

# ОПРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ "СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ"

## ТЕМА 1.

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

#### *Стислий виклад основного матеріалу*

**Відповідальність** в системі суспільних відносин передбачає усвідомлення індивідом або соціальною спільнотою свого обов'язку перед суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності та їх узгодження із вимогами суспільства. Відповідальність в системі суспільних відносин передбачає усвідомлення індивідом або соціальною спільнотою свого обов'язку перед суспільством щодо наслідків своїх дій або бездіяльності та їх узгодження із вимогами суспільства.

Зовнішній локус контролю означає, що індивід сприймає результати своїх дій або бездіяльності, що обумовлені зовнішніми силами, випадком. Внутрішній локус контролю передбачає постійний контроль дій індивіда за допомогою власних зусиль.

Отже, передумови реалізації відповідальності в системі суспільних відносин базуються на можливості вибору, тобто свідомої переваги певної лінії поведінки.

Існування та взаємозв'язок різних видів відповідальності в системі суспільних відносин відображає **піраміда А. Керолла**. Базова позиція саме економічної відповідальності зумовлена тим, що першочерговою метою створення будь-якого підприємства є отримання прибутку. Правова відповідальність, як наступна сходинка піраміди, передбачає необхідність дотримання в діяльності підприємства чинної нормативно-правової бази. Етична відповідальність передбачає застосування організаціям низки дій, які відповідають суспільним очікуванням і базуються на існуючих нормах моралі у суспільстві. Філантропічна відповідальність передбачає, що організація буде добровільно відповідати на соціальні очікування суспільства та спрямовувати свою діяльність їх виконання.

Відповідальність поведінки індивіда або суспільної спільноти утворюють такі **групи мотивів**:

- прагматичні мотиви (розгляд власної поведінки через критерій задоволення власних потреб);
- соціальні мотиви (намагання власною діяльністю принести користь суспільству);

- мотиви самопізнання (передбачають потребу в оцінці власних сил і вмінь);
- правові мотиви (моніторинг власної діяльності з позиції виконання вимог нормативно-правових актів);
- мотиви самоствердження (зумовлені бажанням привернути до себе увагу).

Усвідомлення відповідальності значною мірою визначається мотивами поведінки індивіда або суспільної групи і передбачає розуміння значення власних дій або бездіяльності, їх наслідків з погляду норм, правил, законів. При цьому існує зовнішня інстанція відповідальності (суспільство, група, конкретна людина) та внутрішня інстанція відповідальності (власне сумління, совість).

**Соціальна відповідальність бізнесу** – це концепція діяльності господарюючих суб'єктів, що дозволяє поєднувати соціальні та екологічні аспекти і враховувати їх у процесі добровільної взаємодії з зовнішнім та внутрішнім середовищем своєї діяльності.

У розумінні соціальної відповідальності бізнесу необхідно виділяти такі позиції:

- підприємці схильні розуміти соціальну відповідальність через сумлінну сплату податків, дотримання законів, своєчасну виплату заробітної плати працівникам. Така позиція аргументується тим, що податкові відрахування і робочі місця мають вагомe значення для суспільного розвитку, що в кінцевому випадку забезпечує прозорість фінансових потоків у веденні господарської діяльності;

- наймані працівники соціальну відповідальність розуміють як соціальну політику підприємства, відповідальність роботодавця щодо колективу співробітників. Така позиція аргументується існуванням солідарності і взаємозалежності суб'єктів соціально-трудоких відносин, підвищення ефективності праці за рахунок високої мотивації, прихильності працівників, за рахунок чого розширюється ємність споживчого ринку та відповідне зростання прибутковості бізнесу;

- споживачі розуміють соціальну відповідальність як обов'язок господарюючих суб'єктів виробляти якісні товари, надавати якісні послуги та виконувати якісні роботи, надавати про них правдиву інформацію, не завищувати ціни на них, не підтримувати шкідливі звички споживачів або знаходити способи зменшення негативного впливу продукції, яка є такою за своєю природою чи технічними характеристиками;

- керівники органів влади соціальну відповідальність розуміють як обов'язок підприємців здійснювати благодійну діяльність та робити благодійні

внески, часто в обмін на право здійснювати господарську діяльність у певному економічному сегменті чи на певній території;

– окремі суспільні групи в поняття соціальної відповідальності вкладають моралізовану поведінку бізнесу через добродійність, допомогу потребуючим вествам населення та стратам суспільства;

– з позицій ділового партнерства соціальна відповідальність проявляється через формування відносин з партнерами на принципах дотримання угод, професійних стандартів діяльності та фінансової відповідальності;

– суспільство в цілому (населення, громадяни країни) в поняття соціальної відповідальності вкладає раціональне споживання, відновлення використаних ресурсів та збереження природного середовища загалом. В межах цієї концепції організації на добровільній основі інтегрують екологічну політику у бізнес-стратегію та у взаємовідносини з іншими організаціями.

#### **Форми прояву соціальної відповідальності бізнесу:**

- відповідальний виробник
- відповідальний роботодавець
- відповідальний учасник соціальних відносин
- відповідальний учасник економічних та політичних відносин з державою
- відповідальний діловий партнер

Відповідальний виробник передбачає, що організація виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, не завищує ціну на неї, надає про неї правдиву інформацію споживачам, діє згідно з нормами екологічного права, турбується про навколишнє середовище, запроваджує новітні технології для зниження негативного впливу або ліквідації шкідливих відходів, запобігання їх викидам.

Відповідальний роботодавець передбачає, що організація діє згідно з нормами трудового права (найчастіше перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага), дбає про умови праці, розвиток та соціальний добробут своїх працівників.

Відповідальний учасник соціальних відносин передбачає, що організація бере участь у підтриманні благополуччя суспільства, що найчастіше проявляється у благодійності щодо сиріт, людей з інвалідністю та інших соціально вразливих груп населення, у підтримці духовності, освіти, науки, культури, сприянні розвитку свого регіону.

Відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою передбачає, що організація сумлінно сплачує податки та внески на соціальне

страхування, веде діяльність згідно з нормами чинного законодавства, уникає корупції, ефективно веде бізнес без пільг і дотацій від держави, забезпечує прозорість корпоративних фінансів і вимагає прозорості щодо державних фінансів, підтримує законність, незалежне правосуддя й політичну конкуренцію.

Відповідальний діловий партнер передбачає, що організація формує свої відносини з партнерами на принципах дотримання договорів, угод і професійних стандартів діяльності, фінансової відповідальності. Власники компанії відомі й пишаються нею, фінансова звітність прозора, благодійність не показова, а щира, репутація стабільна.

Соціально відповідальну поведінку організація може забезпечувати через різні **форми**:

- організація виробляє якісну, нешкідливу для споживачів продукцію, яка має економічно та соціально обґрунтовану ціну, транспарентну інформацію про її споживчі характеристики та функціонує згідно з нормами законодавства;
- організація проваджує свою діяльність базуючись нормами трудового законодавства та перевищує їх, надаючи працівникам додаткові соціальні блага;
- організація бере участь у підтриманні благополуччя суспільства;
- організація вчасно та у повному обсязі сплачує податки, інші законодавчо встановлені платежі, уникає корупції;
- організація формує свої відносини із контрагентами ринку на принципах дотримання договорів та професійних стандартів діяльності.

**Форми прояву соціальної відповідальності держави:**

- відповідальний законодавець
- відповідальний роботодавець
- відповідальний учасник соціальних відносин
- відповідальний учасник економічних і політичних відносин з громадянами
- відповідальний діловий партнер

**Форми прояву соціальної відповідальності особи:**

- відповідальний споживач
- відповідальний працівник
- відповідальний учасник соціальних відносин
- відповідальний учасник економічних і політичних відносин з державою

**Соціальна відповідальність бізнесу передбачає три форми прояву:**

- соціальне зобов'язання,
- соціальне реагування,

- соціальна чутливість.

Соціальна відповідальність як **соціальне зобов'язання** передбачає основним вектором поведінки організації її економічну та правову відповідальність перед суспільством. Вважається, що організація включається у соціально відповідальну діяльність, коли прагне до максимізації прибутку і діє відповідно до законів, вироблених суспільством.

Соціальна відповідальність як **реагування на соціальні норми** та очікування визначає соціальну відповідальність як реакцію організації на очікування суспільства. Цей розповсюджений погляд передбачає формування поведінки організації у сферах безпосередньо не пов'язаних з продуктом діяльності організації і передбачає її участь у суспільно корисних заходах.

Соціальна відповідальність як **соціальна чутливість** визначає поведінку організації як попереджувальну, профілактичну, запобіжну. За цією точкою зору соціально відповідальна організація, крім перерахованих вище дій та обов'язків, активно шукає шляхи вирішення соціальних проблем своїх працівників чи окремих суспільних груп.

Основні форми соціально відповідального бізнесу реалізуються через низку наступних **заходів**:

- забезпечення трудових прав персоналу через створення умов для колективного представництва інтересів загалом та дотримання прав окремого працівника на робочому місці;
- зростання заробітної плати, виплату премій і компенсацій;
- забезпечення безпеки праці та соціально-відповідальної реструктуризації підприємств;
- мотивацію персоналу, складання планів індивідуального пенсійного забезпечення та індивідуального страхування;
- допомогу у розв'язанні житлових проблем працівників організації;
- створення внутрішніх кодексів та соціальних стандартів менеджменту на підприємстві;
- удосконалення відносин зі споживачами (дотримання стандартів якості продукції, урахування культурної специфіки споживача, задоволення специфічних потреб споживачів, захист конфіденційної інформації про клієнтів);
- впровадження в діяльність принципів етичності бізнесу;
- соціально та екологічно збалансовану торгівлю (етичні відносини з партнерами та каналами постачань);
- прозорість звітності перед акціонерами, дотримання їх прав;
- соціальні інвестиції та соціально відповідальний маркетинг

**Зовнішніми факторами впливу** на вибір соціально відповідальної поведінки організації є: економічний стан країни, досвід соціалізації бізнесу, менталітет населення, особливості розвитку окремих територіальних утворень.

**Внутрішніми факторами впливу** на вибір соціально відповідальної поведінки організації: моральні та етичні переконання керівників організацій, прибутковість бізнесу.

Основними перевагами соціально відповідального підходу для бізнесу є:

- забезпечення суспільної репутації;
- збільшення обсягів продажу та ринкової частки;
- зміцнення позицій бренду;
- покращення іміджу та посилення впливу організації;
- кращі можливості для мотивації працівників та утримання кадрового потенціалу на підприємстві;
- привабливість для інвесторів;
- можливість формування партнерських відносин із владними структурами та засобами масової інформації;
- формування безпечного середовища діяльності;
- збільшення обсягів продажу та ринкової;
- зміцнення позицій бренду;
- покращення іміджу та посилення впливу організації;
- кращі можливості для утримування і мотивації працівників;
- привабливість для інвесторів.

Для суспільства внаслідок соціально відповідального підходу бізнесовими структурами досягається:

- встановлення трипаризму партнерських відносин між владою, бізнесом та громадянськістю,
- забезпечення соціальної захищеності населення,
- залучення інвестицій в пріоритетні суспільні сфери,
- підтримка громадських ініціатив та розвиток соціальної активності населення

На сучасному етапі розвитку суспільних відносин **основними передумовами становлення і розвитку соціальної відповідальності бізнесу** є:

- перегляд традиційних поглядів на концепцію соціальної політики з позиції розширення кола її суб'єктів,
- підвищення ролі нематеріальних факторів економічного зростання та вартості організації,

– усвідомлення організаціями необхідності проваджувати свою діяльність не порушуючи балансу власних та суспільних інтересів, важливою складовою яких є екологічні вимоги до діяльності;

– негативні демографічні тенденції, що зумовлюють потребу збереження наявного в організації кваліфікаційного потенціалу.

#### **Тенденції соціальної відповідальності бізнесу:**

– інтеграція соціальних, екологічних, правових аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств

– посилення впливу суспільних одиниць на організацію

#### **Форми соціальної відповідальності бізнесу у громадянському суспільстві:**

– „відкрита” форма соціальної відповідальності базується на ідеї прийняття на себе зобов’язань за розв’язання тих питань, в яких зацікавлене суспільство. Така форма охоплює добровільні та самостійно визначені типи поведінки і стратегії відповідальності перед суспільством.

– „прихована” форма соціальної відповідальності визначає офіційні та неофіційні інституції країни, через які узгоджується відповідальність організацій перед суспільством. „Прихована” форма відповідальності зазвичай включає в себе ті цінності, норми, правила, які найчастіше законодавчо зобов’язують підприємців будувати свою поведінку у руслі громадських, економічних та політичних інтересів країни.

**Принципами соціально відповідальної поведінки бізнесу на сучасному етапі є:**

– виробництво якісної продукції та послуг для споживачів;

– створення привабливих робочих місць та виплата легальних зарплат;

– дотримання вимог чинного законодавства (податкового, трудового, екологічного тощо);

– ефективне ведення бізнесу, спрямоване на підвищення добробуту своїх працівників та акціонерів;

– розбудова добросовісних стосунків з усіма суспільними одиницями;

– задоволення суспільних очікувань щодо ведення господарської діяльності;

– внесок у розбудову суспільства через партнерські програми та проекти місцевого розвитку.

## ТЕМА 2

### ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

#### *Стислий виклад основного матеріалу*

Реалізація соціально відповідальної поведінки організацій у суспільстві значною мірою визначається, яку модель реалізації соціальної політики обрала держава для виконання нею соціальних функцій. Соціальна політика держави включає законодавчо визначені заходи, які усувають нерівності у розподілі доходів та соціальних благ, що об'єктивно існують в ринковій економіці.

Існує **три основні моделі соціальної політики держави**: ліберальна, корпоративна та суспільна.

В основі **ліберальної моделі соціальної політики** лежить принцип, що припускає особисту відповідальність кожного члена суспільства за свій добробут. У цьому випадку роль державних структур у безпосередній реалізації соціальної політики мінімізована. Її основними суб'єктами є окремих індивід та недержавні організації. Фінансову основу соціальних програм складають у першу чергу приватні заощадження і приватне страхування. При ліберальній моделі соціальної політики держава бере на себе відповідальність за збереження лише мінімальних доходів громадян і за благополуччя найменш забезпечених верств населення. Ліберальна модель соціальної політики максимально стимулює створення та розвиток у суспільстві різних форм недержавного соціального страхування та соціальної підтримки.

В основі **корпоративної моделі соціальної політики** лежить принцип, який обумовлює, що відповідальність за своїх працівників несе організація. Створюючи систему довічного найму, організація стимулює працівників до внесення максимального трудового внеску, за що пропонує йому різні види соціальних гарантій у вигляді пенсійного забезпечення, часткової оплати медичних, рекреаційних послуг і освіти. У даному випадку держава, недержавні організації та окремі індивіди також несуть частку відповідальності за соціальне благополуччя в суспільстві. При цьому велику роль відіграють підприємства, які мають власну розгалужену соціальну інфраструктуру та власні соціально-страхові фонди. Фінансовою основою даної моделі є в першу чергу страхові внески організацій. При корпоративній моделі соціальної політики значну роль у реалізації соціальної політики відіграють організації роботодавців, як базовий елемент системи управління трудовими ресурсами.

В основі **суспільної моделі соціальної політики** лежить принцип солідарності, який означає відповідальність усього суспільства за своїх членів.



Це так звана перерозподільча модель соціальної політики, при якій багатий платить за бідного, здоровий - за хворого, молодий - за старого. Основним суспільним інститутом, що здійснює такий перерозподіл, є держава, яка бере на себе велику частину відповідальності за соціальне благополуччя своїх громадян. Фінансовими механізмами перерозподілу служать державний бюджет і державні соціально-страхові фонди, кошти яких йдуть на забезпечення широкого спектру державних соціальних гарантій.

Значно більшою мірою факторами, що визначають ступінь соціальності держави, є першорядність соціальних цінностей в офіційній ідеології держави, присутність сильних демократичних політичних інститутів, наявність адміністративних умов і правового простору для вільного функціонування різних суб'єктів господарювання та їх економічна ефективність. Жодна з моделей соціальної держави не є ідеальною, кожна має свої переваги і недоліки, однак у цілому межа можливостей соціальної політики держави визначається її ресурсними можливостями особливостями загальної політики.

З позиції **механізму формування соціальної захищеності членів суспільства** виокремлюють ще дві моделі:

– **бісмарківська**, яка встановлює зв'язок між рівнем соціального захисту й тривалістю професійної діяльності. Соціальні права зумовлюються тими відрахуваннями, що виплачуються протягом усього активного життя, тобто соціальні виплати набувають форми відкладених доходів (страхових внесків). Страхові каси, якими керують на паритетних чи розмежованих засадах роботодавці й представники найманих працівників, акумулюють у певних установлених розмірах відрахування із заробітної плати (їх розміри встановлюються, як правило, через колективні договори), з яких формуються різні професійні страхові фонди і здійснюються соціальні виплати.

– **беверіджська модель** базується на тому, що будь-яка людина, незалежно від того, чи відноситься вона до економічно активного населення, має право на мінімальну захищеність у випадку захворювання, втрати здоров'я, на старість, та з інших причин, що спричиняють зниження або втрату доходів.

Сучасна світова модель соціальної політики базується на глобалізаційному підході. Глобалізаційний підхід відображає певну практику та особливу ідею великих глобальних корпорацій, які реалізують власні етичні кодекси поведінки, поліпшення умов праці та систем управління охороною довкілля, звітування щодо соціальних та екологічних аспектів. **Глобалізаційний підхід до реалізації соціальної політики організації** передбачає:

– встановлення стандартів діяльності організації щодо постачальників і субпідрядників,

- створення партнерської мережі;
- надання допомоги у плануванні та реалізації соціальних проектів та програм;

- створення банку даних соціальних та екологічних ініціатив, в реалізації яких могли б взяти участь державні органи влади, громадські організації та підприємницькі структури

Глобалізаційні процеси розвитку соціальної відповідальності бізнесу засвідчують дві протилежних тенденцій її розвитку:

- формування національних моделей соціальної відповідальності бізнесу, які враховують існуючі регіональні розбіжності, зумовлені політичними, соціально-економічними та національними особливостями розвитку окремих країн;

- уніфікацію вимог до соціальної відповідальності підприємств, що знаходить своє відображення у розробці та поширенні міжнародних документів, загальноприйнятих систем оцінки рівня соціальної відповідальності.

**Соціальна справедливість** є узагальненою моральною оцінкою суспільних відносин, яка включає соціально-психологічне сприйняття принципів і форм організації суспільства. Зміст базових принципів соціальної справедливості у суспільстві окреслює, що при цьому здійснюється справедливий розподіл: діяльності, доходів, праці; соціальних благ (прав, можливостей, влади, винагород, визнання); рівня та якості життя; інформації та культурних цінностей.

Справедливим вважається розподіл, що відповідає двом умовам:

- він повинен бути рівноправним, тобто жоден із суб'єктів суспільства не претендує на товарний набір іншої особи на користь власному товарному набору;

- він повинен бути **ефективним за Паретто**, тобто ресурси розподілені оптимально і ніхто не може покращити свого становища не погіршуючи становища іншого. Основним критерієм ефективності за Парето є наявність або відсутність втрати ресурсів. Парето оптимальним розподілом ресурсів є такий розподіл, за якого будь-які подальші ефективні зміни є неможливими.

На сьогодні сформувалося **чотири погляди на соціальну справедливість**:

- егалітаристська,
- утилітаристська,
- роулсіанська
- ринкова.

**Егалітаристська концепція** обґрунтовує справедливий зрівняльний розподіл соціальних благ, тобто коли всі члени суспільства отримують рівні блага.

**Роулсіанська концепція** окреслює необхідність диференціації доходів і при якій відносна економічна нерівність припустима лише тоді, коли вона сприяє досягненню більш високого абсолютного рівня життя найбільш бідними членами суспільства.

**Утилітарна концепція** обумовлює, що головним завданням держави є забезпечення найбільшої кількості соціальних благ для максимально великої кількості членів суспільства. Однак функції корисності в різних людей неоднакові, тобто здатність до насолоди в результаті володіння якоюсь кількістю благ у кожної людини своя, тому одержувати при цьому більшу частку суспільного багатства має той, хто корисніший для суспільства.

**Ринкова концепція** припускає відповідність доходу кожного власника фактора виробництва граничному продукту, отриманого від даного фактора. Соціальна справедливість при цьому встановлюється ринком і його регуляторами. Таким чином, у цьому випадку припустима значна нерівність при розподілі доходів.

Вибір принципів соціальної справедливості в перерозподілі доходів визначається в кожному суспільстві по-своєму, виходячи з вироблених національних стандартів, що формувалися протягом усього попереднього історичного розвитку даної країни.

### ТЕМА 3

## СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА

### *Стислий виклад основного матеріалу*

**Соціальне підприємництво** – форма соціально-економічної діяльності, що поєднує соціальну місію з підприємницькою функцією та ґрунтується на принципах сталої самоокупності підприємства. Соціальною місією є:

- цілеспрямоване створення “соціального ефекту” (вирішення/пом'якшення соціальної проблеми, підвищення якості життя);
- скерування отриманого прибутку на соціальні цілі;
- новаторство;
- сталість організації;
- корпоративна культура, що формується на етичних принципах, які поділяють і реалізують у своїй діяльності всі члени організації

**Метою соціального підприємництва** є:

- зміна існуючого небажаного соціального стану на більш бажаний
- вирішення соціальної проблеми (в широкому значенні) передбачає досягнення потрібного результату – соціально-еколого-економічного ефекту. При цьому економічна ефективність виражається у незалежності і прибутковості, соціальна ефективність – у досягненні соціальних результатів, підтримці місцевої спільноти, екологічна ефективність – у застосуванні екологічних матеріалів, програм енерго- та ресурсозбереження; екології праці.

На сучасному етапі розвитку суспільних відносин виділяють **три основних підходи до визначення соціального підприємництва**.

1. У США соціальним підприємництвом називають підприємницьку діяльність неприбуткових організацій, дохід від якої спрямовується на реалізацію статутних цілей організації. Місія та статутні цілі таких соціальних підприємств спрямовані на вирішення соціальних проблем, цільової групи, заради якої створювалась організація.

2. В європейських країнах соціальне підприємництво визначається як бізнес із соціальною місією. На відміну від звичайного підприємництва, на перше місце тут виходить соціальний аспект, а потім економічна ефективність. Особливістю діяльності соціальних підприємств в Європі є колективна форма власності і діяльність на користь територіальної громади. Тобто суб'єктом соціального підприємництва тут виступають бізнес-підприємства з соціальною місією.

3. Використовується міжнародними приватними та громадськими фондами, створеними задля розвитку та підтримки даного напрямку соціально-економічної діяльності. Такі відомі та дієві фундації як Schwab Foundation for Social Entrepreneurship (Швейцарія), Skoll Foundation (США) та Ashoka Foundation (Індія) визначають соціальне підприємництво як інноваційну підприємницьку діяльність з метою соціальних змін в суспільстві. Діяльність таких організацій спрямовується на пошук соціальних новаторів по всьому світі і створення сприятливих умов для їх праці. Організаційно-правові форми бізнесу таких підприємств включають діапазон від ініціативної групи в громаді, приватного бізнесу або науково-дослідного інституту

Соціальне підприємництво є підприємницькою діяльністю, що спрямовується на інноваційну соціально позитивну зміну у суспільстві.

В той час, коли бізнес сконцентрований на створення фінансового прибутку, соціальні підприємці займаються збільшенням соціального капіталу. Як правило вони задіяні у таких галузях, як освіта, охорона навколишнього середовища, боротьба з бідністю та права людини.

Характерними **ознаками соціального підприємництва** є:

- наявність соціально-важливої місії, яку виконує організація;
- отримання доходу, який використовується на фінансування його діяльності;
- досягнення соціального ефекту для покращення якості життя цільової групи;
- застосування нових, інноваційних підходів до розв'язання соціальних проблем.

Соціальне організація в процесі своєї діяльності розв'язує потрійне завдання:

- соціальну проблему, яку впродовж певного часу не вирішили через обмежений доступ певної цільової групи до фінансових та політичних ресурсів для її розв'язання;
- розробку та впровадження інноваційного механізму вирішення соціальної проблеми, який порушує усталений, але не справедливий стан речей;
- вивільнення ресурсів для цільової групи, що передбачає краще майбутнє не тільки для окремих індивідів, але й для суспільства в цілому.

Соціальний підприємець виокремлює проблему, з якою частина населення змирлася і сприймає як даність з тих чи інших причин та сам розробляє і впроваджує новий спосіб вирішення проблеми – у вигляді послуги чи продукту. Отже, соціальне підприємництво дає можливість часткового і динамічного розв'язання гострих проблем суспільства.

Створення соціального підприємства передбачає:

- визначення чіткої і зрозумілої місії соціального спрямування, яка передбачає вирішення певних суспільних проблем;
- застосування бізнес-методів (організації, планування, контролю) з метою отримання прибутку;
- створення бізнес-організації на основі колективної форми власності, яка охоплює засновників, працівників, цільову групу, волонтерів та ін.

**Досягнення соціального ефекту** діяльності соціальних підприємств відбувається через:

- залучення цільових груп до виробництва товарів чи надання послуг (розв'язання проблем ресоціалізації, адаптації, працевлаштування тощо);
- надання якісних послуг та товарів представникам цільової групи на пільгових умовах (тим самим задовольняючи їх потреби та покращуючи якість життя);
- здійснення підприємницької діяльності без залучення цільової групи та спрямування доходів від такої діяльності на підтримку певної соціальної місії;
- застосування інноваційних підходів до розв'язання соціальних проблем

Соціальне підприємництво підвищує сукупну економічну ефективність (національне багатство), оскільки використовує раніше не задіяні ресурси:

- працю соціально обмежених груп;
- соціальні ресурси (ініціатива, солідарність);
- нетрадиційні джерела енергопостачання, відходи виробництва, тощо.

**Соціальна відповідальність менеджера** відображає низку правових, економічних, управлінських аспектів відповідальності, оскільки регулюється певними правовими нормами та низкою обов'язків, які зазначаються у кваліфікаційних характеристиках цієї професії.

На сьогодні існують дві протилежні точки зору щодо сутності соціальної відповідальності менеджера організації.

1. коли менеджер дотримується принципу отримання максимального прибутку, не порушуючи при цьому законів та норм державного регулювання, то він є соціально відповідальним.

2. врахування не тільки економічних та правових норм, але й людських та соціальних аспектів професійної діяльності менеджера. При цьому вважається, що кожна організація є частиною суспільства, тому відповідальний керівник повинен дбати, щоб його організація активно діяла у таких сферах, як захист

навколишнього середовища, соціальне забезпечення та допомога малозабезпеченим верствам населення, благоустрій навколишньої території тощо.

Соціальна відповідальність менеджера складається з кількох рівнів:

- відповідальність перед споживачем,
- відповідальність перед підлеглими,
- відповідальність перед суспільством, країною,
- відповідальність перед акціонерами чи компаньйонами.

Вимогами до компетенції менеджера з соціальної відповідальності є:

- обізнаність - менеджер повинен усвідомлювати внесок його організації у суспільний розвиток,
- розуміння – менеджер повинен відстежувати тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на діяльність організації,
- адаптація – менеджер повинен активно долучатися до забезпечення соціальних та екологічних інтересів суспільства та організації,
- апробативність – менеджер повинен відповідати за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив організації.

Кодекс корпоративної поведінки - це внутрішній документ компанії, який складається з низки етичних принципів, формування яких має на меті створення певного образу організації та відображає правила ділової поведінки організації у зовнішньому середовищі свого функціонування.

Стандарти розробки кодексу: орієнтація на клієнта, мотивація на успіх, надійність, творчість, доброзичливі стосунки керівництва з персоналом та командна робота.

Функції корпоративних кодексів:

- управлінська - регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, конкурентами, неприйнятні форми поведінки;
- розвитку корпоративної культури – визначають корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі,
- репутаційна – формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища

Корпоративні кодекси складаються з:

- ідеологічної частини – місія, цілі, цінності організації
- нормативної частини – стандарти поведінки різних груп працівників, норми їх спілкування і взаємодії із зовнішнім середовищем

Щоб корпоративний кодекс реально працював, необхідно, щоб:

– керівництво організації щодня його виконував, показуючи особистий приклад,

– впровадження принципів пов'язувалося з матеріальною та моральною мотивацією працівників

– обрана філософія спочатку стала реальністю в організації, а потім переносилася з зовнішнє середовище.

Типовий кодекс корпоративної поведінки передбачає:

– політичну нейтральність

– промислова безпека

– охорона праці

– збереження навколишнього середовища

– політика оплати і мотивації праці

– підтримка культури, спорту, благодійна діяльність

– зв'язки з громадськістю та розкриття інформації

– етику поведінки

– відносини з контрагентами.



**ТЕМА 4.**  
**СОЦІАЛЬНІ ПРОЕКТИ ТА ІНІЦІАТИВИ В ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Стислий виклад основного матеріалу*

Основні кроки провадження у практику діяльності організації соціально відповідального підходу полягають у виборі суспільно корисної справи та інструментарію для її розробки і втілення.

**Основні питання, які повинен вирішити менеджер:**

– чи сприятиме застосування цієї соціальної ініціативи досягненню бізнес-цілей організації;

– чи є масштабною соціальною проблемою, що обрана для ліквідації і чи охоплює вона цільові та латентні групи споживачів товарів, робіт чи послуг організації;

– які урядові чи громадські організації звертали увагу суспільства або вирішували цю суспільну проблему. У випадку акцентування уваги суспільства владними чи громадськими структурами до певної суспільної проблеми організація повинна вирішити чи погоджується вона приймати колегіальну участь у обраному соціальному проекті чи визначатиме інші соціально зловоденні проблеми;

– якою є строківість вирішення цієї соціальної проблеми та чи буде вона цікавою до виконання працівниками організації протягом всього терміну її вирішення. Узгодження термінів реалізації обраних соціальних ініціатив з оперативними та стратегічними планами діяльності організації є важливою передумовою для раціонального розподілу усіх видів ресурсів для виконання взятих на себе соціальних зобов'язань;

– чи не беруть участь у вирішенні обраної соціальної проблеми прямі конкуренти організації. У випадку участі конкурентів у тому ж соціальному проекті, що обране організацією до реалізації, економічні переваги останньої можуть бути значно знівельовані та не принести у перспективі переваг для ведення бізнесу.

**При виборі суспільно корисної справи** менеджер повинен дати відповідь на такі запитання:

- Як це сприяє досягненню наших бізнес-цілей?
- Наскільки масштабною є ця соціальна проблема?
- Чи займаються її вирішенням урядові чи інші організації?
- Чи є в ній що таке, щоб “запалило” працівників?
- Чи це є не одноденною справою?

- Чи не беруть в цьому участь конкуренти?
- Чи є можливість це зробити не відволікаючись від основної діяльності?

– Чи зможе така ініціатива забезпечити організації PR?

На етапі розробки і втілення програми менеджер повинен дати відповідь на такі запитання:

- Як зробити так, щоб не виглядати лицемірами?
- Чи не ховається за діями звичайна реклама бренду?
- Яким чином можна оцінити результативність впроваджених заходів?

Вибір ініціативи для підтримки соціально відповідального підходу повинен базуватися на:

- визначенні індикаторів сумісності соціального проекту з основною діяльністю організації,
- результативності виконання соціальних заходів
- рівня забезпечення непрямой реклами для бренду продукції організації.

Реалізація організацією соціальних проектів поміж забезпечення соціально відповідальної поведінки зумовлює настання ряду переваг, котрі проявляються у її господарській діяльності:

- зміцнення авторитету та формування позитивного іміджу організації через демонстрацію суспільству реальних соціально відповідальних дій;
- охоплення нових цільових ринків для реалізації продукції;
- мотивація трудових ресурсів організації;
- зменшення операційних витрат і, як наслідок, собівартості продукції, через впровадження соціальних підходів до здійснення господарської діяльності;
- зменшення надмірного регуляторного впливу з боку владних та муніципальних органів влади;
- ефективне використання маркетингового інструментарію для реалізації продукції;
- налагодження ефективних зв'язків з необхідними для діяльності організації суспільними групами.

У практиці реалізації соціально відповідальної поведінки сформувалося 6 класичних соціальних ініціатив просування добродійної справи, добродійний маркетинг, соціальний маркетинг, філантропія, волонтерство, соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу.

**Просування добродійної справи** - організація надає фінансові або інші ресурси, щоб привернути увагу суспільства до певної соціальної проблеми, допомогти зібрати кошти, залучити волонтерів.

Соціальна ініціатива просування добродчинної справи характеризується рядом особливостей:

- дії підприємства, як правило, не пов'язані з реалізацією своєї продукції,
- організація не ставить за мету змінити споживчу поведінку покупців своєї продукції,
- організація займається не лише фінансуванням соціальних проектів, але й здійсненням організаційних заходів для просування добродчинної справи (проведення PR-заходів, розповсюдження матеріалів),
- організація орієнтується не лише на покупців своєї продукції, бо цільова аудиторія добродчинних проектів знаходиться за межами організації.

Для забезпечення просування добродчинної справи організація виконує ряд комунікаційних завдань щодо інформування громадськості про добродчинну справу через презентацію статистики і фактів, які б мотивували суспільство до вирішення певної проблеми, поширення брошур освітнього характеру, створення спеціальних веб-сайтів присвячених певній соціальній проблемі.

Основними інструментами реалізації соціальної ініціативи щодо просування добродчинної справи є:

- поширення друкованих матеріалів,
- проведення спеціальних заходів (збір підписів, агітаційні марші, концертні тури, мистецькі виставки, надання торгових площ),
- створення веб-сайтів, де користувачі можуть жертвувати кошти на добродчинну справу,
- реклама на ярликах продуктів та полицях магазинів з логотипами та ключовими гаслами добродчинної акції,
- приурочений певній добродчинній акції випуск нового виду продукції.

Основні переваги для підприємства щодо просування добродчинної справи полягають у:

- зміцненні позицій торгової марки підприємства, що є ініціатором просування добродчинної справи,
- підвищення відвідуваності об'єктів роздрібної мережі, де здійснюється продаж продукції підприємства.

Основними потенційними проблемами при застосуванні ініціативи «Просування добродчинної справи»:

- нівелювання ролі організації засобами масової інформації в просуванні добродчинної справи,

- недовговічність друкованих інформаційних матеріалів, що часто зумовлює короткотерміновість для ознайомлення з доброчинною справою членів суспільства,

- складність визначення необхідного обсягу фінансових та нефінансових ресурсів (часу, необхідної кількості залучених працівників, торгівельних площ) на весь час реалізації доброчинної справи,

- копіювання або здійснення аналогічної соціальної ініціативи щодо просування доброчинної справи прямими конкурентами підприємства,

- збільшення кількості звернень від громадських організацій щодо допомоги в просуванні інших соціальних проектів, що у випадку прийняття пропозиції зумовлює значне розпорошення ресурсів, а у випадку відмови може спричинити негативну реакцію суспільства.

Ключовими факторами успіху просування доброчинної справи є обрання проблеми, яка:

- є дотичною до інтересів реальних та латентних покупців продукції підприємства,

- узгоджується з місією та бізнес-цілями підприємства,

- є нагальною й актуальною та потенційно може викликати резонанс у суспільстві,

- є у межах потенційних можливостей виконання соціального проекту для підприємства.

**Доброчинний маркетинг** передбачає, що організація зобов'язується відраховувати відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу. Відсотки від обсягів продажу на доброчинну справу можуть відобразитися у визначених сумах від загального обсягу проданих одиниць певного товару або закладатися у ціну одиниці продукції.

Проведення доброчинного маркетингу має ряд особливостей застосування:

- результативність даної соціальної ініціативи значною мірою залежить від дій споживачів, їх купівельної спроможності та рівня лояльності до продукції підприємства,

- застосування доброчинного маркетингу вимагає використання низки PR-заходів для донесення інформації про мету та особливості цієї акції.

Потенційними вигодами застосування доброчинного маркетингу для організації є:

- залучення нових споживачів продукції,

- утворення позиції організації на окремих цільових ринках,

- збільшення обсягів продажу продукції,

- формування позитивного іміджу організації та брендів її продукції,
- забезпечення PR в довгостроковій перспективі.

Основою передумовою для забезпечення результативності доброчинного маркетингу є:

- донесення повної інформації про мету застосування даної соціальної ініціативи та інформування громадськості про її результативність.
- щоб цільова аудиторія потенційних споживачів акційної продукції організації позитивно сприймала провадження соціальної ініціативи,
- функціональне призначення продукції організації було сумісним з соціальною спрямованістю впроваджуваного проекту.

**Соціальний маркетинг** передбачає, що організація підтримує розробку або проведення заходів за зміну певних типів поведінки для того, щоб покращити суспільне здоров'я, безпеку, сприяти захисту довкілля, розвитку громади. Дану соціальну ініціативу проваджують неприбуткові організації, соціальні підприємства, муніципальні та виконавчі органи влади з метою зміни певної моделі громадської поведінки або коригування окремих дій споживачів продукції. Як правило, перелік питань, що охоплюються соціальним маркетингом, включають суспільну поведінку у сфері здоров'я, охорони довкілля та стимулюють соціально відповідальну поведінку самих споживачів продукції організації.

Соціальний маркетинг обирають організації при умові сумісності соціального проекту з їх продукцією та можливістю подальшої інтеграції отриманої нової моделі поведінки в нові характеристики продукції та канали дистрибуції.

Потенційні вигоди від провадження соціальних маркетингових заходів полягають у:

- формуванні позитивного іміджу та бренду продукції організації,
- розширенні цільового сегменту ринку продукції,
- збільшенні обсягів продажу, особливо коли зміна моделі поведінки зумовлює необхідність пошуку нових видів продукції, які може запропонувати організація,
- можливість реально впливати на соціальні зміни у суспільстві.

План провадження заходів соціального маркетингу включає низку етапів:

- аналіз потенційних можливостей організації щодо зміни певної суспільної поведінки,
- обрання унікального, раніше не застосовуваного підходу щодо зміни суспільної поведінки,

- обрання цільових груп споживачів застосування даної соціальної ініціативи,
- визначення бажаної моделі поведінки споживачів продукції організації, формулювання коротких та зрозумілих рекомендацій до її застосування,
- визначення перешкод та інструментів мотивації до зміни суспільної поведінки,
- визначення власних та суспільних показників результативності поведінкових змін у цільовій аудиторії чи суспільстві загалом,
- визначення маркетингового інструментарію провадження соціальної ініціативи, який повинен охоплювати цінові, якісні характеристики продукції та канали її збуту,
- визначення системи моніторингу впровадження заходів та їх оцінювання.

**Філантропія** передбачає, що підприємство робить пожертви безпосередньо благодійній організації чи акції у формі грошових грантів, подарунків, товарів чи послуг

Застосування філантропії, на відміну від інших соціальних ініціатив, не має разового характеру та характеризується довгостроковими партнерськими відносинами організації з благодійними, громадськими організаціями чи державними закладами.

Основні інструменти реалізації філантропії:

- грошові пожертви,
- реалізація грантових проектів,
- надання стипендій, власних дистрибуційних каналів,
- безоплатна передача продукції,
- передача ресурсів організації (інформаційних, обладнання, приміщення),
- безоплатна консультативна допомога.

Незважаючи на відсутність прямих економічних вигод від провадження філантропії, потенційними вигодами її застосування є:

- створення позитивного іміджу організації;
- підвищення авторитету організації серед різних суспільних груп;
- популяризація продукції організації;
- забезпечення якісними кадрами (у випадку застосування грантових та стипендіальних програм);
- раціональне використання незадіяних ресурсів чи надлишкових обсягів продукції організації.

Для забезпечення ефективності застосування даної соціальної ініціативи розробляється проект реалізації філантропічних заходів, який включає:

- аналіз сумісності філантропічних пріоритетів організації з її бізнес-цілями;
- виокремлення тієї проблеми, що викликає стурбованість у суспільстві чи цільовій групі споживачів продукції організації;
- оцінку здатності організації вирішити соціальну проблему не фінансовими ресурсами;
- попередню оцінку максимально можливого обсягу пожертв;
- систему моніторингу та обліку кількості та вартості грошових та не грошових активів організації, переданих на благодійну акцію чи програму;
- форми комунікаційного забезпечення реалізації проекту.

**Волонтерська робота** передбачає, що організація заохочує та підтримує працівників допомагати міським громадським організаціям та ініціативам. Основними формами її реалізації є:

- використання спеціальних інструментів мотивації працівників для заохочення їх участі у соціальних проектах й програмах (оплата робочого часу, витраченого на волонтерську роботу, відзначення та преміювання найкращих волонтерів, надання додаткової відпустки),
- пропагування в організації етичних цінностей, цільова дія яких спрямовується на надання суспільних видів допомог,
- постійне інформування працівників про соціальні ініціативи.

Основною передумовою отримання переваг від волонтерської роботи є:

- обрання до вирішення тих соціальних проблем, які є дотичними до діяльності організації та не суперечать її цінностям;
- залучення вищого керівництва до волонтерської роботи;
- довготерміновість реалізації даної соціальної ініціативи;
- визначення оптимального балансу між оприлюдненням інформації про залучення працівників до реалізації соціальних проектів та їх реальною участю.

Потенційні проблеми провадження соціальної ініціативи «Волонтерська робота»:

- втрата організацією продуктивного часу,
- складність визначення необхідної кількості працівників для волонтерської роботи
- складність підрахунку результативності їх діяльності.

**Соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу**, як шоста класична соціальна ініціатива передбачають, що організація на власний розсуд

запроваджує практику ведення бізнесу та робить інвестиції, які сприяють добробуту громади та збереженню довкілля.

Передумови застосування даної соціальної ініціативи:

- за умови існування фінансових вигод від застосування нових бізнес-процесів та підходів до ведення бізнесу;
- за умови одночасного зменшення експлуатаційних витрат на виробництво продукції та вирішення соціальної проблеми;
- за наявності ресурсів для покращення умов діяльності працівників організації;
- за можливості виокремлення через спеціальні соціально відповідальні підходи торгової марки організації серед підприємств-конкурентів певної галузі.

Розробка та реалізація соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу передбачає:

- вибір соціального питання, яке організація планує вирішити,
- встановлення кількісних та якісних показників реалізації проекту,
- визначення системи його моніторингу
- визначення його результативності.

Форми реалізації даної соціальної ініціативи:

- проектування виробничої інфраструктури та технологічних процесів підприємства з урахуванням вимог безпеки праці та охорони довкілля;
- припинення випуску продукції, споживання якої є шкідливим для споживачів;
- використання тари, яка не шкодить довкіллю;
- надання повної інформації про товари, роботи і послуги, що надає організація;
- розробка соціальних програм для працівників;
- забезпечення доступу до товарів, робіт і послуг, що надає організація споживачів з обмеженою дієздатністю чи особливими потребами;
- захист приватної інформації, що стосується споживачів продукції організації.



**ТЕМА 5.**  
**ДІАЛОГ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ ЯК ОСНОВНИЙ НАПРЯМОК**  
**СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**  
*Стислий виклад основного матеріалу*

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

Стейкхолдери:

- група людей, які власними діями або бездіяльністю впливають на діяльність підприємства;
- заінтересовані сторони в діяльності підприємства(партнери, співробітники, клієнти, громадськість, громадські організації, громади, державні органи);
- всі, хто має певне відношення до продукції або діяльності підприємства;
- особа чи група осіб, що має прямий або опосередкований вплив на діяльність компанії, а також на яких впливає компанія;
- особа в компанії або поза нею, думка якої важлива для компанії;
- суб'єкти, які заінтересовані у результатах діяльності компанії, або які можуть на неї впливати.

Між стейкхолдерами може виникнути конфлікт інтересів, який потрібно збалансовувати:

- власник і споживач: прибуток і послуги (конфлікт через години відкриття)
- акціонер і працівник: прибуток і висока заробітна плата
- власник і менеджмент: конфлікт між власністю і контролем
- роботодавець і працівник: працівники вважають, що тяжко працюють, що відображається на прибутках роботодавця, а роботодавці очікують більшої ефективності за менші кошти.

**Аналіз стейкхолдерів** - це процес, за допомогою якого можна визначити та оцінити важливість впливу стейкхолдерів на діяльність конкретної організації. Основні завдання аналізу стейкхолдерів:

- визначити групи людей та організації, що впливають на діяльність організації,
- зрозуміти точку зору цих груп,
- допомогти кожній групі зрозуміти погляди на ситуацію інших груп заінтересованих сторін,

- визначити спільне бачення результатів діяльності організації, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань стейкхолдерів,
- розробити стратегії для отримання підтримки діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження політики організації.

В процесі аналізу стейкхолдерів організації використовують матрицю стейкхолдерів (табл. 1).

Таблиця 1

### Форма для заповнення матриці стейкхолдерів

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

5 етапів заповнення матриці стейкхолдерів:

Етап 1. Потрібно визначити людей, організації, на які впливатиме діяльність організації загалом або її окремі проекти

Етап 2. Потрібно визначити специфічні інтереси, які може мати кожна група стейкхолдерів (вигоди або шкода для стейкхолдерів)

Етап 3. Потрібно визначити, наскільки важливі інтереси стейкхолдерів і наскільки сильний їх вплив, при цьому потрібно врахувати:

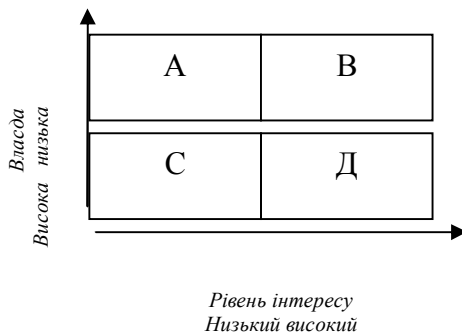
- роль, яку мають відігравати стейкхолдери для успішної діяльності організації
- силу впливу негативного ставлення стейкхолдерів до діяльності організації

Етап 4. Визначення ризиків і прогнозів щодо стейкхолдерів, бо успіх діяльності організації значною мірою залежить від прогнозів зроблених щодо різних груп стейкхолдерів

Етап 5. Необхідно дати відповіді на рід запитань:

- яку саме інформацію потрібно надати різним групам стейкхолдерів
- наскільки є важливим залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень в організації
- чи є певні групи осіб, які можуть вплинути на стейкхолдерів для підтримки діяльності або окремих ініціатив організації

**Карта стейкхолдерів** - це спосіб наочного відображення різних відносин зі стейкхолдерами, за допомогою яких організація впливає на людей або люди впливають на організацію.



**Рис. 1 Карта стейкхолдерів**

Для того, щоб побудувати карту стейкхолдерів необхідно встановити пріоритети, використовуючи такі критерії:

- значення впливу організації з погляду її стейкхолдерів;
- важливість та вимоги групи стейкхолдерів для діяльності компанії;
- ризик отримання неповної інформації про групу стейкхолдерів
- можливість доступу до нових ідей групи стейкхолдерів

Стейкхолдери розподіляються на 4 групи:

А – низька заінтересованість, низький вплив – організація може не витратити зусиль на цю групу, вони не становлять жодної загрози

В – висока заінтересованість, низький вплив – цих стейкхолдерів потрібно лише інформувати і тримати у курсі подій

С - низька заінтересованість, високий вплив. Ця група стейкхолдерів через її інтерес до організації, врят чи викличе значні проблеми в діяльності організації

Д - висока заінтересованість, високий вплив. Організація повинна задовольнити вимоги цієї групи, оскільки існує висока ймовірність того, що ця група стейкхолдерів може використовувати владу впливати на діяльність організації.

**Стратегічний діалог зі стейкхолдерами** має такі характеристики:

- знаходження кращих рішень для вирішення складних проблем шляхом включення пропозицій різних груп стейкхолдерів
- об'єднання різних різних груп стейкхолдерів та їх поглядів на певну проблему і усунення конфлікту інтересів
- розподіл відповідальності, коли кожна сторона розглядає одна одну як партнера

– запобігання розбіжностей в отриманні інформації різними групами стейкхолдерів.

Індикатори необхідності діалогу зі стейкхолдерами:

– збільшення негативних відгуків про організацію та її продукцію у медіа

– збільшення кількості скарг з боку стейкхолдерів

– конкуренти, які вже проводять діалог зі стейкхолдерами

– наявність політичних або соціальних загроз для діяльності організації.

Причини необхідності посилення стратегічного діалогу зі стейкхолдерами полягають у тому, щоб:

– краще розуміти наслідки своєї діяльності, поліпшити свої послуги та продукти;

– сформулювати свої цінності, місію, стратегію, зобов'язання та план дій;

– сприяти отриманню схвалень регулятора;

– зробити процеси звітування та моніторингу прозорішими;

– краще керувати ризиками та репутацією; активно покращувати відносини;

– створювати соціальний капітал у громадах та завойовувати більшу довіру;

– об'єднувати ресурси (знання, людські, грошові, технологічні) для вирішення проблем та досягнення цілей, які не можуть бути досягнуті однією організацією;

– відкривати нові стратегічні можливості, розвивати інновації;

– краще контактувати та встановлювати більш довірчі відносини між компанією та її партнерами.

Ситуації недоцільності діалогу зі стейкхолдерами:

– брак часу, коли є дедлайн для прийняття рішення

– у разі, коли організація не погоджується з результатами

– якщо важливе для організації рішення вже прийнято.

Принципами стратегічного діалогу зі стейкхолдерами є ефективність, гнучкість, відкритість, законність, навчання, участь, чесність, підзвітність, та прозорість.

Основними видами діалогу зі стейкхолдерами є: один на один, робочі групи, круглі столи та конференції.

**ТЕМА 6.**  
**СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ПОВЕДІНКИ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ В РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**  
*Стислий виклад основного матеріалу*

Існує чотири моделі поведінки організації щодо соціальної відповідальності:

- протидії - заперечення необхідності застосування соціально відповідальних підходів до ведення бізнесу
- оборони - оголошення боротьби із вимогами соціально відповідальної поведінки
- пристосування - прийняття соціальної відповідальності під тиском обставин
- сприйняття - прояв ініціативи для реалізації соціально відповідальної поведінки організації у ринковому середовищі її функціонування.

**Класична концепція побудови стратегії соціальної відповідальності бізнесу** була запропонована Кітом Девісом у 1975 р. і охоплює п'ять базових постулатів:

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади, тому з цієї метою органи влади мають створювати умови і демонструвати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система, тобто з одного боку, враховувати вплив суспільства та ринкові сигнали, а з іншого - бути відкритим у своїх операціях для суспільства.

3. Соціальні витрати мають бути проаналізовані з точки зору правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту чи надання послуг.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом чи послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачуються споживачем.

5. Організації, як і суспільні суб'єкти, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності

При формуванні і реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу діє “Залізний закон відповідальності”: у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в напрямку, який суспільство розглядає як відповідальний, втрачає цю владу.

Сучасні стратегії соціально відповідальної поведінки організації в ринковому середовищі базуються на **філософії загального управління якістю**, основними принципами якої є:

- орієнтація на результат;
- концентрація уваги на споживачах;
- лідерство та відповідність цілям;
- управління на базі процесів і фактів;
- розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення;
- постійне навчання, інновації та вдосконалення;
- розвиток партнерства;
- відповідальність перед суспільством.

**Фундаментальними концепціями соціальної відповідальності бізнесу** є:

- концепція економічної відповідальності
- базова бізнес-стратегія
- стратегія обов'язків
- стратегія „стейкхолдерів”
- стратегія корпоративної підзвітності
- добровільна стратегія
- концепція проактивності.

Згідно з **концепцією економічної відповідальності** соціальна відповідальність ототожнюється з економічною відповідальністю організації, яка передбачає ефективні ділові операції та підтримку рентабельності. При цьому автоматично за допомогою об'єктивно існуючого ринкового механізму особисті інтереси організації перетворюються у суспільні. За цієї концепцією вважається, що існує тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку, за умови, що організація дотримується правил гри, тобто бере участь у відкритій вільній конкуренції без обману та шахрайства.

**Концепція базової бізнес-стратегії** передбачає, що бізнес не може ефективно функціонувати, якщо суспільство характеризується негативними тенденціями розвитку. При умові успішності дій бізнесу та інших суб'єктів суспільства їх підлаштування один до одного створює атмосферу взаємної довіри, яка сприяє ефективності діяльності окремо взятої організації та підвищує економічний, соціальний та екологічний добробут суспільства в цілому.

**Концепція обов'язків** передбачає, що ефективність діяльності організацій слід розглядати у двох площинах, тобто враховувати як економічний успіх, так і

неекономічні критерії. З метою досягнення високих рівнів значень неекономічних критеріїв організація повинна дотримуватися наступних обов'язків:

- економічних, тобто отримувати достатній рівень прибутку, надавати продукцію, яка задовольняє покупців, створювати нові робочі місця та нові матеріальні цінності для свого бізнесу та заохочувати інновації;
- правових, тобто дотримуватися вимог чинної нормативно-правової бази,
- етичних, тобто поважати суспільні права та дотримуватися суспільних обов'язків, уникати шкоди та запобігати завданню шкоди іншими.

**Концепція „стейкхолдерів”** базована на тому, що незалежно від виду діяльності організації, існують групи людей, які впливають на організацію або на яких впливає сама організація. Оскільки окремі з стейкхолдерів можуть мати більший вплив, ніж інші, організація повинна вживати дії, залежно від сили впливу різних стейкхолдерів на їх діяльність.

**Концепція організаційної підзвітності** передбачає, що організації у певний спосіб несуть відповідальність за наслідки своїх дій, а тому необхідним є забезпечення принципу транспарентності через нефінансову звітність, яка відображає результативність контактів з зацікавленими сторонами.

**Добровільна концепція** передбачає добровільне взяття організацією зобов'язань, понад вимоги закону або ринкового механізму стосовно зовнішнього та внутрішнього прояву соціально відповідальної поведінки.

**Концепція проактивності** соціальна відповідальність є засобом реагування на виклики щодо суспільних потреб. Організації можуть це робити „реактивним” (як реакція на суспільну потребу) або „проактивним” способом (стратегічний підхід, який передбачає створення певної моделі суспільно відповідальної поведінки організації. При підході на основі реакції організації сприймають зміни в суспільному розвитку та суспільній поведінці як ризики, на котрі вони реагують з метою недопущення проблем, які можуть зашкодити їх репутації або перетворитися в упущену бізнесову вигоду.

**Етика поведінки організації** – це система моральних принципів, які діють всередині організації та у її взаємовідносинах з ринковим середовищем її функціонування

На сьогодні сформовано чотири сучасні етичні концепції бізнесу:

- утилітаризм
- дотримання прав людини
- справедливості
- нова модель бізнесу.

**Утилітаризм** передбачає, що “правильні” рішення приносять найбільшу користь більшості людей. Організація, яка дотримується цієї концепції, спочатку ретельно вивчає дію альтернативних рішень, враховуючи думку своїх стейкхолдерів, а потім робить вибір, який приносить задоволення потреб більшості членам суспільства. Згідно цієї концепції прерогативу мають рішення, які приносять користь більшості стейкхолдерам.

**Концепція дотримання прав людини** ґрунтується на добровільно взятих на себе обов’язках організації захищати права інших людей і уникати будь-яких рішень, які порушують ці права. При цьому організація не примушує працівників діяти всупереч їх релігійним або моральним уявленням.

**Концепція справедливості** зобов’язує вище керівництво організації ставитися однаково до всіх членів суспільства, виконувати всі правила, забезпечувати рівні права під час розподілу благ та нести відповідальність власні дії або бездіяльність.

**Концепція нової моделі бізнесу** організація розглядається як відкрита система, яка активно взаємодіє з державними інституціями з метою дотримання суспільних інтересів. При цьому пріоритетами нової моделі бізнесу є збалансованість економічної та соціальної віддачі від залучених в процесі діяльності організації ресурсів.

**Етика поведінки організації в ринковому середовищі її функціонування** включає наступні складові:

- етика відносин зі споживачами
- етика відносин зі співробітниками, що передбачає використання такого управлінського інструментарію в практиці ведення бізнесу, що зумовлює відсутність будь-якої дискримінації у сфері зайнятості, передбачає особливий статус працівників із обмеженою дієздатністю, охорону здоров’я і техніку безпеки працівників організації, їх навчання і розвиток, програми оздоровлення і стрес-менеджменту
- екологічна етика, що передбачає застосування такого виробничого процесу та управлінського інструментарію, що зумовлює уникнення несприятливого впливу організації на природне середовище та дотримання екологічних стандартів через контроль над забрудненнями, захист середовища, збереження природних ресурсів та утилізацією відходів;
- етика відносин із партнерами включає дотримання договірних зобов’язань та врахування інтересів партнерів під час ведення бізнесу
- етика взаємовідносин із конкурентами, включає використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій, вихід із сумнівних ринків;



– етика відносин із суспільством включає спонсорування проектів соціального добробуту, підтримку освіти, науки та інших суспільно важливих сфер, участь у громадських роботах, проектах;

– етика відносин з державою включає дотримання законодавства у сфері господарсько-правових відносин, складання та вчасне подання в органи спеціального призначення добросовісної звітності, уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями;

– міжнародна етика передбачає дотримання у ході здійснення виробничої та управлінської діяльності етичних стандартів, прийнятих у світі та врахування вимог національної культури та менталітету.

Існує **4 базових інструменти реалізації етики відносин зі споживачами:**

– екологічно-збалансована продукція, що передбачає виробництво товарів чи послуг, для яких характерним є мінімальний вплив на навколишнє середовище на кожній стадії її життєвого циклу;

– екологічне маркування, що передбачає маркування тієї продукції, яка має менший вплив на навколишнє середовище, аніж інша аналогічна продукція;

– соціальне маркування, що передбачає використання соціальних знаків, які вказують не те, що певні продукти були виготовлені в безпечних умовах та без використання дитячої праці;

– органічне маркування, яке передбачає, що в процесі виготовлення продуктів харчування не використовувалися штучні замінники (синтетичні добрива та пестициди та застосовувалися екологічно сприятливі сільськогосподарські технології).

Причинами **недотримання вимог етичних принципів ведення бізнесу** є недосконалість законодавчої та нормативно-правової бази; значний обсяг “тіньової” економіки; жорстка конкурентна боротьба; прагнення підвищувати рівень прибутковості, застосовуючи всі інструменти для досягнення цього; відсутність належного стимулювання етичної поведінки менеджерів, зокрема певний тиск на працівників з боку організації з метою пошуку компромісів між їх цінностями та вимогами вищого керівництва; загальне зниження етики життєдіяльності у суспільстві.

З метою **підвищення рівня етичності поведінки організації** застосовується низка наступних інструментів:

– етичні кодекси, які описують загальну систему цінностей, етичні правила, яких мають дотримуватися працівники організації;

– комітети з етики, які здійснюють моніторинг практики з позиції етичних вимог. До складу таких комітетів включаються авторитетні працівники організації;

– соціальні ревізії, які проводяться для аналізу й оцінки звітів і програм соціальної відповідальності організації;

– навчання етичній поведінці керівників та працівників.

**Імідж організації** формується через спеціальні способи, принципово відмінні від тих, що застосовуються іншими суспільними суб'єктами, які використовує організація для суспільного позиціонування своєї діяльності.

**Позитивний імідж** організації повинен відповідати наступним вимогам:

– адекватність, тобто відповідність реальній специфіці діяльності організації;

– оригінальність, тобто принципова відмінність від іміджу організацій-конкурентів;

– гнучкість, тобто здатність здаватися незмінним продовж тривалого часу з одночасним пристосуванням до змінюваних суспільних вимог;

– адресність, тобто мати визначеного адресата, тобто бути привабливим для визначеної суспільної цільової аудиторії.

Процес формування іміджу включає три етапи:

– ефективна робота з цільовими групами споживачів

– підтримка іміджу успішної організації, яка сприяє довірі покупця до продукції організації

– встановлення позитивної психоемоційної залежності з окремими покупцями та суспільством в цілому.

Методика формування іміджу організації включає реалізацію низки кроків:

– аналіз ринкового середовища функціонування організації;

– визначення сегментів впливу групами стейкхолдерів;

– формування вагомих факторів сприйняття іміджу для окремих сегментів суспільного впливу;

– розробка суспільно бажаного образу організації;

– моніторинг реалізації іміджу організації по кожному сегменту суспільного впливу;

– контроль результатів щодо реалізації іміджу організації і при необхідності корекція плану.

Складання плану по зовнішньому іміджу передбачає проведення аналізу суспільних уподобань та їх задоволення через якість продукту, рекламу, зв'язки з засобами масової інформації.

**ТЕМА 7.**  
**ФОРМУВАННЯ СКЛАДОВИХ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ**  
**ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЇ**  
*Стислий виклад основного матеріалу*

**Організаційна культура** є важливою складовою організації, яка реалізовує функції його адаптації до суспільних вимог та характеризується:

- нормами поведінки організації в ринковому середовищі її функціонування
- домінуючими цінностями, що підтримують та реалізують усі працівники організації
- правилами поведінки, що визначають внутріорганізаційний менеджмент організації
- соціально-психологічним кліматом, який визначається стилем спілкування співробітників між собою і формою їх поведінки у зовнішньому середовищі функціонування організації.

**Об'єктивні елементами організаційної культури:**

- символіка організації,
- оформлення її інтер'єрів,
- зовнішній вигляд співробітників.

**Суб'єктивні елементи організаційної культури** - організаційні цінності, тобто властивості тих чи інших предметів, процесів чи явищ, що є зразками поведінки для працівників організації: дисципліна

- ініціатива
- професійна етика
- орієнтація на споживача
- креативність.

Об'єктивна організаційна культура формується через властивості тих реальних об'єктів, що є в організації дизайн приміщення, стиль меблів тощо.

Суб'єктивна організаційна культура визначається суспільним сприйняттям зовнішнього прояву поведінки організації та її цінностей: історія розвитку організації, звичаї та ритуали.

**Етапи формування організаційної культури:**

- зовнішня адаптація організації до суспільних умов;
- визначення суспільної місії організації, її основних завдань;
- формування загальних і суспільних цілей та визначення інструментів їх узгодженості;

- вибір методів, засобів та інструментів формування та коригування соціальних цінностей діяльності організації;
- вибір критеріїв впливу на цільові суспільні групи через зовнішні прояви сформованої організаційної культури.

**Соціально відповідальна поведінка організації по відношенню до навколишнього середовища** значною мірою визначається типом використовуваної у суспільстві моделі регулювання природоохоронної діяльності.

Перша модель природоохоронної діяльності базується на принципі спонукального податку. У цьому випадку рівень плати стимулює організацію-забруднювача в очищенні виробничих відходів до встановлених законодавством норм.

Друга модель природоохоронної діяльності використовує принцип щодо перерозподілу податків з метою мобілізації засобів для фінансування природоохоронних програм.

З метою забезпечення виконання принципів відповідального ставлення до довкілля організація:

- закріплює відповідні принципи у сфері охорони атмосферного повітря, збереження біологічних видів, захисту водних, земельних ресурсів, управління відходами у власних програмних документах;
- здійснює комплексний аналіз джерел ресурсів та енергії для забезпечення власної діяльності та визначає нормами їх споживання за часовим горизонтом (місячний, квартальний, річний);
- розробляє комплексний план заходів щодо оптимального використання ресурсів та енергії;
- розробляє технологічні умови щодо зменшення продукування відходів від діяльності чи можливості рециклінгу;
- здійснює економне споживання ресурсів, зокрема впроваджує альтернативні види енергії.

Держава стимулює організації до відповідального ставлення до довкілля через екологічні податки, системи купівлі-продажу прав на забруднення та податкові пільги.

**Екологічні податки** реалізуються у формі санкцій проти тих, хто забруднює довкілля та нерационально розпоряджається відходами. У такий спосіб економічні збитки від забруднення (наприклад, лікування людей, які занедужали внаслідок екологонегативної ситуації) перекладаються на тих, хто спричиняє забруднення. При чому сучасна тенденція щодо підвищення податків

стимулює підприємців шукати способи зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

**Продаж квот на забруднення навколишнього середовища** реалізується через нормативно встановлені максимально можливі обсяги шкідливих викидів за результатами діяльності організації в атмосферу та водойми. Залежно від умов поширення забруднень, масштаби ринку квот можуть бути як регіональними, так і міжрегіональними. Тому організації, які забруднюють довкілля, змушені удосконалювати виробничий процес (переробка відходів, встановлення додаткових очисних споруд).

**Податкові пільги на проведення природоохоронних заходів** передбачають:

- прямі інвестиційні субсидії, які покривають частину витрат на розробку нових енергозберігаючих технологій
- позики на встановлення обладнання, що забезпечує очищення, відновлення забрудненого довкілля, субсидії для виплати відсотків за кредитами, взятими для реалізації енергозберігаючих технологій
- систему податкових пільг для виробників природоохоронного обладнання.

**Принципи соціальної відповідальності у відносинах з споживачами** базуються на можливості:

- захисту від виробничих процесів, продукції і послуг, які містять ризики для здоров'я або життя людини;
- отримання інформації, необхідної для свідомого інформованого вибору продукції
- обрання з діапазону продукцію, що запропонована за конкурентними цінами з гарантією задовільної якості
- підтримки діалогу споживача з організацією щодо скарг на якість придбаної продукції та гарантійного обслуговування
- врахування інтересів споживача у разі конфлікту з організацією, задоволення позовів, у тому числі компенсації за продукцію незадовільної якості.

Етапи процесу формування складової соціальної відповідальності у відносинах з споживачами:

- 1) передбачає низьку моральну поведінку організації, яка зумовлюється домінуючою метою діяльності організації на даному етапі її життєвого циклу - максимізацією прибутку

2) передбачає законослухняну поведінку організації, за якою вона бере на себе зобов'язання правового характеру виробляти продукцію належної якості та надавати про неї повну інформацію;

3) передбачає чуйну поведінку, при якій організації починають виявляти зачатки етики, як правило з метою формування позитивного суспільного іміджу;

4) характеризується початковою етичною поведінкою, при якій організації ухвалюють моральні кодекси діяльності та вживають низку кроків, які іноді спричиняють зниження прибутковості, однак забезпечують якість взаємовідносин зі споживачами

5) характеризується розвиненою етичною поведінкою та виявляється у прихильності організації заявленим цінностям, що слугують орієнтирами для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях її системи управління.

**Консьюмеризм** – це організований рух громадян, а також державних і громадських установ із розширення прав і впливу споживачів на виробників і торговців. Споживачі України мають право на:

- захист своїх прав державою
- належну якість продукції та обслуговування
- безпеку товарів, робіт і послуг
- необхідну, доступну, достовірну та своєчасну інформацію про продукцію, її якість, кількість, асортимент
- відшкодування шкоди, завданих дефектною чи фальсифікованою продукцією або продукцією неналежної якості, а також майнової та моральної шкоди, заподіяної небезпечною для життя і здоров'я людей продукцією
- звернення до суду на інших уповноважених органів за захистом порушених прав
- об'єднання в громадські організації споживачів.

**ТЕМА 8.**  
**СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНА ПОВЕДІНКА ОРГАНІЗАЦІЇ У**  
**ВЗАЄМОДІЇ З КОНТРАГЕНТАМИ РИНКУ**  
*Стислий виклад основного матеріалу*

**Відмивання грошей** - це операція, у процесі якої приховується походження або призначення грошового платежу. Джерелом одержання брудних грошей є тіньова економіка. Тінізація світової економіки за останніх 5 років зростала щорік на 6,2%, а той час як загальне економічне зростання лише на 3,5%.

Основні генератори брудних грошей:

- організовані злочинні угруповання
- терористичні угруповання
- корумповані чиновники

Щоб оцінити масштаби відмивання брудних грошей використовують метод «Палермо», який заснований на порівнянні величини заявленого доходу з реальним обсягом купівлі товарів і одержання платних послуг у масштабах країни чи окремих осіб.

**Основні способи відмивання брудних грошей:**

- вивіз готівки з країни за допомогою кур'єрів чи приховування їх у багажі
- багатократне зарахування готівки на розрахунковий рахунок різними фізичними особами
- укладання угод з іноземними компаніями на виконання послуг інформаційного характеру
- укладання угод щодо купівлі-продажу товарів, яких фізично не існує.
- структуривання – штучне дроблення фінансової операції на кілька одиничних з невеликими сумами. Пізніше кошти акумулюються на одному або кількох рахунках, з яких вони переказуються вже на законній підставі у банк іншої країни
- фіктивні компанії з реєстрацією по підробних або загублених документах
- псевдоперестраховання, тобто передача неіснуючих ризиків перестраховикам.
- альтернативні банківські системи – золотий трикутник (Таїланд, Бірма, Лаос)

– схема Fie chien, що існує в Китаї, «система записки», коли клієнт віддає гроші банкіру, а в обмін отримує записку, яку він може обміняти в іншого «банкіра».

**Доброчесна конкуренція** - це рівні умови для конкуренції, що досягаються через вирівнювання витрат на виробництво продукції виробниками і нейтралізацією будь-яких переваг, що їх може мати один постачальник або виробник на іншими. Доброчесна конкуренція знижує ціни, підвищує якість та розширює вибір клієнта.

В Україні питаннями доброчесної конкуренції опікується Антимонопольний комітет України, який здійснює:

- державний контроль за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції
- контроль за концентрацією суб'єктів господарювання
- контроль за регулюванням цін і тарифів суб'єктами господарювання.

**Приклади дій недоброчесної конкуренції:**

- встановлення цін через змову. Декілька підприємств погоджуються на контроль або встановлення цін на товари і послуги
- заведення в оману у рекламу щодо якості товарів або послуг
- продаж з примусовим асортиментом, коли компанія не віддає клієнту певної речі доти, доки він не купить два товари одночасно.
- зловживання домінуючим становищем, коли організація, яка має великий відсоток на ринку зменшує конкуренцію через завищення або заниження цін, щоб знищити своїх конкурентів
- дотримання перепродажних цін, коли постачальники впливають на дистриб'юторів щодо встановлення фіксованої ціни на свою продукцію.

**Відповідальні закупівлі** - це закупівлі на засадах чесних відносин з постачальниками

Розрізняють:

- **сталі закупівлі** – це закупівля дружніх до навколишнього середовища продуктів і послуг та вибір постачальників на цих засадах
- **етичні закупівлі** - це закупівля продуктів і послуг без шкоди людям і навколишньому середовищу
- **закупівлі із включенням соціальновідповідальних індикаторів** - це встановлення вимог до постачальників про дотримання ними принципів СВ в їх діяльності.

**Принципи відповідальних закупівель:**

- прозорість – процедури підписання контрактів мають використовувати об'єктивні і вимірювані критерії



– недискримінація – рівне ставлення та однакові шанси для укладання контракту

– краще співвідношення ціна-якість.

**Умовами контрактів відповідальних закупівель є:**

– гарантування безпечних умов праці та охорони праці  
– збереження здоров'я працівників  
– не використання понад нормованої праці  
– оплата заробітної плати відповідно до національних стандартів  
– відсутність дискримінації при наймі, навчанні, припиненні роботи за расою, національною ознакою, статтю, сексуальною орієнтацією, віком, політичними, релігійними поглядами)

– запобігання дитячої праці  
– забезпечення навчання працівників  
– заборона фізичних знущань, сексуальних домагань, словесних образ стосовно працівників.

Основними вимогами до постачальників в рамках відповідальних закупівель є:

– сумлінність і чесність у комерційній діяльності  
– сталий розвиток (економічна + соціальна + екологічна ефективність діяльності)

– стандарт праці (невикористання примусової і дитячої праці, гідна оплата, недискримінація

– безпека і гігієна стосовно продукції і робочого місця

– охорона навколишнього середовища.

– Формами моніторингу діяльності постачальників є:

– опитувальний лист самооцінки

– структурований діалог

– інспекція на місці виробництва

– співпраця з сертифікованими постачальниками та виробниками.

**ТЕМА 9.**  
**ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ**  
**ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ ТА СОЦІАЛЬНА ЗВІТНІСТЬ**  
*Стислий виклад основного матеріалу*

**Аудит соціальної відповідальності бізнесу** - це формальний процес діагностики зовнішньої та внутрішньої соціальної політики організації та її результатів.

Основні етапи соціального аудиту реалізуються через збір і аналіз інформації щодо особливостей реалізації соціальної політики та опитування працівників з метою визначення рівня досягнення внутрішньої складової соціальної місії організації. У рамках соціального аудиту здійснюються: аудит відповідності, аудит ефективності та стратегічний аудит.

**Аудит ефективності** оцінює відповідність методів внутрішнього управління організацією її цілям і можливості для їх удосконалення. При цьому для розробки й обґрунтування пропозицій аудитор вивчає не тільки досягнуті результати, а й спектр процедур, за допомогою яких вони були досягнуті.

**Стратегічний аудит** виявляє ступінь узгодження здійснюваної соціальної політики з цілями організації, його глобальною і соціальною стратегіями, а також встановлює ступінь зв'язку соціальної політики зі специфікою організації і зовнішніми умовами її функціонування

Соціальний аудитор починає роботу з перевірки результатів соціальної діяльності організації, з метою знаходження відхилень від норм і стандартів. Аналітичну базу аудиту складають фінансові і бухгалтерські документи, дані аналітичного й синтетичного обліку щодо витрат на утримання персоналу реалізацію соціальних заходів.

При проведенні соціального аудиту реалізуються **чотири етапи експертизи**:

- проведення попереднього анкетування чи опитування, які дозволяють з'ясувати специфіку діяльності організації;
- обґрунтування робочої програми (визначення інформаційно-аналітичної бази для діагностики, часових, людських, фінансових видів ресурсів);
- реалізація аудиторської перевірки;
- складання та редагування звіту.

**Вивчення рівня внутрішньої соціальної відповідальності організації** передбачає визначення наступних індикаторів її діяльності:

- зайнятість (забезпечення стабільності складу працівників, вплив нововведень, особливості реалізації кар'єри, зайнятість соціально вразливих категорій працівників);

- оплата і мотивація праці (рівень винагород, їх види, нижній рівень заробітної плати);

- безпека умов праці (витрати на фінансування безпеки умов праці);

- професійне навчання (обсяг, види, зміст, тривалість, вартість).

Кінцевим результатом соціального аудиту є **соціальний баланс**, який містить дані про:

- структуру і характеристики працівників організації (рівень кваліфікації працівників, стаж роботи), що оцінює можливість адаптації до соціальної політики організації;

- умови праці та стан техніки безпеки в організації (ризик виробничого травматизму, професійні захворювання, психофізіологічні умови праці, тривалість і планування робочого часу).

**Моніторинг ефективності діяльності організації в контексті соціальної відповідальності** здійснюється за наступними напрямками:

- підвищення динаміки інноваційного розвитку,

- відповідальне корпоративне управління,

- співпраця з групами впливу,

- розвиток людського капіталу,

- гідна праця та соціальний діалог,

- суспільний добробут,

- підприємництво та ініціативність,

- збереження та відтворення довкілля

- відповідальна інтеграція у міжнародні ринки.

Кожна позиція визначається у балах або коефіцієнтах як рівень досягнення окремих індикаторів з наступних категорій

**Підвищення динаміки інноваційного розвитку передбачає визначення рівня:**

- підвищення товарообігу та прибутковості організації;

- підвищення гнучкості організації через пристосування до змінюваних ринкових умов;

- підвищення темпів впровадження нових технологій, створення нових товарів та послуг, прискорення інноваційних процесів;

- розвиток співпраці з стейкхолдерами, дослідницькими структурами, бізнес-партнерами, бізнес-асоціаціями;

- застосування підходів, спрямованих на покращення якості та безпеки продукції, проведення її сертифікації на відповідність міжнародним стандартам, участь у програмах порівняльного тестування, рейтингах виробників з метою підвищення задоволеності споживачів;

- збільшення кількості робочих місць із збереженням гідних умов праці за рахунок створення нових продуктів та виходу на нові ринки;

- дотримання соціальних та екологічних стандартів під час закупівлі товарів, робіт та послуг за державні кошти, своєчасне виконання зобов'язань при державних та муніципальних закупівлях.

**Моніторинг відповідального загального управління організацією** передбачає відстежування:

- залучення власників, акціонерів та інвесторів у процес соціальної відповідальності бізнесу, поширення принципів соціальної відповідальності бізнесу на всі напрями діяльності організації: маркетинг, розробка продукції, її виробництво та продаж,;

- прозорості ведення бізнесу;

- сприяння розвитку інвестиційних процесів, підвищення довіри інвесторів;

- ефективності боротьби з корупцією та виведення бізнесу з тіні безпосередньо на підприємстві, відстоювання принципів вільної конкуренції; уникнення маркетингових технологій, що порушують принцип вільної конкуренції;

- мінімізації ризиків виникнення конфлікту інтересів, прийняття кодексів етики чи ділової поведінки;

- захисту прав власності, зокрема дотримання прав міноритарних акціонерів, уникнення рейдерства тощо;

- сприяння підвищенню зацікавленості працівників в ефективності діяльності організації та застосування принципів ціннісно-орієнтованого управління;

- соціальної та екологічної звітності через надання інформації про діяльність організації, її продукцію та їх наслідки для довкілля і суспільства в цілому.

**Співпраця з групами впливу (стейкхолдерами)** передбачає моніторинг:

- системи організації роботи зі стейкхолдерами, ефективність діючих каналів комунікацій;

- залучення у процес обміну досвідом з групами впливу на комерційній основі та партнерських засадах;

- співпраці з органами державного управління та місцевою громадою;

- співпраця з навчальними та дослідницькими закладами;
- ефективності співпраці з профспілковими органами;
- партнерства з неурядовими організаціями;
- інформування споживачів щодо їх споживчих прав;
- надання своєчасної та достовірної інформації про діяльність та продукцію організації ЗМІ.

**Розвиток людського капіталу** охоплює дії щодо:

- поширення освіти, освітніх і навчальних програм серед працівників з метою підвищення якості знань, компетенції та навичок працівників організації;
- забезпечення умов для освіти «впродовж життя» для працівників організації;
- підвищення якості змістовного наповнення праці та забезпечення умов самореалізації для працівників;
- сприяння поширенню гнучких форм зайнятості, зокрема для працівників з соціально вразливих категорій;
- участь роботодавців у професійній орієнтації випускників шкіл та інтернатних закладів, надання змістовних місць для проходження практик, стажувань, працевлаштування фахівців, що пройшли професійну перепідготовку;
- залучення організації у процеси регулювання зовнішньої та внутрішньої трудової міграції.

**Моніторинг забезпечення гідної праці** здійснюється за наступними позиціями:

- діяльність організації щодо забезпечення гідної праці працівників;
- визнання права на ведення колективних переговорів; виконання зобов'язань генеральної, галузевої, регіональної угод та колективного договору в організації;
- забезпечення права на свободу асоціацій та об'єднань;
- безпека та охорона праці;
- запобігання статеві, віковій, мовної дискримінації працівників організації;
- приведення заробітної плати у відповідність до законодавчо визначеного прожиткового рівня;
- турбота про працівників підприємства після досягнення ними пенсійного віку.

**Рівень досягнення суспільної місії організації** визначається через:

- покращення якості житла та сприяння покращенню комунальної інфраструктури для працівників організації;

- протидія поширенню ВІЛ-інфекції /СНІДу серед працівників організації;
- забезпечення доступного та якісного медичного обслуговування для працівників;
- залучення бізнесу до програм запобігання торгівлі людьми;
- збереження, розвиток культурних традицій та їх інтеграція у новітні умови ведення бізнесу;
- заохочення культурного, спортивного та мистецького життя серед працівників і стейкхолдерів організації;
- створення умов для можливості якісного поєднання сімейних та посадових обов'язків працівників організації;
- розробка і реалізація програм волонтерства працівників.

**Забезпечення покращення добробуту суспільства через:**

- впровадження продуктів, що сприяють вирішенню соціальних або екологічних проблем;
- внеску організації у розвиток науковомістких технологій та економіки на основі знань;
- заохочення реалізації соціальних ініціатив серед працівників та членів їхніх родин;
- закупівлі товарів та послуг у місцевих постачальників з метою розвитку місцевого ділового середовища;
- застосування заходів, спрямованих на підвищення рівня фінансової грамотності серед населення.

**У контексті збереження та відтворення довкілля здійснюється оцінка:**

- управління екологічними ризиками виробничої діяльності організації;
- оптимізації використання природної сировини, водних, земельних та біологічних ресурсів;
- заходів з енергозбереження та підвищення енергоефективності, у т.ч. використання та постачання енергії з відновлюваних джерел за конкурентними цінами, покращення енергоефективності будівель;
- покращення екологічних характеристик товарів та послуг, у т.ч. відмова від небезпечних для здоров'я людини та природного середовища компонентів, матеріалів, технологій тощо; відповідальність за продукт на різних стадіях життєвого циклу;
- зменшення кількості відходів, утилізація і переробка відходів, використання вторинної сировини;

- участь організації у програмах енергозбереження та ощадливого використання природних ресурсів;
- зменшення викидів і скидів, створення і використання замкнутих виробничих циклів;
- врахування екологічної компоненти у внутріорганізаційному менеджменті організації;
- прийняття організацією добровільних екологічних зобов'язань.

**Моніторинг відповідальної інтеграції у міжнародні ринки** передбачає визначення рівня:

- акредитації чи сертифікації товарів, робіт чи послуг згідно з міжнародними стандартами (стандарти якості, соціальні, екологічні характеристики товарів/послуг);
- своєчасне і повне виконання інвестиційних зобов'язань;
- врахування соціальних та екологічних аспектів під час виходу на іноземні ринки;
- застосування принципів екологічно та соціально збалансованої торгівлі;
- якості роботи з іноземними постачальниками та субпідрядниками виробництва;
- підтримки міжнародних ініціатив у сфері соціальної відповідальності бізнесу;
- ознайомлення працівників із соціальними та екологічними проблемами в країні ведення діяльності організації.

**Інтегральний показник соціальної відповідальності бізнесу** включає:

- показники суспільної відповідальності організації
- соціальної відповідальності організації.

**Показниками суспільної відповідальності бізнесу** є коефіцієнти :

- приросту податкових платежів на одиницю приросту фінансового результату,
- рівня благодійної діяльності підприємства,
- працевлаштування обмежено дієдатних груп населення,
- забезпеченості та фінансування організацією власних закладів соціальної інфраструктури,
- інформаційної відкритості,
- економічних втрат (штрафи),
- окупності витрат на збут,
- втрат від поставки неякісної продукції.

Порядок визначення показників соціальної відповідальності бізнесу регламентований вимогами міжнародних документів і складається з трьох груп.

**Перша група** об'єднує міжнародні ініціативи, які містять вимоги щодо управління організацією та проведення сертифікації її діяльності. Дотримання вимог даних документів сприяє поширенню принципів соціальної відповідальності на всі етапи діяльності організації та підвищенню загального рівня довіри стейкхолдерів до її роботи.

**Другу групу** складають міжнародні документи, розроблені інвестиційними фондами для оцінки рейтингу соціальної відповідальності організації. Зміст цих документів у кожному інвестиційному фонді зокрема.

**Третю групу** складають міжнародні документи, які визначають загальні вимоги щодо соціальної звітності. Вони не містять чітких норм, досягнення яких є обов'язковими для організації, однак враховують принцип потрійної результативності діяльності, і визначають якість налагодження зв'язків із стейкхолдерами.

Важливою складовою системи оцінки рівня досягнення соціальної відповідальності є:

- фондові індекси (наприклад, Domini Social 400, Dow Jones Sustainability Index, Nasdaq Social Index тощо);
- нефондові індекси та рейтинги (наприклад, Accountability Rating, Business in the Community's Corporate Responsibility Index, Social Index Данського міністерства соціальної політики тощо).

Для їх розрахунку основними джерелами інформації виступають опитування працівників організації, діяльність яких досліджується, аналіз документації (фінансові, соціальні, екологічні звіти, звіти сталого розвитку, веб-сайти, внутрішні документи та інструкції), вивчення публікацій у засобах масової комунікації та коментарів стейкхолдерів діяльності організації, безпосередні контакти з організаціям у разі виникнення потреби у додатковій інформації.

Для оцінки ефективності реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу визначають показники, за якими здійснюється контроль соціальної діяльності:

- група показників соціальної відповідальності перед працівниками
- група показників навколишнього середовища
- група показників поведінки організації на ринку
- група показників виконання суспільних вимог.

**Група показників соціальної відповідальності перед працівниками** включає виплати премій, плинність кадрів, проведення тренінгів, оплата праці,



умови праці в порівнянні з середньогалузевими чи ринковими, понаднормові години роботи, структура робочої сили в гендерному, віковому розрізі, оцінка організації працівниками.

**Група показників навколишнього середовища** включає витрати організації на навколишнє середовище, використання вторинної сировини, економне споживання енергії, утилізація відходів, кількість штрафних санкцій за невиконання екологічних нормативів.

**Група показників поведінки організації на ринку** включає рекламачії споживачів, скарги на недобросовісну рекламу, штрафні санкції антимонопольного комітету, пропонований рівень сервісу споживачам, рівень задоволення споживача, кредиторська заборгованість, рівень відповідності стандартам продукції, вплив продукції чи діяльності організації на суспільство.

**Група показників виконання суспільних вимог** включає дотримання організацією прав людини, участь у стратегічному розвитку території, де здійснює діяльність організація чи країни в цілому.

**ТЕМА 10.**  
**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД СТАНОВЛЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ**  
**ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ**  
*Стислий виклад основного матеріалу*

На сьогодні формування напрямків реалізації соціальної відповідальності бізнесу значною мірою визначають міжнародні організації. Існує дві групи міжнародних організацій, які визначають основні тенденції розвитку соціальної відповідальності бізнесу: ООН та різні світові неприбуткові організації та бізнес асоціації.

Організацією Об'єднаних Націй розроблено Глобальний договір ООН як добровільну міжнародну ініціативу, яка об'єднує організації компанії з інституціями ООН з метою для підтримки соціальних принципів ведення бізнесу та принципів захисту навколишнього середовища. Глобальний договір не є регуляторним інструментом та не встановлює обов'язкові до виконання вимоги до поведінки організацій.

**Десять принципів Глобального договору:**

- бізнес повинен підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сфері його впливу.
- бізнес не повинен бути залученим до порушень міжнародних прав людини.
- бізнес має підтримувати свободу асоціації та визнавати права людини на переговорах про умови праці між підприємцями та урядом.
- бізнес повинен підтримувати ліквідацію всіх форм примусової праці.
- бізнес повинен підтримувати ефективну ліквідацію дитячої праці.
- бізнес повинен підтримувати ліквідацію дискримінації щодо працевлаштування та зайнятості.
- бізнес має підтримувати обережний підхід стосовно захисту навколишнього середовища.
- бізнес повинен вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності.
- бізнес повинен заохочувати розвиток та поширення екологічно безпечних технологій.
- бізнес має протистояти усім формам корупції, включаючи вимагання та хабарництво.

Мережа Глобального договору складається з Офісу Глобального договору та шести агенцій ООН:

- Управління Верховного комісара по правах людини,

- програми ООН із захисту навколишнього середовища,
- Міжнародної Організації Праці,
- програми Розвитку ООН,
- організація промислового розвитку ООН,
- управління ООН з боротьби з розповсюдженням наркотиків та злочинністю.

Друга група міжнародних координаторів включає:

- **всесвітня ділова рада за сталий розвиток (WBCSD)** – це спілка 175 міжнародних організацій з 35 країн та 20 основних промислових секторів, об'єднаних спільним вкладом у сталий розвиток по трьом напрямкам: економічний розвиток, екологічний баланс та соціальний прогрес. Це є всесвітня мережа 50 національних та регіональних рад і партнерських організацій, що залучають близько 1000 бізнес лідерів з усього світу.

- **об'єднання економік відповідальних щодо охорони навколишнього Середовища (CERES)** – це неприбуткове об'єднання понад 50 інвесторів, екологічних, релігійних, робітничих груп та груп соціальної справедливості і включають громадські організації, корпорації, консультаційних та бухгалтерських фірм, бізнес асоціацій, наукових організацій та інших установ.

- **бізнес задля соціальної відповідальності (BSR)** – це всесвітня організація, яка допомагає організаціям-учасникам досягти успіху бізнесу через врахування етичних цінностей навколишнього середовища та суспільства в цілому. Організація забезпечує бажаних інформацією, інструментарієм, тренінгами та дорадчими послугами для перетворення соціальної відповідальності бізнесу в невід'ємну складову ділових операцій та в стратегію ведення бізнесу.

- **міжнародний форум лідерів бізнесу (International Business Leaders Forum)** - це міжнародна неприбуткова організація утворена принцом Уельським та групою президентів міжнародних компаній у відповідь на виникаючі виклики економічному росту та зміни в світовій економіці. Її місією є просування на лідируючі позиції відповідального бізнесу та партнерства з метою соціального, економічного та екологічно сталого міжнародного розвитку.

- **соціальна відповідальність бізнесу - Європа (CSR Europe)** – це лідируюча європейська бізнес мережа соціальної відповідальності бізнесу, яка складається з понад 60 провідних мультинаціональних компаній-членів. З часу виникнення в 1995 році, місія компанії залишається незмінною – надання допомоги компаніям з приводу інтеграції соціальної відповідальності бізнесу у їх щоденні методи ведення бізнесу.

У червні 2012 р. ООН була проведена конференція щодо стійкого розвитку РІО+20, де були визначені його інституційні межі.

Передумовами до розширення розуміння соціальної відповідальності стали ряд сучасних тенденцій суспільного розвитку:

- збільшення кризових точок „провалів” ринку;
- глобалізація, яка зумовила потребу застосування універсальних економічних „правил гри”;
- ефект запозичення, суть якого полягає у бажанні суспільних груп однієї країни отримувати рівень соціального захисту, що існує у країні з максимальним його рівнем.

Реалізація соціально відповідальної поведінки держави за новою концепцією сталого розвитку передбачає:

- збільшення соціальних інвестицій держави, які стають складовою державних витрат та валових інвестицій. Враховуючи те, що вони є елементами сукупного попиту, можна вважати, що збільшення обсягу соціальних інвестицій веде до збільшення обсягу рівноважного ВВП як інтегрального показника функціонування економічної системи;
- поступове інтегрування вимог стандартів ISO у нормативне забезпечення діяльності різних суспільних груп. Однак у вітчизняному суспільстві часто простежується ухиляння держави з боку її інституційних одиниць від виконання багатьох соціальних функцій та імперативне перекладання цих функцій на бізнес. У цьому напрямку правильна позиція держави полягає у встановленні чітких соціальних пріоритетів та стандартів, а не методів, за допомогою яких їх можна досягти;
- використання класичних приватних соціальних ініціатив в діяльності інституційних одиниць державного сектору (просування добродійної справи, добродійний маркетинг, волонтерська робота, застосування соціально відповідальних підходів до здійснення державних закупівель).
- міжнародна практика стосовно нормативно-правової бази соціальної відповідальності бізнесу представлена так званим „м’яким правом”, яке включає міжнародні конвенції, декларації, принципи та рекомендації. Зобов’язання щодо соціальної відповідальності бізнесу базуються на стандартах, нормах, регуляторах, які розроблені та затверджені Міжнародною організацією праці та Міжнародною організацією стандартизації.

**Міжнародна організація праці** затвердила:

- декларацію фундаментальних обов’язків та прав на роботі, яка визначає міжнародні права працівників через „ключові стандарти трудових відносин”, які окреслюють права на переговорах між підприємцями та урядом

про оплату праці; вимоги щодо заборони примусової та дитячої праці та усунення будь-якої дискримінації в трудових відносинах;

- трьохсторонню декларацію принципів щодо транснаціональних компаній та соціальної політики. Принципи, встановлені цим універсальним інструментом, пропонують орієнтири транснаціональним компаніям, урядам, організаціям працедавців та працівників у сферах працевлаштування, тренінгів, умов праці та життя і господарських відносин;

- кодекс поведінки стосовно безпеки та охорони здоров'я, що містить практичні рекомендації стосовно відповідальності за безпеку зайнятості та охорону здоров'я як у державному, так і в приватному секторі.

**Міжнародна організація стандартизації** розробила:

- **стандарт ISO 26000**, який визначає основні правила та концепцію соціальної відповідальності бізнесу в організаціях. Цей стандарт обумовлює обов'язковість сталого розвитку організації, яка забезпечуватиме потреби сучасного суспільства, не ставлячи при цьому під загрозу можливість наступних поколінь задовольняти свої потреби.

- **стандарт SA 8000**, який передбачає добровільний моніторинг, сертифікацію та оцінювання умов праці;

- **глобальну ініціативу звітування (GRI)** як міжнародний стандарт звітування щодо добровільного використання організаціями звітів з економічного та екологічного напрямків їх діяльності.

**Інституційні стимули застосування соціальної відповідальності:**

- суспільні нагороди,
- відзнаки,
- податкові, кредитні пільги
- фінансова підтримка.

В законодавчому порядку, в державах-членах ЄС та інших країнах, на даний час, в рамках соціальної відповідальності бізнесу, врегульовано соціальні, пенсійні, трудові питання, інформаційні, фінансові, екологічні аспекти діяльності організації, питання реклами та прав людини.

Регулювання соціальних, пенсійних та трудових питань в площині соціальної відповідальності бізнесу передбачає:

- вимогу розкриття в річній звітності організацій інформації щодо врахування етичних, соціальних та/або екологічних критеріїв діяльності (Бельгія, Данія, Німеччина, Іспанія, Франція, Швеція та Велика Британія);

- вимогу до організацій зі 100 та більше працівниками щорічно складати звіти соціального балансу та надсилати їх до Міністерства праці (Португалія).

Інституційними обмеженнями розповсюдження інформації та реклами є:

- заборона недостовірної реклами, зокрема стосовно впливу на навколишнє середовище (Бельгія, Україна, Ірландія, США),
- положення про громадську участь у розробці та впровадженні добровільних кодексів поведінки компаніями, асоціаціями або комерційними організаціями чи організаціями споживачів в галузі суспільних інформаційних послуг (Іспанія, Нідерланди),
- вимога до організацій про включення інформації щодо їх впливу на навколишнє середовище до їх щорічної фінансової звітності (Швеція),
- обов'язок забезпечення доступу до інформації щодо екологічного впливу діяльності організації (Україна, США).

В аспекті обов'язку організацій дотримувати права людини на законодавчому рівні встановлюються наступні вимоги:

- організаціям дозволяється добровільно оцінювати вплив їх бізнесових операцій, які в подальшому можуть прямо чи опосередковано порушуватимуть права людини (Данія),
- встановлення рівних умов для працівників з обмеженою дієздатністю та укладання „угоди щодо намірів”, як добровільних договорів добровільні угоди між загально визнаними асоціаціями та компаніями щодо умов та часових рамок усунення усіх типів бар'єрів працевлаштування (Німеччина, Франція);
- закріплюється обов'язок надавати практичні рекомендації організаціям, які шукають шляхів встановлення безпеки їх персоналу та операцій на конфліктних територіях (США, Велика Британія).

З метою стимулювання соціально відповідальної поведінки організації стосовно навколишнього середовища встановлюються вимоги щодо формування:

- додаткових звітів щодо соціальної відповідальності компанії, знань та know-how, екологічних заходів та їх наслідків (Данія, Швеція);
- документів, що навколишнє середовище буде захищене від як громадських, так і приватних заходів і врахуватиме збитки чи шкоду заподіяну екосистемі (США, Австралія, Україна);
- еко-аудиту, що є інструментом управління, який залучає системне, задокументоване та регулярне оцінювання управління охороною навколишнього середовища (ЄС).
- численні обмеження та вимоги до працедавця щодо отримання спеціального податкового статусу. Наприклад, пенсійні плани повинні бути обґрунтовані та повинні задовольняти вимоги мінімального покриття (США).

**ТЕМА 11.**  
**ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ**  
**ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ**  
*Стислий виклад основного матеріалу*

На сьогодні обмежувальними факторами розвитку соціальної відповідальності в Україні є:

- відсутність незалежної громадської експертизи соціальних та суспільно корисних проектів і програм
- існування законодавчих обмежень розмірів та способів можливої допомоги
- певна обмеженість ресурсів для благодійності на малих та середніх підприємствах
- відсутність налагодженої системи інформування суспільства про діючі та реалізовані соціальні проекти та їх інвесторів
- переконання окремих бізнесових структур щодо недоцільності формування соціально позитивного іміджу організації.

Обмеженість застосування принципів соціальної відповідальності бізнесу у вітчизняних організаціях пов'язано з рядом причин:

- відсутністю національного законодавства щодо організації, регулювання та контролю соціальної відповідальності бізнесу, зокрема недосконалістю вітчизняних соціальних стандартів та нормативів, їх невідповідністю європейським стандартам;
- відсутність достатньої кількості фінансових ресурсів;
- достатньо високий ступінь контролю з боку контролюючих органів;
- дефіцит урядових і неурядових організацій, що підтримують соціальної відповідальності бізнесу;
- відсутність необхідної інформації стосовно суспільних потреб і проблем;
- нестабільність політичної та економічної ситуації в країні;
- відсутність повного розуміння організаціями сутності соціальної відповідальності бізнесу (не тільки як спонсорства та благодійності)
- відсутність або небажання сприйняття окремими керівниками і підприємцями бізнес-структур принципів соціальної відповідальності,;
- відсутність дієвої системи морального та матеріального заохочення соціальної відповідальності суб'єктів бізнес-структур, розвинутого почуття відповідальності перед людьми і соціумом за її результати.

**Напрями розвитку соціальної відповідальності в контексті подолання системної кризи:**

- ощадливе споживання (державне, організаційне, особисте) - перегляд потреб в бік їх раціоналізації
- розвиток людського капіталу на всіх рівнях - підтримувати кваліфікації, збереження добрих стосунків, довіри
- розвиток соціальних цінностей – честь, гідність, совість, репутація, обов'язок, дружба
- культивування національних та родинних цінностей, здорового способу життя.

**Державі доцільно застосовувати наступні програмні заходи:**

- програми економічної мотивації (податкові пільги);
- регулятивні програми (соціальні критерії при державних закупівлях в державних тендерах, укладання угод між державою і приватним сектором, соціальні пункти в колективних договорах, які дозволять, наприклад, створювати робочі місця для осіб з обмеженою працездатністю та ін.);
- програми примушення (надання відповідної інформації, звітності, сертифікація продукції);
- програми переконання (поширення суспільноприйнятих норм і цінностей).

Національна концепція соціальної відповідальності бізнесу має на меті надання узагальненого розуміння соціальної відповідальності бізнесу в Україні для бізнесових структур та для зацікавлених в їх діяльності сторін, а також на формування адекватного сприйняття всіма заінтересованими сторонами зусиль бізнесу у сфері соціальної відповідальності.

**Принципами національної концепції соціальної відповідальності бізнесу є добровільність, законність, прозорість, активний діалог, звітність та виконання взятих зобов'язань.**

**Завданнями національної концепції соціальної відповідальності бізнесу є:**

- використання соціальної відповідальності бізнесу для досягнення модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, зростання соціального добробуту та вирішення екологічних питань, визначених у національних програмних документах;
- запровадження єдиних підходів до розуміння соціальної відповідальності бізнесу в Україні всіма групами заінтересованих осіб;



- підвищення впливи соціальної відповідальності бізнесу на вирішення конкретних питань економічного, соціального та екологічного розвитку територій та громад;
- запровадження соціальної відповідальності бізнесу як невід’ємної частини ведення бізнесу в Україні серед компаній як приватного, так і державного секторів;
- впровадження чесних практик ведення бізнесу;
- зняття соціального напруження та формування довіри між бізнесом, суспільством та владою;
- дотримання стандартів якості на всіх стадіях життєвого циклу продукту, послуги, в тому числі забезпечення екологічних чинників під час діяльності ;
- дотримання сучасних стандартів безпеки праці та розвитку людського капіталу;
- етичне виховання членів суспільства шляхом просвітницької та освітньої діяльності, зокрема, запровадження відповідального споживання;
- формування механізмів суспільного визнання соціально відповідальних суб’єктів бізнесу.

Стандарти соціальної відповідальності бізнесу:

- SA 8000 - стандарт сертифікації щодо впровадження соціальної відповідальності з 9 питань: дитячої праці, примусової праці, гігієни праці та безпеки, свободи асоціацій, дискримінація, дисциплінарної практики, тривалості робочого часу, оплати праці та системи управління.
- ISO 9000, 9001 – міжнародний стандарт, присвячений побудові в організаціях системи управління якістю внутрішніх процесів.
- ISO 26000 – керівництво за принципами, які покладено в основу соціальної відповідальності, присвячене основним тематикам і проблемам соціальної відповідальності, а також способам інтеграції соціально відповідальної поведінки в стратегії, практики і процеси діяльності організації.
- ISO 14001 - міжнародний стандарт системи екологічного менеджменту для організацій різних видів, основну увагу якого зосереджено на визначенні екологічних аспектів діяльності організації, відповідних підходах до охорони навколишнього середовища і оцінюванні найважливіших з цих підходів.

Доцільними до реалізації сферами соціальної відповідальності бізнесу в Україні є права людини, реагування на скарги, трудові відносини, корпоративне управління, навколишнє середовище, питання споживачів, залучення та розвиток громади, соціальні інвестиції. Соціальні інвестиції - будь-які засоби (фінансові, організаційні, матеріальні), якими організація, може сприяти розвитку

суспільства. Соціальні інвестиції мають місце, коли організація, інвестує свої ресурси в інфраструктуру та інші програми, спрямовані на поліпшення соціальних аспектів життя громади. Соціальні інвестиції можуть включати проекти, пов'язані з освітою, навчанням, культурою, охороною здоров'я, отриманням прибутку, розвитком інфраструктури, покращенням доступу до інформації або будь-яку іншу діяльність, що сприятиме економічному або соціальному розвитку громади або її окремих груп.

## ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ ДЛЯ ВИВЧЕННЯ ДИСЦИПЛІНИ

### *Основна література*

1. Вісник доктрини приватної ініціативи / Соціальна відповідальність бізнесу в Україні. М.Стародубська. – К., УНЦПД, 2005. – 40с.
2. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки //Наукові праці КНТУ: Економічні науки, 2010, вип. 17
3. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2005. – №10.
4. Гирик О. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник / О. Гирик, О. Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. — К., 2009. — 258 с.
5. Гусаков Ю. Стандарт ВОК-КСО-2007 и социальная ответственность бизнеса / Ю. Гусаков, Е. Тавер // Стандарты и качество. 2009. - №6. С.6--65
6. Коник Д. Л, Олійник М. В., Привалов Ю. О. — Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: Матеріали експертного дослідження / НАН України; Інститут соціології ; Фонд «Інтелектуальна перспектива»; Представництво Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) / Ю. Саєнко (відп.ред.). — К. : Батискаф, 2002.
7. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Н. Лі // Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства Пер. з анг. С. Яринич. – К.: Стандарт, 2005 – С.4.
8. Корпоративна соціальна відповідальність: підручник/ О. Гирик, О.Денис, О. Дубовик, І. Жеребило, А. Зінченко, Н. Реверчук, М. Саприкіна, Р. Семів, З. Скринник, К. Телюк; за заг.ред. д-ра екон.наук, проф. Т.С. Смвженко, д-ра екон.наук, проф.А.Я. Кузнецової. — К.: УБС НБУ, 2009.
9. КСО-2008. Социальная ответственность организации. Требования / Всерос. орг. качества; Укр. асоц. качества, Междунар. асоц. Менеджеров и аудиторів качества. – введен впервые 12-15-2008. – М.: ВОК; УАК; МАМАК,2008. – 13 с.
10. Лазоренко О. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка: зб. статей та рекомендацій /- К. : Стилос, 2007.
11. Петроє О.М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної політики сучасних підприємств в Україні: [навч. посіб.] / О. М. Петроє. –К.: Центр учбової літератури, 2008. - 60 с.
12. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні / Відп. ред.: Ю.Саєнко. – К.: Батискаф, 2002. – 72 с.

13. Тарнавська Н. П. Соціальна відповідальність бізнесу: [навч. посіб.]. / Тарнавська Н. П., Овсянюк-Бердадіна О. Ф..- Тернопіль, 2012 р.

14. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку / Н.А. Супрун // Економіка і прогнозування. - 2009. - № 3. - С. 61-74.

#### ДОДАТКОВА ЛІТЕРАТУРА

15. Бай С. І. Менеджмент організацій: Опорний конспект. – К.: КНЕУ, 2008. – 89 с.

16. Бідняк М. Н. Організація управління: Навчальний посібник. – К.: АСК, 2003

17. Большаков А. С., Михайлов В. И. Современный менеджмент: Теория и практика менеджмента. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

18. Бреддик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 342 с.

19. Волосковець Н. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки // Наукові праці КНТУ: Економічні науки, 2010, вип. 17

20. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2005. – №10.

21. Гусаков Ю. Стандарт ВОК-КСО-2007 и социальная ответственность бизнеса / Ю. Гусаков, Е. Тавер // Стандарты и качество. 2009. - №6. С.6--65

22. Довгань Л.Э. Праця керівником, або Практичний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ЕксОб, 2002. – 384 с.

23. Довідник соціально-відповідальних компаній України. – К.: К.І.С., 2007. – 170 с

24. Коник Д. Л, Олійник М. В., Привалов Ю. О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: Матеріали експертного дослідження / НАН України; Інститут соціології ; Фонд «Інтелектуальна перспектива»; Представництво Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ) / Ю. Саєнко (відп.ред.). — К. : Батискаф, 2002.

#### *Корисні сайти*

1. Глобальна ініціатива відповідального лідерства (Global Responsible Leadership Initiative - GRLI) [www.grli.org](http://www.grli.org)

2. Європейська академія бізнесу і суспільства (European Academy for Business and Society — EABIS) [www.eabis.org](http://www.eabis.org)

3. Європейська асоціація етики бізнесу (European Business Ethics Network — EBEN) [www.eben-net.org](http://www.eben-net.org)

4. Офіційний сайт Секретаріату мережі Глобального договору в Україні: [www.globalcompact.org.ua](http://www.globalcompact.org.ua).
5. Центр корпоративної соціальної відповідальності Вищої школи менеджменту СПбГУ. [www.gsom.pu.ru](http://www.gsom.pu.ru)
6. International Centre for Corporate Social Responsibility (ICCSR) - [www.nottingham.ac.uk.business/ICCSR](http://www.nottingham.ac.uk.business/ICCSR)
7. AccountAbility The Institute of Social and Ethical Accountability [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)
8. Boston College Center for Corporate Citizenship - <http://www.bccccc.net/>
9. BRASS –The ESRC Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society. [www.brass.cf.ac.uk](http://www.brass.cf.ac.uk)
10. Bridgestar  
<https://www.bridgestar.org/Resources/Library/Lead/EDCOOPartner.aspx>
11. Business and Human Rights [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org)
12. Business Ethics Magazine - magazine of Social Responsibility [www.business-ethics.com](http://www.business-ethics.com)
13. Business for Social Responsibility [www.bsr.org](http://www.bsr.org)
14. Business In The Community website [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
15. Business in the Community [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk)
16. Cambridge Programme for Industry - [www3.cpi.cam.ac.uk](http://www3.cpi.cam.ac.uk)
17. Committee to encourage corporate philanthropy - US [www.corphilanthropy.org](http://www.corphilanthropy.org)
18. Conference Board [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org)
19. Corporate Social Responsibility Forum [www.pwblf.org](http://www.pwblf.org)

## ГЛОСАРІЙ

**Асоційовані фонди** – це організації, що фінансуються через засоби комерційної організації, з якою асоціюються та надають гранти у сфері, яка прямо чи опосередковано співпадає з бізнесовими інтересами комерційної організації, з якої вони фінансуються.

**Благодійність** – це добровільна та безкорисна допомога тим, хто її потребує.

**Відповідальність** – це усвідомлення та виконання певних дій особою з метою недопущення негативних наслідків за вчинки, які не відповідають встановленим суспільством соціальним нормам.

**Волонтерська робота** – це добровільна діяльність, яка здійснюється фізичними особами на засадах неприбуткової діяльності, без заробітної плати, без просування по службі, заради суспільного добробуту.

**Глобальний договір ООН** – це ініціатива Організації Об'єднаних Націй, спрямована на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення стабільної економіки.

**Громадянське суспільство** – це сукупність громадянських, соціальних інституцій та організаційних заходів, які формують організаційно-функціональний механізм суспільного розвитку в окремо взятій країні.

**Державні донори** – організації, які отримують фінансування з бюджету своєї країни на реалізацію соціальних проектів.

**Дискреційна відповідальність** – складова поведінки організації, за якою організація добровільно реагує на суспільні виклики та спрямовує свою діяльність на підтримку соціальних програм та вирішення суспільних проблем, є проявом найвищого рівня суспільної свідомості організації.

**Екологічні податки** – фінансові відрахування суб'єктами господарювання, які здійснюють викиди забруднюючих речовин в атмосферу, водні об'єкти, а також господарюючими суб'єктами, внаслідок діяльності яких утворюються радіоактивні відходи та які здійснюють їхнє тимчасове зберігання.

**Екологічне маркування** – це комплекс відомостей екологічного характеру щодо продукції чи процесу у вигляді тексту або окремих графічних символів нанесених безпосередньо на виріб, упаковку, ярлик, етикетку чи в супровідну документацію.

**Економічна відповідальність** – система правил, встановлених державою для юридичних і фізичних осіб, органів державного управління та місцевого самоврядування з метою узгодження їх інтересів, у т.ч. і через відшкодування заподіяних збитків тощо.

**Етична відповідальність** – це суспільно-корисні дії, що не передбачені законами, не відповідають прямим економічним інтересам окремого суб'єкта та спрямовані на недопущення отримання власних вигод з одночасним завданням шкоди суспільству або його окремим групам.

**Етика поведінки організації** – це набір моральних принципів і цінностей, що є базовими для визначення власної та суспільної корисності прийнятих господарських і управлінських рішень та дій організації.

**Імідж організації** – це умовне відображення організації у свідомості суспільства або його окремих груп.

**Локус контролю** – це набута властивість індивіду, яка формується при його соціалізації та характеризує суб'єктивне сприйняття ним причин поведінки через власні або сторонні дії.

**Місцеві фонди** – це організація, що заснована окремою територіальною громадою для задоволення місцевих потреб.

**Мотиви** – це усвідомлені спонукання людини до діяльності або певного виду поведінки.

**Морально-етичні цінності** – інтегральний компонент, що поєднує в єдину особистісну систему світогляд, установки, інтереси й ідеали суб'єкта, основні з них є цінності добра, справедливості, любові і чесності.

**„Напівприватні донори”** – це громадські організації, які отримують кошти від державних донорів і розподіляють їх між організаціями-заявниками. **Незалежні фонди** – це організації, що утворюються однією або декількома приватними особами, існують на дивіденди від вкладеного капіталу та вирішують суспільні проблеми згідно чітко визначеного списку пріоритетних напрямків та стандартних критеріїв відбору заявок.

**Органічне маркування** – це комплекс відомостей щодо дотримання технологічних стандартів при вирощенні або виготовленні продукції сільського господарства та харчової промисловості (використання пестицидів, синтетичних мінеральних добрив, регуляторів зростання, штучних харчових добавок, ГМО).

**Організаційна культура** – це сукупність ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від положення в ієрархічній структурі.

**Правова відповідальність** – це установлена законом негативна реакція держави на правопорушення, що виявляється в позбавленні суспільного суб'єкта певних прав чи накладенні на нього обов'язків майнового характеру. **Приватні донори** – це фонди, приватні некомерційні організації, приватні особи, які отримують кошти від приватних громадян у формі пожертвувань.

**Соціальна відповідальність бізнесу** – це концепція залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами.

**Соціальна справедливість** – це міра досягнення в суспільстві соціальної рівності і свободи, яка стимулює суспільний розвиток.

**Соціальна політика держави** - це заходи держави, спрямовані на пом'якшення нерівності в розподілі доходів, послаблення диференціації доходів і майна, пом'якшення суперечностей між учасниками ринкової економіки і запобіганню соціальних конфліктів на економічному ґрунті.

**Соціальне забезпечення** - це система суспільно-економічних заходів, спрямованих на матеріальне забезпечення населення від соціальних ризиків або зниження їх дії на процес розширеного відтворення населення.

**Соціальна система** - це історично сформована сукупність взаємозв'язків між окремими суб'єктами (нація, народність, соціальна група, організація, колектив, окрема особистість) та соціальним середовищем.

**Соціально-адекватний менеджмент** – це модель управління, яка гнучко реагує на вимоги соціуму та є адаптованою до функціонування у конкретній соціальній системі з максимальним використанням її соціально-економічного і психокультурного потенціалів.

**Соціальне підприємництво** – це підприємницька діяльність у сфері освіти, охорони навколишнього середовища, боротьби з бідністю та прав людини, що спрямована на позитивну зміну у суспільстві.

**Соціальний проект** – це соціальне нововведення, обмежене у часі провадження, метою якого є створення або зміна у суспільному середовищі матеріальної або духовної цінності.

**Соціальний маркетинг** – це сукупність спеціальних управлінських інструментів, дія яких спрямована на покращення життя окремих людей та суспільства в цілому з одночасним продажем продукції організації.

**Соціальний аудит** – це процес оцінки та підготовки звітності про суспільно корисну діяльність організації.

**Соціальне маркування** – це використання соціальних знаків, які вказують не те, що певні продукти були виготовлені в безпечних та достойних технологічних умовах.

**Стандарт** – це документ, що встановлює комплекс норм, правил, вимог до окремого об'єкта чи процесу, які характеризуються багаторазовістю застосування у виробничій чи управлінській діяльності.

**Стейкхолдер** – це будь-яка особа, група або організація, яка може претендувати на увагу відповідної організації, її ресурси чи результат діяльності або ж зазнає впливу цього результату.



**Суспільні відносини** – це важлива форма вияву тривалих, сталих, системних, оновлюваних, різноманітних за змістом зв'язків у суспільстві.

**Утилітаризм** – це концепція оцінювання всіх предметів, процесів, явищ, відомостей тільки з погляду їхньої корисності та можливості слугувати засобами для досягнення яких-небудь цілей.

**Фандрайзинг** – це залучення грошових та людських ресурсів для вирішення соціальної проблеми за допомогою збору грошей та залучення волонтерів.

**Філантропія** – це діяльність, за допомогою якої ресурси організації або окремих індивідів добровільно розподіляються для вирішення суспільних проблем або удосконалення умов суспільного життя.

**Філософія загального управління якістю** – це низка взаємопов'язаних принципів діяльності організації, за якими якість трактується не стільки як якість виробленої продукції чи наданих послуг, стільки як якість роботи підприємства в цілому.

**Фонди прямої дії** – це організації, що використовують свої ресурси для підтримки власних досліджень або безпосереднього надання послуг в рамках окремих проектів.