

# Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)

Головко Ярослав Дмитрович,  
проректор з наукової роботи  
АПСВ

# Головко Ярослав Дмитрович

- Народився 10 липня 1962 року в Києві.
- **Освіта:**
- В 1984 р. закінчив з відзнакою радіофізичний факультет Київського державного університету ім.Т.Г.Шевченка за спеціальністю «Радіофізика і електроніка».
- В 1989 р. захистив дисертацію, здобув ступінь «Кандидат фізико-математичних наук».
- В 1999 р. отримав кваліфікацію «Міжнародні ринки капіталу» Інституту цінних паперів, Великобританія.
- В 2002 р. закінчив Київський інститут інвестиційного менеджменту за спеціальністю «Менеджмент організацій».
- В 2002 р. закінчив Інститут міжнародних ділових відносин, Німеччина, здобув ступінь «Master of Business Administration».
- **Робота та практичний досвід:**
- В 1984 – 1992 рр. працював на посаді наукового співробітника в Київському державному університеті ім.Т.Г.Шевченка.
- В 1992 – 1995 рр. працював на посаді директора учбового центру „Омета”.
- В 1995 – 2010 рр. був ректором Київського інституту інвестиційного менеджменту.
- З 1999 р. по даний час є Президентом Київської Бізнес Школи.
- З 2010 р. працює проректором з наукової роботи Академії праці та соціальних відносин Федерації профспілок України.
- **Міжнародна та громадська діяльність:**
- **Участь в створенні та розвитку українських професійних асоціацій:**
- Співзасновник та член Ради Українського товариства фінансових аналітиків, представляв Україну в Асоціації міжнародних інвестиційних аналітиків.
- Член Ради Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти.
- Президент громадської організації „Центр розвитку професійних стандартів”.
- **Співпраця з державними органами:**
- Член громадської ради при Державному агентстві з інвестицій та інновацій.
- Був членом консультативно-експертної ради Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.
- Був учасником робочої групи Кабінету Міністрів України по розробці загальнодержавної програми «Добробут через аграрний розвиток України».
- **Міжнародні проекти:**
- Участь у проектах розповсюдження світового досвіду розвитку та вдосконалення освіти в українських навчальних закладах за підтримки донорських організацій USAID (США), BESO (Великобританія), British Council.
- Участь в проектах розповсюдження в Україні міжнародних професійних кваліфікацій (CFA®, ACIIA®, CIPA, NIMA та ін.)
- Участь в українських та міжнародних конференціях та семінарах.
- **Почесні нагороди:** У 2007 році отримав почесне звання „Заслужений працівник освіти України”.
- **Мови:** Українська, російська, англійська – вільно, французька – із словником.

# КСВ – новий курс для українських ВНЗ

- Основою реалізації стратегії КСВ є взаємодія між урядовими, діловими громадськими структурами та суспільством, ефективність якої визначається формуванням соціальної відповідальності як особистісної якості фахівців, котрі беруть участь у прийнятті рішень.
- Усвідомлення критичної важливості КСВ як для ефективності бізнесу так і для особистої кар'єри фахівця визначає необхідність вивчення дисципліни «Корпоративна соціальна відповідальність» на економічних, юридичних та управлінських спеціальностях.

# *Фахівець повинен знати:*

- концептуальні основи розвитку КСВ;
- місце КСВ в системі управління організацією;
- механізми реалізації КСВ;
- особливості соціальної відповідальності різних суб'єктів суспільного розвитку;
- принципи чесної конкуренції, етичної поведінки компаній щодо партнерів та соціально-відповідального маркетингу;
- екологічні аспекти КСВ;
- зміст, структуру і вимоги міжнародних стандартів звітності;
- особливості соціальної звітності в Україні;
- механізми реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

# *Фахівець повинен уміти:*

- ідентифікувати, аналізувати і ранжувати очікування заінтересованих сторін організації з позицій концепції КСВ;
- застосовувати основні принципи прийняття етичних управлінських рішень;
- збирати й оцінювати інформацію з КСВ для прийняття рішень і формування пропозицій до програм розвитку організації;
- розробляти етичні кодекси організацій;
- аналізувати соціальну звітність організації і готувати необхідну інформацію для її формування;
- оцінювати результативність програм КСВ.

- Програма розрахована на студентів 4 курсу.
- Загальний обсяг годин, передбачений на її викладання, становить 108 год.: з них 16 (12) – лекційних, 18 (6) – практичних та 74 (90) год. самостійної роботи (в дужках вказаний розрахунок годин для студентів заочної форми навчання).
- Підсумковий контроль здійснюється на основі узвгальнення поточного методичного контролю.

# Методичне забезпечення

- Саприкіна М.А., Саєнсус М.А., Зінченко А.Г., Ляшенко О.М., Місько Г.А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: посібник / - К.: Вид-во "Фарбований лист", 2011. – 480 с.
- Лазоренко О., Колишко Р., та ін. Посібник із КСВ. «Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності» / — К.: Видавництво «Енергія», 2008.
- Котлер Ф., Н.Лі. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства / Пер. з англ. С. Яринич. — К.: Стандарт, 2005. — 302 с.
- Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н. Управление социальными программами компании. /Под ред. Литовченко С.Е. — М.: Ассоциация менеджеров, 2003. — 152 с.

# Методичне забезпечення

- Глобальний договір ООН (UN Global Compact, 2000).
- Конвенції та рекомендації, ухвалені Міжнародною організацією праці
- Конституція та Закони України
- Звіти компаній з КСВ
- Журнал "Гвардія"
- Інтернет-ресурси (пошук "Корпоративна соціальна відповідальність", "Соціальна відповідальність бізнесу" тощо в т.ч. англ. мовою)



# Основні напрями КСВ

- права людини;
- трудові відносини;
- корпоративне управління;
- навколишнє середовище;
- відносини із споживачами;
- залучення та розвиток громади.

# Про історію КСВ

- Почала розвиватися з 1950-х рр. – перші дискусії щодо того, що обов'язки бізнесу перед суспільством не мають обмежуватися тільки економічними та правовими нормами
- 1960-70 рр. – поширення в звітах компаній даних про вплив діяльності на екологію
- 1980-ті рр. – перші соціальні аудити
- Еволюція теорії КСВ в часі (теорії корпоративного егоїзму, корпоративного альтруїзму, розумного егоїзму тощо)
- 1990-ті рр. – врахування аналітиками етичності компаній щодо їх співробітників, клієнтів, інвесторам та постачальників
- Стала частиною поточного сьогодення в останнє десятиріччя, особливо в Північній Америці та Західній Європі
- В останні роки стала невід'ємною частиною діяльності компаній в Україні та Росії

# Ще про історію (деякі приклади)

- рішення компанії Shell UK затопити в Північному морі нафтову вишку
- неетичні дії, використання дитячої праці в країнах третього світу відомими корпораціями (зокрема Nike)
- корпоративні скандали 2000-х (Enron)
- книга Наомі Клайн «No Logo» («Люди проти брендів»)

# Ще про історію

## ЧИННИКИ

- Глобалізація, розвиток транснаціональних компаній
- Інформатизація суспільства (поширення обізнаності громадськості з екологічними та етичними питаннями)
- Зростання тиску з боку організованих груп активістів (захисників довкілля, феміністського руху, поборників інтересів споживачів тощо)

# Ще про історію

## РЕЗУЛЬТАТ

- **На рівні законів окремих держав природоохоронні правила, стандарти охорони здоров'я та норми безпеки, закони про захист споживачів є недостатніми для регулювання діяльності глобальних компаній, які ведуть транскордонну торговельну та інвестиційну діяльність**
- **найвпливовіші чинники оцінки компанії потенційними інвесторами**
  - відкритість і прозорість фінансів та корпоративної стратегії
  - репутація компанії на ринку та в суспільстві
- **чинники рейтингу журналу «Fortune» щодо 500 найкрупніших компаній**
  - фінансова міцність
  - якість продукції
  - ефективне використання корпоративних активів
  - здатність до використання нових технологій
  - якість менеджменту
  - здатність залучати та утримувати кваліфіковані кадри
  - довгострокова інвестиційна привабливість
  - відповідальне відношення до суспільства та довкілля

# Інтерпретації КСВ

## *Теорія корпоративного егоїзму*

- Єдина відповідальність бізнесу – збільшення прибутку для своїх акціонерів
- Нобелівський лауреат по економіці Мілтон Фрідман: «боротьба з бідністю – функція не приватного бізнесу. Це справа держави. Наша справа – заробляти гроші для акціонерів та клієнтів в рамках закону. Інших обов'язків у нас немає. Ми сплачуємо податки і більше нічого не повинні нікому, крім бога та совісті»
- Основний недолік – часова обмеженість. Компанія в довготерміновій перспективі може виграти від покращення корпоративного іміджу, розвитку відносин з місцевим співтовариством

# Інтерпретації КСВ

## *Теорія корпоративного альтруїзму*

- Бізнес має турбуватися не тільки про зростання прибутку, а і робити максимальний внесок в вирішення суспільних проблем, в підвищення якості життя громадян та в збереження довкілля
- Комітет з економічного розвитку: «Корпорації зобов'язані вносити значний внесок в покращення якості американського життя»

## *Теорія розумного егоїзму*

- КСВ – це просто «гарний бізнес», оскільки скорочує довготермінові втрати прибутку. Витрати на соціальні та благодійні програми хоча і скорочують поточний прибуток, в довготерміновій перспективі за закунок сприятливого соціального оточення сприяють стабільному прибутку.
- Філантропічні та спонсорські програми сприяють законному зниженню бази оподаткування компанії та дають хороший «ефект публічності». Саме в цьому є основна мотивація соціальної діяльності компанії

# Піраміда Керолла

## *Концепція обов'язків*

- **Економічний:** заробляти достатній прибуток на власний акціонерний капітал для задоволення акціонерів, надавати продукцію, що варта сплачених за неї грошей, для задоволення покупців, створювати нові робочі місця та нові матеріальні цінності для свого бізнесу, заохочувати інновації
- **Правовий:** дотримуватися закону
- **Етичний:** бути моральною, чесною, справедливою, поважати права людей, уникати шкоди чи соціально кривди, запобігати завданню шкоди іншими
- **Філантропічний:** вести корисну діяльність для суспільства



# Pyramid of CSR

Philanthropic Responsibilities  
*Be a good corporate citizen.*

Ethical Responsibilities  
*Be ethical.*

Legal Responsibilities  
*Obey the law.*

Economic Responsibilities  
*Be profitable.*

# Визначення КСВ

## Міжнародна організація праці (МОП)

КСВ – добровільна ініціатива ділових кіл, яка стосується діяльності, що перевищує просту вимогу дотримання букви закону

## Зелена книга Європейського союзу

КСВ - інтеграція соціальних та екологічних аспектів у щоденну комерційну діяльність підприємств та в їхню взаємодію з зацікавленими сторонами на добровільній основі

## Форум соціально відповідального бізнесу (Україна)

КСВ - відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, до споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, що полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем

# Асоціація менеджерів Росії

- Компанія - роботодавець
- Компанія - виробник
- Компанія - платник податків
- Компанія - позичальник капіталу
- Компанія - бізнес-партнер
- Компанія - корпоративний громадянин
- Компанія - член громадських організацій

# Функції підприємства у сфері КСВ

- Компанія – роботодавець (створює робочі місця, платить «білу» зарплату)
- Компанія – виробник (створює якісні товари і послуги)
- Компанія - платник податків (платить всі податки (без сірих схем), дотримуючись законів)
- Компанія - позичальник капіталу (вчасно погашає кредити, виходить на міжнародні фондові ринки)
- Компанія - бізнес-партнер (демонструє добросовісну ділову практику, встановлює міцні відносини з постачальниками і дистриб'юторами)
- Компанія - корпоративний громадянин (запобігає можливим негативним наслідкам своєї діяльності (екологічний аспект), облагороджує територію, підтримує соціальне благополуччя)
- Компанія - член громадських організацій (сприяє формуванню громадянського суспільства)

# Асоціація менеджерів Росії

КСВ - філософія поведінки та концепція, що вибудовується діловою спільнотою, компаніями та окремими представниками бізнесу відповідно до своєї діяльності.

Метою цієї діяльності є сталий розвиток для майбутніх поколінь і відбувається вона, базуючись на наступних принципах:

1. виробництво якісної продукції та послуг для споживачів
2. створення привабливих робочих місць, інвестиції у розвиток виробництва та людського потенціалу
3. незаперечне виконання вимог законодавства: податкового, трудового, екологічного тощо
4. побудова добросусідських і взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами
5. ефективне впровадження бізнесу, орієнтоване на створення додаткової економічної вартості, підвищення національної конкурентоспроможності в інтересах акціонерів і суспільства
6. врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці
7. внесок у формування громадянського суспільства через партнерські програми та проекти суспільного розвитку

# Форми зовнішньої КСВ

Корпоративна філантропія у формі підтримки соціально важливих подій / об'єктів

Гранти / кредити на благодійні цілі

Партнерські проекти з навчальними установами (стипендіальні програми, стажування)

Робота в асоціаціях з законодавчими ініціативами

Партнерські проекти з владою, НУО

Волонтерська діяльність (добровільні безоплатні роботи силами працівників компанії)

Розкриття інформації про склад продуктів, які компанія пропонує

Етичні підходи до взаємодії із зовнішнім світом – ЗМІ, споживачами, органами влади, партнерами

Соціально відповідальний підхід до інвестування – вибір об'єктів інвестування, виходячи з ділових, екологічних, етичних засад діяльності

# Форми внутрішньої КСВ

- соціальні пакети для працівників
- інвестиції у людський капітал (тренінги, стажування, корпоративні університети та інші форми корпоративного навчання)
- прозорі програми мотивації і кар'єрного росту
- етичні, інші подібні стандарти роботи
- прозора загальна звітність (не лише фінансова, а й соціальна)

# Міжнародні ініціативи - чинник формування і розвитку КСВ

- Глобальний договір ООН
- Програма розвитку ООН (ПРООН)



# ПРООН

- Провідна агенція ООН по сприянню в сфері соціально-економічній стратегії країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою
- Проекти ПРООН з КСВ:
  - створення умов для стимулювання зайнятості та росту заробітної плати
  - вдосконалення системи соціального захисту
  - створення умов для скорочення бідності та розриву у рівні доходів населення

Активно співпрацює з російськими та зарубіжними компаніями

# Глобальний договір ООН

- Глобальний Договір є ініціативою, спрямованою на сприяння соціальній відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації та створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки
- Започаткований в 2000 р.
- На сьогоднішній день існує більше ніж 3 800 компаній, що стали учасниками Глобального Договору та 47 національних мереж Глобального Договору
- 206 учасників в Україні
- Глобальний Договір відстоює принципи соціальної відповідальності бізнесу з особливою увагою, спрямованою на досягнення цілей ООН у 4 основних сферах:
  - права людини
  - трудові відносини
  - навколишнє середовище
  - боротьба з корупцією

# 10 принципів Глобального Договору ООН

## **Принципи прав людини**

- компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні
- компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини

## **Принципи праці**

- компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди
- компанії повинні сприяти викоріненню примусової або обов'язкової праці
- компанії повинні сприяти дієвому викоріненню дитячої праці
- компанії повинні сприяти дієвому викоріненню дискримінації стосовно зайнятості та працевлаштування

## **Екологічні Принципи**

- компанії повинні дотримуватися обережних підходів до екологічних проблем
- компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності
- компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій

## **Антикорупційний Принцип**

- компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здринцтво

# Що дає приєднання до Договору для компаній

- Участь в програмах та заходах ООН разом з урядами країн, представниками ділових кіл, впливових неурядових організацій
- Участь в розробці практичних заходів, спрямованих на вирішення існуючих проблем глобалізації, на підвищення соціальної відповідальності бізнесу
- Управління ризиками за рахунок реалізації активної позиції з найбільш гострих проблем
- Вдосконалення методів корпоративного управління, систем управління брендами
- Отримання доступу до практичної діяльності ООН в усьому світі

# Міжнародні інституції, що сприяють політиці КСВ

- **Європейська Рада (The European Council)**
- **Європейський Самміт (The European Summit)**
- **Європейська Комісія (The European Commission)**
- **Багатосторонній форум КСВ ЄС (EU Multi-Stakeholder Forum on CSR)**
- **Всесвітня ділова рада за сталий розвиток (WBCSD)**
- **Об'єднання економік відповідальних щодо охорони навколишнього середовища (CERES)**
- **Бізнес задля соціальної відповідальності (BSR)**
- **Міжнародний форум лідерів бізнесу (International Business Leaders Forum)**
- **КСВ Європа (CSR Europe)**

# Інституціональна підтримка КСВ

- державні установи
- громадськість (громадські організації, дослідницькі інститути тощо)
- бізнес кола (компанії або бізнес асоціації)

# Державні установи

- Велика Британія - єдина країна, де уряд призначає Міністра з питань соціальної відповідальності бізнесу
- Франція - Міністр з питань сталого розвитку
- Австрія, Данія, Франція, Німеччина, Японія та Велика Британія - уряди розвивають ініціативи з розвитку загального розуміння КСВ, формулювання напрямків розвитку КСВ (семінари, дослідження тощо)
- Данія - обов'язковий для місцевих органів управління „Координаційний комітет з превентивних заходів на ринку праці” з представниками федерацій роботодавців, профспілок та громадськості
- Австрія, Данія, Франція та Німеччина - змагання між підприємствами та нагородження їх й присвоєння відзнак за впровадження найкращих рівних можливостей, найкращої політики щодо сім'ї та за найбільш соціально відповідальну компанію
- Австрія, Німеччина – співпраця уряду з бізнес колами щодо проектів зі сталого розвитку, відповідальності бізнесу та бізнес етики
- Франція та Велика Британія - обов'язкове звітування компаній щодо соціальних, екологічних та економічних наслідків їх діяльності

# Громадськість

- Австрія, Данія, Німеччина, Велика Британія та Японія - громадські організації співпрацюють з державними органами в проектах, які мають на меті розвивати кодекси поведінки, публікація журналів з бізнес підтримки
- Данія, Німеччина, Велика Британія – розробка спільно міністерствами бази даних для етично обізнаного споживача і компаній, які хочуть інформувати громадськість про їхні кроки стосовно взяття КСВ як елемента їхнього корпоративного управління
- Франція - міжпрофспілкові комітети, призначені контролювати деякі заходи соціальної відповідальності, наприклад, шляхи інвестування заощаджень працівників чи приведення умов праці до стандартів МОП
- Акції солідарності та лобювання
- Судові процеси



# Бізнес кола

- Данія, Німеччина та Велика Британія - бізнес асоціації активно співпрацюють з державними структурами у публікації звітів про етику в бізнесі
- Данія, Німеччина та Велика Британія - створені бізнес мережі задля партнерства між компаніями та місцевими органами управління стосовно активної боротьби із соціальними проблемами (наприклад, об'єднати іммігрантів, біженців та довгий час безробітних)
- Ірландія – бізнес асоціація залучає компанії до освітніх програм та програм соціального працевлаштування по всій країні

# Стимули КСВ

## ■ Нагороди та відзнаки

- *Бельгія*: відзнака за продукцію, виробничий ланцюг якої повністю відповідає восьми конвенціям МОП
- *Данія*: відзнака за кращий соціальний Індекс (наскільки відповідальною є компанія по відношенню до своїх працівників та зовнішніх власників)
- *Люксембург*: нагорода компаніям, котрі успішно запровадили культуру рівності статей в повсякденній роботі
- *Греція*: нагорода компаніям, котрі просунули охорону здоров'я та безпеку на роботі, та компаніям, котрі покращили умови праці завдяки продуманим заходам
- *ЄС*: впровадило процедуру отримання маркування „Еко-відзнака“.

## ■ Податкові/кредитні пільги та фінансова підтримка

- доступ до фінансування екологічно чистих проектів (Німеччина, Ірландія, Нідерланди, Україна, ЄС)
- стимулювання працевлаштування працівників з вадами (США, Італія)
- підтримка добродійної діяльності (Іспанія, Україна)

# Моделі КСВ

- Американська
- Європейська
- Азійська

# Американська модель

- переважає філантропічний підхід, що передбачає розподіл частини прибутку компанії для інвестування її суспільно-корисних ініціатив
- добродійна діяльність часто не пов'язується з основною діяльністю компанії
- легко може бути скорочена залежно від економічної ситуації і політики компанії

# Американська модель

## Використовується найширше:

- досить легко втілюється в життя, результати її реалізації часто є публічно наочними
- з погляду інвестора, участь компанії в добродійній діяльності характеризує її як соціально стійку і, значить, за інших рівних умов, привабливішу для зовнішніх вкладень
- знаходить найбільш жвавий відгук з боку населення, громадських організацій і персоналу, оскільки дозволяє цим групам сприймати компанію як таку, що піклується про потреби мешканців міста, району або регіону

## Основні повідомлення:

- Екологічність роботи компанії. Це поняття зачіпає не тільки ставлення компанії до навколишнього середовища, а, в даному випадку, ступінь гармонійної інтеграції компанії в навколишнє співтовариство
- Стабільність і надійність. Компанія, що активно вкладає в добродійність, повинна мати достатньо прибутку для того, щоб не тільки забезпечити підтримку власної діяльності, а й для того, щоб витратити частину цього прибутку на потреби інших

# Європейська модель КСВ

- КСВ компанії пов'язана з досягненням її бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості компанії. Практично всі ініціативи, що фінансуються компанією в рамках такої моделі, мають безпосередньо стосуватися підвищення прибутку
- Поштовхом до розвитку соціальної відповідальності в Європі став закон, що зобов'язав пенсійні фонди інформувати громадськість про те, чи вкладають вони надходження від пенсійних внесків у діяльність соціально відповідальних компаній

# Європейська модель КСВ

Найпопулярніші об'єкти інвестицій у рамках моделі:

- розвиток персоналу компанії
- внесок в розвиток муніципальних утворень, де розташовані виробничі потужності компаній
- природоохоронна діяльність
- розвиток науки, освіти і технологій
- добродійні внески за участю працівників компанії
- програми приведення діяльності компанії відповідно до світових галузевих стандартів

# Європейська модель КСВ

- поширена в Європі, зокрема в Росії
- від компаній, що прагнуть бути соціально відповідальними, очікується соціально відповідальне ведення бізнесу в цілому, а не тільки добродійність

## Дослідження:

- захист здоров'я і забезпечення працівників - 76% респондентів
- захист навколишнього середовища – 72%
- непричетність до хабарництва і корупції – 53%
- лише 40% респондентів - підтримка добродійних організацій

З погляду інвестора, європейська модель є привабливішою при оцінці соціально відповідальної поведінки компанії, оскільки може бути виміряною конкретними результатами, у тому числі й грошовими



# Відмінності американської та європейської моделей КСВ

- відрізняються в першу чергу через відмінності у свідомості загалом або у суспільствах
  - особливо це стосується ролі держави у суспільстві
  - в США особистість, людина є в центрі всіх процесів, важливою є свобода дій, ініціатив та лідерства, завданням же держави є брати на себе ту діяльність, яка не може бути за певних обставин здійснена людьми чи організаціями
  - в Європі громадськість розраховує на те, що держава вкаже напрямок дій, візьме на себе завдання вести за собою
  - КСВ в США – справа добровільна, в Європі встановлюються вимоги до КСВ, особливо ЄС інституціями
- *З виступу Н.Яресько, керуючого партнеру Horizon Capital*

# Азійська (японська) модель КСВ

- підтримується культурними традиціями країни
- передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії
- сприйняття підприємства як «виробничої сім'ї». Працівник вважається членом такої сім'ї, а значить, його відповідальність і права, виходять далеко за рамки звичайних трудових обов'язків. У свою чергу, корпорація підтримує його на всьому життєвому шляху (допомагає в придбанні житла, фінансова допомога при народженні дітей, їх навчанні, вихідна допомога і корпоративні пенсії)
- активна роль держави, яка впродовж тривалого часу брала участь у стратегічному плануванні бізнесу
- управління бізнесом не обмежується тільки організаційним розвитком і отриманням прибутку, має базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому

# КСВ в Україні

- Має свою історію: при соціалізмі - практика індивідуальних і корпоративних пожертвувань і спонсорських внесків з боку підприємств на користь спортивних клубів, культурних заходів, інвалідів і дітей
- Недостатнє висвітлення у ЗМІ, недостатня кількість публікацій і досліджень
- Філантропія та пожертвування на соціальні потреби досі сприймаються як нетиповіша форма КСВ в Україні
- Обізнаність щодо КСВ в Україні зростає, все більше компаній її запроваджують в свою ділову практику
  
- Програма корпорації «Ейвон» з боротьби з раком молочної залози
- Програму корпорації «Філіп Моріс» з лікування дітей, постраждалих від Чорнобильської катастрофи

# Фактори впливу на КСВ в Україні

- **Структура економіки** - переважають галузі важкої промисловості, тому розвиток КСВ залежить від політики компаній у цьому секторі
- Іноземні компанії та спільні підприємства, як очікується, очолять розвиток КСВ, надаючи найкращу міжнародну практику в цій сфері
- **Неефективна система соціального захисту.** Багато компаній успадкували велику соціальну інфраструктуру (дитячі садки, будинки відпочинку, тощо), яку вони продовжують утримувати, вважаючи це діяльністю з КСВ
- **Важкий регуляторний тягар спричиняє** тіньову економіку та тіньову зайнятість
- **Слабкі місцеві громади.** Відсутність децентралізації фінансів в Україні призводить до того, що переважним джерелом доходів місцевих бюджетів є трансферти з центрального бюджету. З одного боку, це обмежує стимули та можливості органів місцевого самоуправління у реалізації соціальних та інших програм. З іншого боку, це створює необхідність залучати компанії, які працюють у регіоні, до сприяння місцевому розвитку
- **Відсутність інституційної підтримки.** Україна не має ані урядового органу, який міг би запроваджувати інструменти, стандарти й методики КСВ, ані розвиненої відповідної мережі неурядових організацій
- **Трудове законодавство.** Є розвиненим, проте мають місце його численні порушення. Характерні високий рівень безробіття, незахищений ринок праці, низька зайнятість жінок на ринку праці, тощо

# Україна і соціально-економічний захист

- За даними МОП, у 2004 році Україна посіла 35 місце серед 90 країн за Індексом соціально-економічного захисту
- Індекс розраховувався за позиціями:
  - захистом ринку праці (55 місце серед 94 країн)
  - захистом від необґрунтованого звільнення та захистом від звільнення з роботи без повідомлення (25 місце серед 99 країн)
  - можливістю просування по службі (30 місце серед 94 країн)
  - можливістю підвищення кваліфікації (38 місце серед 94 країн)
  - безпекою умов праці (45 місце серед 95 країн)
  - правом голосу та доступом до профспілок (38 місце серед 99 країн)
  - захистом доходу (40 місце серед 96 країн)

# Потенційні напрямки для КСВ в Україні

- розвиток громадянського суспільства
- розв'язання проблеми Чорнобиля
- зменшення бідності
- боротьба з поширенням ВІЛ/СНІДу
- реінтеграція кримських татар
- поліпшення соціального захисту та освіти

Справжній виклик для українських компаній – перетворити КСВ у стратегію свого бізнесу, а також у щоденну практику

# Стейкхолдери (зацікавлені сторони)

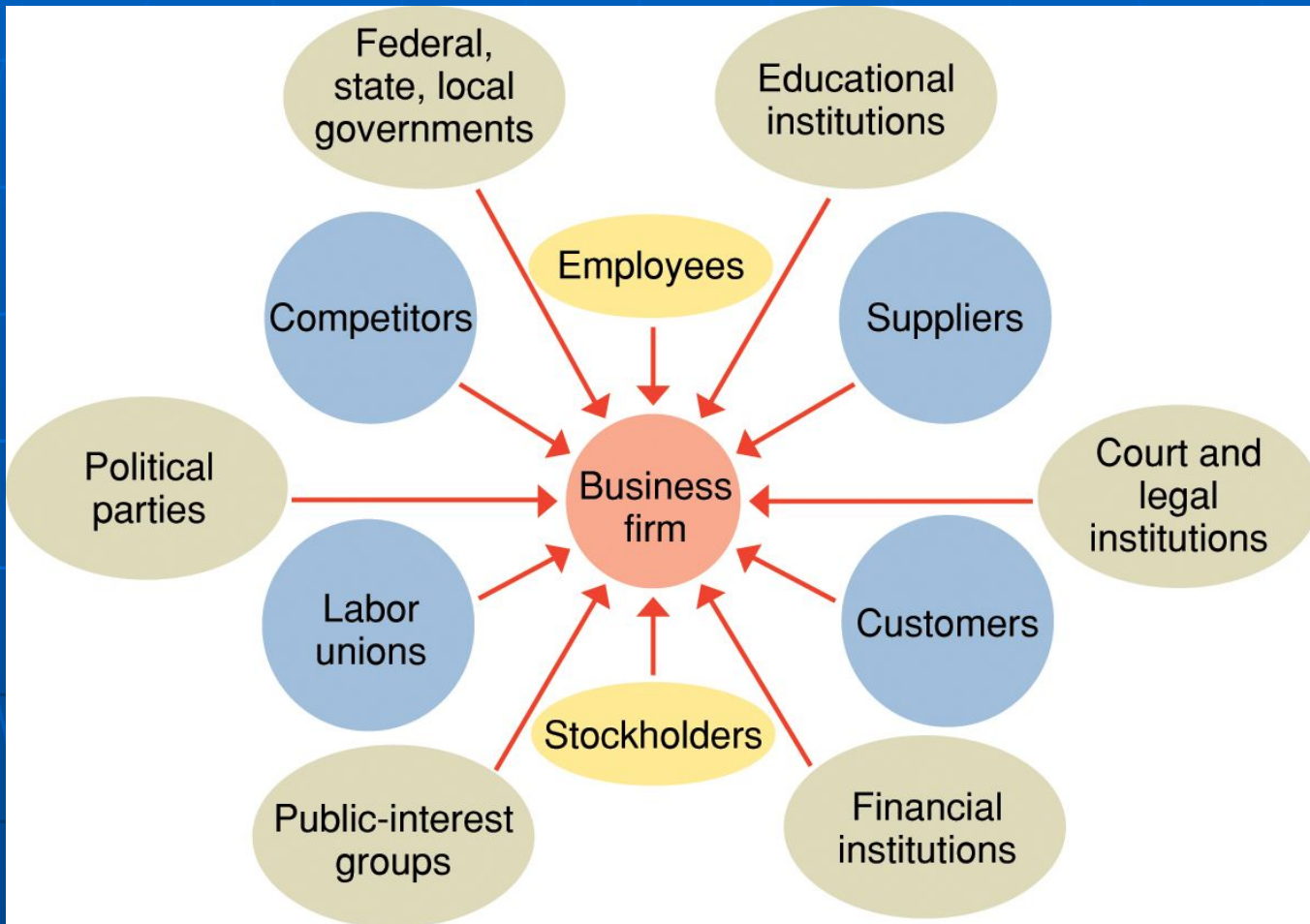
- ?



# Стейкхолдери (зацікавлені сторони)

- Працівники
- Покупці
- Акціонери
- Постачальники
- Місцева громада
- Держава
- Суспільство в цілому

# Стейкхолдери



Неврахування інтересів  
стейкхолдерів може  
поставити під загрозу саме  
існування організації !!!

# Складові КСВ (погляд стейкхолдерів)

	Акціонери	Споживачі	Працівники	Суспільство
Економічна	1	4	2	3
Правова	3	2	1	4
Етична	4	1	2	3
Філантропічна	3	4	2	1

**Корпоративна  
соціальна  
відповідальність  
в компаніях**

# Переваги для компанії, що впроваджує КСВ

- Поліпшення управління завдяки запобіганню різним ризикам
- Покращення репутаційного менеджменту
- Збільшення обсягу продажу та частки ринку
- Розширення можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників компанії
- Оптимізація операційних процесів та зменшення виробничих витрат
- Покращення доступу до капіталів та лояльність інвесторів
- Налагодження та побудова дієвих відносин з іншими компаніями, урядовими структурами та неурядовими організаціями
- Поліпшення фінансових та економічних показників діяльності
- Покращення технологій

# Поліпшення управління завдяки запобіганню різним ризикам

- Нефінансові ризики – це ризики недосягнення мети компанії, зумовлені поведінкою ключових зацікавлених сторін (зокрема політичні, соціальні, кадрові, ризики репутації, екологічні ризики, ризики державного регулювання, ризики корпоративного управління)
- Суттєво мінімізуються шляхом налагодження постійної взаємодії із зацікавленими сторонами і послідовним впровадженням корпоративних політик
- Прояв нефінансових ризиків впливає на:
  - прибуток від діяльності компанії
  - вартість її акцій
  - репутацію
  - розвиток людського капіталу

# Поліпшення управління завдяки запобіганню різним ризикам

- Основні методи управління:
  - збалансований облік важливих думок і очікувань
  - зміна уявлень і очікувань зацікавлених сторін через переконливі корпоративні комунікації, ініціативи, нефінансову звітність
  - відстеження змінених переконань зацікавлених сторін
- Характеристика компанії багато в чому залежить від якості внутрішнього середовища, яке формується за рахунок етичних корпоративних цінностей, рівня кваліфікації і компетентності персоналу, системи розподілу повноважень і обов'язків, стилю керівництва компанією, цілей її власників. Зовнішнє середовище компанії залежить від взаємин із зовнішніми зацікавленими сторонами: органами державної влади, споживачами, громадськістю. Побудована система взаємин з ними є предметом управління нефінансовими ризиками



# Покращення репутаційного менеджменту

- Різноманіття товарів на ринку створюють умови, за яких на вибір споживачів товару, або бренду впливають не тільки його ціна, якість, але й багато інших чинників
- Важливі чинники впливу - репутація компанії як соціально відповідальної, популярність і визнання її соціальної діяльності
- Опитування споживачів Millenium Poll (Опитування тисячоліття) проведене в 23 країнах світу: «Що більше за все впливає на формування вашої думки про якусь компанію?»
  - 56% опитаних вважають найбільш важливою соціальною відповідальністю компанії (її ставлення до працівників, допомога суспільству, етичні правила, дбайливе ставлення до навколишнього середовища)
  - 40% назвали якість продукту або бренду
  - 34% — фінансові показники

# Збільшення обсягу продажу та частки ринку

- внаслідок масової підтримки населенням саме тих компаній, які постійно публічно дотримуються КСВ
- **Дослідження уподобань споживачів у США:**
  - 83% опитаних переважно довіряють саме тим компаніям, що роблять внески у різні соціально-добродійні справи
  - 89% з них виявило готовність змінити підтримку звичної компанії на іншу заради реалізації запропонованої нею нової суттєвої соціальної ініціативи, небайдужої для споживачів

## Розширення можливостей для залучення, утримання, мотивування співробітників компанії

- Аксиома західного бізнесу - конкурентоспроможній бізнес є неможливий при невмотивованій робочій силі
- 79% опитаних працівників компаній вказують на своє бажання працювати у соціально відповідальних корпораціях
- такий підхід тісно пов'язаний з рівнем оплати праці, наповненістю соціального пакету, з системою розвитку персоналу
- Україна - наявність серйозних проблем для українських роботодавців в умовах зростаючої соціальної вразливості населення (відповідно до поточних даних, рівень оплати праці у структурі собівартості українського ВВП складає 9%, а у розвинених країнах цей показник сягає 50%)

# Оптимізація операційних процесів та зменшення виробничих витрат

- оптимізація бюджетів на пряму рекламу за рахунок отримання позитивного іміджу та грамотного використання каналів комунікації недержавних організацій (які у певних сферах мають однакову цільову аудиторію з бізнес структурами)
- ефективне запровадження програм з енергозбереження
- створення безвідходного циклу виробництва
- ініціативи, направлені на підвищення екологічної безпеки виробництва (скорочення викидів в атмосферу, зниження використання небезпечних хімікатів)

# Покращення доступу до капіталів та лояльність інвесторів

- «Принципи відповідального інвестування», затверджені Нью-Йоркською Фондовою біржею у 2006 р. акцентують на дотриманні соціальних, екологічних стандартів та принципів корпоративного управління у комерційних проектах при їх інвестуванні
- Цю ініціативу ООН підтримали інвестиційні структури з 16 країн з загальним капіталом 2 трильйони доларів
- Соціально відповідальне інвестування (Socially responsible investments (SRI)) у світі постійно зростає. Сьогодні активи тільки європейських SRI-фондів сягають \$15 млрд

## Налагодження та побудова дієвих відносин з іншими компаніями, урядовими структурами та неурядовими організаціями

- підписання угод територіального розвитку великими компаніями («Міттал Стіл Кривий Ріг», Корпорація «Індустріальна спілка Донбасу», ДТЕК) з органами місцевої влади, де розташовано виробництво
- така позиція потужних компаній, які здебільшого є містоутворюючими, говорить про позитивне ставлення до громади та місцевості свого розташування і є безперечно гідними кращих оцінок з боку громадськості

# Поліпшення фінансових та економічних показників діяльності

- дослідження, проведені в різних країнах, показують прямий зв'язок між якістю політики соціальної відповідальності компанії і поліпшенням її фінансових показників
- Результати досліджень:
  - фінансові показники компаній, включених в рейтинг кращих компаній щодо бізнес етики «Business Ethics Best Citizen companies», на 10% кращі, ніж у інших компаній, що входять в індекс 500 Standard & Poors
  - впродовж 10 років у компаній, що реалізують концепцію соціальної відповідальності, фінансові показники були вищі, ніж у соціально невідповідальних компаній (дохід на інвестований капітал вище на 9,8%, дохід з активів — на 3,55%, дохід з продажів — на 2,79%, прибуток — на 63,5%)

# Покращення технологій

- Під час впровадження КСВ компанії виявляють приховані резерви покращення технологій
- Наприклад, застосування компанією екологічної програми по зменшенню викидів може змінити саму технологію виробництва



# Парадокс КСВ

- В доцільності застосування в компанії КСВ бере гору саме вигода
- Впровадження КСВ - формування та нарощування соціального капіталу компанії
- Виникає коло: зиск компанії – зиск суспільства із задоволення певних соціальних потреб

- **Стратегія компанії** - систематичний план його потенційної поведінки в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища
- **Стратегія включає** формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для ефективного використання сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості

# КСВ як складова стратегії компанії

- Перший крок в реалізації ідей КСВ в компанії – визначення соціальних проблем, стратегічно важливих для компанії
- Протягом 70-80-х нафтова компанія Exxon Valdez реалізувала численні філантропічні ініціативи, не пов'язані з її основною діяльністю. Серед них екологічні програми були відсутні. Вилив нафти в 1989 году спричинив значні проблеми компанії з боку громадськості без будь-якої підтримки з боку лідерів екологічного руху

# КСВ як складова стратегії компанії

- Вибір соціальних проблем для впровадження КСВ:
  - узгодженні з потребами регіону, де ведеться бізнес (Levi Strauss – одна з перших ініціювала в Сан-Франциско кампанію з антиСНІДу. American Express – одна з активних учасниць відродження Манхеттена після 11 вересня)
  - інтегровані з місією, цінностями, продуктами або послугами компанії (AT & T Wireless дарує радіотелефони співробітникам Американського Червоного Хреста, General Motors реалізує соціальні програми з підвищення безпеки на дорогах)
  - важливі для співробітників, споживачів, інвесторів (Silk Soymilk повністю перейшла на використання повітряної енергії – аргумент для потенційних споживачів, Motorola застосовує систему багаторазового використання контейнерів для транспортування продукції, економлячи щорічно мільйони доларів – аргумент для потенційного інвестора)

# Етапи формування КСВ стратегії

- Розробка місії та стратегічних цілей організації (вже на цьому етапі компанія повинна визначити як відбувається її вплив на суспільство та у чому полягає її залежність від суспільства, тобто керуватися підходами КСВ)
- **Аналіз оточення компанії (PEST аналіз - які з політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів мають найбільший вплив на діяльність компанії).** (Наприклад, в компанії висока залежність від наявності кваліфікованої робочої сили - компанія може включити у свій соціальній стратегічний план програму підготовки на ринку праці професіоналів певної кваліфікації. ІТ компанії - програми з розвитку комп'ютерної грамотності школярів або програми підтримки вищих навчальних закладів, що випускають ІТ фахівців)
- оцінка ресурсів, що можуть бути спрямовані на соціальні програми
- розробка матриці SWOT. На основі цього розробляються стратегічні цілі КСВ, що дозволяють компанії внести вклад у позитивні тенденції в суспільстві і скористатися їхніми результатами. Виявлені ризики також вимагають розробки спеціальних заходів для їх подолання
- формулювання КСВ стратегії
- розробка заходів, термінів і показників, по яких буде оцінюватись ступінь досягнення стратегічних цілей
- здійснення коригувальних мір, щоб КСВ стратегія була гнучкою і реагувала на зміни в оточенні компанії

# Управління КСВ в компанії

- Діяльність з КСВ має в компанії бути виділена в окремий напрямок
- Її стратегічно очолює буде вище керівництво компанії
- Для виконання КСВ як функції бізнесу створюється відповідний підрозділ з високими повноваженнями, що має відповідати за задоволення споживачів, захист навколишнього середовища, залучення громадянськості та інші заходи КСВ
- Якщо до складу корпорації входить декілька бізнес одиниць, можуть призначатися менеджери з управління КСВ діяльністю у філіях та дочірніх компаніях з метою дотримання єдиних стандартів поведінки компанії та її представництв

# Менеджери з КСВ

- Посада менеджера з КСВ є відносно новою та маловідомою в Україні
- В країнах з ринковою економікою це поширене явище
- Існує відповідна спеціальність в західних університетах
- Основні вимоги до компетенції – в розумінні важливості їхньої ролі сполучних ланок між компанією та її внутрішніми і зовнішніми клієнтами

# Вимоги до компетенції менеджера з КСВ

- **Обізнаність** - Менеджер ознайомлений з ролями різних гравців в суспільстві та внеском, що вони його здійснюють своєю власною справою
- **Розуміння** – Менеджер відчуває тенденції в соціальній та економічній сферах та яким чином вони впливають на ведення бізнесу
- **Застосування** – Менеджер активно залучається до справжнього втілення та забезпечення соціальних та екологічних інтересів в бізнесі
- **Інтеграція** – Менеджер відповідає за управлінські рішення, які визначають та свідчать про соціальний та екологічний вплив бізнесу
- **Лідерство** - Менеджер розробляє бізнес стратегії, які, з одного боку, відповідають законодавству, а з іншого - закріплюють більш суттєві вимоги соціальної відповідальності



# Компетенції персоналу КСВ-орієнтованої компанії

- Керувати процесами КСВ всередині компанії
- Вести постійний діалог із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами)
- Брати участь в складанні щорічного звіту з КСВ
- Здійснювати постійні ПР-комунікації про свою політику корпоративного громадянства
- Лобіювати разом з бізнес спільнотою визнання своєї діяльності з КСВ