризиків, пов'язаних з необачністю рішень керівництва і примушують менеджерів керуватися довгостроковими цілями розвитку, є введення на підприємстві інституту партнерства. Факторами, що сприяють усуненню ризиків з боку керівників підприємства, є не просто участь у прийнятті управлінських рішень, а й участь у розподілі прибутку та зобов'язання по відшкодуванню спільних витрат. Серед недоліків цього методу – обмеження за кількістю партнерів, а в деяких випадках – необхідність наймання сторонніх менеджерів, які, принаймні на деякий термін, будуть виключені з партнерських відносин.

Ще одним заходом щодо усунення ризиків, пов'язаних з розбіжністю короткострокових цілей масових власників цінних паперів та довгострокових цілей керівництва, є наділення різних груп власників різними правами на отримання дивідендів та правами на прийняття рішень стосовно розвитку підприємства. Правом голосувати наділені акціонери, серед яких, зазвичай, знаходяться представники топ-менеджменту, натомість утримувачі облігацій мають першочергове право на отримання частини прибутку. Це обмежує власників облігацій у розмірі отриманого прибутку і в засобах впливу на управлінські рішення, а також робить акціонерів остаточними одержувачами

прибутку, що заохочує їх діяти найбільш ефективним у довгостроковому періоді способом.

Отже, введення топ-менеджменту до складу акціонерів та наділення акціонерів правом приймати рішення має наслідком стабільний розвиток підприємства, приділення уваги комплексу соціально-економічних цілей і, в довгостроковому періоді, збільшення прибутку. Основними недоліками цього методу є фіксована величина виплат утримувачам облігацій, що може змусити їх шукати більш прибуткові варіанти вкладення інвестицій, а також те, що може існувати частина акціонерів, які маючи вплив на прийняття управлінських рішень будуть переслідувати цілі швидкого збагачення.

Говорячи про методи уникнення ризиків, пов'язаних із зовнішнім оточенням, більш детально зупинимося на особливостях співпраці з групами впливу та споживачами продукції. Усунення ризиків, викликаних розбіжністю інтересів підприємства з групами впливу та споживачами, може бути досягнуто декількома методами, які відображені у табл. 2.37.

*Таблиця 2.37*

**Характеристика методів усунення ризиків,  
викликаних розбіжністю інтересів підприємства**

Розбіжність інтересів підприємства з групами впливу	Розбіжність інтересів підприємства зі споживачами продукції
<p>1) пошук соціальних проблем, які є вагомими для підприємства і найбільш пріоритетними для груп тиску, а також формування заходів щодо їх вирішення;</p> <p>2) взаємовигідним співробітництвом між підприємством та суспільними організаціями, у якому підприємство виступає джерелом ресурсів (матеріальних, інформаційних, фінансових), а суспільні організації приймають на себе організаційні зобов'язання і забезпечують досягнення поставлених цілей;</p> <p>3) формуванням інформації, що об'єктивно висвітлюють діяльність підприємства за рахунок взаємодії зі ЗМІ, підготовки соціальних звітів, участі у конкурсах та рейтингах соціальної відповідальності, створення умов для коректного висвітлення діяльності підприємства</p>	<p>1) проведення заходів для подолання інформаційної асиметрії з боку підприємства, а також створення умов для отримання об'єктивної інформації у тому випадку, якщо споживач забажає нести витрати на подолання інформаційної асиметрії;</p> <p>2) моніторинг благонадійності споживачів;</p> <p>3) виправлення недосконалостей контракту та запобігання подвійному трактуванню пунктів угоди;</p> <p>4) внесення до угоди положень щодо заборони використання продукції у цілях, що суперечать принципам соціальної відповідальності;</p> <p>5) введення до контракту положень, що стосуються соціальної відповідальності і які є досяжними для більшості благонадійних клієнтів (з метою запобігання їх несприятливому відбору)</p>

Таким чином, для соціально відповідального підприємства існує більш широке коло заходів із нейтралізації зазначених ризиків, що є безсумнівною перевагою порівняно з підприємствами, які ігнорують соціальну відповідальність. Адже, чітко побудована система взаємин із зовнішнім та внутрішнім середовищами підприємства є предметом управління нефінансовими ризиками.

Рейтингове агентство «Експерт РА» у своєму аналітичному звіті «Управління нефінансовими ризиками компаній» наводить таку класифікацію нефінансових ризиків за ступенями негативного впливу:

- мінімальні – несуттєво впливають на компанію;
- допустимі (середні) – подія має суттєвий вплив, але при цьому не спроможна паралізувати функціонування окремих напрямів діяльності або всю компанію;
- критичні – ступінь дії дуже значний, реалізація подій спроможна призвести до втрати частини або всього бізнесу компанії;
- катастрофічні – ступінь дії настільки високий, що може завдати втрат, що рівні або перевищують вартість всього бізнесу підприємства.

Крім того, визначені основні методи управління нефінансовими ризиками: ухилення від ризику, скорочення ризику, розподілення ризику, прийняття ризику. Нефінансові ризики мають певну особливість – за значної вірогідності настання ризикової події вони можуть призводити до значного збитку. Нефінансові ризики більшою мірою індивідуальні і не мають універсального рішення. Метою управління нефінансовими ризиками на підприємстві є підтримування стратегії розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі з урахуванням балансу інтересів зацікавлених сторін. Основними принципами управління слід вважати:

- обов'язковість використання стейкхолдерівського підходу в системі управління ризиками, тобто, на базі діалогу із зацікавленими сторонами для розуміння їх інтересів, впливу на вибір поведінки, пошук взаємовигідних рішень;
- необхідність спеціальної роботи з формування соціального капіталу підприємства у вигляді підвищення потенціалу взаємодовіри і взаємодопомоги.

Безпосередньо процес управління нефінансовими ризиками є системний і безперервний. У центрі цього процесу знаходяться стейкхолдери, що визначені підприємством. За результатами діалогу з ними виявляються основні проблеми, ідентифікуються ризики та розробляється план реагування. Система управління нефінансовими ризиками базується на взаємодії із зацікавленими сторонами від установавання стратегічних цілей до аудиту звітності та подальшого вдосконалення всієї системи. Система управління нефінансовими ризиками має кілька підсистем відповідно до кількості стратегічних цілей. Впровадження системи управління нефінансовими ризиками на підприємстві відбувається поетапно, що відображено на рис. 2.5.

Спочатку розробляється політика підприємства в галузі управління нефінансовими ризиками, де зазначаються фундаментальні моменти та розробляється понятійний ряд системи. На другому етапі створюється карта нефінансових ризиків на базі різноманітних досліджень і діагностик. Як інструменти застосовуються такі, як: анкетування, інтерв'ю з менеджерами, експертна оцінка, аналіз зовнішньої і внутрішньої звітності та документації, аналіз бізнес-процесів, аналіз сценаріїв, маркетингові дослідження, статистичні методи, аналіз погроз, дерево подій тощо. Складається каталог нефінансових ризиків, проводиться їх оцінка та ранжування.

Зміст карти нефінансових ризиків приймається керівництвом. Далі розробляється стратегія управління нефінансовими ризиками, в якій визначаються методи управління нефінансовими ризиками, ключові показники та індикатори діяльності підприємства, розподіл компетенції між власниками та менеджментом у сфері управління нефінансовими ризиками, вирішуються питання фінансового забезпечення системи управління нефінансовими ризиками. Оперативне управління нефінансовими ризиками включає розробку комплексу заходів і проектів з управління цими ризиками. На цьому етапі розробляються регламенти взаємодії структурних підрозділів підприємства, які беруть участь у процесі управління нефінансовими ризиками, встановлюються центри відповідальності управління нефінансовими ризиками, визначається роль відносин із ЗМІ та ключовими зацікавленими сторонами.

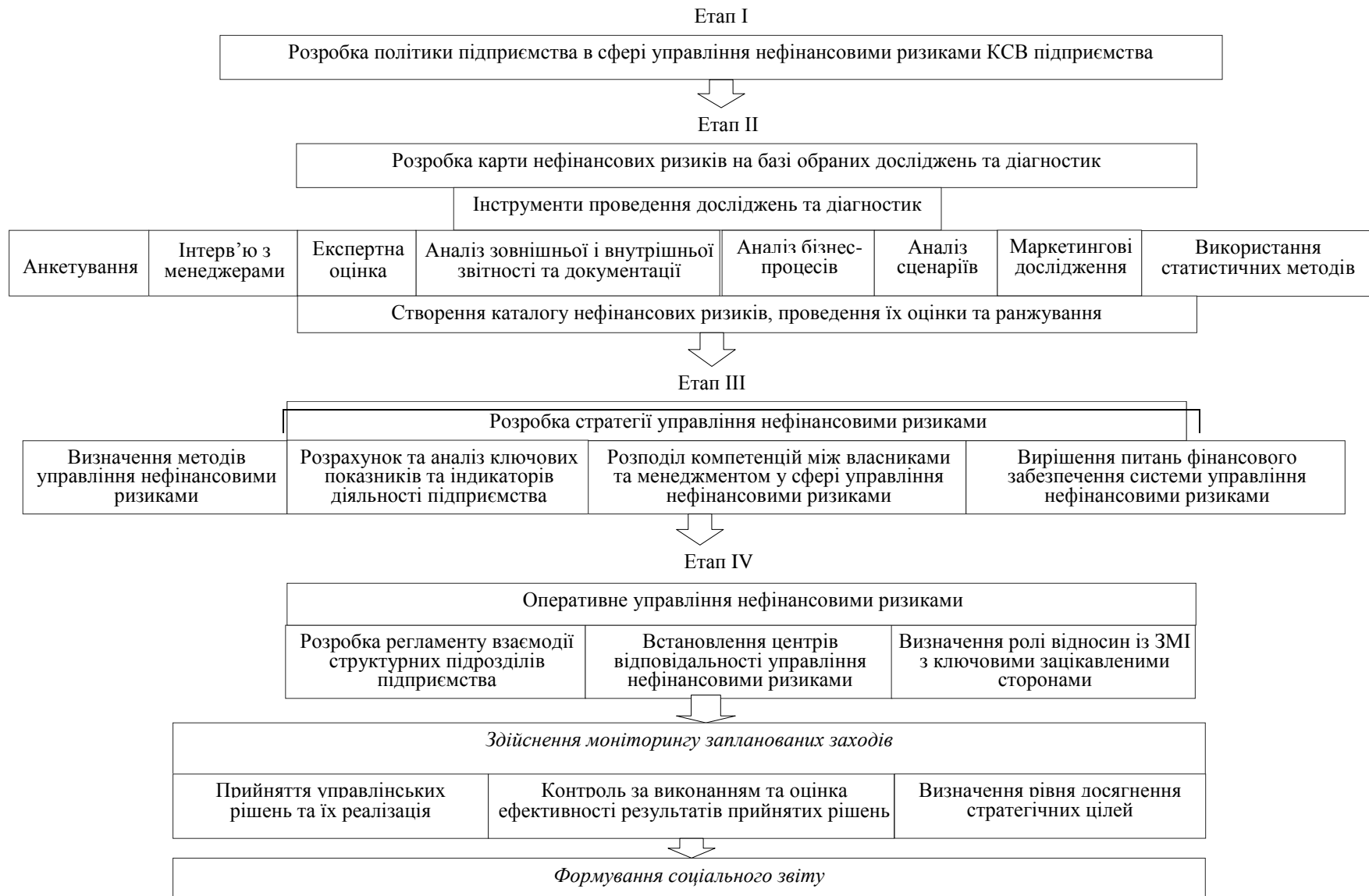


Рис. 2.5. Система управління нефінансовими ризиками підприємства корпоративної соціальної відповідальності

Управління нефінансовими ризиками супроводжується моніторингом виконання запланованих заходів та оцінкою ефективності їх управління, рівнем досягнення стратегічних цілей.

Логічним етапом управління нефінансовими ризиками є нефінансова звітність. З упровадженням в управління підприємством системи корпоративної соціальної відповідальності особливого значення набуває весь спектр робіт з підготовки та випуску нефінансового звіту, який ще може називатися соціальним звітом або звітом у галузі сталого розвитку. Процес складання нефінансового звіту дає можливість аналізу управління нефінансовими ризиками, а також керівництву підприємства мати широку картину нефінансової складової бізнесу.

Результативність управління нефінансовими ризиками з точки зору корпоративної соціальної відповідальності можна визначити за такими досягненнями:

- підприємство сприймається ринком і суспільством як соціально відповідальне;
- керівництво передбачає зміни, які впливають на репутацію підприємства та реагує на них;
- мінімізується вплив внутрішніх і зовнішніх причин, що впливають на імідж і репутацію підприємства;
- поведінка і цінності працівників відповідають іміджу господарюючого суб'єкта;
- досягається високий рівень кваліфікації працівників і керівників всіх рівнів;
- удосконалюється корпоративне управління;
- ефективно виконуються стратегічні цілі та завдання підприємства.

Таким чином, нефінансові показники використовуються в управлінні бізнесом поряд з фінансовими показниками; необхідно налагоджувати взаємодію із зацікавленими сторонами; управління нефінансовими ризиками – безперервний всеосяжний процес; впровадження корпоративної соціальної відповідальності дає рішення цілій низці питань управління нефінансовими

ризиками, у тому числі через впровадження нефінансової звітності. Загалом нефінансові ризики можна поєднати та здійснити їх характеристику з урахуванням їх різновидів за допомогою табл. 2.38.

Таблиця 2.38

**Характеристики нефінансових ризиків в контексті розвитку КСВ підприємства машинобудування**

Вид нефінансового ризику	Характеристика нефінансових ризиків	Різновиди нефінансових ризиків
За тривалістю прогнозування		
Стратегічний ризик	Ризик, що виникає внаслідок рішень, ухвалених чи не ухвалених у процесі управління бізнесом	Зовнішній: використання чи невикористання ділових можливостей, вихід на ринки або вихід з ринків, розробка продуктів для обслуговування ринків, співпраця чи відхилення співпраці з бізнес-партнерами. Внутрішній: виникає внаслідок ухвалення таких рішень, як, наприклад, параметри кредитного ризику, розподіл інвестиційного портфелю та маркетингові ініціативи
Операційний ризик	Потенційні прямі або непрямі втрати, що виникають через неадекватність або відмову внутрішніх процесів, людей або систем, або через зовнішні події (Базельська угода)	Внутрішнє шахрайство. Зовнішнє шахрайство. Практика наймання на роботу та безпека на робочому місці. Клієнти, продукти та практика діяльності. Пошкодження фізичних активів. Порушення бізнесу та відмова систем. Виконання, поставка, управління процесом. Ризик втрати репутації.
За складовими КСВ		
Політичний ризик	Міра очікуваної невдачі політичної діяльності, яка визначається як співвідношення ймовірності неуспіху вжитих заходів та ступеня несприятливих наслідків, викликаних реалізацією прийнятих політичних рішень	Для підприємства – це ситуація неминучого вибору стратегії КСВ між кількома варіантами дій: менш привабливими, але більш надійними й більш привабливими, але менш надійними
Соціальний ризик	Ймовірні події, які породжуються об'єктивними соціально-значимими причинами і призводять до втрати заробітку особи, зниження доходів нижче прожиткового мінімуму, необхідності в медичній допомозі та інших соціальних послугах	Страхові та нестрахові соціальні ризики
Кадровий ризик	Ризики, пов'язані з ймовірністю реалізації антропогенних загроз, тобто таких, джерелом яких є поведінка людей, передусім тих, що працюють в компанії	Випадкові. Цілеспрямовані
Екологічний ризик	Вірогідність навмисних або випадкових, поступових та катастрофічних антропогенних змін існуючих природних об'єктів, факторів та екологічних ресурсів	

Вид нефінансового ризику	Характеристика нефінансових ризиків	Різновиди нефінансових ризиків
За інституційністю		
Ризик дотримання можливостей	Виникає через потенційну можливість того, що порушення законів та нормативних актів призведе до несприятливих ухвал за позовами або вжиття регулятивних санкцій, наприклад, у формі грошових штрафів, і негативно вплине на спроможність установи досягати поставлені перед собою бізнесові цілі	
Юридичний ризик	Виникає через необхідність для установи проводити свої операції відповідно до юридичних принципів ведення бізнесу та контрактного права, що застосовуються в усіх юрисдикціях, у яких установа веде свою діяльність, а також через можливість того, що недотримання таких юридичних вимог призведе до неможливості виконання договорів, судових процесів та інших несприятливих наслідків	
Регулятивний ризик	Ризик несприятливих змін у законодавчих або нормативних актів, які можуть несприятливо вплинути на діяльність установи або її конкурентоспроможність	

Управління нефінансовими ризиками повинно бути скероване на формування внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства на засадах компетентності, екологізму та етичних цінностей. Визначаючи нефінансові ризики як ризики недосягнення мети підприємства, зумовлені поведінкою ключових груп впливу, в межах загальної стратегії соціальної відповідальності, необхідно налагоджувати постійну роботу щодо виявлення та регулювання взаємодії із заінтересованими сторонами, кожна з яких виявляє стосовно бізнесу економічні, правові, етичні очікування.

Отже, ефективність соціально відповідальних стратегій залежить від відповідального відношення підприємства щодо цих очікувань та адекватної відповіді на них. Важливо відзначити, що побудова такої стратегії повинна опиратися на загальноприйняті міжнародні стандарти і методики організації процесів управління як фінансовою, так і нефінансовою складовою та ґрунтуватися на таких основних заходах: збалансований облік позицій та очікувань груп впливу; взаємовигідна співпраця; ведення нефінансової звітності та діалог із громадськістю. Стратегія розвитку соціально відповідальних ініціатив підприємства повинна орієнтуватися на визначення основних прав заінтересованих осіб та заохочення активної співпраці між ними і підприємствами у забезпеченні довготривалого та збалансованого розвитку.

## Висновки до розділу 2

Результати дослідження, отримані у даному розділі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Аналіз показників діяльності машинобудівної галузі вказує на позитивну динаміку та зменшення кількості збиткових підприємств. Поряд з цим, зменшується чисельність персоналу загалом по галузі, незважаючи на зростання рівня заробітної плати. Продуктивність праці підприємств Хмельницької області за останні роки збільшується, що вказує на позитивні тенденції в підвищенні мотивації найманих працівників промислових підприємств.

2. Інтегральна оцінка показників використання фінансової, соціальної, взаємовідносин із зацікавленими сторонами, екологічної та соціально-трудової складової, відібраних для аналізу чотирьох машинобудівних підприємств Хмельницької області, підтвердила загальні тенденції існуючих проблем і необхідність розробки та запровадження системи формування, оцінки та підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. Особливо вразливою є соціальна складова конкурентного потенціалу, яка є однією із небагатьох індикаторних характеристик благополуччя як персоналу підприємств, так і споживачів продукції.

3. Доведено, що система управління нефінансовими ризиками корпоративно-соціальної відповідальності машинобудівних підприємств має здійснюватися відповідно до запропонованої послідовності виконання етапів, починаючи з розробки політики підприємства в сфері управління нефінансовими ризиками, розробки карти ризиків на основі обраних досліджень та діагностик, розробки стратегії управління нефінансовими ризиками, здійснення оперативного управління ризиками, здійснення моніторингу запланованих заходів, контролем і мотивацією реалізації стратегії підприємства та формуванням соціального звіту.

4. За допомогою експертного опитування та статистичної інформації досліджуваних підприємств визначено індивідуальні показники фінансової, соціальної, взаємовідносин із зацікавленими сторонами та кадрової складової корпоративно-соціальної відповідальності підприємств та визначено їх інтегральні показники. Доведено, що для підприємств машинобудівної галузі важливим є дотримання меж визначених показників з метою постійного динамічного зростання інтегрального рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств.

5. На основі експертного методу встановлено, які власне показники включає фінансова, соціальна, взаємовідносин із зацікавленими сторонами та кадрова складові, що входять до інтегрального показника рівня корпоративно-соціальної відповідальності підприємства. Визначено вплив складових та одиничних показників, що до них входять. Виведено формульну залежність інтегрального показника рівня КСВ підприємства від складових показників, що він включає. Доведено, що підвищення рівня КСВ підприємства буде відбуватися завдяки будь-якому підвищенню окремих складових елементів КСВ.

6. Розроблено науково-методичний підхід щодо оцінки рівня корпоративно-соціальної відповідальності підприємств в системі його стратегічного розвитку та описано основні етапи даної оцінки. Запропоновано методичні підходи до обчислення коефіцієнтів вагомості груп показників з метою визначення об'єктивного інтегрального показника рівня корпоративно-соціальної відповідальності машинобудівного підприємства.

Результати даного розділу опубліковано у працях автора [77; 80–82; 111–113; 115; 119; 120; 124; 125], вказаних у списку літературних джерел.

### РОЗДІЛ 3

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1. Напрями впровадження та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств

Динамічний розвиток світової економічної системи, інтенсивні інтеграційні та глобалізаційні процеси, зростання взаємозалежності між економічною і соціальною сферами вимагають кардинально іншого підходу до розуміння ролі бізнесу в житті суспільства. Уже зараз діяльність більшості підприємств є соціально орієнтованою, усвідомленою та відповідальною, спрямованою не лише на отримання прибутку, а й на зростання суспільного добробуту в цілому.

Впровадження стратегії корпоративної соціальної відповідальності можна поділити на процеси реалізації програм впровадження та розвитку КСВ, а також процеси здійснення соціально-орієнтованих проектів. Програми впровадження соціальної відповідальності підприємства можуть створюватися та реалізовуватися на рівні держави в цілому, певного регіону або окремого підприємства. Соціально-орієнтовані проекти частіше всього стосуються мікрорівнів і тому реалізуються на конкретному підприємстві, що потребує оптимізації соціальних відносин між всіма групами зацікавлених осіб.

Створення умов для ефективного функціонування КСВ на підприємстві потребує реалізації стратегія КСВ у процесі здійснення комплексних інституціональних та організаційних заходів. Основний цикл регулювання стратегії КСВ на підприємстві складається із стадій: підготовчої, організаційно-економічної, виконавчої, моніторингової.

На підготовчій стадії визначаються програмні та ресурсні орієнтири впровадження стратегії КСВ шляхом поєднання стратегічних цілей підприємства та тактичних завдань, а також забезпечення їх необхідними ресурсами. На

цій стадії, перш за все, приймається рішення про розробку стратегії КСВ, а також здійснюється аналіз показників діяльності підприємства, визначення головних груп зацікавлених осіб, опрацювання документації з КСВ.

У рамках організаційно-економічної стадії вирішуються завдання організаційно-структурного та нормативно-правового характеру. Головним завданням стадії є формування бази для функціонування корпоративних соціально-орієнтованих відносин. На цій стадії здійснюється розробка та затвердження стратегії та відповідно до неї програм та проектів з КСВ, затвердження необхідної документації, визначаються відповідальні особи за впровадження стратегії. На виконавчій стадії здійснюється безпосередня реалізація програм та проектів відповідно до затвердженої стратегії, за необхідності відбувається навчання чи консультування персоналу та відповідальних осіб. Завершальним етапом та результатом виконавчої стадії є складання звітності, в тому числі і нефінансової та її оприлюднення. На стадії моніторингу головним завданням є спостереження за виконанням стратегії, її результатами і впливом на діяльність підприємства. На цій стадії проводиться оцінка ефективності стратегії та порівняння рівня розвитку КСВ підприємства з іншими підприємствами за допомогою рейтингової та індексної оцінки.

Важливою організаційною умовою результативності стратегії є орієнтація всіх ініціаторів та учасників на цільовий відбір заходів і завдань, які в свою чергу повинні: забезпечити максимальну відповідність кожного запропонованого заходу поставленій меті; фіксувати події, які визначають початок та закінчення виконання програм, при цьому завершальна стадія виконання повинна максимально відповідати цілям програми; встановити пряму відповідальність за реалізацію заходів та відповідні форми контролю, особливо за фінансовою частиною впровадження стратегії КСВ.

Залежно від особливостей взаємин підприємства з різними інститутами та суб'єктами соціально-економічного середовища виділимо п'ять сфер реалізації стратегії соціальної відповідальності підприємств. Однією з найважливіших, і навіть обов'язкових сфер реалізації КСВ, є відповідальність бізнесу перед державою щодо своєчасної та повної сплати податків і платежів до бюджету. Варто зазначити, що в означеній площині

держава та бізнес мають виступати рівноправними партнерами: держава повинна створювати сприятливі умови для ведення бізнесу, запобігати корупції та утворенню тіньових схем формування додаткової вартості, а бізнес у свою чергу – вчасно сплачувати податки. Адже, якщо держава не виконує свою роль щодо створення і збереження сприятливих умов для розвитку підприємницької діяльності і захисту прав власників, бізнес отримує привід ухилятися від виконання повною мірою своїх зобов'язань перед державою.

Стратегія соціально відповідальної поведінки підприємства перед державою на практиці має проявлятися у веденні підприємницької діяльності на основі дотримання законодавчо закріплених норм господарювання, чесному нарахуванні й сумлінній сплаті всіх податків і обов'язкових платежів, уникненні та протидії корупції, забезпеченні прозорості корпоративних фінансів, участі у програмах публічно-приватного партнерства.

Більшість соціально відповідальних українських підприємств вагому роль відводить реалізації стратегії соціально відповідальних заходів саме у сфері розвитку власного персоналу. Отже, можна визначити такі основні напрями стратегії реалізації соціальної відповідальності підприємства у сфері трудових відносин як розвиток і навчання власного персоналу, неприпустимість використання дитячої та примусової праці, реалізація заходів щодо покращення умов та безпеки праці, економічне забезпечення і матеріальне стимулювання працівників, розвиток соціальної інфраструктури підприємства та соціального забезпечення працівників, дотримання прав і свобод працівників, передбачених Конституцією України, Кодексом законів про працю та іншими нормативними документами, відсутність дискримінації за статевим, віковим і іншими факторами, сприяння в реалізації права громадян на свободу профспілкових та інших об'єднань тощо.

В сучасних реаліях не менш важливою є соціальна відповідальність підприємства у взаєминах з бізнес-партнерами, яка проявляється у дотриманні вимог безпеки та охорони здоров'я споживачів; дотриманні принципів надійності, відповідальності, гідності та ділової етики у ставленні до споживачів і бізнес-партнерів; ринковій діяльності на засадах чесної та добросовісної конкуренції.

В основі стратегії соціально відповідальної поведінки підприємства щодо навколишнього середовища лежить реалізація таких заходів, як використання ресурсо- та енергозберігаючих технологій; мінімізація негативного впливу на довкілля через обмеження шкідливих викидів у навколишнє середовище та використання й утилізації відходів; економне використання, захист та відновлення природних ресурсів.

Стратегія соціальної відповідальності підприємств перед суспільством, а особливо перед місцевою громадою, має полягати у таких проявах, як надання благодійної допомоги та ініціювання й реалізація благодійних програм; реалізація заходів з розвитку соціальної інфраструктури і благоустрою територіальної громади, в межах якої знаходиться підприємство; участь у регіональних програмах зайнятості населення чи економічного розвитку регіону.

Загалом існує єдиний підхід щодо суті методів реалізації стратегій КСВ та загальних вимог до принципів поведінки підприємств у сфері КСВ. Проте, назва, ступінь деталізації та рівень охоплення методів реалізації програм КСВ все ще відрізняються один від одного залежно від особливостей середовища діяльності підприємства. Однак, порівнюючи їх значення та мету застосування, можна виокремити спільні характеристики, притаманні їм, а саме:

- надання безпосередньої фінансової підтримки реалізації суспільно-важливих програм через створення окремих цільових фондів чи перерахунку частини доходів від реалізації продукції;

- залучення працівників у якості волонтерів до виконання суспільно-важливих робіт чи надання послуг;

- створення умов для зміни поведінки окремих цільових груп і суспільства загалом шляхом реформування загальної політики ведення господарської діяльності підприємства чи проведення цільових інформаційних кампаній.

Однак, на нашу думку, дані методи реалізації стратегії КСВ не дозволяють повністю охопити весь спектр напрямів діяльності, які формують складові елементи КСВ підприємств. Головна причина подібної ситуації полягає у тому, що зазначені методи лише у загальних рисах визначають можливі підходи до реалізації КСВ у діяльності підприємства, зосереджуючись при

цьому на зовнішній (суспільній) формі прояву КСВ та ігноруючи внутрішні складові соціально відповідальної політики підприємства. Зважаючи на це, нами було проведено дослідження щодо можливих напрямів реалізації стратегій КСВ, які потенційно можуть бути застосовані на машинобудівних підприємствах та охоплюють сфери фінансової, трудової, суспільної та екологічної відповідальності. Результати дослідження представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Напрями реалізації стратегії  
корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Назва	Загальна характеристика напрямів стратегічного управління КСВ
Фінансова відповідальність	– створення умов для забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства, забезпечення його прибутковості та рентабельності
Соціально-трудова відповідальність	– система оплати праці та мотивації працівників; – підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників; – охорона здоров'я працівників; – забезпечення безпеки праці
Соціальна відповідальність	– забезпечення житлом; – розвиненість соціальної інфраструктури; – охорона здоров'я; – наявність оздоровчих об'єктів; – забезпеченість соціокультурними об'єктами
Суспільна відповідальність	– співпраця з місцевим співтовариством та місцевою владою щодо вирішення важливих для громади проблем; – забезпечення випуску якісної продукції та запровадження системи оцінки якості; – дотримання принципів добросовісності та повноти при сплаті податків та інших обов'язкових платежів; – формування позитивного іміджу серед діючих та потенційних інвесторів та кредиторів
Екологічна відповідальність	– запровадження системи екологічного менеджменту, інтегрованої у всі етапи діяльності підприємства. Система екологічного менеджменту має охоплювати два етапи: стабілізацію екологічної ситуації та її покращання

Загалом, алгоритм розробки та впровадження стратегій КСВ у діяльність машинобудівних підприємств, окрім зазначених елементів, має включати постійний моніторинг результативності реалізації основних напрямів КСВ з метою відстеження відхилень, їх фіксації та прийняття управлінських рішень для їх усунення. Основа системи моніторингу повинна закладатися ще на етапі стратегічного планування заходів КСВ, перетворюючись тим самим на невід'ємну складову процесу впровадження КСВ на підприємстві.

Моніторинг показників КСВ підприємства має здійснюватися за принципом зворотного зв'язку, як методу впливу результатів діяльності системи на

визначення структури та необхідних обсягів затрат вхідних ресурсів. Варто відмітити, що принцип зворотного зв'язку є одним із головних принципів управління відкритою системою, якою на сучасному етапі економічного розвитку і є будь-яке підприємство. Він дозволяє здійснювати постійний моніторинг відхилення досліджуваної системи від певного «ідеального» стану. Підходи до визначення напрямів соціально відповідальних стратегій та інструментів їх реалізації можуть значно різнитися залежно від галузевої і регіональної специфіки діяльності підприємства, його розміру, існуючої корпоративної культури тощо. Однак, загалом в стратегії корпоративно-соціальної відповідальності слід виділяти шість основних соціально відповідальних програм, які можуть бути впроваджені підприємством у свою діяльність, а саме: 1) розвиток персоналу; 2) охорона здоров'я і створення безпечних умов праці; 3) соціально відповідальна реструктуризація; 4) природоохоронна діяльність і ресурсозбереження; 5) розвиток територій присутності; 6) добросовісна ділова практика. У табл. 3.2 представлена загальна характеристика основних стратегій корпоративної соціальної відповідальності підприємства та наведені приклади поширених практик їх реалізації, що передбачають безпосереднє внесення змін у практику діяльності підприємства відносно навколишнього середовища, місцевої громади, працівників, споживачів, постачальників тощо.

Невід'ємною складовою стратегії корпоративної соціальної відповідальності має стати розробка постійного двостороннього зв'язку між підприємством та громадськістю, який би дозволив не лише поширювати інформацію про діяльність підприємства у сфері корпоративної відповідальності, а й оцінювати її відповідність потребам і очікуванням зацікавлених сторін та суспільства загалом. Реалізація соціально відповідальних стратегій, врахування інтересів усіх зацікавлених сторін, ефективний діалог з ними – порівняно новий напрям діяльності вітчизняних підприємств. КСВ поступово стає важливим елементом регулювання соціально-трудових відносин, формування лояльності працівників та позитивного іміджу роботодавця на ринку праці. Тож актуальним завданням є дослідження сучасних практик реалізації стратегії КСВ у трудових відносинах, що дозволить упорядкувати соціально відповідальні ініціативи, розробити систему напрямів і складових внутрішньої КСВ.

**Основні напрями стратегій  
корпоративної соціальної відповідальності підприємства**

Загальна характеристика	Практика реалізації
<b>Розвиток персоналу</b>	
Реалізується в рамках стратегії розвитку персоналу, з метою залучення та утримання талановитих співробітників	Навчання і професійний розвиток; застосування мотиваційної схеми оплати праці; надання співробітникам соціального пакета; створення умов для відпочинку і дозвілля; підтримка внутрішніх комунікацій; участь співробітників в ухваленні управлінських рішень тощо
<b>Охорона здоров'я і створення безпечних умов праці</b>	
Передбачає створення і підтримку додаткових норм щодо охорони здоров'я і умов безпеки на робочих місцях	Охорона праці і техніка безпеки; медичне обслуговування персоналу на підприємстві; підтримка санітарно-гігієнічних умов праці; підтримка материнства і дитинства; створення ергономічних робочих місць; профілактика професійних захворювань тощо
<b>Соціально відповідальна реструктуризація</b>	
Передбачає забезпечення проведення реструктуризації з огляду на інтереси зацікавлених сторін, в першу чергу працівників підприємства	Інформаційні кампанії, які висвітлюють заплановані структурні зміни на підприємстві; заходи професійної перепідготовки, сприяння в працевлаштуванні; здійснення компенсаційних виплат співробітникам, що потрапили під скорочення тощо
<b>Природоохоронна діяльність і ресурсозбереження</b>	
Здійснюється за ініціативи підприємства з метою скорочення шкідливої дії на навколишнє середовище	Програми економного споживання природних ресурсів, повторного використання і утилізації відходів; запобігання забрудненню навколишнього середовища; організація екологічно-безпечного виробничого процесу та транспортних перевезень тощо
<b>Розвиток територій присутності</b>	
Здійснюється на добровільній основі, покликане сприяти розвитку територій присутності	Програми і акції підтримки соціально-незахищених верств населення; надання підтримки дітям; підтримка, збереження і розвитку житлово-комунального господарства і об'єктів культурно-історичного значення; надання підтримки місцевим організаціям
<b>Добросовісна ділова практика</b>	
Передбачає ухвалення і розповсюдження добросовісної ділової практики серед постачальників, ділових партнерів і клієнтів	Політика інформаційної відвертості відносно власників, постачальників, бізнес-партнерів, клієнтів, інших зацікавлених сторін; добровільне обмеження сфер ведення комерційної діяльності (наприклад, відмови від продажу сигарет неповнолітнім); співпраця з органами державного управління, асоціаціями споживачів

У трудових відносинах вона охоплює всі елементи гідної праці: не просто вчасно виплачену, а достатньо високу заробітну плату, нормативно визначену тривалість робочого дня, повагу до працівників, соціальне страхування і соціальні гарантії, безпеку на виробництві та ін. На підтвердження такої думки можна навести аргументи про солідарність і взаємозалежність суб'єктів трудових відносин, про підвищення ефективності виробництва внаслідок високої мотивації та лояльності до працівників, і

навіть більше – про розширення ємності споживчого ринку і відповідне зростання прибутковості бізнесу через зростання заробітної плати. Підприємства повинні гарантувати зайнятість, планувати трудову кар’єру, сприяти розвиткові корпоративної культури, залучати працівників до участі в управлінні.

Напрями реалізації стратегії КСВ у трудових відносинах системно представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Напрями реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах

Напрями реалізації КСВ у трудових відносинах	Складові реалізації КСВ у трудових відносинах
Заходи соціального захисту працівників	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ліквідація дискримінації за будь-якою ознакою;</li> <li>– підтримка гідної оплати праці;</li> <li>– застосування мотиваційних схем оплати праці;</li> <li>– надання соціального пакета;</li> <li>– участь працівників у доходах та розподілі прибутку</li> </ul>
Розвиток та підтримка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підвищення рівня кваліфікації;</li> <li>– навчання та забезпечення професійного і кар’єрного зростання;</li> <li>– програми адаптації;</li> <li>– підтримка внутрішніх комунікацій у організації;</li> <li>– формування корпоративної культури;</li> <li>– надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях;</li> <li>– забезпечення балансу між роботою та сім’єю;</li> <li>– створення можливостей трудової самореалізації представникам вразливих груп;</li> <li>– інформаційно-роз’яснювальна робота щодо участі в соціальних програмах організації;</li> <li>– навчання та інформування працівників у сфері соціальної відповідальності</li> </ul>
Охорона здоров’я та безпечні умови праці	<ul style="list-style-type: none"> <li>– охорона праці та техніка безпеки;</li> <li>– підтримка належних санітарно-гігієнічних умов праці;</li> <li>– медичне обслуговування працівників та їх сімей;</li> <li>– профілактика професійних захворювань;</li> <li>– забезпечення лікувально-реабілітаційних заходів;</li> <li>– створення ергономічних робочих місць;</li> <li>– підтримка материнства та дитинства;</li> <li>– додаткове медичне страхування</li> </ul>
Розвиток соціально-культурного сервісу	<ul style="list-style-type: none"> <li>– надання житла працівникам;</li> <li>– створення та підтримка власних творчих колективів;</li> <li>– створення мережі соціальних закладів;</li> <li>– створення умов для відпочинку працівників</li> </ul>
Соціально відповідальна реструктуризація	<ul style="list-style-type: none"> <li>– реорганізація трудових процесів;</li> <li>– зменшення рівнів ієрархії;</li> <li>– скасування структурних елементів за допомогою аутсорсингу і надання самостійності структурним підрозділам;</li> <li>– проведення інформаційних кампаній, які висвітлюють структурні зміни в майбутньому;</li> <li>– заходи з професійної перепідготовки кадрів;</li> <li>– сприяння у працевлаштуванні;</li> <li>– здійснення компенсаційних виплат працівникам, які потрапили під скорочення штату</li> </ul>

Надзвичайно важливою в стратегіях КСВ є система взаємодії з працівниками як основними стейкхолдерами підприємства. Цей напрям передбачає виявлення і врахування інтересів працівників у ході прийняття важливих управлінських рішень. Отже, засадничим принципом реалізації КСВ у трудових відносинах є діалог між соціальними партнерами: роботодавцем та найманими працівниками. Такий підхід, зокрема, закріплено третім принципом Глобального Договору Організації Об'єднаних Націй: ділові кола повинні підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір.

Дотримання принципу поваги права працівників на приєднання до профспілкових організацій, а також визнання права на укладання колективного договору висвітлюється в усіх досліджених соціальних звітах українських суб'єктів господарювання.

Ефективна політика дотримання соціально відповідальної поведінки може бути вироблена і впроваджена в результаті соціального партнерства. Саме соціальне партнерство є тією основою, що дозволяє практично реалізовувати взаємодію сторін трудових відносин, вирішувати питання стійкого розвитку та соціальної відповідальності, а також складні соціально-економічні проблеми. Адже базовими елементами, на яких ґрунтується соціальне партнерство, є взаємовигідний і добровільний характер взаємодії сторін, постійний переговорний процес, інформаційна відкритість, зворотній зв'язок, моніторинг та звітність за виконання взятих зобов'язань. Таким чином, соціальне партнерство дозволить підвищити ефективність стратегії корпоративної соціальної відповідальності та її надійність для всіх стейкхолдерів, оскільки вона розроблятиметься та підтримуватиметься працівниками підприємства.

Ефект від використання соціального партнерства як засадничого принципу реалізації стратегії КСВ можна отримати лише в тому випадку, коли дотримання соціально відповідальної поведінки буде регулярним і досягатиметься шляхом постійної взаємодії соціальних партнерів. Так, актуальним науковим завданням постає розробка концептуальних засад реалізації стратегії КСВ у трудових відносинах на основі соціального

партнерства, спрямованих на формування ефективної взаємодії соціальних партнерів та постійне удосконалення системи управління в цій сфері, які дозволять забезпечити в перспективі ефективну взаємодію соціальних партнерів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Можливості підприємства від впровадження концептуальних засад  
реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності  
у трудових відносинах\***

Концептуальні засади	Можливості підприємства
1. Досягнення стратегічних цілей всіх соціальних партнерів. 2. Інтеграція в організаційну та економічну структуру підприємства. 4. Гнучкість, здатність змінюватись з урахуванням специфіки діяльності підприємства. 5. Напрацювання принципів поведінки, якими соціальні партнери будуть неухильно керуватись під час прийняття рішень будь-якого рівня. 6. Формування системи стратегічного управління, яка функціонуватиме на засадах соціальної відповідальності, що дозволить координувати процеси регулювання трудових відносин	1. Визначати та оцінювати проблеми у соціально-трудої сфері, здійснювати прогнозування їх ймовірних наслідків для всіх соціальних партнерів. 2. Визначати напрями та конкретні заходи з метою удосконалення сучасного стану соціально відповідального регулювання трудових відносин, розробити шляхи їхньої реалізації, оцінити та обрати найбільш ефективні з них. 3. Здійснювати постійну реалізацію запланованих перспективних дій, активно використовуючи при цьому систему внутрішнього та зовнішнього контролю. 4. Використовувати прогресивні методи управління, застосовувати принципи соціальної відповідальності в межах загальної системи корпоративного управління для більш ефективного регулювання трудових відносин, надавати необхідні для цього ресурси. 5. Формувати позитивний імідж, орієнтований на пріоритет забезпечення гідної праці, збереження життя і здоров'я найманих працівників. 6. Забезпечити відкритість та доступність інформації в сфері соціальної відповідальності шляхом адекватного обміну інформацією та діалогу з усіма зацікавленими сторонами, налагодити активний прямий та зворотний зв'язок з усіма стейкхолдерами

\* запропоновано автором

При цьому одним з найважливіших елементів концептуальних засад реалізації стратегії КСВ у трудових відносинах є вибір форм реалізації соціального партнерства, адже саме на їхній основі здійснюється ефективна взаємодія соціальних партнерів. Такий вибір повинен ґрунтуватись на основі визначення поточного стану та наявних можливостей за пріоритетними напрямками соціальної відповідальності у трудових відносинах. Розробка, затвердження та впровадження системи внутрішніх соціально відповідальних заходів повинні стати частиною загальних програм управління підприємством. Вони охоплюватимуть визначення обсягів ресурсів, що спрямовуються на досягнення поставлених цілей, джерел їхнього залучення відповідно до

визначених напрямів, розподіл компетенцій між виконавцями. Заходи, своєю чергою, повинні відповідати вимогам доцільності, актуальності та ефективності.

Рівень соціальної відповідальності суб'єкта господарювання залежить від кількості добровільно взятих ним суспільних і корпоративних обов'язків. Основні напрями стратегії соціально відповідальної діяльності, що реалізуються суб'єктами господарської діяльності на добровільних засадах відображені на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями реалізації стратегії соціальної відповідальності підприємства

На загальнодержавному рівні поширення стратегії корпоративної соціальної відповідальності на засадах соціального партнерства сприятиме зменшенню соціальної напруги, виявленню прихованих форм соціальної напруженості в національній економіці, розробці своєчасних заходів щодо запобігання її зростанню, забезпеченню соціальної стабільності.

В умовах сучасного розвитку ринкового середовища правильно побудована стратегія соціальної поведінки підприємства є запорукою лояльності споживачів і передумовою формування позитивного іміджу

підприємства. Оскільки недостатньо розробленими залишаються механізми практичного втілення соціально відповідальних стратегій за окремими напрямками, подальшу увагу варто акцентувати на пошуку шляхів та дієвих рішень щодо узгодження інтересів підприємства з громадою, владою, партнерами і довкіллям на засадах взаєморозуміння і взаємовигоди.

### 3.2. Конкурентні переваги в реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності

У сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність все частіше розглядається не тільки як добросовісне, підтримане суспільством ведення бізнесу, але й як спосіб створення доданої вартості і підвищення економічної ефективності. Перед будь-яким вітчизняним підприємством стоїть завдання – реалізувати свій потенціал через прийняття та втілення в життя стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Соціальні програми та проекти не мають прямої націленості на одержання прибутку, але їх грамотна реалізація приводить до виникнення додаткових переваг для підприємства. Гарна репутація та відповідальність бізнесу, в свою чергу, забезпечує збереження клієнтської бази, збільшує темпи та час зростання підприємства та його прибутковості. Лояльність клієнтів досягається завдяки позитивному іміджу підприємства та його продукції у споживачів. За рахунок збільшення якості роботи і надання послуг, розкриттю інформації, її прозорості і доступності, виконання вимог в сфері соціальної відповідальності полегшує доступ національного виробника до капіталу інвесторів. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності також має вплив на розвиток і збереження інтелектуального капіталу. І це далеко не весь перелік вигод для підприємств від ведення соціально відповідального бізнесу.

Ефективне управління соціальною відповідальністю проявляється у формуванні виробничих, економічних і соціальних цілей організації,

сприянні їх досягнення, забезпеченні економічного зростання. Механізм управління соціальною відповідальністю повинен забезпечувати формування цілей регулювання діяльності фірм і розробку засобів та інструментів їх досягнення. Сучасна концепція управління соціальною відповідальністю припускає, що вона поширюється на всі фази відтворювального процесу, враховуючи, що бізнес несе відповідальність не тільки за розроблені соціальні програми, а й за ефективне використання принципів соціальної відповідальності перед діловими партнерами.

Завданням управління соціальною відповідальністю є забезпечення в коротко- і довгострокових ринкових періодах виробництва ефективного виконання необхідних функцій всіх партнерів бізнесу, що означає збереження бізнес-команди, діяльність якої спрямована на вирішення поточних і стратегічних рішень у їх динаміці. Роль процесу управління соціальною відповідальністю, як технології управлінської діяльності, полягає в забезпеченні ефективної реалізації поставлених цілей регулювання діяльності фірми. Переваги підприємств від реалізації соціально-корпоративних проектів ми розподілили на економічні, суспільно-організаційні, соціальні.

При реалізації підприємством соціальних стратегій постає питання балансу двох показників – ефективності для суспільства: соціального ефекту (social value added – внесок підприємства у вирішення соціальної проблеми) і вигоди для підприємства: впливу на основну діяльність (business value added – економічний ефект (дохід) від реалізації стратегії). При цьому, говорячи про економічні вигоди від КСВ для підприємства, багато авторів відзначають, що такі вигоди найбільш яскраво проявляються в таких сферах, як фінанси, маркетинг і управління персоналом. Крім цього, цінні заходи КСВ у галузі управління ризиками, тобто зниження операційних ризиків, збільшення капіталізації, зростання фінансових показників, підвищення продуктивності праці, розвиток інновацій, що сприяють розширенню ринку тощо.

Можна виділити три основні показники оцінки вигоди для підприємств, пов'язаних з їх участю в соціальних програмах:

1) окупності інвестицій, спрямованих на соціальні програми (return on investment);

2) ефективності благодійної допомоги та інших соціальних стратегій порівняно з ефективністю реклами, стимулювання продажу тощо (efficiency measurement);

3) процесу реалізації соціальних стратегій (process strategy)

Оскільки в більшості випадків дати вартісну характеристику останнім двом показникам неможливо, для їх кількісної інтерпретації використовуються методи експертної оцінки.

Економічні переваги підприємств від реалізації соціально-корпоративних проектів проявляються в наступному:

1) підприємства, орієнтовані на соціально відповідальну поведінку, як правило, є лідерами у своїй галузі і досягають більшого успіху, ніж ті, які ставлять перед собою виключно фінансові цілі;

2) вартість акцій компаній з високим рівнем залученням персоналу в добровільні програми в середньому виростає швидше в порівняно з середнім зростанням по галузі;

3) чистий прибуток компаній з низьким рівнем корпоративного волонтерства та рентабельність їх операційного прибутку нижчий, ніж у компаній з високим рівнем корпоративного волонтерства;

4) більше половини споживачів у всьому світі надають перевагу користуванню послугами підприємств, що мають гарну репутацію в певній сфері;

5) 75 % інвесторів визнають, що аспекти діяльності компаній в області соціальної відповідальності є важливими при прийнятті рішень щодо інвестування;

6) збільшення обсягу продажу та частки ринку відбувається внаслідок масової підтримки населенням саме тих підприємств, які постійно публічно дотримуються КСВ;

7) оптимізація операційних процесів та зменшення виробничих витрат як певний зиск від імплементації КСВ.

Щодо суспільно-організаційних переваг, то соціально відповідальна поведінка підприємств виникає, як відповідь на певні очікування суспільства та є відображенням певної ділової та громадської позиції. Таким чином, соціально відповідальна поведінка – це важливий показник зрілості бізнесу.

При правильній організації соціально-корпоративні стратегії дозволяють підприємствам зміцнити корпоративний дух, зменшити плинність кадрів, встановити нові контакти. Як показує світова практика, завдяки участі співробітників у волонтерських програмах продуктивність праці підвищується на 20–28 %.

Соціальні програми і корпоративне волонтерство є важливою складовою розвитку та професійної підготовки кадрів за рахунок надання реальної життєвої практики, яка не входить в жодну традиційну навчальну програму. Потрапивши в нові умови, співробітники мислять більш творчо та активно шукають рішення поставлених завдань, що, в свою чергу, розвиває інноваційні підходи до пошуку рішень, комунікативні та організаційні навички, в тому числі управління часом, стресом та визначення пріоритетів, розуміння цінностей роботи в команді, підвищення рівня самооцінки.

Такий вид соціально-корпоративної діяльності працівників підприємства як передача бізнес-навичок місцевим некомерційним організаціям сприяє більшій ефективності соціальних інвестицій підприємства.

Найскладніше питання для підприємств – це залучення та утримання кваліфікованих робітників. Все більше молодих спеціалістів обирають соціально відповідального роботодавця. Адже такий підхід тісно пов'язаний з рівнем оплати праці, наповненістю соціального пакета, можливістю кар'єрного зростання тощо.

І останніми в нашому переліку є соціальні переваги. Співробітники, що залучені в соціальні проекти, впливають на формування ринку та лояльність клієнтів. 86,9 % з 3 тис. опитаних випускників вишів Китаю, Великобританії, США та інших країн надають перевагу працювати в компанії, що дотримується соціально відповідальної поведінки.

Практика соціально відповідальної поведінки може сприяти рекламі підприємства, зміцненню іміджу, отриманню переваг в конкурентній боротьбі, покращанню внутрішньо-організаційних відносин, зміцненню відносин з місцевими та регіональними владою, доступу до нових ринків, більш широкому спілкуванню з цільовою аудиторією, залученню нових співробітників та

партнерів. В процесі опитування споживачів Millenium Poll, проведеного в 23 країнах світу, 25 тис. респондентів було задано запитання: «Що найбільше впливає на формування Вашої думки про будь-яку компанію?». В результаті 56 % опитаних вважали найбільш важливою соціальну відповідальність компанії; 40 % – якість продукції та бренду; 34 % – фінансові показники.

Ведення соціально відповідального бізнесу призводить до збільшення кола споживачів за рахунок соціального та екологічного маркування, поширення інформації про проведені соціальні та екологічні програми, дотримання соціальних норм та інших інструментів КСВ.

Програми корпоративного волонтерства дозволяють підприємству вступати в активний діалог зі стейкхолдерами та спільними зусиллями визначати потреби місцевої громади, корпоративні задачі. Таке посилення взаємодії часто приводить до формування партнерської взаємодії, де можливості підприємства слугують інструментом для додаткових ресурсів та сталості суспільно важливих корпоративних програм в довгостроковій перспективі.

Говорячи про переваги для бізнесу, варто також згадати, що впровадження стратегії з КСВ має також певні переваги для суспільства і для держави загалом (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Переваги від впровадження бізнесом КСВ для суспільства та держави

Отже, еволюція стратегій на КСВ формує нові підходи до її сучасної концепції, проте в епоху глобалізації потреба у застосуванні соціальної відповідальності бізнесу стає життєво необхідною для підприємств й характеризується, як «...здатність підприємств відповідати на економічні, правові та етичні очікування суспільства» [58].

Сучасні умови господарювання вимагають від суб'єктів підприємницької діяльності соціально відповідальної поведінки, яка є обов'язковим елементом успішного підприємництва, а дотримання концепцій корпоративної соціальної відповідальності як одного з найефективніших інструментів забезпечення конкурентних переваг. Тому важливою конкурентною перевагою вітчизняних підприємств є впровадження та реалізація дієвої стратегії корпоративної соціальної відповідальності, що уможливить задоволення соціальних потреб різних соціальних груп та держави в цілому. Оскільки успіх та досягнення позитивних результатів функціонування вітчизняних підприємств в умовах ринкового середовища все більше визначається не лише економічними факторами, але й соціальними.

Конкурентоспроможність вітчизняних підприємств як підприємницьких структур можна розглядати в якості системи взаємозалежних конкурентних переваг, що дозволяє розуміти конкурентоспроможність як ефективність управління конкурентними перевагами. Розвинена конкуренція в багатьох галузях економіки формує нові вимоги до всіх ринкових контрагентів. Така ситуація вимагає забезпечення стабільності підприємств, яка можлива на основі постійного підвищення рівня якості товарів і послуг, що пропонуються підприємствами промисловості, а також ефективного управління їх діяльністю, спрямованого на досягнення своїх цілей шляхом підвищення рівня конкурентоспроможності.

Конкурентні переваги для підприємства, що запроваджують принципи сталого розвитку в свою повсякденну діяльність, можуть досягатись за рахунок наступних складових: правильного визначення пріоритетів та напрямів розвитку з урахуванням їх соціальної орієнтації; своєчасної діагностики проблем та реалізації заходів щодо їх вирішення; зменшення виробничих витрат за рахунок впровадження сучасних досягнень логістики, підвищення ефективності

використання ресурсів та зменшення відходів; використання пілг, передбачених законодавством для соціально відповідальних підприємств; отримання переваг під час взаємодії з іншими виробничими та фінансовими організаціями; зменшення ризиків щодо втрати чи недоотримання прибутку внаслідок штрафних санкцій або заборони діяльності; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; збільшення сегмента ринку завдяки обізнаності та бажанню споживачів користуватися продукцією підприємства; оптимізації страхових витрат.

Розглядаючи стратегію «Європа-2020» [188], виявлено, що поняття «корпоративна соціальна відповідальність» ототожнюється із поняттям «соціальна відповідальність бізнесу», суть даної дефініції трактується як добровільні зобов'язання підприємницьких структур, які виходять за межі чинних законодавчих норм, нести відповідальність за результати своєї діяльності не лише в економічній, але й у соціальній та екологічній сферах. Відтак, відповідальність підприємницьких структур поширюється на широке коло зацікавлених осіб – власників, працівників, бізнес-партнерів, органів державної влади, місцеве населення та суспільство в цілому. Зазначимо, що корпоративна соціальна відповідальність підприємства ґрунтується на сукупності загальнонаукових та спеціальних принципів, а саме: вихідні теоретичні положення, найважливіші вимоги, які виконують роль правил, дотримання яких забезпечує ефективний розвиток підприємства. Під принципами нами розуміються основні правила, на основі яких базується процес формування, вивчення, аналіз та оцінка ефективності імплементації складових корпоративної соціальної відповідальності із стратегією підприємства.

Розділяють базові принципи та стратегічні цілі КСВ, які інтегруються у загальну бізнес-стратегію підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів (табл. 3.5). Відповідно до переліку цілей та принципів КСВ метою стратегії соціальної відповідальності є вирішення цілої низки соціально-значущих проблем шляхом створення передумов для гідного рівня соціального забезпечення та стимулювання соціальної згуртованості. Через те, формування та реалізація ефективної стратегії КСВ підприємства передбачає розмежування зовнішньої і внутрішньої сфер програм реалізації соціальної відповідальності.

**Принципи та цілі формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів\***

Базові принципи КСВ	Стратегічні цілі КСВ
Відповідальність за результати діяльності. Добровільність. Враховання потреб та очікувань зацікавлених осіб. Інтегрованість у довгострокову стратегію розвитку підприємства. Відповідність правовим та етичним нормам, прийнятим у суспільстві як на державному, так і міжнародному рівнях. Прозорість діяльності. Підзвітність. Узгодженість з цілями сталого розвитку суспільства	Виробництво доброякісної продукції та послуг для споживачів. Інвестиції в розвиток персоналу та людського потенціалу. Неухильне виконання вимог чинного законодавства (податкового, екологічного, трудового). Побудова взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами. Концепція ведення бізнесу, який орієнтований на підвищення національної конкурентоспроможності. Враховання суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці. Формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку

\* складено автором на основі [188, 192]

З практичної точки зору реалізація КСВ може бути здійснена лише через конкретну практику ведення підприємницької діяльності, яка буде спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства та на досягнення сталого розвитку підприємства. Тобто, досягнення «потрійного результату» сталого розвитку за теорією Дж. Елкінгтона 3Р (People-Planet-Profit) відбувається у трьох доволі різних напрямках – соціальному, екологічному та економічному результатах діяльності.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин сталий розвиток підприємства є новою управлінською філософією, згідно з якою будь-яке управлінське рішення приймається з урахуванням економічного, соціального та екологічного ефектів. Отже, соціальна відповідальність бізнесу є однією з ключових управлінських тенденцій нового тисячоліття і характеризує підприємницьку діяльність як таку, яка відповідає очікуванням стейкхолдерів щодо економічних, правових, етичних, екологічних та соціальних показників, що суттєво впливає на бізнес-стратегію підприємства.

Позитивним результатом від впровадження КСВ-стратегії є створення довгострокових стійких конкурентних переваг підприємства, що ґрунтується на особливому виді нематеріальних активів – так званих стосункових активів,

які виступають чинником збільшення організаційного багатства підприємства. Під стосунковими активами розуміють нематеріальні ресурси, які формуються в результаті взаємодії та спільного використання специфічних активів, таких як: інформація, знання, бренди. Системна реалізація підприємством КСВ-стратегії дає можливість збільшити свої доходи за рахунок збільшення соціального капіталу, одночасно впливаючи на зміцнення соціального капіталу суспільства в цілому, сприяючи обміну знаннями та інформацією, що створить сприятливі передумови для зміцнення соціальної згуртованості.

Стратегія КСВ «є корпоративним документом, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з якими здійснюється операційна діяльність підприємства», а реалізація стратегії КСВ передбачає впровадження довготривалої програми дій, спрямованої на одне з найважливіших для будь-якого підприємства завдань – підвищення його привабливості для інвесторів, органів держави та працівників [126]. КСВ є не лише внутрішньо-організаційною стратегією розвитку, а, згідно з даними Форуму соціально відповідального бізнесу України, може розглядатись як «активна соціальна позиція підприємства, яка полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством та виявляється в участі підприємства у вирішенні найгостріших проблем суспільства та громади» [151]. Можна навести більш ширше розуміння КСВ «як стратегії діяльності будь-якого підприємства, що ґрунтується на принципах відповідальності підприємства за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище, реалізується через прозору та етичну поведінку, яка зважає на очікування зацікавлених сторін, не суперечить законодавству і міжнародним нормам поведінки» [158].

Загалом, стратегія КСВ виступає необхідним чинником формування корпоративної концепції, оскільки вона може бути частиною загальної стратегії розвитку підприємства – частиною бізнес-стратегії або, власне, стратегією реалізації КСВ підприємства.

Погляди науковців щодо визначення етапів формування стратегії КСВ підприємства розділяються. В одних випадках виокремлюють п'ять етапів формування стратегії соціальної відповідальності: визначення місії та бачення

соціальної відповідальності; формування системи цілей; оцінка впливу факторів зовнішнього середовища; оцінка рівня соціальної відповідальності; аналіз альтернатив та вибір стратегій. Формуючи місію та цілі, пропонується вивчення потреб суб'єктів соціальної відповідальності та узгодження з цілями стратегії розвитку підприємства. Вибір стратегії дозволить забезпечити високий рівень соціально відповідального бізнесу за напрямками: розробка концепції навчання персоналу, укріплення соціальної захищеності працівників, здоров'я населення, громади, розвиток місцевої інфраструктури, ділова етика, екологічна та природоохоронна діяльність, задоволення потреб споживачів.

Розробка та впровадження стратегії КСВ може включати такі етапи, як: проведення аналітичних робіт (зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства); визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку КСВ на підприємстві); оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку КСВ; документальне оформлення обраної стратегії та закріплення відповідальних осіб; реалізація прийнятих заходів; підбиття проміжних підсумків реалізації стратегії та оцінка результатів впровадження цільових програм, їх доопрацювання [24]. Такий алгоритм передбачає основні завдання з налагодження КСВ та враховує основні етапи розробки та реалізації будь-якої стратегії підприємства.

Загалом розробка стратегії КСВ на кожному етапі потребує узгодження з іншими елементами стратегічного набору підприємства, а саме: стратегією розвитку, конкурентною стратегією, маркетинговою, фінансовою, виробничою стратегіями тощо. У процесі формування корпоративної стратегії необхідно визначити та розробити заходи, які б дали змогу підвищити конкурентоспроможність українських підприємств. При цьому слід враховувати основні напрями, за якими необхідно вдосконалювати взаємозв'язок стратегічного управління і корпоративної соціальної відповідальності, а також визначити проблемні аспекти в управлінні стратегією КСВ на підприємстві. Нами здійснено спробу визначити кожен із зазначених складових стратегії КСВ, детальна характеристика яких відображена у табл. 3.6.

**Характеристика заходів, напрямів та проблемних аспектів  
в управлінні стратегією корпоративно-соціальної відповідальності**

Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства	Напрями взаємозв'язку стратегічного управління та КСВ	Проблемні аспекти управління стратегією КСВ
Включати стратегічні заходи КСВ у стратегію корпоративного розвитку	Розвиток економічно ефективних зв'язків між бізнесом та місцевою владою	Відсутність постановки цільових параметрів ефективності, пов'язаних із соціальною відповідальністю
Упроваджувати політику відповідального ставлення організації до своїх найманих працівників	Формування чіткого уявлення у керівників промислових підприємств щодо змісту соціальної відповідальності як суспільного явища	Відсутність вимірювань комерційного ефекту, який створюють ініціативи в області КСВ
Започаткувати діалог з групами впливу	Підвищення якості ділової культури на кожному вітчизняному під	Труднощі вимірювання соціальної значущості ініціатив КСВ
Створити спеціалізовані підрозділи з управління КСВ	Налагодження тісного взаємозв'язку підприємств з некомерційними організаціями	Нерозвинена практика надання детальних звітів з КСВ та залучення третьої сторони для верифікації цієї інформації
Упровадити принципи корпоративної соціальної відповідальності в діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування	Підвищення рівня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними суспільними групами	Неготовність розкривати інформацію про соціальний і екологічний вплив продукції на навколишнє середовище
Збільшити бюджети підприємств на заходи з КСВ	Розроблення спеціальних документів, що містять основні напрями розвитку соціальних відносин всередині підприємства	Відстеження побажань споживачів щодо своєї продукції, але недостатня увага до проблем захисту прав людини, довкілля та ділової етики

Отже, для підвищення конкурентоспроможності вітчизняні підприємства при формуванні корпоративної стратегії повинні:

– включати стратегічні заходи КСВ у стратегію корпоративного розвитку, започаткувавши стандарти звітності у своїй програмі соціально відповідального ставлення підприємства у майбутньому з урахуванням принципів соціальної відповідальності;

– впроваджувати політику відповідального ставлення організації до своїх найманих працівників, підтримувати та розвивати позицію активного громадянства, навчати персонал соціальній відповідальності на рівні з іншими бізнес-цілями, у системі оцінки персоналу ввести компетенцію «корпоративна соціальна відповідальність працівника»;

– започаткувати діалог з групами впливу як інструмент отримання інформації щодо оптимізації соціальних програм та мінімізації ризиків

підприємства. Виховувати соціальну відповідальність в усіх груп впливу з боку як бізнесу, так і зацікавлених сторін поза бізнесом;

– створити спеціалізовані підрозділи (для великих за розміром та масштабом діяльності підприємств), до компетенції яких був би віднесений напрям діяльності з управління КСВ, або, якщо це не є можливим (йдеться про малий бізнес), ввести окрему посаду (функції), відповідальну винятково за адміністрування цієї діяльності/

При цьому варто більш детально зупинитись на проблемних аспектах в управлінні стратегією КСВ на підприємстві, а саме:

– відсутність постановки цільових параметрів ефективності, пов'язаних із соціальною відповідальністю, для менеджерів, що є ключовим моментом переходу від концепції до активних дій;

– відсутність вимірювань комерційного ефекту, який створюють ініціативи в області КСВ. Це пов'язано значною мірою з труднощами виміру впливу політики КСВ на такі показники, як поліпшення репутації, підвищення професійного рівня працівників і продажів, через те до сьогодні не існує стандартизованої методології;

– труднощі вимірювання соціальної значущості ініціатив КСВ. Мало уваги приділяється оцінці реального впливу пожертвувань або допомоги в надзвичайних ситуаціях. Необхідні точні вимірювання, тому що багато стейкхолдерів сумніваються в позитивному значенні заходів КСВ і вимагають більшої прозорості та підзвітності;

– нерозвинена практика надання детальних звітів з КСВ та залучення третьої сторони для верифікації цієї інформації, без чого неможлива побудова довірчих відносин між стейкхолдерами. В основному, регулярну звітність з КСВ надають великі підприємства, чії акції представлені на ринку, тоді як малі підприємства та некомерційні організації звіти майже не практикують;

– відстеження побажань споживачів щодо своєї продукції, але недостатня увага до проблем захисту прав людини, довкілля та ділової етики. Тим самим підприємства упускають серйозні можливості для позиціонування себе на ринку, через те що все більше людей змінюють свої смаки, звички і погляди на ці питання.

Незважаючи на комплекс проблем в управлінні стратегією КСВ, розуміння стратегічної природи корпоративної соціальної відповідальності дозволяє підприємству не тільки раціонально ставитися до існуючих у суспільстві очікувань, а й активно вибудовувати відповідний системний відгук на ці очікування. Отже, перед керівництвом підприємств та їх груп постає завдання не точкового впровадження елементів КСВ у практику стратегічного управління, а побудови та розгортання комплексних стратегій КСВ, що є невід'ємною частиною системи стратегічного управління підприємством. В основі стратегічного підходу до управління КСВ лежить стратегічний аналіз, який дозволяє шляхом відстеження змін елементів навколишнього середовища припустити, як воно зміниться, і прийняти актуальні рішення відповідно до змін.

При формуванні стратегії КСВ важливою складовою є її реалізація. Під час реалізації стратегії КСВ підприємство отримує оперативну інформацію про поточний стан КСВ, доцільність впровадження окремих заходів, труднощі, які виникають. Також першочергового значення набуває доведення до всіх працівників сутності КСВ та переваг застосування як на рівні підприємства, так і для кожного працівника, зокрема. Вагомим значенням набуває також розкриття актуальності запровадження у практичну діяльність підприємства принципів прийнятої концепції та їх чіткого дотримання. Оцінювання результативності впровадження КСВ-стратегії доцільно здійснювати не лише за кожним окремим заходом, але й в цілому на підприємстві. Отримані дані дозволяють зробити висновок щодо ефективності впровадження стратегії КСВ на підприємстві та внести відповідні корективи у разі виявлення недоліків. Нами запропоновано власне бачення процесу розробки та реалізації стратегії КСВ на підприємствах машинобудівної галузі (рис. 3.3).

Метою стратегії КСВ є визначення напрямів сприяння розвитку соціальної відповідальності підприємства, організаційних механізмів та умов для інтеграції соціальної відповідальності у діяльність підприємств для забезпечення сталого розвитку виробничих систем, зростання суспільного добробуту та вирішення питань, визначених у національних програмних документах (рис. 3.4).

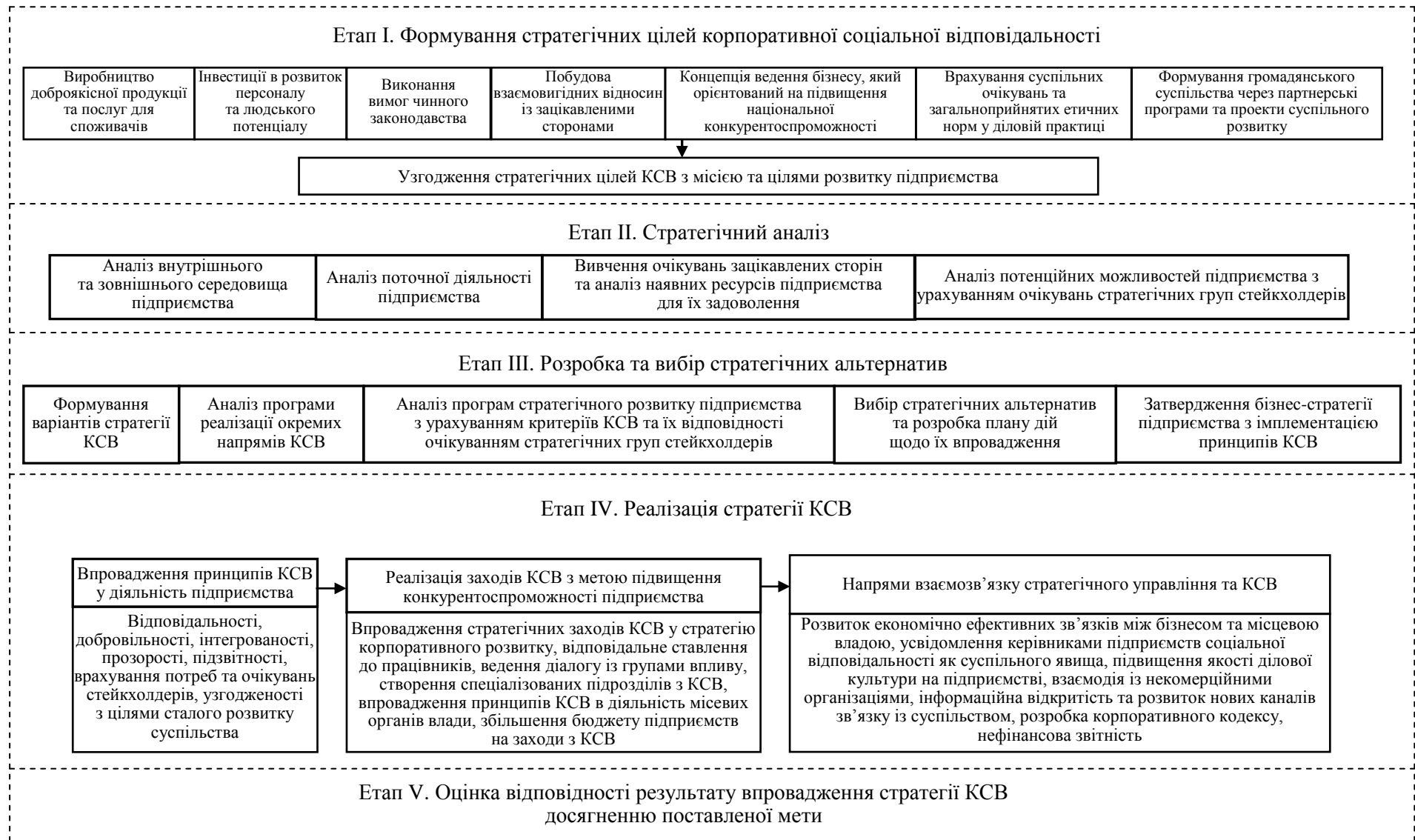


Рис. 3.3. Етапи формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві\*  
\* запропоновано автором

Основними завданнями стратегії КСВ є:

- сприяння розвитку соціально відповідальної діяльності як чинника модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності з метою визнання українських підприємств на світовій арені як соціально відповідальних, полегшення їх інтеграції на зовнішні ринки;
- запровадження єдиних підходів до розуміння соціальної відповідальності підприємницької діяльності в Україні всіма групами заінтересованих осіб;
- сприяння розвитку системи нефінансового звітування з метою більшої поінформованості суспільства щодо реалізації суб'єктами господарювання заходів із СВ;
- удосконалення існуючих і розвиток нових форм державно-приватного партнерства для економічного, соціального й екологічного розвитку громад і територій;



Рис. 3.4. Мета, завдання та цілі формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності

- створення передумов для забезпечення прав людини, етичного виховання та освіти членів суспільства;

- розвиток програм ресурсозбереження та енергоефективності; розвиток процесів ділового вдосконалення підприємств, установ і організацій.

Основні цілі стратегії КСВ можна поділити на економічні, соціальні та екологічні.

Економічними цілями є:

- розвиток внутрішнього ринку і підвищення ефективності його функціонування; формування привабливої національної інноваційної інфраструктури шляхом спрямування інвестицій у новітні технології;

- надання сучасного інструментарію для державного регулювання: чіткі сигнали від держави щодо важливості СВ, стимулювання без посилення адміністративного тиску, сприяння та заохочення до СВ всіх учасників ринку (відсутність вибірковості);

- підвищення конкурентоспроможності національної економіки шляхом застосування принципів прозорості і підзвітності діяльності підприємств в Україні, збільшення інвестицій у підвищення кваліфікації працівників, їх безперервне навчання та працевлаштування;

- поширення в Україні систем управління якістю (ISO 9000; ISO 26000); підвищення бізнес-культури в країні: рівень поінформованості та ступінь розуміння СВ серед власників, керівників підприємств, бізнес-партнерів, працівників, постачальників, представників засобів масової інформації, державних і недержавних організацій та інших груп.

Соціальними цілями є:

- позитивне сприйняття населенням підприємницької діяльності як явища;
- сприяння забезпеченню прав людини, подоланню бідності, залучення більшої кількості представників з уразливих груп населення та безперервне навчання працівників; сприяння розвитку інновацій у соціальній сфері через створення відповідних умов праці;

- розвиток культури споживання та підвищення рівня обізнаності споживачів щодо екологічних, економічних та соціальних аспектів товарів, репутації виробника;

- залучення підприємств до реалізації соціальних проектів, благодійності спонсорства;

- залучення працівників до індивідуалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Екологічними цілями є:

- більш раціональне використання природних ресурсів;
- зниження рівня викидів, що досягається за рахунок інвестування компаніями в еко-інновації;

- створення системи екологічного менеджменту, що передбачає цілеспрямовані екологічні акції;

- закупівля енергоефективного обладнання, перехід на альтернативні джерела енергії тощо.

Існує велика кількість факторів, які мають вирішальне значення при виборі альтернативної стратегії. На стратегічний вибір впливають різні ситуаційні фактори, які можуть становити велику кількість комбінацій. Найбільш значущими з них є:

1. Група чинників, що характеризують ринкову позицію підприємства – це його положення в галузі і потенціал з точки зору ринкових можливостей.

2. Масштаб діяльності підприємства – розмір виробничої діяльності підприємства, який впливає на вибір стратегії.

3. Група чинників, що характеризують міжнародну позицію підприємства – положення підприємства у світі і його потенціал з точки зору міждержавних стосунків.

4. Фактор часу, при прийнятті рішення може привести до успіху чи поразки підприємства. Реалізація оптимальної стратегії в невдалий час може призвести до великих проблем.

5. Допустимий рівень ризику, який є фактом існування будь-якого підприємства, але високий рівень ризику може зруйнувати його. З іншого боку, помірний і мінімальний ризик істотно знижує діапазон вибору стратегії. Імовірність успіху зменшується зі збільшенням розриву між тенденціями виробництва основної продукції і тенденціями, які панують на головних ринках. Це є результатом зменшення синергетичних ефектів.

Реальні стратегії базуються на цілях і завданнях, які конкретизують місію підприємства. Вони являють собою план дій або путівник для підприємства, що забезпечує її стратегічний розвиток. При розробці стратегій корпоративної соціальної відповідальності визначальним є стратегічне бачення вищого керівництва, яке полягає в здатності не тільки визначати шляхи і методи досягнення поставлених цілей, а й інтуїтивно передбачати розвиток подій у зовнішньому середовищі.

Однак в реальності передбачення не завжди виявляється виправданим: для забезпечення реалізації стратегічних завдань необхідна адекватна реакція на зміну умов ринку, свіжі рішення конкурентів, нові технології, модифікацію переваг споживачів, політичні та нормативно-правові новації, поява нових можливостей, несподівані критичні ситуації. Через те, ґрунтовна стратегія – це водночас і запланована діяльність, і реакція на зміни обставин (умов реалізації запланованих заходів). Таким чином, стратегії необхідно розробляти, щоб: ефективно сформулювати умови реалізації бізнесу компанії; узгодити необхідні дії і рішення менеджерів і всього персоналу, надати всім виробничим і управлінським процесам загальну спрямованість, створити єдиний для всього підприємства план дій.

Слід мати на увазі, що для досягнення одних і тих же стратегічних цілей і завдань можна розробити кілька стратегій, вибір яких здійснюється залежно від умов зовнішнього середовища: ринкової кон'юнктури, конкуренції, політичних і соціальних подій тощо. Багато в чому стратегія визначається внутрішнім стратегічним потенціалом підприємства та особливостями стратегічного бачення топ-менеджменту. При зміні стану середовища, зміні керівного складу підприємства, інших змінах внутрішнього і зовнішнього середовищ – відбувається перехід від однієї стратегії до іншої.

Впровадження методичного підходу на підприємствах забезпечить такі переваги: системний підхід до визначення витрат на соціально відповідальні заходи та їхнє фінансування; збільшення позитивних результатів від реалізації інвестиційних проектів з екологічною та соціальною складовою; забезпечення зв'язку між контуром управління КСВ підприємства та іншими напрямками в

системі стратегічного управління підприємством; оцінка різних стратегічних альтернатив та розрахунок сценаріїв розвитку стратегії КСВ підприємства.

Майбутнє корпоративної соціальної відповідальності в Україні залежить від усвідомлення вітчизняними підприємствами важливості їх участі у вирішенні соціальних питань за умов розвитку інтеграційних процесів. Моральні переконання власників та вищого керівництва, тиск з боку громадськості, необхідність сертифікації для виходу на іноземні ринки збуту продукції – ці та багато інших факторів спричиняють формування української сутності КСВ та індивідуальних стратегій окремих підприємств.

Розробка та реалізація стратегії КСВ дозволить керівництву підприємства покращити взаємовідносини з персоналом, споживачами, постачальниками, органами державної влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами в цілому, що в результаті уможливить підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та надасть останньому конкурентні переваги.

Діяльність вітчизняних підприємств машинобудівної галузі в сфері впровадження корпоративної соціальної відповідальності у повсякденну діяльність повинна бути взаємопов'язаною з корпоративною стратегією та одним з найважливіших чинників їх сталого розвитку. Через те, на підприємствах, які планують довго та успішно працювати не лише на вітчизняному, але й на міжнародному ринку, дбаючи про свою ділову репутацію, повинні формувати дієві стратегії КСВ з урахуванням поетапності їх розробки та враховувати інтереси стратегічних груп стейкхолдерів і розвиток інтеграційних процесів.

3.3. Стратегія управління ризиками недоотримання КСВ підприємств за умов підвищення соціального захисту та розвитку інтеграційних процесів

Посилення суспільної уваги до концепту корпоративної соціальної відповідальності, запозиченого із зарубіжної бізнес-практики сьогодні дає

підстави розраховувати, що соціальна участь роботодавців на якісно новій ціннісній платформі може стати тим важелем, який посилить дієвість функціонування соціальної сфери, зокрема, ефективність превентивних, активних елементів соціального захисту, зорієнтованих на основний чинник економічного зростання – людину праці. Саме індивідуальна корпоративна соціальна відповідальність вимагає розробки та реалізації заходів соціального захисту. Соціальні бізнес-ініціативи такого напрямку в Україні потребують розробки наукової основи для їх реалізації та врахування у комплексі заходів державної політики у сфері соціального захисту (СЗ).

Заходи і нормативи СЗ в умовах розвитку інтеграційних процесів мають першорядне значення у сфері праці та зайнятості, оскільки переважно через трудову діяльність здійснюється самореалізація і соціалізація особистості, а втрата можливості працювати є серйозним соціальним ризиком як для конкретної особи, так і для суспільства в цілому. Функції соціального захисту зайнятих осіб реалізуються на підприємствах у системі обов'язкових, визначених законом норм та гарантій, а також у комплексі заходів корпоративної соціальної відповідальності. Інститут КСВ, як і інститут соцзахисту, характерний для більшості країн з ринковою економікою та демократичними традиціями. Згідно зі світовою практикою, до сфери КСВ належать здебільшого ті соціальні заходи, які здійснюються добровільно і перевершують законодавчо встановлені, загальнообов'язкові норми. Такі ж обмеження, логічно, стосуються й соцзахисту в рамках КСВ. І хоча з приводу співвідношення обов'язкових і добровільних соціальних зобов'язань у концепції КСВ і досі тривають дискусії, що узгодження господарської діяльності із законодавчими вимогами є, швидше, проявом юридичної дисциплінованості бізнесу, ніж його КСВ.

З погляду менеджменту підприємств соціальні заходи можна поділити на реактивні (цілком визначені зовнішніми обставинами) та проактивні (хоча й здійснювані під дією зовнішніх обставин, однак визначені певним набором внутрішніх установок, цілями організації). Ознакою реактивного СЗ є екстремність, безальтернативність, спонтанність. Характерні риси проактивного

СЗ – стратегічність, плановість, контрольованість, можливість вибору з-поміж різних алгоритмів дій, до певної міри превентивність (не всі соціальні ризики можна попередити, однак бути готовими до них – це і є проактивність). Пропагуючи проактивні підходи до соціальної діяльності компаній, а також перевершуючи загальнообов'язкові норми, КСВ, за своєю природою, зобов'язує надавати соціально-захисним заходам саме проактивного характеру.

Соціально-захисна політика КСВ, серед іншого, передбачає різні види соціальної допомоги працівникам, програми їхнього навчання і підвищення кваліфікації, корпоративне пенсійне забезпечення, колективне добровільне медичне страхування, корпоративну політику щодо мінімальних гарантій в оплаті праці тощо.

Компенсаційні, паліативні та реабілітаційні заходи соцзахисту у межах КСВ у вигляді разової чи регулярної соціальної допомоги можуть здійснюватися щодо співробітників у випадку хвороби, стихійного лиха та ін. Проблеми забезпечення адресності соціальної допомоги та мотивації до активної трудової діяльності можуть значно ефективніше вирішуватися саме на рівні підприємства за рахунок персоніфікованих, безпосередніх стосунків надавача та реципієнта.

Окремим видом допомоги є вихідна допомога при звільненні працівника. КСВ соціально-захисного спрямування у цьому разі може передбачати її виплату в особливих розмірах. Вимушена неповна зайнятість межує з прихованим безробіттям, що негативно впливає на розвиток ринку праці. Проте, якщо практика такої зайнятості супроводжується реабілітаційними заходами з адаптації (наприклад, навчання) працівників, посади яких виявилися менш затребуваними, до роботи в інших умовах, то її можуть і повинні застосовувати роботодавці.

Корпоративна освіта була і залишається одним із найбільш поширених напрямів КСВ щодо персоналу в Україні, особливо вирізняючись проактивністю. Експерти виділяють кілька типів освітніх заходів, що їх застосовують роботодавці: цільове скерування працівників у навчальні заклади; короткі тренінгові курси із залученням спеціалізованих агенцій, лекторів; скерування на стажування в компаніях-партнерах за кордоном; створення власних

освітніх центрів, корпоративних університетів, де розробляють професійні програми, орієнтовані на потреби конкретних виробництв.

Політика КСВ щодо компенсаційного захисту працівників у старості пов'язана з необхідністю залучення роботодавців до системи недержавного пенсійного забезпечення. Згідно із вітчизняним законодавством, недержавне пенсійне забезпечення може здійснюватись шляхом: укладення роботодавцями пенсійних контрактів з недержавними пенсійними фондами (НПФ); заснування роботодавцями корпоративних і професійних НПФ і відрахувань до них на користь працівників; укладення зі страховими організаціями договорів страхування довічної пенсії найманих працівників; укладення договорів із банківськими установами про відкриття пенсійних депозитних рахунків для накопичення пенсійних заощаджень.

Додатковим інструментом забезпечення соціального захисту працівників є колективне добровільне медичне страхування, коли підприємство укладає договір із страховиком про страхування своїх працівників або інших фізичних осіб (членів сімей працівників, пенсіонерів тощо) за рахунок підприємства або шляхом спрямування частини заробітної плати кожного з працюючих до фонду страховика. Такий договір може, зокрема, передбачати: поліклінічну, невідкладну, стоматологічну медичну допомогу; поліпшені умови перебування в стаціонарі, санаторіях, профілакторіях; надання спортивно-оздоровчих та інших профілактичних послуг; догляд за пацієнтом у домашніх умовах; участь у цільовому фінансуванні технічного переоснащення й будівництва лікувальних установ, підприємств з виробництва медичного устаткування, фармацевтичних підприємств з правом першочергового чи пільгового отримання послуг або продукції тощо.

КСВ щодо захисту здоров'я працівників може реалізовуватися і поза системою добровільного медичного страхування, передбачаючи, зокрема: оплату перших п'яти днів непрацездатності працівникам у вищих обсягах, ніж ті, що встановлені законодавством залежно від стажу працівника; компенсацію працівникам (повністю або частково) вартості абонементу у спортивно-оздоровчі заклади; заохочення профілактики захворювань серед співробітників шляхом встановлення системи одноразових доплат у разі

вчасного та регулярного проходження медичного огляду, компенсацію вартості такого огляду.

Важливим аспектом є облаштування на виробництві та в офісах кімнат відпочинку для релаксації та протидії стресу. Проте дослідники констатують, що діяльність українських підприємств із оздоровлення працівників сьогодні не має комплексного характеру. Головним чином, вона обмежується призначенням співробітникам матеріальної допомоги на оздоровлення, фінансуванням санаторно-курортного лікування. Розвитку медичного страхування в країні не сприяють відносна дорожнеча полісів такого страхування; недосконалість механізму контролю за якістю наданих послуг та важелів впливу на поліпшення якості обслуговування в державних закладах охорони здоров'я; неналежний рівень розвитку інфраструктури охорони здоров'я. Обмеженою залишається кількість страхових компаній, здатних забезпечити якісну медичну допомогу у периферійних регіонах країни.

До окремих аспектів соцзахисту в рамках КСВ слід віднести також колективно-договірні зобов'язання роботодавця. У цьому зв'язку слід зазначити, що вітчизняне законодавство містить диспозиційні суперечності щодо можливості укладення колективних договорів. Так, ч. 7 ст. 65 Господарського кодексу зобов'язує всі підприємства, які використовують найману працю, укладати колдоговір. Разом з тим, у трудовому законодавстві немає ні прямої вказівки на обов'язковість цієї дії, ні визначення покарання за відсутність на підприємстві колдоговору. Конвенція № 98 МОП також спонукає вважати ведення колективних переговорів і укладення колдоговорів саме правом, а не обов'язком сторін соціального діалогу. Закон України «Про колективні договори і угоди», Кодекс України про адміністративні правопорушення (гл. 5) передбачають лише відповідальність за ухилення від участі в колективних переговорах, за порушення і невиконання умов колдоговору, генеральної і галузевої угод. Тому згідно з прийнятими нами методологічними межами, укладення колдоговорів належить до сфери КСВ. Натомість соціальної відповідальності не стосуються питання про рівень їх виконання (або стосуються тільки базового рівня КСВ).

До сфери КСВ у високорозвинутих країнах віднесено також рівень зобов'язань щодо соціального захисту, передбачених колдоговорами. Одним із показників цього рівня є показник витрат на соціальні пільги, понад розміри передбачені законодавством, у середньому на одного працівника, на якого поширюється дія колективного договору. Такі витрати включають суму допомоги на оздоровлення, у зв'язку з хворобою або смертю, доплат непрацюючим пенсіонерам до їх пенсії, дотацій на оплату комунальних послуг, харчування, житлове будівництво тощо.

З практикою укладення колдоговорів тісно пов'язана і корпоративна політика щодо найважливіших соціальних нормативів – мінімальних гарантій в оплаті праці. Зобов'язання роботодавця щодо цього можуть передбачати виплату підвищеного розміру мінімальної заробітної плати. Рівень цих зобов'язань може характеризуватися показником питомої ваги працівників, розмір мінімальної тарифної ставки яких встановлено колдоговором вищим за законодавчо обумовлену мінімальну зарплату, у загальній кількості зайнятих на підприємствах, де мінімальна місячна тарифна ставка визначена колдоговором. Таким чином, актуальними проявами сучасної соціальної кризи, зумовленої поглибленням глобалізаційних та інтеграційних процесів, є загострення проблем бідності, безробіття, нерівномірності розподілу доходів, зниження рівня соціального захисту населення, що є свідченням кризи держави загального добробуту та може призвести до певних соціальних ризиків у сфері людського розвитку.

Соціальні ризики зумовлені багатозначністю соціальних процесів і надзвичайно різноманітні за своїми проявами. Належність ризиків до певної соціальної сфери впливає насамперед на характер їхніх наслідків, що тягне за собою необхідність розроблення відповідних управлінських механізмів, наявність яких може свідчити про існування реальної державної соціальної політики.

До зовнішніх соціальних ризиків слід віднести: втрати через проведення у відповідність соціальним нормативам, зміна норм законодавства у соціальній сфері, соціальна напруга в суспільстві внаслідок непереборної дії системоутворюючих факторів, перегляд соціальних стандартів та індикативне регулювання за допомогою дотримання у суспільстві соціальних норм і нормативів.

До внутрішніх соціальних ризиків підприємства належать: низький рівень соціальної стійкості підприємства, загострення соціальної напруги на підприємстві, непорозуміння між профспілками та керівництвом внаслідок недотримання окремих пунктів колективного договору; загострення соціально-трудових відносин у частині виплат соціального характеру.

В умовах об'єктивного існування соціальних ризиків і пов'язаних з ними фінансових, моральних та інших втрат виникає потреба в певному механізмі, який дозволив би найкращим із можливих способів прогнозувати можливі результати під час прийняття та реалізації тих чи інших управлінських рішень. Такий механізм управління має включати сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій.

Під управлінням ризиком в умовах інтеграції пропонується розуміти процес розроблення оптимальної стратегії, спрямованої на досягнення балансу між виграшем унаслідок зменшення ризику та витратами, які спричинить реалізація цього сценарію (включаючи відмову від будь-яких дій). Під стратегією управління соціальними ризиками маються на увазі напрям і способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Кожному способу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття найкращого рішення. Стратегія допомагає сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішення, які не суперечать генеральній лінії стратегії, і відкинути всі інші варіанти. З досягненням поставленої мети ця стратегія припиняє своє існування, оскільки нові цілі ставлять завдання розроблення нової стратегії.

Завданням тактики управління соціальним ризиком є вибір оптимального рішення і найбільш конструктивних у цій ситуації методів і прийомів управління. Аналіз ризику включає збирання й оброблення даних щодо аспектів ризику, якісний і кількісний аналіз ризику. Збирання та оброблення даних щодо аспектів ризику – один з найважливіших етапів процесу управління ризиком, оскільки процес управління, в першу чергу, передбачає отримання, перероблення, передачу та практичне використання різного роду інформації.

Отримана на цьому етапі інформація повинна бути достовірною, якісно повноцінною і своєчасною. Це може бути інформація: про ймовірність настання ризикової події; політичну, економічну та соціальну ситуацію; стан ринку певних товарів і послуг; умови страхування тощо. Заходи щодо усунення та мінімізації ризику повинні включати вибір і обґрунтування гранично припустимих рівнів ризику, вибір методів зниження ризику, формування варіантів ризикового вкладення коштів в людський розвиток, оцінювання їхньої оптимальності на основі зіставлення очікуваної віддачі (прибутку) і величини ризику. Регулювання соціальних ризиків неможливо здійснювати без застосування як загальних, так і локальних принципів, що формуються під впливом специфічних особливостей даної сфери ризику і властивих їй закономірностей, які розглянуто у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Принципи регулювання ризиків недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів**

Принцип	Характеристика принципу
	Загальні принципи
Принцип науковості	Передбачає наукову обґрунтованість прийнятих рішень і методів управління, які сприяють вирішенню пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку, а також використання під час побудови конкретних моделей управління сучасних досягнень науки і техніки, комп'ютерних інформаційних технологій
Принцип орієнтованості на стратегічні цілі розвитку	Усі проекти управлінських рішень у сфері ризику повинні прийматися в розрахунок тільки тоді, коли вони не суперечать стратегічним напрямом соціально-економічного розвитку
Принцип інтегрованості із загальною системою управління соціальною спільнотою	Передбачає таке: у якій би сфері діяльності не приймалося управлінське рішення, воно прямо або опосередковано впливає на всю ситуацію в рамках певного об'єкта управління
Принцип цілеспрямованості	Передбачає сконцентрованість політики в сфері ризику і керівних впливів на реалізацію конкретних програм і проектів людського розвитку
Принцип системності та комплексності	Передбачає розроблення взаємозалежних і таких, що не суперечать одне одному, управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальний результат соціальної політики, а також облік зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність управлінських впливів
Принцип високого динамізму управління	Передбачає, що навіть найбільш ефективні державно-управлінські рішення у сфері аналізу, оцінювання та мінімізації ризиків і оптимізації величини збитків, розроблені й реалізовані в попередньому періоді, не завжди може бути повторно використано на наступних етапах

## Продовження табл. 3.7

Найменування принципу	Характеристика принципу
Принцип варіантності	Передбачає, по-перше, множинність шляхів реалізації ризикової діяльності, політики у сфері управління ризиками відповідно до особливостей об'єкта; по-друге, можливість різноманітності керівної системи, яка має не меншу складність, ніж керована система; по-третє, обов'язкове розроблення декількох варіантів конкретних моделей аналізу, оцінювання та управління ризиками з метою вибору оптимального варіанта досягнення встановлених цілей
Принцип ефективності	Передбачає позитивний результат функціонування механізму державного управління соціальними ризиками як для суб'єкта, так і для об'єкта управління, що враховує економічний, соціальний, моральний, екологічний аспекти діяльності
Локальні принципи	
Принцип усвідомленості прийняття ризиків	Приймаючи ризиковане рішення, необхідно усвідомлено підходити до вибору варіанта дій із безлічі можливих альтернатив, зважаючи всі позитивні й негативні наслідки, що можуть мати місце під час реалізації рішення
Принцип заохочення необхідної ризикової діяльності	Принцип віддзеркалює необхідність створення сприятливих умов для здійснення ризикової діяльності як найважливішої передумови ефективного соціально-економічного розвитку
Принцип вибіркової та послідовності	Дотримання цього принципу передбачає обґрунтування, вибір і послідовну реалізацію конкретних для певного часового періоду цілей ризикової діяльності. Він також означає, що недоцільно створювати незмінну систему управління ризиками, оскільки вона неминуче виявиться неефективною в мінливому середовищі
Принцип безперервності моніторингу за умовами, факторами та наслідками виникнення ризиків, результатами розвитку ризикової діяльності	Необхідність застосування цього принципу впливає з потреби відстеження зазначених змін для оперативного коригування ризикової політики та механізму її реалізації
Принцип дієвого (стратегічного і оперативного) контролінгу	Передбачає постійне відстеження дотримання зовнішніх і внутрішніх правових норм, директив, настанов, податкової та фінансової дисципліни, своєчасності розрахунків тощо
Принцип суцільного репортингу	Передбачає документування всіх факторів, параметрів і видів ризику та всіх результатів і наслідків ризикової діяльності
Принцип економічності управління	Має на увазі вибір доцільної кількості застосовуваних методів аналізу, оцінювання та управління ризиками і визначення економічної доцільності використання їх, а також економію витрат різних ресурсів у процесі управління ризиковою діяльністю

Дотримання всіх наведених принципів – важлива умова створення ефективної системи управління соціальними ризиками. За будь-якої конфігурації системи управління ризиками ключовою передумовою ефективного її функціонування виступає якісний і кількісний аналіз ризиків.

Якісний аналіз передбачає: виявлення джерел і причин ризику, етапів і робіт, при виконанні яких виникає ризик, тобто встановлення потенційних зон ризику; ідентифікацію (встановлення) всіх можливих ризиків на основі тієї чи іншої їхньої класифікації; виявлення практичних вигод і можливих негативних наслідків, що можуть настати під час реалізації ризикових рішень.

Особливу увагу слід звернути на те, що для ефективного проведення процедур аналізу та оцінювання ризику необхідно мати уявлення про фактори соціального ризику. Під такими факторами розуміються основні змінні, які можуть мати негативний або позитивний вплив на вирішення в країні (регіоні тощо) соціальних завдань. До основних факторів соціального ризику можна віднести: рівні соціальної стабільності (напруженості), соціальної нерівності, злочинності, безробіття, конфліктності, корупції, освіти, професійної підготовки, народжуваності; розвиток соціальної інфраструктури; ступінь участі держави в регулюванні соціальної сфери; вартість робочої сили тощо. Результати якісного аналізу є важливою вихідною інформацією для наступного рівня вивчення соціальних ризиків людського розвитку – кількісного аналізу.

Кількісний аналіз передбачає кількісне визначення окремих ризиків і ризику проекту (рішення) в цілому. Відповідно до об'єктно-суб'єктної позиції в інтерпретації соціального ризику, слід звернути увагу на два окремих випадки його вимірювання: по-перше, соціальний ризик може виражатися як об'єктивна ймовірність реалізації тієї чи іншої конкретної небезпеки за певною шкалою в інтервалі від 0 до 100 %; по-друге, ризик може бути виміряно на основі суб'єктивних оцінок у рамках тієї чи іншої шкали рангів, наприклад, за відсутності будь-якої можливості обчислення об'єктивної його ймовірності.

Як приклад можна навести поділ ризиків за рівнем небезпеки:

– сфера помірному ризику. Діяльність з таким низьким рівнем ризику розглядається як загальноприйнятна і не вимагає будь-яких додаткових зусиль для зниження зумовленого нею ризику;

– сфера надмірного ризику. Містить гранично допустимий рівень ризику, який не повинен перевищуватися, незалежно від можливих економічних і соціальних переваг того чи іншого виду діяльності для суспільства в цілому. Відповідно, рівень ризику, що перевищує гранично допустимий, повинен розглядатися як надмірний. Будь-яка практична діяльність, що піддає надмірному ризику життя окремої людини, є неприпустимою;

– сфера прийнятному ризику знаходиться між двома попередніми зонами. Конкретні значення рівня ризику, прийнятному для тієї чи іншої діяльності, визначаються з урахуванням економічних, екологічних, соціальних показників, наявних матеріальних і ресурсних можливостей, відповідних законодавчих актів.

У межах об'єктно-суб'єктної концепції ризику доречно поставити питання про співвідношення об'єктивної ймовірності ризику (шкала відносин) і його оцінкою (шкала рангів). При матеріалістичних вихідних позиціях відповідь однозначна: суб'єктивна оцінка ризику зумовлюється об'єктивним його рівнем. Зрозуміло, що цей взаємозв'язок може бути досить умовним, навіть якщо відповідні об'єктивні залежності розраховуються на основі комплексних і достовірних статистичних даних, але за їхньої відсутності (немає потрібної інформації, її отримання є занадто коштовним тощо) суб'єктивне оцінювання експертами може стати єдиним виходом під час кількісного оцінювання ризику.

Відзначимо, що попередній аналіз ризиків при формуванні стратегії управління ризиками КСВ або при запуску соціального проекту є найбільш відповідальним. Виявлені і виправлені на даному етапі помилки не завдадуть істотної шкоди підприємству, так як фінансовий збиток буде обмежений сумою коштів, витрачених на виявлення ризиків та їх нівелювання. Поточний аналіз здійснюється вже в процесі роботи. До цього етапу підприємство витрачає значно більше коштів, ніж до впровадження принципів, елементів КСВ (впровадження соціальних проектів). Вони включають в себе, крім витрат на придбання та монтаж необхідних основних засобів (машин, устаткування, обладнання тощо), витрати на оборотні засоби (матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати тощо), витрати на оплату праці (заробітна плата з єдиним соціальним внеском) та ін. Останній етап аналізу пов'язаний з виявленням причин і факторів, як негативних, так і позитивних (відповідність стандартам, технічним умовам, світовому рівню), оцінкою їх впливу на якість продукції і витрати. Виявлені на даному етапі факти невідповідності соціальним, юридичним чи іншим вимогам наносять підприємствам найбільший збиток.

Досліджуючи практику управління соціальними ризиками, можна дійти висновку, що воно зазвичай здійснюється на основі реагування на кризові ситуації або запобігання їм. Обидві розглянуті схеми управління використовують споріднені прийоми управління ризиком, основними з яких є:

– запобігання ризику – означає відмову від реалізації заходу (проекту), пов'язаного з ризиком. Наприклад, рівень можливих втрат, а також додаткові витрати, пов'язані зі зменшенням ризику або передачею ризику іншій особі,

неприйнятні, а рівень можливих втрат значно перевищує очікувану віддачу (прибуток) тощо;

– зниження ступеня ризику передбачає зменшення ймовірності та обсягу втрат. Існує багато різних способів зниження ступеня ризику залежно від конкретного виду ризику і характеру діяльності. Одним з окремих випадків зниження ступеня ризику є його передача, тобто відповідальності за ризик (повністю або частково), комусь іншому, наприклад, страховій компанії;

– прийняття ризику означає збереження всього або частини ризику (у разі передачі частини ризику комусь іншому) за даним суб'єктом управління, тобто на його відповідальності.

Уникнення появи можливих ризиків являє собою просте ухилення від певного виду діяльності, контактів з власністю та контрагентами з високим рівнем ризику. Цей засіб вимагає зваженості, оскільки дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з ризиком, але водночас призводить до втрати прибутку в результаті відмови від даного виду діяльності, тобто виникає ризик невикористаних можливостей, неотримання прибутків. Даний засіб зазвичай використовується у випадках катастрофічного та критичного ризиків, коли втрати підприємства, внаслідок реалізації запланованої діяльності, становлять розмір їх власних обігових активів чи 75 % чистого прибутку. Для решти випадків бажано застосовувати іншу групу засобів управління ризиками. До такого засобу управління ризиками звертаються найчастіше малі підприємства при аналізі результатів впровадження нового напрямку діяльності, рідше – великі.

Група засобів управління ризиками підприємства, метою якої є зниження їх впливу, розкривається через такі засоби, як: попередження ризику; передача ризику; прийняття (збереження чи навіть збільшення ступеня ризику) ризику; зниження ступеня ризику (оптимізація).

Зниження ступеня ризику (оптимізація його ступеня) полягає у зменшенні ймовірності настання ризику та розміру втрат від нього. Ці засоби поділяють на зовнішні та внутрішні засоби. До зовнішніх засобів зниження ступеня ризику (оптимізації) належать: розподіл (делегування) частини ризиків між партнерами, які матимуть змогу контролювати той чи той ризик, а також хеджування; зовнішнє страхування ризику, тобто передання певних ризиків страховику.

Стратегія з управління ризиками недотримання корпоративно-соціальної відповідальності покликана забезпечити достатній рівень матеріального добробуту суспільства, його стабільність і впевненість у завтрашньому дні, сприяти розвитку духовно-культурних основ населення. Стратегія управління КСВ сприятиме:

- збільшенню внеску підприємств машинобудівної галузі в сталий розвиток суспільства у соціальній, економічній та екологічній сферах;
- підвищенню ефективності управління в аспектах впливу діяльності компанії на соціальну і екологічну складові життя суспільства;
- розвитку машинобудування України з урахуванням триєдиної економічної, соціальної та екологічної складової сталого розвитку, що сприятиме підвищенню безпеки країни та забезпечить дотримання сучасних екологічних вимог у процесі виробництва продукції;
- розвитку системи корпоративного управління і підвищенню конкурентоспроможності;
- зростанню інвестиційної привабливості підприємства;
- зростанню іміджу підприємства як підприємства з надійною кредитною історією, який активно залучає інвестиційні кошти на світовому ринку на реалізацію сучасних проектів з реконструкції та будівництва нових потужностей;
- позиціонування підприємства як сучасної інноваційної організації стратегічного значення;
- розвитку взаємодії із зацікавленими сторонами і підвищенню довіри до підприємства з їхнього боку;
- зміцненню корпоративної культури і підвищенню лояльності працівників підприємства;
- створенню умов для постійного особистісного та професійного зростання працівників в епоху динамічних технологічних та управлінських змін у світовому розвитку машинобудування;
- забезпеченню прозорості діяльності та поширенню корпоративної соціальної відповідальності в державному секторі економіки;
- покращенню загального іміджу підприємства;
- забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку на територіях присутності машинобудівного підприємства, що сприятиме, у тому числі, забезпеченню економічної та соціальної стабільності.

Нами розроблена структурно-логічна модель стратегії управління ризиками недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємства, яка відображена на рис. 3.5. Відповідно до запропонованої моделі цілями реалізації Стратегії управління ризиками недотримання КСВ машинобудівного підприємства є:

1. Підвищення суспільної довіри до діяльності підприємства та перспективності розвитку машинобудування України. Суспільна довіра – одна з найважливіших умов сталого розвитку української промисловості машинобудівної галузі, що забезпечує: економічний розвиток і конкурентну спроможність країни; зменшення обсягу використання ресурсів і техногенного навантаження на довкілля; виконання Україною обов'язків, взятих на себе в рамках Паризької угоди.

Підприємство буде прагнути до соціальної підтримки своєї повсякденної діяльності і планів розвитку на територіях теперішньої і перспективної присутності структурних підрозділів. До соціальних проектних планів підприємств машинобудівної галузі Хмельницької області варто віднести: створення нових робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури, сприяння (підтримка) створенню оздоровчих і туристичних зон навколо своїх об'єктів, реалізацію екологічних, культурних та просвітницьких проектів з урахуванням потреб місцевих громад, відповідального ставлення до довкілля, природних і культурно-історичних цінностей регіонів.

2. Впровадження принципу екологічної відповідальності та інновацій у виробничі процеси і проекти розвитку. Підприємства машинобудівної галузі за умов їх інтеграційного функціонування, в рамках принципу екологічної відповідальності, дотримується концепції розвитку промисловості, яка базується на дотриманні екологічного законодавства та збалансованого використання й відновлення природних ресурсів.

Машинобудівні підприємства повинні мінімізувати вплив своєї діяльності, аналізувати власні й європейські досягнення та знаходитися у пошуку нових екологічних рішень задля збереження природних ресурсів. Екологічна відповідальність повинна стати способом життя не лише для керівництва підприємства, але й для кожного співробітника, а також бути прикладом для стейкхолдерів.

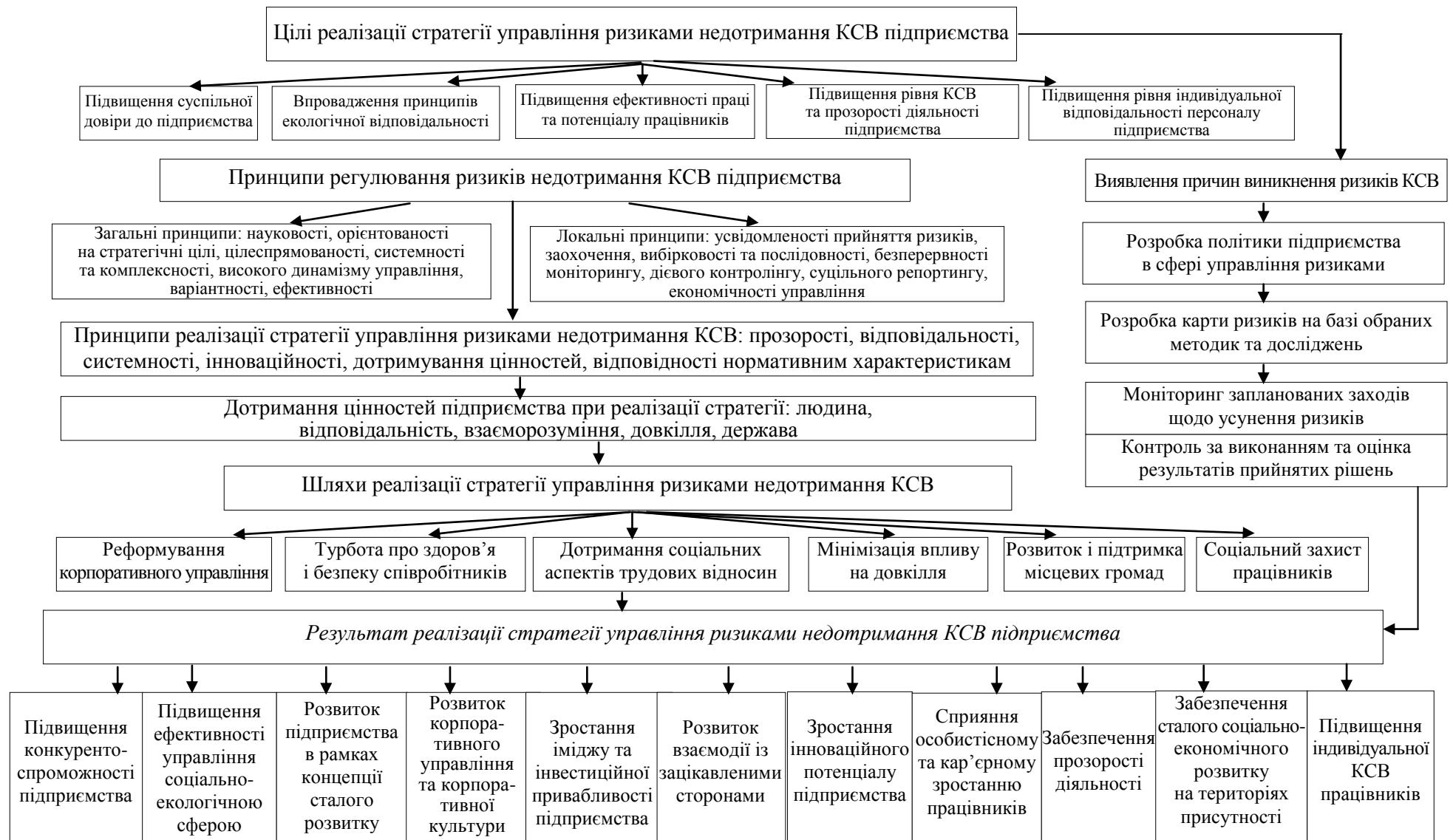


Рис. 3.5. Структурно-логічна модель стратегії управління ризиками недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Впровадження принципу екологічної відповідальності спрямоване також на виконання принципів Глобального Договору ООН і досягнення 17 цілей ООН в сфері сталого розвитку. Підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів повинні будувати системні відносини з академічними та освітніми установами, а також з громадськими екологічними організаціями і експертними товариствами з метою залучення, впровадження та оцінки інновацій, здатних забезпечити енергоефективність, конкурентоспроможність і екологічну безпеку.

3. Створення сприятливих умов для підвищення ефективності праці та реалізації потенціалу співробітників підприємства. Машинобудівні підприємства зобов'язані забезпечувати дотримання прав людини, недоторканність здоров'я і повагу до гідності, неприйнятність будь-якої дискримінації, в тому числі у сфері праці та зайнятості, створювати умови праці, з урахуванням специфіки виробництва, для безпечної праці та створення взаємовідносин з колективом співробітників на принципах соціального партнерства.

Підприємства повинні сприяти зростанню професіоналізму через впровадження навчальних програм для співробітників за різними напрямками діяльності підприємства, а також у галузі КСВ, шляхом реалізації програми «Навчання та розвиток». Реалізувати комплекс заходів, спрямованих на розвиток корпоративної культури і заохочення співробітників, які досягли високих професійних успіхів. Подальший розвиток відповідального підходу до управління трудовими ресурсами дозволить підприємствам забезпечити необхідні умови для ефективної реалізації співробітниками професійних завдань, які стоять перед ними.

4. Підвищення рівня корпоративної соціальної відповідальності та рівня прозорості діяльності машинобудівного підприємства як приклад для суб'єктів господарювання. Діяльність підприємств в області КСВ є найважливішим орієнтиром для українських підприємств і бізнес-співтовариств в цілому. Забезпечення прозорості діяльності, відповідальності перед українським суспільством, створення умов для впровадження принципів корпоративного управління підприємствах Хмельницької області має бути прикладом для суб'єктів господарювання і сприятиме подальшій інтеграції принципів сталого розвитку на цих підприємствах і бізнес-співтовариствах, що в кінцевому результаті збільшить їх позитивний вплив на вирішення соціально-економічних та екологічних проблем сучасного суспільства.

При реалізації Стратегії управління ризиками недотримання КСВ, за умов розвитку інтеграційних процесів, машинобудівні підприємства повинні керуватись такими принципами:

1. Прозорість. Підприємство регулярно інформує представників зацікавлених сторін у зрозумілій для них формі про результати своєї діяльності в сфері КСВ і рішеннях, які плануються, в галузі виробничого розвитку, що безпосередньо стосується соціальної та екологічної сфери, спрямованих на стійкість і вдосконалення машинобудівної галузі, безпеку при експлуатації та проведенні планових ремонтних робіт.

Стратегія КСВ спрямована на подолання стереотипів населення щодо діяльності підприємств і передбачає спільну просвітницьку роботу в аспекті економічної та соціальної значимості підприємств і проектів розвитку галузі для країни і регіонів. Підприємства активно залучають представників ключових зацікавлених сторін (держава, партнери, громади та співробітники) до прийняття рішень і реалізацію Стратегії КСВ на основі розробленої системи комунікацій.

2. Відповідальність. Ініціативи підприємств у галузі КСВ спрямовані на вирішення актуальних завдань для зацікавлених сторін і суспільства в цілому і реалізуються на послідовній регулярній основі. Так, машинобудівне підприємство зобов'язане здійснювати свою діяльність, неухильно дотримуючись українського законодавства, норм міжнародного права, правил, встановлених СОТ, міжнародних стандартів екологічного менеджменту та соціальної відповідальності. Діяльність і розвиток підприємств машинобудівної галузі здійснюється на основі конструктивного діалогу з зацікавленими сторонами і з урахуванням потреб своєї основної діяльності.

3. Формування загальної цінності із зовнішніми стейкхолдерами. Стратегічний розвиток машинобудівних підприємств розглядається у взаємозв'язку та інтеграції залучення зовнішніх стейкхолдерів у процес вдосконалення машинобудівної галузі, до встановлення системних зв'язків: з органами управління і контролю, державними органами влади та органами самоврядування, незалежними регуляторними інституціями, інвесторами, партнерами, ЗМІ, міжнародними і українськими неурядовими організаціями, науковими та навчальними закладами, жителями територій в місцях розташування структурних

підрозділів підприємства, і направляє на зміцнення довірчих, прозорих відносин і поліпшення процесів прийняття рішень самим підприємством.

4. Інноваційність. Реалізація соціально- та екологічнозначущих проектів, спрямованих на підтримку і відновлення навколишнього середовища і підвищення якості життя людей, є одним з пріоритетів підприємства. Соціальні та екологічні ініціативи машинобудівних підприємств повинні реалізуватись за широким спектром напрямів і характеризуватись значними масштабами свого впливу в прямій виробничій діяльності, а також при підготовці проектів розвитку існуючих потужностей і нових проектів, спрямованих на розвиток машинобудівної галузі.

Впровадження інноваційних технологій здійснюється у всіх сферах діяльності підприємств: від реконструкції існуючих об'єктів і при проектуванні нових до обліку соціальних і екологічних аспектів, пов'язаних безпосередньо з тим чи іншим підприємством.

5. Дотримання цінностей. Підприємство розглядає цінності як етичний фундамент у своїй діяльності. Вони відображають відданість принципам ділової етики та відповідальної поведінки, сприяють зміцненню командного духу, зростанню професіоналізму і відповідальності кожного співробітника. Цінності підприємства поєднують у собі три складові бізнес-моделі – економічну, екологічну та соціальну, інтегровані у внутрішні і зовнішні комунікації, та операційні процеси всіх підрозділів і філій.

6. Відповідність кращим практикам за умов розвитку інтеграційних процесів. Діяльність підприємств в галузі сталого розвитку повинно здійснюватись з урахуванням досвіду застосування кращих практик національних і міжнародних компаній. Підприємства машинобудівної галузі повинні брати активну участь у просуванні принципів КСВ в державному секторі економіки, у діловому співтоваристві, як в Україні, так і за кордоном. Ставити за мету розширення міжнародного співробітництва та інформаційного обміну в питаннях виробництва машинобудівної продукції.

Основними цінностями підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів, при дотриманні принципів корпоративної соціальної відповідальності, повинні бути:

1. Людина. Найвищою цінністю підприємства мають бути самі працівники, їх гідність, здоров'я, благополуччя, мотиваційні аспекти і безпека. Оскільки діяльність підприємства повинна позитивно позначатися на якості їх життя, розвитку і стабільності, то їх залученість до трудових процесів і соціальних інновацій підприємств є базисом довгострокових і взаємовигідних відносин.

2. Відповідальність. Під нею розуміють особисте ставлення співробітника до своєї праці та іміджу підприємства. До цього поняття відноситься відповідальність менеджера за поставлені завдання і їх ефективність, відповідальність співробітників за якісне виконання функціональних обов'язків, з максимальним професіоналізмом і добровільними ціннісними зобов'язаннями.

Окремим напрямом діяльності підприємства має стати соціальна відповідальність перед населенням на територіях присутності. Підприємства повинні активно співпрацювати як з органами місцевої влади, так і з науковими, освітніми і культурними закладами, громадськими організаціями. Також підприємства, в особі всіх співробітників, мають чітко усвідомлювати і приймати свою відповідальність перед державою та її законами.

3. Взаєморозуміння. Ефективність роботи машинобудівного підприємства залежить від:

- рівня взаєморозуміння між керівництвом, топ менеджментом і всіма співробітниками;
- бачення щодо досягнення загальних цілей, у реалізації державних програм із забезпечення високоякісної і конкурентоспроможної продукції;
- активної співпраці з державними галузевими стейкхолдерами, з метою допомоги державним органам у прийнятті виважених і взаємовигідних рішень для суб'єктів машинобудівної галузі та споживачів.

Взаєморозуміння будується на етичних принципах підприємства, відповідальності за його ділову репутацію та налагоджених комунікаційних зв'язків між структурними підрозділами та філіями, між керівником і підлеглим, у зв'язках із зовнішніми стейкхолдерами, в тому числі, регулюючими і контролюючими органами.

4. Довкілля. Одним з пріоритетів діяльності машинобудівних підприємств має стати організація та проведення заходів попереджувального характеру,

націлених на запобігання можливим негативним впливам на довкілля. Так, підприємства у своїй виробничій діяльності повинні орієнтуватися на застосування передових наукових досягнень при прийнятті рішень у сфері охорони навколишнього середовища та екологічної безпеки.

5. Держава. Своєю діяльністю підприємства машинобудівної галузі розуміють цінність української держави та сприяють сталому економічному розвитку, а також підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва продукції відповідно до сучасних тенденцій розвинутих країн, зокрема, країн-членів ЄС.

За умов розвитку інтеграційних процесів реалізація Стратегії управління ризиками недотримання КСВ машинобудівних підприємств має відбуватися наступним шляхом:

1. Реформування корпоративного управління. Корпоративне управління підприємством будується на позиціях реалізації своєї основної виробничої та економічної діяльності з інтеграцією принципів корпоративно-соціальної відповідальності, що сприяють реалізації місії і цінностей у всіх підрозділах і філіях машинобудівних підприємств, підвищенню конкурентоспроможності. Впровадження в управління підприємством соціальної та екологічної відповідальності спрямоване на ефективність взаємодії департаментів, апарату управління з філіями, оптимізацію виробничих, бізнес-процесів і витрат, мотивацію співробітників підприємств, поліпшення інвестиційного клімату, гармонізацію відносин із зовнішнім середовищем стейкхолдерів, поліпшення фінансових і економічних показників.

Керівники і співробітники підрозділів апарату управління, керівники і співробітники філій беруть до уваги і керуються етичними правилами при взаємодії і реалізації своїх функціональних обов'язків, формують відповідальність кожного і дотримуються цієї відповідальності самі, розвивають інститут наставництва, передачі досвіду і сприяють взаємопідтримці. Підбір кадрів будується на принципах відкритості, професіоналізму, комунікативності та підтримки молодих фахівців. Підприємство підтримує професійний розвиток кожного співробітника і впроваджує на системній основі навчальні та тренінгові програми з розвитку колективу в професійній сфері і в області КСВ.

Оптимізація виробничих, бізнес-процесів і витрат, розвиток машинобудівного підприємства розглядаються через фокус потреб і доцільності, ефективності

використання коштів, самоконтролю, поліпшення фінансових і економічних показників діяльності, впровадження екологічних стандартів і врахування інтересів місцевих громад. Соціальна відповідальність спрямована на формування системних відносин з інвесторами і, в рамках своєї компетентності і відповідальності, сприятливого інвестиційного клімату в машинобудівній галузі.

Підприємство віддає пріоритет у співпраці тим партнерам, організації та підприємства яких керуються принципами КСВ, відповідальна поведінка яких сприяє розвитку підприємства. Антикорупційна політика побудована на безумовному дотриманні українського законодавства і норм міжнародного права, особистої відповідальності та взаємодії з внутрішніми і зовнішніми аудиторськими органами.

Управління підприємством відбувається з урахуванням очікувань всіх стейкхолдерів. З цією метою вживає заходів щодо поетапного створення інституту взаємодії зі стейкхолдерами. Управління політикою КСВ покладається на Комітет з питань стратегічного розвитку підприємства (КСР), який може бути створений на громадських засадах, до якого входять генеральний директор, заступники генерального директора, відповідно до розподілу обов'язків, директори філій, представники відповідних підрозділів і напрямів діяльності. Робота КСР регламентується «Положенням про діяльність Комітету з питань стратегічного розвитку і Стратегією КСВ». Комітети з питань сталого розвитку створюються в кожній філії та координуються КСР апарату управління. Стратегія КСВ дає початок формуванню корпоративної культури і системи мотивації її впровадження і дотриманню.

2. Турбота про здоров'я і безпека співробітників. Підприємство докладає необхідних зусиль і впроваджує відповідні стандарти, що забезпечують збереження здоров'я і безпеку співробітників та реалізується шляхом запровадження «Програми страхового захисту трудового колективу».

Робота інженерно-технічного персоналу пов'язана з різними видами ризиків, обумовлених специфікою підприємств, а тому система забезпечення здоров'я і безпеки співробітників включає наступні компоненти: створення здорових робочих місць; підвищення ефективності системи менеджменту професійної безпеки та здоров'я; формування і підтримка культури безпеки

на підприємстві; реалізація програм, спрямованих на благополуччя і здоров'я співробітників; профілактику професійних захворювань.

Підприємство при створенні робочих місць керується визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я про здорове робоче місце, де працівники і менеджери постійно співпрацюють у вдосконаленні охорони і зміцненні здоров'я, безпеки і благополуччя всіх працюючих, сприяючи вирішенню таких основних проблем: здоров'я і безпеку у фізичній виробничій сфері, здоров'я, безпеку і благополуччя в психосоціальній виробничій сфері, включаючи організацію праці і культуру робочого місця, особистий потенціал здоров'я працівника на робочому місці, способи участі в спільній роботі з поліпшення здоров'я працюючих, їх сімей та інших членів спільноти.

Культура безпеки на підприємстві повинна стати найвищим пріоритетом діяльності та інтегрувати безпечну поведінку в корпоративну культуру. Програми, реалізація яких спрямована на благополуччя, здоров'я і профілактику професійних захворювань, зосереджена на популяризації здорового способу життя серед співробітників і членів їх сімей, в які включені функціонування корпоративних фітнес-центрів в офісі апарату управління і в філіях, корпоративних медичних центрів, безкоштовна вакцинація співробітників, популяризація здорового харчування серед співробітників, програми управління стресом, організація кімнат відпочинку, проведення корпоративних спортивних заходів, комплексна програма медичного страхування тощо.

3. Соціальні аспекти трудових відносин. Розвиток співробітників. Співробітники є ключовими стейкхолдерами підприємства. Стратегія КСВ спрямована на підвищення рівня залучення та лояльності співробітників, збільшення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, оптимізації витрат на найняття, розвиток і звільнення співробітників. Підприємство при побудові відносин зі співробітниками керується Кодексом законів України про працю та концепцією гідної праці, відображеної в документах Міжнародної організації праці (МОП) та «Програмою соціального захисту персоналу».

Створення робочих місць – це внесок підприємства в економіку, що надає можливості для інвестицій, розвитку місцевого підприємництва. Створення нових робочих місць – це ще турбота про стійкі джерела коштів для існування

своїх співробітників та інших стейкхолдерів. У забезпеченні прав у сфері праці підприємство визнає і поважає права працівників, встановлює забезпечення безпечних умов праці, достатнього вільного часу і відпочинку, бере до уваги сімейні та соціальні цінності. А також сприяє соціальному діалогу, що означає залучення профспілкових організацій роботодавців і працівників до діалогу для підвищення продуктивності, вирішення спорів і створення згуртованих спільнот.

Підприємство створює необхідні умови для розвитку співробітників у професійній сфері і галузі корпоративної соціальної відповідальності. Кожен співробітник повинен бути здатним своєчасно та ефективно реагувати на сучасні технологічні та організаційно-управлінські виклики інноваційно-революційного характеру, які демонструє світова машинобудівна галузь промисловості.

4. Мінімізація впливу на довкілля. Питання екологічної відповідальності та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище є одними з головних напрямів соціальної відповідальності. Керівництво підприємства приймає на себе зобов'язання постійно підвищувати екологічну ефективність своєї діяльності відповідно до своїх можливостей. Підприємство впроваджує у свою діяльність розроблену екологічну політику – документ про наміри дотримуватися екологічних нормативів і постійно вдосконалювати систему екологічного менеджменту. Документ є публічним – доступним широкому загалу і доведеним до відома співробітників. Підприємство виконує процедури вимірювання впливу своєї діяльності на навколишнє середовище та дотримується норм екологічного законодавства.

5. Розвиток і підтримка місцевих громад. Налагодження діалогу. Стратегія розвитку підприємства тісно взаємопов'язана з розвитком місцевих громад. В рамках, встановлених нормативними актами, машинобудівне підприємство прагне до реалізації очікувань суспільства від його виробничої діяльності і затвердження своїх позицій як соціально відповідального підприємства та збереження довіри місцевих громад. У регіонах перспективний розвиток підприємницької діяльності передбачає доступні можливості з розвитку соціальної інфраструктури. В умовах конкуренції підприємство повинно шукати нові підходи і розробляти механізми, здатні збільшити частку його участі в соціальному розвитку регіонів, а також здійснювати ефективні заходи щодо мінімізації ризиків при реалізації

соціальних проектів, що безпосередньо знайде відображення в «Програмі управління соціальними ризиками» (додаток В). Одним з пріоритетів комунікаційної політики є побудова стійких зв'язків з місцевими громадами на територіях своєї присутності, що забезпечують підтримку при реалізації проектів, шляхом участі в соціально значущих заходах регіону, підтримці екологічних, культурно-просвітницьких проектів і соціальних, культурних та освітніх установ.

В умовах інтеграційних процесів функціонування і специфічних умовах економічної кризи, військової агресії і децентра лізації, підприємства мають активно брати участь у створенні нових робочих місць, а податкові відрахування спрямовувати до місцевих бюджетів, як частину своєї соціальної відповідальності та внесок у зменшення соціальної напруженості в регіонах. Підприємство має залучати до процесу прийняття рішень щодо розвитку машинобудівної галузі лідерів спільнот, представників неурядового сектора і органів державної влади та місцевого самоврядування, залучає до участі в освітніх і тренінгових програмах лідерів громадської думки, глав об'єднаних територіальних громад, міських, районних і сільських рад, голів і співробітників районних державних адміністрацій, членів виконкомів. Підприємство докладатиме зусилля для створення умов щодо формування професійних кадрів з числа представників місцевого населення, відповідно до кваліфікаційних вимог для роботи на підприємствах.

Впровадження Стратегії управління соціальними ризиками корпоративно соціальної відповідальності забезпечить розвиток на базі підприємства інституту корпоративного волонтерства, встановлення зв'язків з громадськими організаціями, посилить роль і позитивний вплив на розвиток місцевих громад на основі співпраці і соціального партнерства.

Надання публічної звітності щодо соціальної відповідальності і соціальних інвестицій підприємства буде будуватися на основі Глобальної ініціативи щодо звітності GRI і інших видів нефінансових показників. В умовах розвитку інтеграційних процесів підприємства машинобудівної галузі мають звітувати з нефінансових індикаторів за загальною моделлю звітності, що ґрунтується на таких документах, як Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), ISO 26000 та Фінансові загальні принципи управління з підготовки звіту (табл. 3.8).

**Характеристика нефінансових індикаторів звітності підприємства**

Індикатор	Характеристика індикатора
Організаційне управління	Інформація про підприємство, управління соціальною відповідальністю та процес залучення заінтересованих сторін
Економічна відповідальність	Інформація про економічні цілі, досягнення і показники (доходи, державна підтримка і непрямі фінансові наслідки)
Персонал підприємства	Політика і підходи щодо управління персоналом, структура персоналу (у тому числі плинність кадрів), реструктуризація і припинення трудових відносин, показники гендерної рівності, схеми винагороди, навчання і підвищення кваліфікації кадрів, здоров'я і безпека персоналу
Довкілля	Екологічні цілі, питання підвищеного ризику, екологічні показники (електроенергія, водопостачання, відходи), відповідність нормативним вимогам
Суспільство	Участь у місцевих громадах, протидія корупції, участь у державній політиці, поведінка на ринку (дотримання правил конкуренції), а також дотримання законів і норм функціонування
Відповідальність за якість продукції	Показники задоволеності клієнтів, безпеки продукції і послуг
Права людини	Питання прав людини у зв'язку з господарською діяльністю підприємства
Логістика	Управління ланцюгами поставок
Принципи звітності та розрахунків	Методологічна інформація з підготовки звіту та принципи розрахунків з усього звіту

Кожен розділ повинен містити обов'язкову і необов'язкову інформацію. Звіт має бути підготовлений за принципом «дотримуйся або поясни». Це означає, що, якщо підприємство не повідомляє про конкретне питання, то повинне пояснити, чому це питання не висвітлюється. Крім того, правління директорів також повинні розробляти цілі стратегічного розвитку, інтегрувати підходи стратегічного розвитку до бізнес-стратегії та щорічної звітності щодо виконання цілей стратегічного розвитку.

### Висновки до розділу 3

Результати дослідження, отримані у даному розділі, дозволяють зробити наступні висновки:

1. Визначено основні напрями впровадження та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Доведено, що ефективна реалізація стратегії КСВ підприємства неможлива без взаємовідносин з такими сферами впливу як: держава, персонал підприємства, бізнес-партнери, довкілля,

місцева громада. Враховуючи при цьому зовнішні форми прояву КСВ та інтегруючи внутрішні складові соціально відповідальної політики підприємства.

2. Визначено, що розробка стратегії соціально відповідальних заходів та її інтеграція в стратегію розвитку підприємства є обов'язковою. Важливим є її включення в стратегічну карту його розвитку. Тоді проводити оцінку внутрішньої та зовнішньої КСВ можна буде в рамках кожної стратегічної перспективи за економічною, соціальною та екологічною складовими КСВ узагальнивши їх в перспективу «Соціальна відповідальність підприємницької діяльності».

3. Доведено, що впровадження концептуальних засад стратегії реалізації КСВ в умовах інтеграційних процесів функціонування, з урахуванням напрямів їх освоєння дасть можливість підприємству: визначати та оцінювати проблеми у соціально-трудої сфері, здійснювати прогнозування їх ймовірних наслідків для всіх соціальних партнерів; визначати напрями та конкретні заходи з метою удосконалення сучасного стану соціально відповідального регулювання трудових відносин, розробити шляхи їхньої реалізації, оцінити та обрати найбільш ефективні з них; здійснювати постійну реалізацію запланованих перспективних дій, активно використовуючи при цьому систему внутрішнього та зовнішнього контролю; використовувати прогресивні методи управління, застосовувати принципи соціальної відповідальності в межах загальної системи корпоративного управління для більш ефективного регулювання трудових відносин, надавати необхідні для цього ресурси; формувати позитивний імідж, орієнтований на пріоритет забезпечення гідної праці, збереження життя і здоров'я найманих працівників; забезпечити відкритість і доступність інформації в сфері соціальної відповідальності шляхом адекватного обміну інформацією та діалогу з усіма зацікавленими сторонами; забезпечити інформаційну відкритість та прозорість, налагодити активний прямий та зворотній зв'язок з усіма стейкхолдерами.

4. Доведено, що реалізація соціально-корпоративних проектів надасть підприємству конкурентні переваги такі, як: правильне визначення пріоритетів та напрямів розвитку з урахуванням їх соціальної орієнтації; своєчасна діагностика проблем та реалізація заходів щодо їх вирішення; зменшення виробничих витрат за рахунок впровадження сучасних досягнень логістики, підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення відходів; використання пілг, передбачених законодавством для соціально відповідальних підприємств; отримання переваг

під час взаємодії з іншими виробничими та фінансовими організаціями; зменшення ризиків щодо втрати чи недоотримання прибутку внаслідок штрафних санкцій або заборони діяльності; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; збільшення сегменту ринку завдяки обізнаності та бажанню споживачів користуватися продукцією підприємства; оптимізація страхових витрат.

5. За умов інтеграційного розвитку підприємства здійснено аналіз соціальних ризиків соціально відповідального підприємства, їхніх джерел та методів боротьби з ними. На основі проведених досліджень запропонована класифікація соціальних ризиків недотримання відповідальності підприємства залежно від зацікавлених груп, з якими взаємодіє підприємство. Виділено ключові групи соціальних ризиків, до яких відносяться ризики, пов'язані з управлінням персоналом, необачністю рішень керівництва, взаємодією зі споживачами та розбіжністю інтересів підприємства та груп впливу.

6. Проведено аналіз методів боротьби із соціальними ризиками і визначено методи усунення ключових ризиків. При цьому звернено увагу на можливість використання соціальних ініціатив для нейтралізації соціальних ризиків. Зроблений висновок, що соціально відповідальне підприємство володіє більш широким колом можливостей з нейтралізації соціальних ризиків, що є безсумнівною перевагою порівняно з підприємствами, які ігнорують соціальну діяльність.

7. Запропоновано стратегію управління ризиками недотримання корпоративно-соціальної відповідальності підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Розроблено Програму управління соціальними ризиками на підприємствах, що орієнтовані на вправдження у практичну діяльність принципів корпоративно-соціальної відповідальності.

8. Детально описана і поетапно сформована послідовність виконання дій програми управління ризиками недотримання соціально відповідального підприємства за умов активізації інтеграційних процесів, в якій, починаючи від планування методів нейтралізації ризиків, до їх оцінки і формування заходів по усуненню чи локалізації ризиків, що стримують підвищення рівня корпоративно-соціальної відповідальності, пропонується програма з управління ризиками та оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень.

Результати даного розділу опубліковано у працях автора [78; 83; 84; 112; 116–118; 122].

## ВИСНОВКИ

Одержані в дисертації результати в сукупності вирішують науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні нових і поглибленні існуючих теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку КСВ підприємств. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Узагальнено генезис концепцій КСВ, що дозволило визначити основні етапи їх розвитку, сформувані основні теоретичні положення кожного етапу, визначити основний внесок у формування сучасної теорії КСВ, визначити сутність КСВ. Сучасний період розвитку концепції КСВ характеризується інтегрованим поєднанням теорій «стейкхолдерського підходу», «корпоративної стійкості» та «сталого розвитку».

2. Досліджено спеціальні ініціативи і стандарти з КСВ міжнародного рівня і встановлено, що вони можуть стати базовими правилами здійснення соціально відповідальної діяльності вітчизняними підприємствами, формування таких документів на загальнодержавному та корпоративному рівнях, основою регулювання взаємовідносини в даній сфері. Доведена необхідність прийняття Національної стратегії корпоративної соціальної відповідальності, імплементації основних її положень в Стратегію соціально-економічного розвитку держави, регіональні стратегії, галузеві стратегії, використовувати при розробці корпоративних кодексів, стратегій КСВ суб'єктів господарювання тощо. Проведено аналіз існуючих зарубіжних моделей КСВ та визначено особливості їх адаптації в практику діяльності українських підприємств.

3. Встановлено, що найчастіше використовують більш укрупнений підхід до визначення форм реалізації КСВ, виділяючи два основних вектори розвитку соціально відповідальної діяльності: внутрішній і зовнішній. Цей поділ необхідний для розуміння системності та комплексності КСВ,

підвищення ефективності реалізації заходів КСВ, контролю за їх реалізацією, а також вчасного коригування моделі взаємодії із заінтересованими сторонами, що реалізується підприємством. Визначено основні напрями реалізації внутрішньої та зовнішньої форм соціальної відповідальності за перспективами, що дасть можливість включити заходи КСВ в стратегію діяльності, враховувати при формуванні стратегічних карт розвитку, здійснювати контроль за їх реалізацією, оцінювати рівень розвитку КСВ.

4. Визначена залежність рівня розвитку КСВ від складових елементів КСВ підприємства. Обґрунтовано п'ять рівнів розвитку КСВ підприємства, що дасть можливість на кожному з етапів розвитку підприємства оцінити рівень його соціальної відповідальності залежно від наявності та відсутності характеристик, які наведено для кожного рівня розвитку КСВ підприємств, визначати ефективність КСВ і оцінювати вплив на ділову репутацію підприємства і його конкурентоспроможність.

5. Проаналізовано результати діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств за 2014–2018 роки. Констатовано, що динаміка їх основних економічних показників в цілому має негативну тенденцію, що відображається і на рівні розвитку КСВ. Встановлено проблеми, що гальмують реалізацію принципів КСВ на досліджених підприємствах. Ними визначено: відсутність вітчизняного законодавства, зокрема: Національної стратегії корпоративної соціальної відповідальності в Україні, відсутність державної підтримки розвитку КСВ та системи стимулювання, достатнього рівня сприйняття важливості КСВ менеджментом підприємств і обмеженість фінансових ресурсів підприємств. Окреслено можливі шляхи вирішення означених проблем на підприємствах машинобудування, які можуть бути прийнятними і для інших промислових підприємств.

6. З метою забезпечення експрес-аналізу дотримання принципів КСВ, на підприємстві удосконалено систему показників для оцінювання її рівня, яка групується за такими складовими: фінансова, соціальна, трудова, взаємовідносин із стейкхолдерами, екологічна. За результатами оцінки

сформовано рейтинг машинобудівних підприємств Хмельницької області у сфері КСВ. Визначено рівні розвитку КСВ на досліджених підприємствах.

7. Проведено експрес-опитування фахівців підприємств машинобудування, яке дозволило зробити висновки про реальний стан у сфері КСВ та визначено існуючі проблеми та фактори, які, на думку керівників підприємств, стримують розвиток КСВ на підприємствах.

8. Доведено, що управління КСВ має бути невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і розроблено комплекс заходів для побудови ієрархічної схеми інтеграції управління КСВ в систему управління підприємством. Удосконалено механізм управління КСВ підприємства, який представлений у вигляді певної послідовності дій, впровадження інструментів інтеграції принципів КСВ у бізнес-процеси підприємства. Визначено напрями організації КСВ у системі корпоративного управління, базові елементи організації КСВ підприємства, процедури, інституції, взаємозв'язок і комунікації між основними елементами.

9. Запропоновано для комплексної оцінки рівня КСВ підприємства використовувати інтегральний показник рівня КСВ. Методика удосконалена через використання системи якісних і кількісних показників, які запропоновані автором через визначення коефіцієнта якісних параметрів КСВ та коефіцієнта кількісних параметрів КСВ. Визначено рівні інтегрального показника КСВ за складовими елементами та встановлено можливості розвитку КСВ підприємств, виходячи із величини показника та фактичного рівня.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану охорони праці в Україні та основні завдання профспілкових організацій на наступні 5 років [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrsocium.com/>
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.
3. Антошко Т. Р. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах : монографія / Т. Р. Антошко, П. В. Круш, Ю. В. Тюленєва. – Київ : НТУУ «КПІ», 2013. – 275 с.
4. Баюра Д. О. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Д. О. Баюра, О. А. Буян // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 9 (135). – С. 151–157.
5. Баюра Д. О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / Д. О. Баюра // Україна: аспекти праці. – 2009. – № 1. – С. 22–30.
6. Белоног Ю. С. Социальный отчет как составляющая корпоративной социальной ответственности бизнеса (на примере отечественных компаний) / Ю. С. Белоног // Современные общественные проблемы в измерении социологии управления. Серия «Социология» : сб. науч. тр. ДонГУУ. – Т. XIII, вып. 217. – Донецк : ДонГУУ, 2012. – С. 367–375.
7. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій / О. Ю. Березіна // Вісник Української академії банківської справи. – 2012. – № 1 (32). – С. 97–101.
8. Благов Ю. Е. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление / Ю. Е. Благов // Российский журнал менеджмента. – 2004. – № 3. – С. 18.
9. Благов Ю. Е. Корпоративная социальная ответственность и бизнес образование / Ю. Е. Благов // Бизнес образование. – 2007. – № 1 (22). – С. 49–52.

10. Бланк І. А. Основи інвестиційного менеджменту / І. А. Бланк. – Київ : Ельга-Н, Ніка-Центр, 2001. – 536 с.
11. Бондарева О. Г. Формування соціально-економічного становища шахтарських міст, що пов'язано з процесами реструктуризації вугільних шахт / О. Г. Бондарева // Економічний вісник Національного гірничого університету. – 2012. – № 2. – С. 24–31.
12. Власова Т. Р. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та тенденції [Електронний ресурс] / Т. Р. Власова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 1. – С. 52–57. – Режим доступу: [http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_8.pdf](http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_8.pdf).
13. Войнаренко М. П. Рекомендації щодо оцінювання рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування [Електронний ресурс] / М. П. Войнаренко, Л. В. Волянська-Савчук // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 1 (1). – С. 66–71. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2017\\_1\(1\)\\_\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_1(1)__15).
14. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? [Електронний ресурс] / В. Воробей // Києво-Могилянська бізнес студія. – 2005. – № 10. – Режим доступу: [www.management.com.ua/cm/cm037.html](http://www.management.com.ua/cm/cm037.html).
15. Воробей В. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу / В. Воробей, І. Журовська. – Київ : Ініціатива Глобального договору в Україні, 2010. – 82 с.
16. Ворона О. В. Методичні підходи до оцінки рівня соціальної відповідальності / О. В. Ворона // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 127–133.
17. Гармідер Л. Д. Оцінка задоволеності зацікавлених сторін у розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств / Л. Д. Гармідер // Економічний нобелівський вісник. – 2014. – № 1 (7). – С. 104–112.
18. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс] / Міністерство соціальної політики України // Соціальне страхування та партнерство. – 2008. –

Режим доступу: [http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article%3Bjsessionid/=07E30561B5BF4DDE28B50412BE5BA03D?art\\_id=88867&cat\\_id=34940](http://www.mlsp.gov.ua/labour/control/uk/publish/article%3Bjsessionid/=07E30561B5BF4DDE28B50412BE5BA03D?art_id=88867&cat_id=34940).

19. Гоголя О. П. Соціальна відповідальність бізнесу : монографія / О. П. Гоголя, І. П. Кудінова. – Ніжин : вид. Лисенко М.М., 2011. – 175 с.

20. Гончар В. В. Аналіз корпоративної соціальної відповідальності в межах реалізації стратегічних змін на промислових підприємствах / В. В. Гончар // Проблемы развития внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций: региональный аспект : сб. науч. тр. – Донецк : ДонНУ, 2014. – Т. 2. – С. 77–83.

21. Гончар О. І. Корпоративна соціальна відповідальність – сучасний вектор розвитку підприємницького потенціалу / О. І. Гончар, В. В. Хачатрян // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 6, т. 3 (253). – С. 74–80.

22. Горохова Т. В. Управління процесом взаємодії зі стейкхолдерами через призму корпоративної соціальної відповідальності [Електронний ресурс] / Т. В. Горохова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1 (1). – С. 356–360. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv\\_2013\\_1\\_1\\_78](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_78)

23. Господарський кодекс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

24. Грибцова Т. Ю. Формирование стратегии корпоративной социальной ответственности : монография / Т. Ю. Грибцова, Г. С. Мерзликина. – Волгоград : ВолгГТУ, 2014. – 156 с.

25. Грицина Л. А. Еволюція та формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства / Л. А. Грицина // Наука та технології: крок в майбутнє – 2007 : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : Наука та освіта, 2007. – Т. 2. – С. 32.

26. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством : автореф. на здобуття наук. ступеня

канд. екон. наук : спец.: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (машинобудування) / Л. А. Грицина. – Хмельницький : ХНУ, 2009. – 20 с.

27.Грішнова О. А. Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в системі соціальної відповідальності / О. А. Грішнова // Чернігівський науковий часопис. Серія 1. Економіка управління. – 2011. – № 2 (2). – С. 110–117.

28.Грішнова О. А. Екологічний вектор соціальної відповідальності / О. А. Грішнова, В. П. Думанська // Экономика и управление. – 2011. – № 3. – С. 32–41.

29.Грішнова О. А. Соціальна відповідальність в контексті подолання системної кризи в Україні / О. А. Грішнова // Демографія та соціальна економіка. – 2011. – № 1 (15). – С. 39–47.

30.Гросул В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства / В. А. Гросул, Н. Е. Аванесова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 2 (52). – С. 233–236.

31.Гуняєва Н. Міжнародні стандарти в галузі соціальної відповідальності / Н. Гуняєва // Стандарти та якість. – 2004. – № 10. – С. 61–65.

32.Гурков И. Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза [Электронный ресурс] / И. Б. Гурков. – Режим доступа: [http://www.hse.ru/data/385165/1\\_235.doc](http://www.hse.ru/data/385165/1_235.doc).

33.Діагностика стану та перспективи розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. П. Панькова [та ін.] ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. – Донецьк, 2013. – 296 с.

34.Ділова громадськість ініціює прийняття Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.uspp.org.ua/news/2317.dilova-gromadskist-iniciyupriynyattya\\_nacionalnoi-strategii-socialnoi-vidpovidalnosti-biznesu.htm](http://www.uspp.org.ua/news/2317.dilova-gromadskist-iniciyupriynyattya_nacionalnoi-strategii-socialnoi-vidpovidalnosti-biznesu.htm).

35. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники / В. А. Євтушенко // Вісник Національного технічного університету «ХПІ» : зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – Харків : НТУ «ХПІ». – 2013. – № 46 (1019). – С. 53–63.

36. Жаліло Я. А. Економічний діалог: партнерство заради прогресу / Я. А. Жаліло, І. М. Акімова, Д. В. Ляпін ; Центр антикризових досліджень. – Київ : МСД, 2007. – 123 с.

37. Зайкіна Г. М. Теоретичні засади впровадження системи якості на підприємствах харчової промисловості. / Г. М. Зайкіна // Бізнес-навігатор. – 2014. – № 2 (34). – С. 58–66.

38. Зарецкий А. Д. Корпоративная социальная ответственность: мировая и отечественная практика : учеб. пособ. / А. Д. Зарецкий, Т. Е. Иванова. – Краснодар : узд-во КСЭИ, 2012. – 231 с.

39. Затеїщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу / О. О. Затеїщикова // Бізнес Інформ. – 2014. – № 2. – С. 200–205.

40. Звонар В. П. Аутсорсінгова модель реалізації корпоративної соціальної відповідальності / В. П. Звонар // Демографія та соціальна економіка. – 2009. – № 2. – С. 123–131, 202.

41. Зеленко О. О. Моніторинг трансформації суспільства на засадах соціального діалогу з метою соціально-економічного розвитку регіонів країни [Електронний ресурс] / О. О. Зеленко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 10. – С. 444–448. – Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/77.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/77.pdf)

42. Зінченко А. Г. Індекс прозорості компаній в Україні – 2013 / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – Київ, 2013. – 26 с.

43. Зінченко А. Г. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект / А. Г. Зінченко, М. А. Саприкіна. – Київ, 2008. – 60 с.

44. Ігнатенко М. М. Теоретичні засади та практичні напрями формування корпоративної соціальної відповідальності аграрних і харчових підприємств / М. М. Ігнатенко // Економіка АПК. – 2015. – № 1. – С. 78–83.

45. Індекс прозорості сайтів українських компаній – 2017 / упоряд. А. Зінченко, Н. Резнік, М. Саприкіна. – Київ : Юстон, 2018. – 28 с.

46. Кавтиш О. П. Роль КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності національних підприємств / О. П. Кавтиш, Я. Г. Прокопенко // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2016. – Вип. 18. – С. 128–135.

47. Камишникова Е. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію / Е. В. Камишникова // Економічний аналіз. – 2017. – № 1, т. 27. – С. 199–205.

48. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000 [Електронний ресурс] / Міжнародна організація стандартизації: Guidance on social responsibility. – Режим доступу: [isotc.iso.org](http://isotc.iso.org).

49. Керівництво GRI зі звітності в галузі стійкого розвитку версії G4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.globalreporting.org/g4>.

50. Коваленко Є. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні / Є. В. Коваленко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 9. – С. 134–139.

51. Коваленко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу як наслідок державного регулювання економіки [Електронний ресурс] / О. В. Коваленко. – Режим доступу: <http://www.icr.ua.com/ru/node/1155>.

52. Коефіцієнт конкордації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97](http://wiki.tntu.edu.ua/%D0%9A%D0%BE%D0%B5%D1%84%D1%96%D1%86%D1%96%D1%94%D0%BD%D1%82_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B4%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97).

53. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством / А. М. Колот // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2013. – № 2 (6). – С. 6–16.

54. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність, соціальна звітність та аудит як сучасні інститути і технології соціального розвитку / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 3. – С. 3–9.

55. Колот А. М. Сучасна філософія корпоративної соціальної відповідальності: еволюція поглядів / А. М. Колот // Україна: аспекти праці. – 2013. – № 8. – С. 3–17.

56. Конти Т. Система заинтересованных сторон: стратегическая ценность / Т. Конти // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 1. – С. 4–13.

57. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://svb.ua/sites/default/files/201108\\_konserciya\\_nacionalnoyi\\_strategiyi\\_svb.pdf](http://svb.ua/sites/default/files/201108_konserciya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf)

58. Концепція соціальної держави В Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cpsr.org.ua/index.php?option=com>

59. Конфедерація роботодавців України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.conf.eu.org/ua/home.html>.

60. Конюхов Ю. М. Механізм реалізації стратегії сталого соціально-економічного розвитку / Ю. М. Конюхов // Агросвіт. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. – 2015. – № 17. – С. 64–68.

61. Конюхов Ю. М. Оцінка регіональної соціально-економічної диференціації суб'єктів агробізнесу / Ю. М. Конюхов // Економіка та держава. – 2015. – № 9. – С. 113–116.

62. Кормишкін Ю. А. Соціальна відповідальність аграрних формувань / Ю. А. Кормишкін, Н. І. Галунець // Вісник аграрної науки Причорномор'я. – 2017. – Вип. 3. – С. 30.

63. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : навч. посіб. / М. А. Саприкіна, М. А. Саєнсус, А. Г. Зінченко [та ін.] ; за наук. ред. О. С. Редькіна. – Київ : Фарбований лист, 2011. – 480 с.

64. Корпоративна соціальна відповідальність 2005–2010: стан та перспективи розвитку: аналіт. звіт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ksv-2005-2010-analitychnyy-zvit.pdf>.

65. Корпоративная социальная ответственность: управленческий аспект : монография / под общ. ред. И. Ю. Беляевой, М. А. Эскиндарова. – М. : КНОРУС, 2008. – С. 5–324.

66. Корпоративная социальная ответственность : учеб. для бакалавров / Э. М. Коротков, О. Н. Александрова, С. А. Антонов ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : Издательство «Юрайт», 2013 – 445с.

67. Корчагин А. В. Корпоративные социальные программы российских предприятий как форма социальной ответственности бизнеса : автореф. дис. на соиск. науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством (экономика труда) / А. В. Корчагин. – М., 2008. – С. 15.

68. Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества / Ф. Котлер, Н. Ли / пер. с англ. С. Яринич. – Киев : Стандарт, 2005. – С. 25–26.

69. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг ; пер. с англ. – 9-е изд. – М. : Вильямс, 2003. – 1200 с.

70. Кравцова Е. М. Модели социальной ответственности бизнеса в мировой экономике / Е. М. Кравцова, В. Ю. Матвеева // Экономика, предпринимательство и право. – 2016. – № 1, т. 6. – С. 81–98.

71. Кравченко В. О. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства / В. О. Кравченко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. – 2017. – № 6 (248). – С. 70–83.

72. Краснокутська Н. С. Соціальна відповідальність як критерії ціннісно-орієнтованого управління (емпіричний аспект) / Н. С. Краснокутська, О. А. Круглова // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів : вид-во ЛКА, 2014. – Вип. 17. – С. 115–118.

73. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу / А. С. Ласукова // Вісник Запорізького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2012. – № 3 (15). – С. 181–188.

74. Левченко Г. М. Соціальна відповідальність в контексті тенденцій етичного інвестування / Г. М. Левченко, О. М. Волк // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 2. – С. 183–190.

75. Леось О. Ю. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління на підприємствах України / О. Ю. Леось, В. В. Чмельов // Кримський економічний вісник. – 2013. – № 5 (06). – С. 279–283.

76. Лепихига Т. П. Формирование социальной политики фирмы на основе расчета индекса ее социальной ответственности / Т. П. Лепихига, Е. Г. Мохова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия «Социально-экономические науки». – 2012. – № 13 (37). – С. 113–127.

77. Любохинец Л. С. Управление инновационной конкурентоспособностью на макро- и микроэкономическом уровне / Л. С. Любохинец, В. П. Лещишена, О. В. Любохинец // Инновационные механизмы управления потенциалом сферы сервиса в регионе : монография / под ред. Л. И. Ерохиной. – Тольятти : изд-во ПВГУС, 2013. – 452 с. – С. 40–90.

78. Любохинец О. В. Теоретические основы формирования стратегий предприятия / О. В. Любохинец // Инновационные технологии в экономическом и бизнес-образовании : сб. науч. ст. II Междунар. весеннего форума (Гомель, 21–24 мая 2013 г.) : в 2 ч. / редкол.: С. Н. Лебедева [и др.]. – Гомель : УО «БТЕУПК». – 2013. – Ч. 2. – 248 с. – С. 184–187.

79. Любохинець О. В. Моделі корпоративної соціальної відповідальності: порівняльний аналіз / О. В. Любохинець // Україна – Болгарія – Європейський Союз: сучасний стан і перспективи : сб. с док. Міжнародн. наук. конф. (Варна, 12–8 вересня 2013 г.). – Варна–Херсон : Наука і економіка. – 2013. – С. 66–70.

80. Любохинець О. В. Тенденції виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в кризовий та посткризовий період / О. В. Любохинець // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання :

зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 16–17 березня 2012 р.). – Саки : ПП «Підприємництво Фенікс», 2012. – С. 167–170.

81. Любохинець О. В. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України / О. В. Любохинець // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – Івано-Франківськ : вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. – 2013. – Вип. 9, т. 2. – С. 131–137.

82. Любохинець О. В. Теоретико-методологічні основи аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4, т. 3. – С. 227–231.

83. Любохинець О. В. Теоретичні аспекти аналізу стратегічного планування як основи вибору поведінки підприємства / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4, т. 2. – С. 270–273.

84. Любохинець О. В. Теоретичні засади формування та практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2, т. 3. – С. 73–78.

85. Мазуренко В. П. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі [Електронний ресурс] / В. П. Мазуренко. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1199>.

86. Маматов Т. Міжнародні стандарти в області соціальної відповідальності: механізм адаптації для органів державного контролю України / Т. Маматов // Вісник Дніпропетровського регіонального інституту державного управління. – 2010. – С. 51–53.

87. Мельник С. В. Концепція формування в Україні системи соціальної відповідальності бізнесу (проект) [Електронний ресурс] / С. В. Мельник, В. Д. Матросов, М. К. Гаврицька // Міністерство праці та соціальної політики,

Науково-дослідний інститут соціально-трудових відносин. – Луганськ, 2008. –  
Режим доступу: [www.lir.lg.ua/Konzer\\_naz\\_model.htm](http://www.lir.lg.ua/Konzer_naz_model.htm).

88. Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності / Н. М. Ушакова, Н. А. Супрун, А. В. Данилюк ; за заг. ред. Н. А. Супрун, Н. М. Ушакової. – Київ, 2013. – 22 с.

89. Міжнародний стандарт АА 1000 «AccountAbility» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.iso.org/iso/catalogue>

90. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>

91. Місько Г. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства / Г. А. Місько // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2009. – № 36. – С. 113–119.

92. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та економічна ефективність : монографія / за ред. Г. Ф. Хоружий. – Київ : УБС НБУ, 2009. – 255 с.

93. Наслідки неприйняття національної політики з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2013/11/cost\\_of\\_non\\_adoption\\_final.pdf](http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2013/11/cost_of_non_adoption_final.pdf)

94. Нижник В. М. Підвищення ефективності соціальної політики як чинника входження України до ЄС / В. М. Нижник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 5, т. 1. – С. 183–186.

95. Нижник В. М. Фінансові аспекти формування соціальної політики промислових підприємств / В. М. Нижник, О. В. Матвієць // Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : монографія / за наук. ред. В. М. Нижника – Хмельницький : ХНУ, 2017. – 578 с.

96. Нижник В. М. Формування механізму підвищення організаційно-управлінської культури суб'єктів господарювання / В. М. Нижник,

О. О. Білецька // Проблеми та механізми забезпечення ефективного функціонування суб'єктів ринку праці за умов інтеграції України до ЄС : монографія / за наук. ред. В. М. Нижника – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 494 с.

97. Носова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: модель в Німеччині / О. В. Носова, Т. Ю. Носова. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна. – 2017. – Вип. 92. – С. 11–21.

98. Орлова Н. С. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні : монографія / Н. С. Орлова, А. О. Харламова. – Київ : Кондор, 2014. – 278 с.

99. Орлов Е. В. Корпоративная социальная ответственность : учеб. пособ. / Е. В. Орлов. – Н. Новгород : ННГАСУ, 2012. – 81 с.

100. Павликівська О. І. Генезис розвитку теорії та практики соціальної відповідальності бізнесу / О. І. Павликівська // Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. – 2017. – Вип. 8 (61), т. 22. – С. 91–95.

101. Павликівська О. І. Закономірності розвитку та реалізації концепції соціальної відповідальності / О. І. Павликівська // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2017. – Вип. 2 (17). – С. 115–125.

102. Павликівська О. І. Основні поняття та принципи організації соціально відповідальної діяльності [Електронний ресурс] / О. І. Павликівська // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 20. – С. 487–491.

103. Павликівська О. І. Особливості нормативно-правового забезпечення соціально відповідальної діяльності / О. І. Павликівська // Бізнес Інформ. – 2018. – № 1 (480). – С. 296–301.

104. Перекрестов Д. Г. Корпоративная социальная ответственность: вопросы теории и практики : монография [Электронный ресурс] / Д. Г. Перекрестов, И. П. Поварич, В. А. Шабашов. – М. : Академия Природоведения, 2011. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/monographs/139-4596>.

105. Переваги корпоративної соціальної відповідальності для бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dkrp.gov.ua/info/643.htm>.

106. Пермінова Г. В. Аналітично-концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності / Г. В. Пермінова // Вісник Національного технічного університету України «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. – 2013. – № 4. – С. 81–84.

107. Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія / Л. П. Петрашко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 343 с.

108. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія / О. М. Петроє. – Київ : ЦУЛ, 2008. – 152 с.

109. Петрушенко Ю. Н. Формування інституту позитивної соціальної відповідальності / Ю. Н. Петрушенко, О. В. Дудкін // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна». – 2009. – Вип. 37–3. – С. 25–31.

110. Підприємництво : підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. – Харків : УкрДУЗТ, 2016. – Ч. 2. – 241 с.

111. Поплавська О. В. Вплив корупції на розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4, т. 2. – С. 59–62.

112. Поплавська О. В. Вплив стратегії корпоративно-соціальної відповідальності на діяльність підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 82–85.

113. Поплавська О. В. Дослідження ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] / О. В. Поплавська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – Вип. № 5. – С. 198–203. – Режим доступу: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/5\\_2016/38.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/38.pdf)

114. Поплавська О. В. Дослідження рейтингів КСВ та місце в них українських підприємств / О. В. Поплавська // *Economics and management: theory and practice: Collection of scientific articles. Vol. 1.* Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – P. 354–359.

115. Поплавська О. В. Інструментарій та методологія оцінки ефектів корпоративної соціальної діяльності / О. В. Поплавська // *Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 23–25 березня 2017 р.).* – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 52–55.

116. Поплавська О. В. Конкурентні переваги від реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності / О. В. Поплавська // *The International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers “The genesis of genius” (Geneva, January 31, 2014).* – Geneva : professional scientific publication, 2014. – Vol. 2. – P. 134–138.

117. Поплавська О. В. Корпоративне забезпечення соціального захисту населення за євроінтеграційних процесів / О. В. Поплавська // *Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук В. М. Нижника.* – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 495–517.

118. Поплавська О. В. Напрямки впровадження та реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Поплавська // *Механізми, стратегії та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика / Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький–Кам’янець–Подільський, 6–8 жовтня 2016 р.).* – Кам’янець–Подільський : ПП Мошак М.І., 2016 – С. 45–46.

119. Поплавська О. В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління підприємствами / О. В. Поплавська // *International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World, Part I, December 22th, 2017.* – Lisbon, Portugal : Baltija Publishing, 2017. – P. 110–113.

120. Поплавська О. В. Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств / О. В. Поплавська // East European Science Journal. – 2018. – № 7 (35). – Vol. 3. – P. 54–62.

121. Поплавська О. В. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Одеського національного університету. – 2017. – Т. 22. – Вип. 12 (65). – С. 114–118.

122. Поплавська О. В. Світова практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності: наслідки та реалії / О. В. Поплавська // Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи : тези доп. I Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 29–30 травня 2014 р.). – Одеса : Пальміра, 2014. – С. 118–120.

123. Поплавська О. В. Теоретичні та практичні підходи до аналізу моделей корпоративної соціальної відповідальності та світовий досвід їх реалізації / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2, т. 1. – С. 57–63.

124. Поплавська О. В. Управління нефінансовими ризиками соціально-відповідального підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 2. – С. 212–219.

125. Поплавская О. В. Тенденции развития и оценка социальной ответственности бизнеса в Украине / О. В. Поплавська // Современные проблемы экономики : тр. 2-й междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых (Ереван, 20–23 февраля 2014 р.). – Ереван, 2014. – С. 225–227.

126. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / кол. авт.: О. Лазоренко, Р. Колиско. – Кміїв : Енергія, 2008. – 96 с.

127. Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський ; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. – Київ : Салютіс, 2010. – 60 с.

128. Практики КСВ в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/01/CSR-cases-in-Ukraine-2016.pdf>.

129. Про благодійну діяльність та благодійні організації [Електронний ресурс] : закон України від 05.07.2012 р. № 5073–VI. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>.

130. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії [Електронний ресурс] : закон України від 05.10.2000 р. № 2017–III. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>.

131. Про охорону навколишнього природного середовища [Електронний ресурс] : закон України від 26.06.1991 р. № 1264–XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12>

132. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс] : указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. – Режим доступу: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

133. Результати першого етапу дослідження «Бізнес, керований цінностями», що проведене Львівською бізнес-школою при УКУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://svb.org.ua/sites/default/files/values\\_research\\_results.pdf](http://svb.org.ua/sites/default/files/values_research_results.pdf).

134. Репенко И. С. Стейкхолдерская теория фирмы: содержание, области исследования и пути применения / И. С. Репенко // Бизнес-образование как инструмент устойчивого развития экономики. – 2012. – № 3. – С. 179–180.

135. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018 / уклад.: А. Зінченко, М. Саприкіна. – Київ : Юстон, 2018. – 52 с.

136. Руденко М. В. Управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін / М. В. Руденко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2016. – Вип. 29. – С. 103–109.

137. Руководство по отчетности в области устойчивого развития G4 [Электронный ресурс] // Global Reporting Initiative. – Режим доступа: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Russian-G4-Part-Two.pdf>.

138. Сабецька Т. І. Сфери та напрями реалізації соціальної відповідальності підприємства / Т. І. Сабецька // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2015. – Вип. 15, ч. 3. – С. 97–101.

139. Савіна Г. Г. Позитивний імідж та ділова репутація у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / Г. Г. Савіна, В. О. Баличова, Ю. О. Калугін // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 3 (3). – С. 96–99.

140. Савченко І. Г. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі / І. Г. Савченко, О. В. Радченко. – Харків : ХНУ ВС, 2008. – 199 с.

141. Салій І. Американський та європейський шляхи соціального підприємництва [Електронний ресурс] / І. Салій. – Режим доступу: [http://sedc.lviv.ua/text-informacija\\_pro\\_sp.html](http://sedc.lviv.ua/text-informacija_pro_sp.html).

142. Самофалова Т. О. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єктивна категорія соціально-економічної системи / Т. О. Самофалова // Теорія та практика державного управління. – 2011. – Вип. 2. – С. 214–220.

143. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям / М. Саприкіна. – Київ : Фарбований лист, 2011. – 475 с.

144. Система збалансованих показників як система оцінки персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.svb.org.ua/>.

145. Солодухин К. С. Проблемы применения теории заинтересованных сторон в стратегическом управлении организацией / К. С. Солодухин // Проблемы современной экономики. – 2007. – № 4 (24). – С. 152–156.

146. Социальная ответственность компании: практическая польза для бизнеса. Всероссийская инициатива «Социальная программа для бизнеса». – М. : Ассоциация менеджеров России, 2002. – 18 с.

147. Социально-ответственные компании в Украине – миф или реальность? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://media.mabila.ua/ru/news/operators/mts/2007/04/06/6814.html>.

148. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2010. – 348 с.

149. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за заг. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2015. – 519 с.

150. Соціальна відповідальність : теорія і практика розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2012. – 501 с.

151. Соціальна відповідальність бізнесу: принципи системної дії. Звіт Форуму соціально відповідального бізнесу України. – Київ, 2006. – 22 с.

152. Социальная ответственность [Электронный ресурс] / SA 8000 Social Accountability International (SAI). – Режим доступа: <http://www.sa-intl.org>.

153. Соціально-трудова відносина: проблеми гармонізації : монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека [та ін.] ; за ред. М. В. Семикіної. – Кіровоград : КНТУ, «КОД», 2012. – 300 с.

154. Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами AA 1000 SES [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.urbanecomomics.ru/download/php?dl\\_id=2195](http://www.urbanecomomics.ru/download/php?dl_id=2195)

155. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз [та ін.]. – Київ : ЦУЛ, 2013. – 272 с.

156. Стратегія ЄС з корпоративної соціальної відповідальності 2011–2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

157. Супрун Н. А. Інститут корпоративної соціальної відповідальності: принципи, завдання та пріоритети розвитку / Н. А. Супрун // Наукові праці ДонНТУ. Серія «Економічна». – 2011. – Вип. 40/2. – С. 165, 190–197.

158. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Еуропа-2020») / Н. А. Супрун // Український соціум. – 2013. – № 2 (45). – С. 163–176.

159. Ткаченко Н. Э. Мотивация социальной ответственности бизнеса / Н. Э. Ткаченко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2008. – Вип. 19 (1). – С. 102–109.

160. Товма Н. А. Рейтингові показники КСО [Електронний ресурс] / Н. А. Товма. – 2009. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/5\\_NMIV\\_2009/Economics/4/](http://www.rusnauka.com/5_NMIV_2009/Economics/4/)

161. Управління фінансами суб'єктів господарювання в умовах глобальної трансформації : монографія / за ред. І. С. Гуцала. – Тернопіль : ТНЕУ, 2015. – 484 с.

162. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку / О. В. Усатенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2014. – № 794. – С. 88–94.

163. Фірсова С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: маркетинговий аспект / С. Фірсова // Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Економіка. – 2011. – № 121. – С. 73–76.

164. Функціональні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств : монографія / В. В. Стадник [та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. В. Стадник. – Хмельницький : ХНУ, 2016. – 446 с.

165. Фурса М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: державно-управлінський аспект / М. Фурса // Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України / за заг. ред. В. С. Загорського, А. В. Ліпенцева. – Львів, 2012. – 498 с.

166. Харламова А. О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії [Електронний ресурс] / А. О. Харламова // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – 2012. – № 9. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_9\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_51)

167. Хімченко А. М. Генеза та структуризація понять «соціальна відповідальність» та «корпоративна соціальна відповідальність» в сучасних умовах функціонування економіки України / А. М. Хімченко // *Економіка Крима*. – 2013. – № 1. – С. 155–161.

168. Хміль Ф. І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні / Ф. І. Хміль // *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. – 2004. – № 1. – С. 24–30.

169. Царик І. М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.03 / І. М. Царик. – Чернігів, 2011. – 23 с.

170. Центр Развития КСО [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.csr-ukraine.org](http://www.csr-ukraine.org).

171. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20довідь%20ЦСР%20України\\_липень%202017%](https://menr.gov.ua/files/docs/Національна%20довідь%20ЦСР%20України_липень%202017%20)

172. Черних О. В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня. канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / О. В. Черних. – Донецьк, 2012. – 26 с.

173. Шабатура Т. С. Соціальні інвестиції як інструмент реалізації соціально-орієнтованого бізнесу / Т. С. Шабатура, І. Ю. Гришова // *Вісник Сумського національного аграрного університету. Економіка і менеджмент*. – 2014. – Вип. 4. – С. 183–187.

174. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою : монографія / В. М. Шаповал. – Дніпропетровськ : ДВНЗ «НГУ», 2011. – 356 с.

175. Шапочка Е. Стратегии социальной ответственности в маркетинге компаний [Электронный ресурс] / Е. Шапочка. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.

176. Шацьких К. Соціальні відповідальність як конкурентна перевага розвитку українського бізнесу / К. Шацьких // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 5. – С. 56.

177. Шевченко Т. П. Использование индексов и рейтингов для оценки корпоративной социальной ответственности: опыт зарубежных стран и Украины / Т. П. Шевченко // Альманах современной науки и образования. – 2013. – № 4 (71). – С. 209–212.

178. Шира Н. О. Напрями впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності в практику українських підприємств [Електронний ресурс] / Н. О. Шира, А. І. Іващенко // Ефективна економіка. – 2013 – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2502>.

179. Шконда В. В. Соціальна корпоративна відповідальність як складова соціальної політики держави / В. В. Шконда, А. В. Кальянов. // Управління проектами та розвитком виробництва : зб. наук. пр. – Луганськ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. – № 3 (39). – С. 90–93.

180. Шмиголь Н. М. Впровадження елементів корпоративної соціальної відповідальності в систему управління підприємством: стратегії, дохід, ефективність [Електронний ресурс] / Н. М. Шмиголь. – Режим доступу: [web.znu.edu.ua/herald/issues/.../212-216.pdf](http://web.znu.edu.ua/herald/issues/.../212-216.pdf).

181. Щербина В. С. Господарське право : підручник / В. С. Щербина. – Київ : Юрінком Інтер, 2006. – 656 с.

182. Business for Social responsibility [Electronic resource]. – Available from: [www.bsr.com](http://www.bsr.com).

183. Carroll A. B. The Pyramids of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders / A. B. Carroll // Business and Horizons. – 1991. – Vol. 34, N 4. – P. 39–48.

184. Carty V. Technology and Counter-Hegemonic Movements: The Case of Nike Corporation Social Movement Studies / V. Carty // Journal of social, cultural and political protest. – 2002. – № 2. – Vol. 1. – P. 129–146.

185. D'Anselmi P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility / P. D'Anselmi. – New York : Free Press. – 2011. – No. V. – P. 27.

186. Donaldson T. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications / T. Donaldson, L. Preston // *Academy of Management Review*. – 1995. – Vol 20. – No. 1. – P. 65–91.

187. Elisabet Garriga. Domènec Melé Untangling the Jungle of Corporate Social Responsibility Theories [Electronic resource] / Elisabet Garriga // *Journal of Business Ethics*. – 2004. – N 53: 51–71, August. – Available from: <http://www.iese.edu>.

188. Europe-2020, European Commission [Electronic resource]. – Available from: [http://ec.europa.eu/europe2020/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm)

189. Frans Paul van der Putten A Research Agenda for International Corporate Social Responsibility, NRG working paper series November 2005 no. 05-09 [Electronic resource]. – Available from: <http://www.nyenrode.nl/download/NRG/workingpapers/NRG05-09.pdf>.

190. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* / R. E. Freeman. – Boston : Pitman, 1984. – 468 p.

191. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits / M. Friedman // *New York Times Magazine*. – 1970, September 13. – P. 126.

192. ISO 26000 [Electronic resource]. – Available from: <http://www.iso.org/iso/home.htm>.

193. Jones T. Convergent Stakeholder Theory / T. Jones, T. Wicks // *Academy of Management Review*. – 1999. – No. 4. – P. 887–910.

194. Mendelow A. L. *Information Systems Planning: Incentives for Effective Action* / A. L. Mendelow // Graduate School of Management, Kent State University, USA. – 2008. – P. 245–254.

195. Mitchell R. K. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts / R. K. Mitchell, B. R. Agle, D. J. Wood // *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22, No. 4. – P. 853–886.

196. Newbould G. *Successful Business Politics* / G. Newbould, G. Luffman. – London : Gower, 1989. – P. 78.

197. Overview of the links between Corporate Social Responsibility and Competitiveness [Electronic resource]. – Available from: [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/files/csr/documents/csrreportv002_en.pdf)

198. Post J. E. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth / J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs // Stanford University Press, California. – 2002. – P. 320.

199. Robert B. Reich Supercapitalism: The Transformation of Business, Democracy, and Every Day Life / B. Robert. – N.-Y. : Vintage, 2008. – C. 59.

200. Spence L. The Forgotten Stakeholder? Ethics and Social Responsibility in Relation to Competitors / L. Spence, L.-M. Coles, L. Harris // Business and Society Review. – 2001. – Vol. 106, No. 4. – P. 331–352.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

**Аналіз продуктивності праці на підприємствах машинобудування  
Хмельницької області за 2014–2018 рр.**

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
<b>ДП «Новатор»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	243697	329167	631018	409998	429873	135,07	191,7	64,98	104,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	198362	274979	522473	334203	389671	138,62	190,00	6397	116,60
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1685	1843	2117	2028	1856	109,38	114,87	95,80	91,52
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	69180,8	93465,5	149235,6	130148,2	118924,8	135,10	159,67	87,21	91,38
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	2748173	3119513	3584412	309429	3147833	113,51	114,90	86,33	101,73
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	144,63	178,60	298,07	202,17	231,61	123,48	166,89	67,82	114,56
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	3421,40	4226,10	5874,50	5348,00	5340,40	123,52	139,01	91,04	99,86
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,35	0,34	0,28	0,39	0,31	97,14	8235	139,08	79,49
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,28	0,28	0,24	0,32	0,28	100,00	85,72	133,3	87,50
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/тис. грн	11,27	9,48	5,68	7,55	7,32	84,12	59,92	132,87	96,99
<b>ПАТ «Завод «Темп»»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17201	38249	30335	25041	41253	222,36	79,30	82,55	164,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13119	33005	24832	19132	30148	251,58	75,23	77,05	157,58
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	148	133	135	119	117	89,86	101,50	88,15	98,32
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	5625,30	6614,50	7595,00	7384,40	7475,06	117,58	114,82	97,23	101,23
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	222910	228876	230579	218164	216980	102,68	100,74	94,62	99,46
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	116,22	287,59	224,70	210,43	352,59	247,45	78,13	93,65	167,56
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	3167,40	4144,42	468827	5171,15	5324,12	130,85	113,12	110,30	102,96
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,43	0,20	0,31	0,39	0,25	46,51	155,00	125,81	64,10
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,33	0,17	0,25	0,29	0,18	51,51	147,05	116,00	62,07
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/ тис. грн	12,96	5,98	7,60	8,71	5,26	46,17	127,09	114,60	60,39
<b>ПАТ «Укрелектроапарат»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	389264	449143	501278	382031	411095	126,05	111,61	76,41	107,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	330883	389542	374568	317520	376528	117,73	96,16	84,80	118,58
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	985	995	954	827	755	101,02	95,88	86,69	91,29
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	53997,90	57127,80	50490,40	49332,30	47566,09	105,80	88,38	97,71	96,42
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	1690549	1659549	1424031	1385241	1326524	98,17	85,81	9728	95,76
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	395,19	451,40	525,45	461,95	544,50	114,22	116,41	87,92	117,86
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	4697,10	4784,57	4410,41	4971,01	5250,12	101,86	92,18	112,71	105,61
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,16	0,15	0,13	0,16	0,13	93,75	86,67	123,08	78,95
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,14	0,13	0,10	0,13	0,12	92,85	76,92	130,00	92,30
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/тис. грн	4,34	3,69	2,84	3,63	3,22	85,14	76,96	127,82	88,89
<b>ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5681	3137	8659	11127	12634	55,22	276,02	128,50	113,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4249	2699	7301	8164	9389	270,50	110,99	111,82	115,00
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	26	11	21	24	22	42,31	190,91	114,29	91,67
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	548,74	270,60	1133,00	1512,00	1410,85	49,31	418,70	133,45	93,31
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	41319	17481	33373	34421	33987	4231	190,91	103,14	98,74
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	218,50	285,08	412,33	463,62	574,27	130,52	144,58	112,44	123,87
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	1758,79	2050,00	4496,03	5250,00	5344,12	116,56	219,32	116,77	101,79
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,12	0,10	0,16	0,19	0,15	83,33	160,00	118,75	78,95
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,10	0,09	0,13	0,14	0,11	90,00	144,44	107,69	78,57
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/ тис. грн	7,27	5,57	3,85	3,09	2,69	76,62	69,12	80,26	87,05

### Аналіз продуктивності праці на підприємствах машинобудування Хмельницької області за 2014–2018 рр.

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017
<b>ДП «Новатор»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	243697	329167	631018	409998	429873	135,07	191,7	64,98	104,85
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1685	1843	2117	2028	1856	109,38	114,87	95,80	91,52
Відпрацьований час усіма працівниками:									
– людино-годин	2748173	3119513	3584412	30929	3147833	113,51	114,90	86,33	101,73
– людино-днів	422935	462593	529250	509028	462144	109,38	114,41	96,18	90,79
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,00
Тривалість робочого дня, год	6,50	6,74	6,77	6,08	6,81	103,69	100,15	90,05	112,01
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1630,96	1632,63	1693,16	1525,77	1693,05	103,78	100,03	90,11	111,21
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	144327,29	178603,90	29871,79	202168,63	231612,60	123,49	166,89	67,83	114,56
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	576,20	711,57	1192,29	805,42	930,17	123,49	167,55	67,55	115,49
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	88,68	105,52	176,05	132,50	136,56	118,99	166,84	75,26	103,06
<b>ПАТ «Завод «Темп»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17201	38249	30335	25041	41253	222,36	79,30	82,55	164,74
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	148	133	135	119	117	89,86	101,50	88,15	98,32
Відпрацьований час усіма працівниками:									
– людино-годин	222910	228876	230579	218164	216980	102,68	100,74	94,62	99,46
– людино-днів	37148	33383	33750	29869	29133	89,86	101,10	88,50	97,54
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,00
Тривалість робочого дня, год	6,00	6,86	6,83	7,30	7,45	114,33	99,56	106,88	103,44
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1506,15	1720,87	1737,99	1833,31	1854,53	114,26	99,25	107,33	101,16
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	116222,97	287586,46	224703,70	210428,57	352589,74	247,44	78,13	93,65	167,56
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	463,04	1145,73	898,81	838,36	1416,02	247,43	78,45	93,27	168,97
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	77,17	167,12	131,56	114,78	190,12	216,55	78,72	87,25	165,64
<b>ПАТ «Укрелектроапарат»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	389264	449143	501278	382031	411095	126,05	111,61	76,41	107,60
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	985	995	954	827	755	101,02	95,88	86,69	91,29
Відпрацьований час усіма працівниками:									
– людино-годин	1690549	165949	1424031	1385241	1326524	98,17	85,81	97,28	95,76
– людино-днів	247235	249745	238500	207577	187995	101,02	95,50	87,03	90,57
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,20
Тривалість робочого дня, год	6,84	6,64	5,97	6,67	7,06	97,08	89,61	112,16	105,85
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1716,29	1667,89	1492,69	1675,02	1756,99	97,18	89,50	112,21	104,89
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	395191,87	451400,00	525448,63	461948,00	544496,68	114,22	116,40	87,92	117,86
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	1453,13	1798,41	2101,79	1840,43	2186,73	123,76	116,87	87,92	118,82
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	230,26	270,64	352,01	275,79	309,90	117,53	130,07	78,35	112,36
<b>ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»</b>									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5681	3137	8659	11127	12634	55,22	276,02	128,50	113,54
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	26	11	21	24	22	42,31	190,91	11429	91,67
Відпрацьований час усіма працівниками:									
– людино-годин	41319	17481	33373	34421	33987	42,31	190,91	103,14	98,74
– людино-днів	6526	2761	5250	6024	5478	42,31	190,15	114,74	90,94
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,20
Тривалість робочого дня, год	6,33	6,33	6,36	5,71	6,20	100,00	100,47	89,78	108,58
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1589,19	1589,18	1589,19	1434,21	1544,86	100,00	100,00	90,25	107,72
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	218500,00	285181,81	41233,33	463625,00	574272,72	130,52	144,58	112,44	123,87
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	870,52	1136,18	1649,33	1847,11	2306,32	130,52	145,16	111,99	124,86
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	137,49	179,45	259,46	323,26	371,73	130,52	144,58	124,59	160,05



## Додаток Б

### Анкета експертного оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві

Шановні респонденти! Просимо Вас відповісти на запитання щодо вагомості впливу фінансової, соціальної, відносин із стейкхолдерами, соціально-трудова та екологічна складових на рівень корпоративної соціальної відповідальності Вашого підприємства. Варіант відповідей наведено в анкеті. Дякуємо.

Таблиця Б.1

#### Результати експертного опитування керівників підприємств Хмельницької області для оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

Запитання	Запропонований варіант відповіді	Результат (кількість підприємств)
<b>1. Загальна характеристика корпоративної соціальної діяльності</b>		
1.1. Чи позиціонуєте Ви своє підприємство як соціально відповідальне?	– так – ні – частково – складно відповісти	3 – 1 –
1.2. Чи існує стратегія розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства?	– так; – ні – частково – плануємо – не плануємо	2 – 2 – –
1.3. Чи є вона складовою загальної стратегії розвитку підприємства?	– так – ні – складно відповісти	2 – 2
1.4. В якому документі закріплена позиція Вашого підприємства в сфері корпоративної соціальної відповідальності (можна відмітити один або більше варіантів відповіді)?	– окремий документ, який стосується КСВ, затверджений вищим органом управління підприємства – колективний договір – етичний кодекс – кодекс корпоративної поведінки – загальна стратегія розвитку бізнесу – інший документ (вказіть назву) – не закріплено в жодному документі	2 4 2 3 3 – –
1.5. Чи користується Ваше підприємство в своїй діяльності міжнародними стандартами КСВ?	– так – ні – частково – ні, але плануємо в майбутньому – ні і не плануємо	3 – 1 – –
1.6. Корпоративна соціальна відповідальність Вашого підприємства розглядається як:	– діяльність додаткова по відношенню до основної – діяльність інтегрована в основну – окремі соціальні проекти – не можу відповісти – власний варіант відповіді	3 3 4 1 –
1.7. Що є основною ціллю КСВ підприємства (можє бути декілька варіантів відповіді)?	– формування довгострокових переваг та високого іміджу підприємства – вирішення окремих соціальних проблем – мінімізація соціальних ризиків – збільшення фінансових результатів в довгостроковій перспективі	4 3 2 3
1.8. У якій формі реалізується КСВ на Вашому підприємстві (відповідей може бути як і одна, так і декілька)?	– діяльність, спрямована на реалізацію внутрішніх обов'язкових соціальних програм (своєчасна виплата заробітної плати, дотримання законодавства в сфері охорони та безпеки праці та законодавства про працю в цілому, дотримання базових етичних норм в сфері корпоративних відносин) – благодійна діяльність – спонсорська допомога	4 2 2

Запитання	Запропонований варіант відповіді	Результат (кількість підприємств)
	– додаткові внутрішні соціальні проекти (створення додаткових соціальних гарантій для працівників, створення корпоративних соціальних систем, організація харчування, відпочинку, медичного обслуговування, впровадження програм «зеленого офісу», надання службового житла, наявність антикорупційних заходів);	2
	– додаткові соціальні проекти для зовнішніх стейкхолдерів (розвиток добросовісної ділової практики, співпраця з місцевими громадами та органами влади, розробка карти стейкхолдерів, впровадження соціально відповідального маркетингу)	4
	– реалізація екологічних проектів і програм	3
	– участь у програмах державно-приватного партнерства	4
	– цільові соціальні інвестиції на національному та регіональному рівнях	2
	– складно відповісти	–
<b>2. Організація корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві</b>		
2.1. Які суб'єкти корпоративного управління приймають рішення на Вашому підприємстві, які визначають стратегію КСВ?	– власник та акціонери – Рада директорів – Інші (вказіть) – не дали відповіді	2 2 – –
2.2. Які підрозділи Вашого підприємства відповідають за здійснення корпоративної соціальної діяльності?	– департамент (відділ) по корпоративній соціальній відповідальності – департамент (відділ) управління персоналом – департамент (відділ) соціального розвитку – департамент (відділ) по зв'язках з громадськістю – департамент (відділ) маркетингу – відповідальний за КСВ – благодійний фонд	– – 3 1 – – –
2.3. Чи вважаєте Ви за необхідне створення спеціалізованого підрозділу, відповідального за реалізацію корпоративної соціальної діяльності Вашого підприємства?	– вже існує – так, такий підрозділ потрібен – ні, всі підрозділи самостійно беруть участь у реалізації КСВ – складно відповісти	– 4 – –
2.4. Чи складає Ваше підприємство нефінансову звітність?	– так – ні – плануємо – не плануємо – складно відповісти	1 – 3 – –
<b>3. Організація співпраці із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами)</b>		
3.1. Які механізми комунікацій використовує Ваше підприємство із заінтересованими сторонами?	– корпоративний сайт – участь в круглих столах, проведення зустрічей та обговорення проблемних питань – спільна експертна робота – організація ярмарок соціальних проектів – виступи та публікації в ЗМІ – інше (вказати)	4 4 – 2 2 –
3.2. Чи здійснює Ваше підприємство управління відносинами із заінтересованими сторонами?	– так – ні – частково – не можу відповісти	4 – – –
3.3. Які основні цілі взаємодії Вашого підприємства із заінтересованими сторонами (може бути декілька відміток)?	– підвищення ділової репутації – підвищення конкурентоспроможності – зниження ризиків – розвиток корпоративної культури – формування мережі постійних партнерів та споживачів – виявлення запитів та вимог, очікувань стейкхолдерів задля формування корпоративної соціальної стратегії, визначення пріоритетних напрямів КСВ тощо – залучення партнерів для вирішення важливих соціальних та екологічних проблем	4 4 1 3 4 3 2 –
<b>4. Визначення впливу факторів успіху підприємства на ділову репутацію та оцінка рівня КСВ</b>		
4.1. Як Ви оцінюєте рівень розвитку КСВ на Вашому підприємстві?	Кількість балів за десятибальною шкалою	1–3 бали – 0 3–5 балів – 1 5–7 балів – 1 7–10 балів – 2

Продовження табл. Б.1

Запитання	Запропонований варіант відповіді	Результат (кількість підприємств)
4.2. Які фактори, на Вашу думку стримують розвиток КСВ на Вашому підприємстві?	– відсутність вітчизняних стандартів та інституційного забезпечення КСВ в Україні	4
	– відсутність фінансових ресурсів	2
	– відсутність державної підтримки розвитку КСВ та системи стимулювання	3
	– відсутність достатнього рівня сприйняття КСВ менеджментом	1
<b>5. Визначення вагомості показників для інтегральної оцінки КСВ підприємств</b>		
5.1. Фінансова складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	80 балів – 1 90 балів – 3
5.2. Соціальна складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	70 балів – 1 80 балів – 1 90 балів – 1 100 балів – 1
5.3. Складова відносин із стейкхолдерами	Кількість балів за 100-бальною шкалою	70 балів – 1 80 балів – 1 90 балів – 1 100 балів – 1
5.4. Соціально-трудова складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	80 балів – 1 90 балів – 2 100 балів – 1
5.5. Екологічна складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	80 балів – 1 90 балів – 2 100 балів – 1

Таблиця Б.2

**Визначення інтегрального показника фінансової складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2014–2018 рр.**

Рік	Коефіцієнт								Інтегральний показник фінансової складової
	поточної ліквідності	швидкої ліквідності	абсолютної ліквідності	рентабельності активів	рентабельності власного капіталу	рентабельності діяльності	оборотності основних засобів	оборотності власного капіталу	
<b>ДП «Новатор»</b>									
2014	1,490	0,730	0,220	0,067	0,107	0,034	1,437	3,184	0,920
2015	1,590	0,760	0,200	0,148	0,254	0,601	2,121	4,231	1,261
2016	1,420	1,050	0,120	0,164	0,136	0,079	3,162	8,061	1,836
2017	1,270	1,230	0,090	0,024	0,052	0,015	3,267	6,671	1,620
2018	1,170	1,125	0,085	0,162	0,101	0,105	3,357	7,785	1,795
<b>ПАТ «КМЗ»</b>									
2014	2,366	0,370	0,002	0,003	0,005	0,025	0,057	0,207	0,358
2015	0,434	3,126	0,000	-0,004	-0,010	-0,030	0,084	0,321	0,434
2016	0,729	0,579	0,000	-0,001	-0,003	-0,002	0,286	1,349	0,366
2017	0,743	0,601	0,005	0,001	0,007	0,005	0,267	1,408	0,379
2018	0,785	0,658	0,007	0,001	0,009	0,007	0,278	1,540	0,410
<b>ПАТ «Укрелектроапарат»</b>									
2014	3,726	2,709	0,765	0,866	1,080	0,324	4,471	4,802	2,336
2015	3,741	2,785	1,295	0,787	0,108	0,361	5,169	2,289	2,015
2016	2,132	1,472	0,164	0,204	0,287	0,132	3,131	2,169	1,198
2017	2,630	1,417	0,276	0,126	0,181	0,075	2,272	2,404	1,156
2018	2,658	1,578	0,375	0,254	0,234	0,142	2,578	2,654	1,294
<b>ПАТ «Завод «Темп»»</b>									
2014	1,428	0,473	0,029	-0,042	-0,071	-0,097	0,522	0,733	0,360
2015	6,171	2,798	0,307	0,126	0,192	0,058	2,436	3,305	1,868
2016	3,817	1,336	0,201	-0,026	-0,037	-0,033	0,870	1,126	0,866
2017	4,062	1,336	0,297	0,010	0,013	0,014	0,710	0,941	0,879
2018	4,879	1,458	0,352	0,012	0,056	0,054	0,850	1,245	1,065

Таблиця Б.3

**Визначення інтегрального показника соціальної складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2014–2018 рр.**

Рік	Коефіцієнт виплат									Інтегральний показник фінансової складової
	премій і соціальних виплат на соціальні заходи	ефективності використання нерухомого майна	забезпечення житлом працюючих	соціальних витрат на персонал	забезпечення оздоровчими об'єктами	забезпеченості медоглядом працівників	забезпеченості соціального захисту персоналу	забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення	забезпеченості надання соціальних пілг працюючим	
<b>ДП «Новатор»</b>										
2014	0,600	0,750	0,880	0,726	0,957	0,680	0,400	0,582	0,609	0,684
2015	0,640	0,775	0,920	0,741	0,957	0,680	0,400	0,574	0,617	0,697
2016	0,660	0,700	0,920	0,751	0,957	0,654	0,750	0,573	0,604	0,729
2017	0,680	0,750	0,960	0,756	0,957	0,692	0,750	0,571	0,625	0,749
2018	0,820	0,800	0,960	0,918	0,957	0,815	0,500	0,563	0,625	0,771
<b>ПАТ «КМЗ»</b>										
2014	0,540	0,675	0,760	0,783	0,923	0,607	0,500	0,431	0,676	0,651
2015	0,600	0,700	0,800	0,785	0,923	0,643	0,500	0,406	0,730	0,672
2016	0,600	0,700	0,880	0,686	0,923	0,621	0,667	0,401	0,692	0,684
2017	0,640	0,750	0,880	0,750	0,923	0,621	0,667	0,395	0,634	0,693
2018	0,740	0,750	0,880	0,630	0,923	0,724	0,800	0,452	0,833	0,748
<b>ПАТ «Укрелектроапарат»</b>										
2014	0,340	0,725	0,880	0,619	0,942	0,640	0,750	0,634	0,590	0,679
2015	0,380	0,800	0,960	0,568	0,942	0,615	0,750	0,631	0,538	0,687
2016	0,400	0,850	0,920	0,624	0,942	0,593	0,800	0,632	0,512	0,696
2017	0,400	0,850	0,920	0,685	0,942	0,607	0,800	0,625	0,537	0,706
2018	0,700	0,900	0,960	0,741	0,942	0,607	0,800	0,603	0,595	0,760
<b>ПАТ «Завод «Темп»</b>										
2014	0,420	0,750	0,880	0,813	0,935	0,680	0,500	0,478	0,519	0,660
2015	0,460	0,750	0,920	0,864	0,935	0,680	0,500	0,471	0,519	0,674
2016	0,480	0,800	0,920	0,868	0,935	0,720	0,333	0,479	0,517	0,668
2017	0,560	0,800	0,880	0,846	0,935	0,692	0,667	0,466	0,690	0,723
2018	0,700	0,850	0,880	0,848	0,935	0,769	0,750	0,447	0,645	0,757

Таблиця Б.4

**Визначення інтегрального показника складової відносин із стейкхолдерами корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2014–2018 рр.**

Рік	Коефіцієнт						Інтегральний показник складової відносин із стейкхолдерами
	економічних витрат	податкового навантаження	витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	дебіторської заборгованості	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури	фінансування закладів соціальної інфраструктури	
<b>ДП «Новатор»</b>							
2014	0,27	0,208	0,359	0,024	0,018	0,0154	0,145
2015	0,82	0,189	0,401	0,031	0,021	0,0178	0,239
2016	0,91	0,071	0,425	0,042	0,032	0,0245	0,240
2017	0,36	0,121	0,401	0,057	0,039	0,0268	0,161
2018	0,45	0,148	0,469	0,062	0,043	0,0287	0,192
<b>ПАТ «КМЗ»</b>							
2014	0,91	0,106	0,362	0,231	0,006	0,0002	0,259
2015	0,56	0,058	0,174	0,186	0,004	0,0002	0,158
2016	0,84	0,045	0,051	0,189	0,007	0,001	0,183
2017	1	0,059	0,114	0,256	0,008	0,0011	0,232
2018	1	0,065	0,165	0,321	0,009	0,0013	0,251

## Продовження табл. Б.4

Рік	Коефіцієнт						Інтегральний показник складової відносин із стейкхолдерами
	економічних витрат	податкового навантаження	витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	дебіторської заборгованості	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури	фінансування закладів соціальної інфраструктури	
ПАТ «Укрелектроапарат»							
2014	1	0,051	0,044	0,062	0,021	0,0019	0,192
2015	0,91	0,12	0,048	0,057	0,028	0,0032	0,191
2016	0,9	0,214	0,048	0,086	0,041	0,0025	0,213
2017	0,88	0,041	0,057	0,068	0,043	0,0029	0,177
2018	0,9	0,085	0,063	0,074	0,051	0,0032	0,192
ПАТ «Завод «Темп»»							
2014	0,55	0,063	0,123	0,039	0,013	0,0011	0,128
2015	0,85	0,029	0,069	0,018	0,011	0,0014	0,158
2016	0,36	0,053	0,128	0,113	0,014	0,0016	0,108
2017	0,91	0,066	0,154	0,079	0,038	0,0019	0,202
2018	0,99	0,071	0,171	0,102	0,045	0,0021	0,223

## Таблиця Б.5

## Визначення інтегрального показника соціально-трудової складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2014–2018 рр.

Рік	Коефіцієнт									Інтегральний показник кадрової складової
	кваліфікованості працівників	плинності кадрів	витрат робочого часу	обороту з прийняття персоналу	обороту зі звільнення	забезпечення робочих місць належними умовами праці та відпочинку	витрат на професійне зростання працівників	заборгованості з оплати праці	відповідності рівня оплати праці на підприємстві середньому рівню оплати праці по Україні	
ДП «Новатор»										
2014	0,208	0,05	0,027	0,14	0,13	0,367	0,58	0,238	0,93	0,265
2015	0,204	0,08	0,054	0,34	0,17	0,357	0,58	0,346	0,81	0,309
2016	0,203	0,1	0,05	0,29	0,19	0,404	0,41	0,371	0,85	0,300
2017	0,205	0,12	0,048	0,26	0,21	0,426	0,45	0,356	0,87	0,306
2018	0,207	0,21	0,051	0,27	0,23	0,489	0,49	0,342	0,89	0,329
ПАТ «КМЗ»										
2014	0,103	0,58	0,008	0,12	0,58	0,13	0,38	0,281	0,46	0,295
2015	0,091	0,82	0,008	1,27	0,82	0,11	0,35	0,307	0,48	0,515
2016	0,1	0,19	0,007	0,33	0,19	0,18	0,37	0,324	0,45	0,238
2017	0,102	0,25	0,007	0,55	0,22	0,29	0,32	0,352	0,38	0,283
2018	0,105	0,27	0,008	0,87	0,26	0,32	0,36	0,373	0,42	0,349
ПАТ «Укрелектроапарат»										
2014	0,23	0,25	0,009	0,18	0,28	0,224	0,57	0,173	0,47	0,255
2015	0,233	0,19	0,006	0,17	0,22	0,325	0,51	0,152	0,55	0,245
2016	0,242	0,13	0,006	0,18	0,19	0,319	0,48	0,215	0,68	0,253
2017	0,246	0,09	0,004	0,19	0,17	0,341	0,46	0,266	0,77	0,261
2018	0,248	0,07	0,003	0,21	0,16	0,357	0,48	0,278	0,87	0,274
ПАТ «Завод «Темп»»										
2014	0,324	0,33	0,035	0,2	0,4	0,2	0,28	0,38	0,47	0,294
2015	0,365	0,29	0,04	0,29	0,38	0,33	0,24	0,41	0,48	0,317
2016	0,367	0,23	0,041	0,29	0,23	0,4	0,29	0,45	0,44	0,304
2017	0,372	0,17	0,045	0,31	0,26	0,64	0,32	0,48	0,48	0,337
2018	0,381	0,15	0,049	0,34	0,29	0,71	0,36	0,51	0,54	0,363

Таблиця Б.6

**Визначення інтегрального показника екологічної складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2014–2018 рр.**

Рік	Коефіцієнт						Інтегральний показник кадрової складової
	сплати екологічних зборів	витрат підприємства від нерационального використання природокористування	достатності витрат на природоохоронні заходи	ефективності витрат на природоохоронні заходи	екологісності продукції	відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично допустимій нормі	
<b>ДП «Новатор»</b>							
2014	0,75	0,622	0,56	0,5	0,624	0,787	0,647
2015	0,68	0,609	0,6	0,4	0,582	0,726	0,606
2016	0,68	0,617	0,64	0,4	0,574	0,741	0,615
2017	0,654	0,604	0,66	0,75	0,573	0,751	0,666
2018	0,692	0,625	0,68	0,75	0,571	0,756	0,680
<b>ПАТ «КМЗ»</b>							
2014	0,593	0,658	0,5	0,5	0,454	0,973	0,623
2015	0,571	0,658	0,5	0,5	0,418	0,868	0,594
2016	0,607	0,676	0,54	0,5	0,431	0,783	0,596
2017	0,643	0,73	0,6	0,5	0,406	0,785	0,618
2018	0,621	0,692	0,6	0,667	0,401	0,686	0,614
<b>ПАТ «Укрелектроапарат»</b>							
2014	0,724	0,833	0,74	0,8	0,452	0,63	0,697
2015	0,538	0,649	0,38	0,25	0,625	0,897	0,567
2016	0,625	0,632	0,36	0,25	0,623	0,788	0,556
2017	0,64	0,59	0,34	0,5	0,634	0,619	0,557
2018	0,615	0,538	0,38	0,5	0,631	0,568	0,540
<b>ПАТ «Завод «Темп»»</b>							
2014	0,607	0,537	0,4	0,6	0,625	0,685	0,578
2015	0,607	0,595	0,7	0,6	0,603	0,741	0,643
2016	0,75	0,577	0,48	0,667	0,478	0,621	0,598
2017	0,75	0,577	0,4	0,667	0,468	0,747	0,607
2018	0,68	0,519	0,42	0,5	0,478	0,813	0,576

## Додаток В

### Програма управління соціальними ризиками корпоративної соціальної відповідальності

#### I. Загальні положення

1.1. Програма управління соціальними ризиками корпоративної соціальної відповідальності (далі ПУСР) призначена для формування сукупності методів ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації впливу ризиків властивих підприємству машинобудівної галузі (далі – Підприємство) на запланований хід реалізації КСВ.

1.2. Передбачений ПУСР процес організування управління ризиками Підприємства відповідає принципам, викладеним у міжнародних стандартах з управління ризиками ISO 31000:2009, ERM COSO, FERMA, стандарти управління безперервністю бізнесу, стандарти із соціальної відповідальності, аудиту та звітності (AA 1000, GRI – G3), принципи корпоративного управління ОЕСР, система збалансованих показників (BSC).

1.3. Дана ПУСР виконана згідно з законодавством України, а також згідно нормативним актам і розпорядженням органів регулювання сферою машинобудування та відповідає внутрішній системі документообігу Підприємства.

#### II. Поняття та визначення

2.1. В даній ПУСР використовуються наступні поняття та визначення:

Аналіз ризиків – процес розуміння природи ризику, присвоєння кожному ризику величини можливого збитку і ймовірності настання такої шкоди з метою подальшої розробки заходів щодо управління ризиком

Власник ризику – особа (особа, яка приймає рішення / структурний підрозділ), відповідальна за всі аспекти управління певним ризиком, зокрема, зниження ймовірності реалізації ризику та/або зниження можливого впливу наслідків від його реалізації на КСВ підприємства.

Ідентифікація ризиків – процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища Підприємства для визначення умов, подій і ситуацій, які становлять загрозу виконання цілей проекту й відповідне їх рознесення за категоріями: передумови виникнення ризику, ризикуотворюючі фактори, ризикові ситуації та наслідок реалізації ризику.

Ймовірність виникнення ризику – відсоткове відображення виникнення ризику на основі експертної оцінки або математичних розрахунків.

Карта ризиків – подання у вигляді таблиці співвідношення ризиків з відповідними етапами реалізації стратегії КСВ.

Класифікація ризиків – полягає в систематизації різних ризиків на підставі спільних ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків в більш загальні поняття.

Моніторинг ризику – систематичне оновлення інформації про рівень ризику і зовнішні або внутрішні чинники, які впливають на рівень ризику, а також про статус заходів з управління ризиком.

Наслідок ризику – визначається як результат настання ризикової ситуації, який має найвищий ступінь ризикованості.

Оцінка ризику – це визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків.

Паспорт ризику – детальна характеристика кожного виду ризиків, яка вміщує в себе наступну інформацію: назва соціального проекту, етап соціального проекту, ідентифікація ризику (передумови виникнення ризику, ризикуотворюючі фактори, ризикові ситуації); якісну оцінку ризику (ймовірність виникнення, ступінь впливу, індекс ризику, рівень ризику), кількісну оцінку ризику (втрати від вартості проекту у грошовому вираженні), превентивні заходи управління ризиком (методи і інструменти управління ризиком), власник ризику (внутрішній або зовнішній), наслідки реалізації ризику (прямі і не прямі).

Передумови виникнення ризиків – це сукупність умов, які здійснюють дисбалансуючий вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, викликаючи зміни у його станах.

Процес управління ризиком – це сукупність методів і дій спрямованих на усунення виявлених (ідентифікованих) ризиків для запобігання їх перетворення в проблему.

Реєстр ризиків – таблиця, в якій структуровані види ризиків за індексом ризику (від найбільшого до найменшого), а також, яка містить інформацію про ймовірність виникнення, міри втрати від вартості проекту (у грошовому вираженні), власників ризиків, заходи з управління ризиками, терміни та статус їх реалізації.

Ризик – це ймовірна подія, яка має характер як загрози, так і можливості. У першому випадку, вона становить ймовірність виникнення негативної події, яка призведе до втрати частини ресурсів, недотримання прибутків, банкрутства підприємства тощо. У протилежному випадку, вона полягає в ймовірності виникнення позитивної події, яка забезпечить отримання значної вигоди (доходу), підвищення іміджу підприємства, завоювання нового сегменту ринку тощо. При чому загроза та можливість виникають в однакових умовах невизначеності.

Ризик-менеджмент – це система, що передбачає послідовне виконання процедур, спрямованих на досягнення оптимальних (з точки зору прибутковості і надійності) результатів, оцінювання ризикових ситуацій і мінімізацію ризиків соціального проекту із забезпеченням фінансової стійкості всіх учасників проекту.

Ризикуотворюючий фактор – сукупність подій та явищ, що сприяють появі ризикових ситуацій того чи іншого виду ризику та котрі визначають його характер.

Рівень ризику – оцінка суттєвості ризику залежно від імовірності і розміру потенційного збитку від його реалізації.

### **III. Ціль, задачі і принципи ПУСР**

3.1. Ціллю ПУСР є ефективне забезпечення досягнення поставлених цілей стратегії КСВ та створення безперешкодних умов для реалізації етапів її виконання, що заплановані й зазначені в бізнес-плані.

3.2. Задачі ПУСР.

3.2.1. Сформувані чітку схему послідовності дій щодо управління соціальними ризиками КСВ підприємства.

3.2.2. Визначити оптимальні методи для здійснення процесу ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків.

3.2.3. Надавати можливості кожному учаснику ПУСР і працівнику Підприємства ознайомлюватися з інформацією про ризики.

3.2.4. Відображати основні положення та принципи щодо розробки заходів і дій спрямованих на мінімізацію ймовірності виникнення ризиків та їх впливу їх наслідків.

3.2.5. Розвивати корпоративну культуру на Підприємстві щодо впровадження систему ризик-менеджменту.

3.3. Принципи ПУСР полягають у наступному:

3.3.1. ПУСР є невід'ємною частиною в системі прийняття інвестиційних рішень та підлягаю відповідальності тим, хто приймає ці рішення.

3.3.2. Управління ризиками здійснюється на постійній основі для своєчасного виявлення ризикоутворюючих факторів та ризикових ситуацій, а також для здійснення постійного моніторингу методів аналізу й оцінки ризиків й контролю їх ефективності використання.

3.3.3. Програма має превентивний характер та спрямована на мінімізацію ймовірності виникнення ризиків та зменшення міри втрат від вартості проекту в результаті їх проявлення.

3.3.4. Процес управління ризиками здійснюється щоденно та передбачає, що в обов'язки кожного співробітника входить виявлення й оцінювання ризиків для найбільш ефективної реалізації стратегії КСВ на Підприємстві.

### **IV. Учасники ПУСР та їх обов'язки**

Реалізації основних положень та завдань ПУСР включає залучення таких учасників як:

– Генеральний директор підприємства.

– Заступник генерального директора з питань інвестицій.

– Головного менеджера з технічних питань реалізації стратегії КСВ.

– Заступники головного менеджера (керівники підрозділів чи виробничих цехів).

– Відповідальна особа за формування і реалізацію ПУСР (ризик-менеджер або спеціаліст з управління ризиками).

Кожен учасник ПУСР має свої обов'язки та відповідні функції. Пропонуємо розглянути окремо за кожним учасником. До основних функцій генерального директора підприємства відносяться:

– затвердження і узгодження основних положень ПУСР;

– затвердження документу ПУСР та визначення відповідальних осіб за її реалізацію і відповідність інвестиційній програмі Підприємства;

– врахування інформації про ризики при прийнятті інвестиційних рішень та підтримка культури управління ризиками серед учасників реалізації стратегії КСВ.

Заступники генерального директора і головного менеджера повинні дотримуватися основних принципів ПУСР та щоденно здійснювати моніторинг соціальних ризиків. Заступник генерального директора з питань інвестицій зобов'язаний брати до уваги інформацію, яку надає ризик-менеджер стосовно наявних ризикоутворюючих факторів, що призводять до фінансових збитків проекту і відповідно створювати всі можливі умови для виконання заходів щодо недопущення ризикових ситуацій. Заступник головного менеджера повинен інформувати ризик-менеджера і головного менеджера щодо наявності ризикоутворюючих факторів, які призводять до аварійних ситуацій чи технічних збоїв.

Відповідальна особа за формування і реалізацію ПУСР або ризик-менеджер має наступні функції:

– розробляє основні положення і принципи ПУСР;

– здійснює постійне інформування учасників та інших працівників Підприємства щодо необхідності дотримання положень і виконання завдань ПУСР;

– відповідає за якість виконання ПУСР під час реалізації стратегії КСВ;

– тісно співпрацює з іншими учасниками ПУСР, виступає у якості ключової ланки між ними та координує їх дії щодо ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків;

– на основі наданої інформації розробляє заходи управління ризиками і план дій щодо мінімізації їх наслідків;

– формує звіти для керівних осіб щодо виконання ПУСР і моніторингу ризиків.

### **V. Етапи ПУСР**

Ідентифікація соціальних ризиків – це процес, котрий здійснюється всіма учасниками даної ПУСР в рамках своєї компетенції для виявлення максимальної кількості подій і ситуацій, які становлять загрозу цілям стратегії КСВ підприємства.

Аналіз соціальних ризиків – це процес, який полягає у здійсненні заходів спрямованих на аналіз ідентифікованих ризиків, встановлення їх взаємозв'язку та моделювання сценаріїв розвитку події в результаті проявлення кожного із ідентифікованих ризиків з відповідним негативним наслідком для реалізації стратегії КСВ.

Оцінка соціальних ризиків – це процес оцінювання та здійснення кількісного виміру ідентифікованих ризиків, який полягає у формуванні матриці «ймовірність–втрати» та розробленню сценаріїв можливих фінансових збитків в результаті реалізації кожного соціального ризику.

Процес управління соціальними ризиками - це процес розроблення заходів щодо управління ідентифікованими ризиками, який здійснюється ризик-менеджером виходячи із поданої інформації про ідентифікацію, аналіз і оцінку соціальних ризиків іншими учасниками ПУСР.

Моніторинг соціальних ризиків – це постійно діючий процес, котрий полягає у перевірці та відстеженні прийняттого рівня і доцільності розроблених заходів управління соціальними ризиками, а також здійсненні оцінювання щодо наявності нових ризикоутворюючих факторів і розроблення заходів щодо їх усунення.

#### **VI. Розвиток культури управління ризиками та її запровадження**

Для розвитку культури управління соціальними ризиками на Підприємстві доцільно дотримуватися наступних вимог:

- входить до загальної корпоративної культури Підприємства та відповідати її основним положенням;
- не суперечити робочому етикету і не створювати дискомфорт для учасників ПУСР та інших працівників Підприємства під час здійснення їх основних обов'язків й дотримання принципів ПУСР;
- здійснювати заходи спрямовані на поглиблення знань й обізнаності учасниками ПУСР та іншими працівниками Підприємства про основні положення ПУСР, її завдань та інструментів і методів процесів ідентифікації, аналізу, оцінки і управління ризиками.

#### **VII. Прикінцеві положення**

Викладені положення у ПУСР корпоративної соціальної відповідальності вступають у дію з моменту підписання наказу Генеральним директором Підприємства про їх затвердження.

Додаток Г

ДОВІДКИ

про впровадження результатів дисертаційної роботи



ДЕРЖАВНИЙ КОНЦЕРН «УКРОБОРОНПРОМ»  
 ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО «НОВАТОР»



вул. Тернопільська, 17, м. Хмельницький, 29018, Україна, тел. +380 (382) 67-15-74, факс: +380 (382) 78-80-13  
 E-mail: centre@novator-tm.com, www.novator-tm.com, Код ЄДРПОУ 22987900

24.01.2019 № 011/0284 На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 ПОПЛАВСЬКОЇ ОЛГИ ВІТАЛІЇВНИ  
 на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної  
 відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів»

Результати дослідження Поплавської О. В. щодо впровадження на ДП «Новатор» моделі формування стратегії управління ризиками недоотримання корпоративної соціальної відповідальності дали можливість зрозуміти низку закономірностей соціального розвитку підприємства, визначити шляхи мінімізації негативного впливу ризиків на діяльність підприємства та швидко реагувати на зміни його функціонування в умовах розвитку інтеграційних процесів.

Розрахунок інтегрального показника оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності показав необхідність узгоджувати із партнерами заходи щодо підвищення рівня соціальної відповідальності підприємства при розробленні стратегії інтеграційного зростання.

Такі пропозиції дозволяють більш ефективно реалізувати принципи корпоративної соціальної відповідальності та суттєво підвищать рівень конкурентоспроможності підприємства.

Довідка видана для пред'явлення до спеціалізованої вченої ради по захисту дисертацій на здобуття ступеня кандидата економічних наук

/ Директор ДП «Новатор»



О.С.Свістунів



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

26.12.18 № 165

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
 Поплавської Ольги Віталіївни «Формування стратегії корпоративної соціальної  
 відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів»  
 у навчальний процес

Результати наукового дослідження Поплавської Ольги Віталіївни поданого на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук (доктора філософії) за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), знайшли теоретичне та практичне застосування в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Корпоративне управління», «Стратегічне управління підприємством», «Соціальна економіка».

Використання результатів дисертаційної роботи Поплавської Ольги Віталіївни є доцільним, сприяє підвищенню рівня підготовки студентів та поглибленому оволодінню ними знань щодо теорії і практики формування стратегії корпоративного управління підприємствами, соціально відповідального бізнесу за умов розвитку інтеграційних процесів.

Проректор з науково-педагогічної  
 роботи Хмельницького національного  
 університету



Матюх С.А.

Товариство з обмеженою  
відповідальністю  
«Укрелектроапарат»  
29000, Україна м. Хмельницький,  
вул. В.Чорновола, 120  
тел.: +38-0382 65-05-23  
факс: +38-0382 74-67-02  
e-mail: [gendirector@uea.km.ua](mailto:gendirector@uea.km.ua)  
Код ЄДРПОУ 00213440



[www.uea.com.ua](http://www.uea.com.ua)

Limited Liability Company  
«Ukrelektroaparat»  
120 V. Chornovola str. 29000  
Khmelnitsky, Ukraine  
tel.: +38-0382 65-05-23  
fax: +38-0382 74-67-02  
e-mail: [gendirector@uea.km.ua](mailto:gendirector@uea.km.ua)

№ 01-425 від 16.07.2019

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**  
про впровадження результатів дисертаційної роботи  
**ПОПЛАВСЬКОЇ ОЛЬГИ ВІТАЛІВНИ**

Результати проведених в дисертаційній роботі Поплавської О.В. досліджень дозволили використати на ПАТ «Укрелектроапарат» новий підхід до управління соціальними ризиками та визначити напрями формування соціально-відповідальної стратегії розвитку підприємства.

Запропонована система управління соціальними ризиками корпоративно-соціальної відповідальності машинобудівних підприємств дозволила здійснити оперативне управління ризиками, провести моніторинг запланованих заходів та сформувавши соціальний звіт. Науково-методичні підходи щодо визначення напрямів формування соціально-відповідальної стратегії та інструментів її реалізації в залежності від галузевої та регіональної специфіки діяльності підприємства дали змогу виділити основні соціально-відповідальні програми, що можуть бути впроваджені підприємством у свою діяльність.

Запропоновані підходи щодо управління соціальними ризиками та напрями формування соціально-відповідальної стратегії, можуть бути впроваджені на підприємстві, з урахуванням нашої специфіки функціонування.

Голові Правління  
ТОВ «УКРЕЛЕКТРОАПАРАТ»



*[Signature]*  
Є.С.Косковецька



АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"КРАСИЛІВСЬКИЙ МАШИНОБУДІВНИЙ ЗАВОД"

31000 Хмельницька область, Красилівський район, місто Красилів, вулиця Центральна, 16.  
Телефон/факс 03855-44077, 03855-44097, 03855-44079  
Поточний рахунок № 2600700102188 у ПАТ "КБ "ГЛОБУС", МФО 380526  
ЄДРПОУ 14310394, ІПН 143103922105, Свідоцтво платника ПДВ 100342965

вих. № 150 від 30.08.18

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи  
ПОПЛАВСЬКОЇ ОЛЬГИ ВІТАЛІВНИ

Запропонований Поплавською О.В. науково-методичний підхід до здійснення експрес-оцінки рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства дозволив ПАТ «Красилівський машинобудівний завод» визначити додаткові якісні та кількісні показники соціально відповідальної діяльності підприємства, серед яких показник соціальної відповідальності підприємства, відносин із зацікавленими сторонами, відповідальності адміністрації перед персоналом підприємства, екологічної відповідальності.

Враховання обґрунтованих автором основних напрямів, за якими необхідно вдосконалити взаємозв'язок стратегічного управління і корпоративної соціальної відповідальності дозволив визначити проблемні аспекти в управлінні стратегією корпоративної соціальної відповідальності на ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»

Довідку складено для подання у спеціалізовану вчену раду по захисту кандидатських дисертацій.

В.о. голови правління  
АТ «Красилівський машзавод»



Шаховал А.М.



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

26.12.18 № 170

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Поплавській Ользі Віталіївні про те, що вона в процесі виконання дисертаційного дослідження на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів» приймала участь у виконанні держбюджетної теми № 5Б-2012 «Підвищення конкурентного потенціалу в системі ефективного управління промисловими підприємствами» (номер державної реєстрації 0112U002248).

Керівник наукової розробки д.е.н., професор Нижник В.М.

Виконавці: Ніколайчук М.В., с.н.с., Харун О.А., м.н.с., Левицька А.О., м.н.с.,  
 Доценко І.О., м.н.с.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01

Завідувач сектором науково-дослідної частини

Г.О.Дегодюк

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 Хмельницького національного університету



С.А. Матюх



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

26.12.18 № 169

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Поплавській Ользі Віталіївні про те, що вона в процесі виконання дисертаційного дослідження на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів» приймала участь у виконанні держбюджетної теми № 2Б-2013 «Методологія формування мережевих структур та моделі їх корпоративного управління» (номер державної реєстрації 0113U002061)

Керівник наукової розробки д.е.н., професор Войнаренко М.П.

Виконавці: Богатчик Л.А., м.н.с., Пономарьова Н.А., с.н.с., Рудніченко Є.М., с.н.с., Данілкива А.Ю., м.н.с., Сидорчук І.П., м.н.с.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01

Завідувач сектором науково-дослідної частини

Г.О. Дегодюк

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 Хмельницького національного університету



С.А. Матюх



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

26.12.18 № 168

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Поплавській Ользі Віталіївні про те, що вона в процесі виконання дисертаційного дослідження на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів» приймала участь у виконанні держбюджетної теми № 2Б-2018 «Формування соціально-трудоного потенціалу у підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0118U000229)

Керівник наукової розробки д.е.н., професор Нижник В.М.

Виконавці: Харун О.А., м.н.с., Радіонова І.В., с.н.с., Іванов М.В., м.н.с., Юдіна М.І., м.н.с.,

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01

Завідувач сектором науково-дослідної частини

Г.О.Дегодок

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 Хмельницького національного університету



С.А. Матюх



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

вул. Інститутська 11, Хмельницький-16, 29016, тел.: (0382) 67-02-76, факс: (0382) 67-42-65  
 E-mail: centr@khnu.km.ua, код ЄДРПОУ 02071234

26.12.18 № 167

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

ДОВІДКА

Видана старшому викладачу кафедри економічної теорії Поплавській Ользі Віталіївні про те, що вона в процесі виконання дисертаційного дослідження на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів» приймала участь у виконанні госпдоговірної теми № 11-2013 «Інноваційно-інвестиційні механізми розвитку конкурентоспроможності підприємств за умов становлення соціально відповідального бізнесу» (номер державної реєстрації 0113U008258).

Керівник наукової розробки д.е.н., професор Войнаренко М.П.

Виконавці: Любохинець Л.С., с.н.с., Ядуха С.Й, м.н.с., Мельник В.В., м.н.с.

Довідка надана для пред'явлення у спеціалізовану вчену раду Д 70.052.01

Завідувач сектором науково-дослідної частини

Г.О.Дегодюк

Проректор з науково-педагогічної роботи  
 Хмельницького національного університету



С.А. Матюх

## ДОДАТОК Д

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**1. Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації*****У монографіях:***

1. Поплавська О. В. Корпоративне забезпечення соціального захисту населення за євроінтеграційних процесів / О. В. Поплавська // Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 495–517 (1,96 друк. арк.).

2. Любохинец О. В. Управление инновационной конкурентоспособностью на макро- и микроэкономическом уровне / О. В. Любохинец, Л. С. Любохинец, В. П. Лещишена // Инновационные механизмы управления потенциалом сферы сервиса в регионе : монография / под ред. Л. И. Ерохиной. – Тольятти : изд-во ПВГУС, 2013 – С. 40–90 (3,14 друк. арк.). *Особистий внесок автора: визначена інноваційна складова стійкого розвитку підприємства в умовах глобальної конкурентної боротьби та активізації євроінтеграційних процесів (0,82 друк. арк.).*

***У наукових фахових виданнях України:***

3. Поплавська О. В. Управління нефінансовими ризиками соціально-відповідального підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 2. – С. 212–219 (0,92 друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Index РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.***

4. Поплавська О. В. Вплив стратегії корпоративно-соціальної відповідальності на діяльність підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 4. – С. 81–85 (0,57 друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Index РИНЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.***

5. Поплавська О. В. Роль стейкхолдерів в діяльності підприємства / О. В. Поплавська // Вісник Одеського національного університету. – 2017. – Т. 22. – Вип. 12 (65). – С. 114–118 (0,58 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

6. Поплавська О. В. Теоретичні та практичні підходи до аналізу моделей корпоративної соціальної відповідальності та світовий досвід їх реалізації / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2. – Т. 1. – С. 57–63 (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index Copernicus, Google Scholar, Index PИИЦ, НБУ ім. В. І. Вернадського.**

7. Поплавська О. В. Дослідження ефективності корпоративної соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] / О. В. Поплавська // Східна Європа: економіка, бізнес та управління – 2016. – Вип. № 5. – С. 198–203. – Режим доступу: [http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/5\\_2016/38.pdf](http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/5_2016/38.pdf) (0,61 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: НБУ ім. В. І. Вернадського.**

8. Поплавська О. В. Вплив корупції на розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні / О. В. Поплавська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4. – Т. 2 – С. 59–62 (0,45 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index PИИЦ.**

9. Любохинець О. В. Теоретичні засади формування та практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 2. – Т. 3. – С. 73–78 (0,70 друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних: Index PИИЦ.**

10. Любохинець О. В. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України / О. В. Любохинець // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Івано-Франківськ : вид-во Прикарпат. нац. ун-ту ім. В. Стефаника. – 2013. – Вип. 9. – Т. 2. – С. 131–137 (0,82 друк. арк.).

11. Любохинець О. В. Теоретико-методологічні основи аналізу ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств / О. В. Любохинець // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4. – Т. 3. – С. 227–231 (0,47 друк. арк.).

12. Любохинець О. В. Теоретичні аспекти аналізу стратегічного планування як основи вибору поведінки підприємства / О. В. Любохинець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2012. – № 4. – Т. 2. – С. 270–273 (0,33 друк. арк.).

***У зарубіжному періодичному науковому виданні:***

13. Поплавська О. В. Оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності промислових підприємств // East European Science Journal. – 2018. – № 7 (35). – Vol. 3. – Р. 54–62 (0,75 друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних: Index PИИЦ, eLIBRARY.RU, International Scientific Indexing.***

***У матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:***

14. Поплавська О. В. Організаційно-економічні основи соціально відповідального управління підприємствами / О. В. Поплавська // International Scientific Conference Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World, Part I, December 22th, 2017. – Lisbon, Portugal : Baltija Publishing, 2017. – Р. 110–113 (0,27 друк. арк.).

15. Поплавська О. В. Інструментарій та методологія оцінки ефектів корпоративної соціальної діяльності / О. В. Поплавська // Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 23–25 березня 2017 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2017. – С. 52–55 (0,17 друк. арк.).

16. Поплавська О. В. Напрямки впровадження та реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Поплавська // Механізми, стратегії та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика / Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Хмельницький–Кам'янець–Подільський, 6–8 жовтня 2016 р.). – Кам'янець–Подільський : ПП Мошак М.І., 2016 – С. 45–46 (0,06 друк. арк.).

17. Поплавська О. В. Світова практика впровадження корпоративної соціальної відповідальності: наслідки та реалії / О. В. Поплавська // Економіка та

управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи : тези доп. I Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 29–30 травня 2014 р.). – Одеса : Пальміра, 2014. – С. 118–120 (0,12 друк. арк.).

18. Поплавская О. В. Тенденции развития и оценка социальной ответственности бизнеса в Украине / О. В. Поплавська // Современные проблемы экономики : труды 2-й междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых (Ереван, 20–23 февраля 2014 г.). – Ереван, 2014. – С. 225–227 (0,19 друк. арк.).

19. Поплавська О. В. Конкурентні переваги від реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності / О. В. Поплавська // The International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers “The genesis of genius” (Geneva, January 31, 2014). – Geneva : professional scientific publication, 2014. – Vol. 2. – P. 134–138 (0,29 друк. арк.).

20. Поплавська О. В. Дослідження рейтингів КСВ та місце в них українських підприємств / О. В. Поплавська // Economics and management: theory and practice: Collection of scientific articles. Vol. 1. Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – P. 354–359 (0,27 друк. арк.).

21. Любохинец О. В. Теоретические основы формирования стратегий предприятия / О. В. Любохинец // Инновационные технологии в экономическом и бизнес-образовании : сб. науч. ст. II Междунар. весеннего форума (Гомель, 21–24 мая 2013 г.). – Гомель : УО «БТЕУПК», 2013. – Ч. 2. – С. 184–187 (0,47 друк. арк.).

22. Любохинец О. В. Модели корпоративной социальной ответственности: сравнительный анализ / О. В. Любохинец // Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы : сб. с док. Междунар. науч. конф. (Варна, 12–18 сентября 2013 г.) – Варна–Херсон : Наука и экономика, 2013. – С. 66–71 (0,33 друк. арк.).

23. Любохинець О. В. Тенденції виходу машинобудівних підприємств на зовнішні ринки в кризовий та посткризовий період / О. В. Любохинець // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф. (Сімферополь, 16–17 березня 2012 р.). – Саки : ПП «Підприємництво Фенікс», 2012. – С. 167–170 (0,21 друк. арк.).

## Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Тип конференції	Назва конференції	Місце та дата проведення	Тип участі
1	Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми планування в ринкових умовах	Одеса, 21–23 вересня 2018 р.	Очна
2	International Scientific Conference	Innovative Potential of Socio-Economic Systems: the Challenges of the Global World	Lisbon, Portugal December, 22th, 2017	Дистанційна
3	Міжнародна науково-практична конференція	Інструменти регулювання національної економіки в умовах сучасних глобальних викликів	Хмельницький, 23–25 березня 2017 р.	Очна
4	III Міжнародна науково-практична конференція	Механізми, стратегії та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика	Хмельницький–Кам'янець-Подільський, 6–8 жовтня 2016 р.	
5	Міжнародна науково-практична конференція	Механізми, стратегії та технології управління економічними системами за умов інтеграційних процесів: теорія, методологія, практика	Хмельницький, 2–4 жовтня 2014 р.	
6	I Міжнародна науково-практична конференція	Економіка та управління національним господарством: стан, тенденції та перспективи	Одеса, 29–30 травня 2014 р.	
7	2-я международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых ученых	Современные проблемы экономики	Ереван, 20–23 февраля 2014 г.	Заочна
8	International Scientific and Practical Congress of Economists and Lawyers	The genesis of genius	Geneva, January 31, 2014	Дистанційна
9	International Scientific Conference	Economics and management: theory and practice	Nurnberg, September 26, 2014	
10	II Международный весенний форум	Инновационные технологии в экономическом и бизнес-образовании	Гомель, 21–24 мая 2013 г.	Заочна
11	Международная научная конференция	Украина – Болгария – Европейский Союз: современное состояние и перспективы	Варна, 12–18 сентября 2013 г.	Очна
12	V Міжнародна науково-практична конференція	Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання	Сімферополь, 16–17 березня 2012 р.	