

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»  
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

**ДЕН ЦІВЕНЬ**

УДК 338.24:330.162 (043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ  
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ**

07 – Управління та адміністрування

073 – Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

QIWEN DENG Ден Цівень

DocuSigned by:  
**QIWEN DENG**  
9969D749EB9A4F3...  
12/22/2023

DocuSigned by:  
**John**  
0071370BF508486...

Науковий керівник:  
Манойленко Олександр Володимирович,  
доктор економічних наук, професор

Харків – 2023

## АНОТАЦІЯ

***Ден Цівень. Організаційно-економічне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.*** – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (07 – Управління та адміністрування). – Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Міністерство освіти і науки України, Харків, 2023 р.

Дисертаційну роботу присвячено вирішенню питань теоретичного обґрунтування та розробки методичних положень щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в акціонерному товаристві.

*Об'єктом дослідження* постали процеси забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу в акціонерному товаристві.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в акціонерному товаристві

*Метою дисертаційної роботи* є теоретичне обґрунтування та розробка методичних положень щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в господарському товаристві. Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- розвинути теоретичні основи формування організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу;
- визначити пріоритети та обґрунтувати тенденції забезпечення корпоративної соціальної відповідальності світового бізнесу;
- обґрунтувати методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності господарського товариства;
- сформувати методичний підхід щодо розвитку стратегічної складової забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства;
- розвинути організаційно-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності;

– розробити процедуру економічного обґрунтування заходів з забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу.

**Наукова новизна проведеного дослідження** полягає в розвитку теоретичних положень та розробці науково-методичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного забезпечення КСВ. Основні наукові досягнення здобувача полягають у наступному:

*удосконалено:*

– теоретичне обґрунтування положень щодо формування організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, відмінність якого полягає у розширеному представленні статично-структурної (створення конфігурації корпоративних відносин, орієнтованої на виконання цілей та підтримку зобов'язань в рамках КСВ) та динамічно-процесної (інтеграція елементів КСВ до загального контуру управління корпоративним розвитком та управлінського регулювання діяльності корпорації для акумулювання ресурсної бази задоволення відповідних вимог) складових реалізації завдань бізнесу в сфері КСВ;

– методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності акціонерного товариства, який на відміну від відомих передбачає виокремлення при оцінюванні трьох ключових складових, які характеризують стан сформованості корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (витратної, результативної, корпоративно-поведінкової) в контексті реалізації напрямів діяльності бізнесу щодо корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням дихотомії інсайдерського та аутсайдерського представництва;

– організаційно-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, відмінність якого полягає в прийнятті системно-рефлексивної парадигми гармонізації міжсуб'єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, обґрунтуванні заснованої на визначених рівнях соціально-відповідальної рефлексії логіки прийняття рішень щодо соціально-відповідального ведення бізнесу, оцінюванні рефлексивної здатності інформаційних повідомлень

підприємства щодо корпоративної соціальної відповідальності та структурно-функціональному моделюванні реалізації розподілених за складовими бізнес-моделі діяльності підприємства рефлексивних впливів, що дозволяє сприймати, коригувати та певною мірою формувати запити оточення щодо корпоративної соціальної відповідальності;

*набули подальшого розвитку*

– методичний підхід щодо розвитку стратегічної складової забезпечення КСВ підприємства, який на відміну від відомих базується на введенні ознаки класифікації стратегій за широтою охоплення соціально-відповідальними практиками, диференціації концептів «стратегія соціальної відповідальності» та «соціально-відповідальна стратегія», представленні стратегії як орієнтиру рефлексивного формування образу підприємства та матричному обґрунтуванні стратегічного вибору, реалізація якого дозволяє забезпечити розподіл ключових складових та напрямів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності між перспективами стратегічної карти збалансованої системи показників, доповненої рівнем рефлексивного коригування її параметрів;

– процедура економічного обґрунтування заходів з забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу, відмінність якої полягає у диференціації заходів між покращенням сприйняття образу підприємства та залученням добросовісних ділових практик, врахуванні сценаріїв реакції на запити оточення щодо забезпечення КСВ за різних варіантах динаміки обсягів фінансування, а також у попередньому визначенні пріоритетності сфер забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє досягти чіткої цільової та індивідуалізованого змістовного наповнення спрямованості розроблених заходів.

Теоретичною та методичною основу дослідження постали фундаментальні положення економічної думки, розробки українських та зарубіжних вчених з проблематики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу. При вирішенні поставлених у дисертації

завдань було використано різні загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження, а саме: теоретичне узагальнення та монографічний метод, морфологічно-семантичний аналіз, класифікація, аналіз і синтез, індукція та дедукція, кластерний аналіз, формалізація, математична логіка та булева алгебра, когнітивне моделювання, структурно-функціональне моделювання, кваліметричне оцінювання, матричні методи, Баєсова ймовірність за графові імовірнісні моделі, метод визначення зв'язку між факторами DEMATEL.

У *вступі* обґрунтовано актуальність задач дослідження, наведено наукову новизну та сформовано практичне значення одержаних результатів.

В *першому розділі* визначено напрямки реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу в загальний контекст управління підприємствами на основі використання трьох основних підходів щодо реалізації практик КСВ. Доведено, що при формуванні інституціонального простору реалізації соціально-відповідальної поведінки бізнесу необхідним є відокремлення та розмежування ролевих характеристик та функціоналу ключових агентів даного процесу (підприємств та державних установ) у вирішенні питань впровадження, популяризації та розповсюдження практик СВБ. Узагальнено організаційно-економічні аспекти забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в акціонерному товаристві. Визначено особливості взаємодії підприємства з різними групами стейкхолдерів в контексті забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. Сформовано класифікаційну систему складових корпоративної соціальної відповідальності. Узагальнено корпоративні особливості забезпечення соціальної відповідальності бізнесу в акціонерних товариствах. Визначено структуру та виявлено особливості взаємодії складових механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства (корпорації). Встановлено складну суб'єктну природу формування КСВ як результату досягнення збалансованості при задоволенні як специфічних

контрактних умов акціонерного інвестування, так і широкого кола суспільних зобов'язань акціонерного товариства.

*У другому розділі* визначено та узагальнено передумови зростання масштабів соціальної відповідальності корпоративного бізнесу. Розроблено рекомендації для корпорацій України щодо сприяння досягненню цілей сталого розвитку ООН в межах реалізації зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності. Розроблено організаційне забезпечення імплементації зобов'язань із КСВ в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств. Представлено характеристику переваг та обмежень щодо використання методичних підходів щодо оцінювання стану корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Доведено концептуальний характер неоднозначності дослідницьких позицій щодо осмислення природи суспільного феномену КСВ. Для удосконалення методичного забезпечення оцінювання стану корпоративної підходу обґрунтовано доцільність використання положень концепції результативності. Обґрунтовано необхідність виокремлення при оцінюванні трьох ключових складових, які характеризують стан сформованості КСВ (витратної, результативної, корпоративно-поведінкової). Обґрунтовано доцільність диференціації підходів щодо оцінки стану КСВ та розроблено системи показників відповідні дихотомії інсайдерського та аутсайдерського представництва.

*У третьому розділі* запропоновано використання парадигми системно-рефлексивного управління щодо розвитку організаційно-економічного забезпечення КСВ. Обґрунтовано логіку формування плацдарму рефлексивної взаємодії підприємства з зацікавленими особами. Досліджено зв'язок рангів рефлексії з програмуванням свідомості зацікавлених осіб щодо очікуваного рівня КСВ. Запропоновано введення концепту «соціально-відповідальна рефлексія» та розроблено описів її рівнів. Обґрунтовано схему процесу реалізації реалістичного прийняття рішення щодо КСВ. Розроблено структурно-функціональну модель інтеграції системно-рефлексивної парадигми та настанов соціально-відповідального ведення бізнесу у бізнес-

процеси створення цінності. Запропоновано розглядати корпоративну репутацію як елемент стратегічного процесу, а також доведено доречність сполучення концепції інтегрованого звітування з вимогою підтримки цілей стійкого розвитку. Організаційно-інформаційне забезпечення імплементації стратегії реалізовано через моделювання розподілу функцій рефлексивного керуючого між підрозділами та відповідальними особами підприємства. Обґрунтовано процедуру кваліметричного оцінювання рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства щодо КСВ. Розроблено стратегічні матриці «рефлексивна здатність – ефективність господарювання» та «рефлексивна здатність – рівень розвитку КСВ». Розвинуто процедури економічного обґрунтування заходів щодо КСВ, розподілених між удосконаленням бізнес-процесів просування цінності та між покращенням позиціонування підприємства як соціально-відповідального. Обґрунтовано базовий та розширений варіанти економічного обґрунтування рішення реакції підприємства на запити оточення щодо КСВ.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення доведені до рівня конкретних рекомендацій щодо розвитку організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності та впроваджені в практику господарювання ТОВ «Кривоозерська Аква Трейд» (довідка від 27.06.2023 р.), ТОВ – фірма «Отгімо» (довідка № 35 від 05.09.2023 р.), ТОВ «ПРОЗАПАС» (довідка від 20.09.2023 р.) та у навчальний процес Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (довідка від 17.10.2023 р.).

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, господарське товариство, організаційно-економічне забезпечення, стратегія, системно-рефлексивна парадигма, репутаційний капітал

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

*Статті у періодичних наукових виданнях, що увійшли до переліку наукових фахових видань України:*

1. Gorova K, Deng Q. Definition of the concept of corporate social responsibility in modern conditions. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*, 2021. Т.26. Вип 2(87). С.26-33 (Б)

2. Gorova K., Deng Q. Development of a modern concept of corporate social responsibility. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне фахове видання*. 2021. Вип. 4(31). С. 54 – 57. (Б)

3. Deng Q. Methodological support for assessing a joint-stock company's corporate social responsibility state. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №12(258). с.76-85 (Б)

4. Манойленко О.В. Ден Ц. Структура та складові механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 38-42 (Б)

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

1. Gorova K. Current Issues of Corporate Social Responsibility Introducing in Ukrainian Business / Gorova Kseniia, Qiwen Den // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи, 25 – 26 вересня 2020 р., Одеса. – С. 111 – 112.

2. Deng Q. Definition of the Concept of Corporate Social Responsibility in Modern Conditions. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес: Матеріали Міжнар. наук.-теор. конференції студ. та аспір.* 14–15 квітня 2021 року: – Харків: НТУ «ХП», 2021. С. 286-288

3. Горова К.О. День Цівень Визначення принципів корпоративної

соціальної відповідальності. Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2021 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С.184-188

4. Горова К.О. Переваги впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств / Горова К.О., День Цівень // Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток», 21-22 квітня 2021 року, м. Харків. – С. 214 – 215.

5. Kseniia Gorova, Degn Qiwen. Modern Concept of Corporate Social Responsibility. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах : матер. VII Міжнародної науково-практичної конференції (16-17 вересня 2021 р., м. Одеса) / Міжнародний гуманітарний університет. – Одеса: Фенкс, 2021. – С. 20 – 21.

6. Gorova K., Den Q., Stakeholders determining in the implementation of csr in the company's strategy. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXIX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2021, 18-20 травня 2021 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ». С. 14

## ABSTRACT

***Deng Qiwen. Organizational and economic support of corporate social responsibility*** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis is submitted for obtaining scientific degree of Doctor of Philosophy, specialty 073 – Management (07 – Management and administration). – National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2023.

The thesis considers issues of theoretical substantiation and development of methodological provisions on ensuring corporate social responsibility (CSR) in a joint-stock company.

*The object of the study* is the process of ensuring socially responsible business management in a joint-stock company.

*The subject of the study* is the theoretical and methodological principles of ensuring corporate social responsibility in a joint-stock company.

*The purpose of the thesis* is the theoretical justification and development of methodological provisions for ensuring corporate social responsibility in a joint-stock company. The realization of the purpose is provided by the solution of the following tasks:

- to develop the theoretical foundations of the formation of organizational and economic support for corporate social responsibility;
- to determine priorities and justify trends in ensuring corporate social responsibility worldwide;
- to justify the methodical approach to assessing the state of social responsibility of the joint-stock company;
- to form a methodical approach to the development of the strategic component of ensuring the enterprise's corporate social responsibility;
- to develop organizational and information support for corporate social responsibility;
- to develop a procedure for economic substantiation of measures to ensure

socially responsible business conduct.

**The scientific novelty** of the conducted research includes the development of theoretical provisions and the development of scientific and methodological recommendations for the formation of organizational and economic support for corporate social responsibility. The main scientific achievements of the recipient are the following:

*improved:*

– theoretical substantiation of the provisions on the formation of organizational and economic support for corporate social responsibility, the difference of which is an expanded presentation of the static-structural (creation of a configuration of corporate relations, oriented towards the fulfillment of goals and the maintenance of obligations within the framework of CSR) and dynamic-process (integration of CSR elements into the general outline of corporate development management and management regulation of the corporation's activities to accumulate a resource base to meet the relevant requirements) components of the implementation of business tasks in the field of corporate social responsibility;

– the methodical approach to assessing the state of social responsibility of a joint-stock company, which, unlike the known ones, provides the identification of three key components in the assessment that characterize the state of formation of corporate social responsibility (cost, effective, corporate behavior) in the context of the implementation of business activities in relation to corporate social responsibility taking into account the dichotomy of insider and outsider representation;

– organizational and information provision of corporate social responsibility, the specific feature of which is the adoption of a system-reflexive paradigm of harmonization of intersubjective interaction of the enterprise with stakeholders, substantiation of decision-making logics based on defined levels of socially responsible reflection on socially responsible business conduct, assessment of the reflective ability of informational messages of enterprises regarding corporate social

responsibility and structural and functional modeling of the implementation of reflective influences distributed by the components of the business model of the enterprise, which allows to perceive, adjust and form to some extent the requests of the environment regarding corporate social responsibility;

*acquired further development:*

– the methodical approach to the development of the strategic component of ensuring corporate social responsibility of the enterprise, which, unlike the known ones, is based on the introduction of the classification of strategies according to the breadth of coverage of socially responsible practices, the differentiation of the concepts of "social responsibility strategy" and "socially responsible strategy", the presented strategy as a reference point of reflexive formation of the enterprise image and matrix justification of strategic choice, the implementation of which allows the distribution of key components and areas of ensuring corporate social responsibility between the perspectives of the strategic map of the balanced indicator system, supplemented by the level of reflexive adjustment of its parameters;

– the procedure for economic substantiation of measures to ensure socially responsible business conduct, the difference of which is the differentiation of measures between improving the perception of the enterprise image and the involvement of honest business practices, taking into account the scenarios of reaction to requests from the environment regarding the provision of corporate social responsibility according to different variants of the dynamics of financing volumes, as well as in the previous prioritization of the spheres of corporate social responsibility, which allows to achieve a clear target and individualized meaningful filling of the focus of the developed measures.

The theoretical and methodological basis of the research was the fundamental provisions of economic thought, the development of Ukrainian and foreign scientists on the issue of corporate social responsibility. When solving the tasks set in the thesis, various general scientific and special research methods and techniques were used, namely: theoretical generalization and monographic method,

morphological-semantic analysis, classification, analysis and synthesis, induction and deduction, cluster analysis, formalization, mathematical logics and Boolean algebra, cognitive modeling, structural and functional modeling, qualitative assessment, matrix methods, Bayesian probability for graph probabilistic models, determination of the relations of DEMATEL factors method.

The *introduction* substantiates the relevance of research tasks, provides scientific novelty, and forms the practical significance of the obtained results.

*In the first chapter*, the directions for the implementation of the social responsibility policy in business in the general context of enterprise management are determined based on the use of three main approaches to the implementation of CSR practices. It has been proven that in the formation of the institutional space for the implementation of socially responsible business behavior, it is necessary to separate and distinguish the role characteristics and functionality of the key agents of this process (enterprises and state institutions) in solving the issues of implementation, popularization and dissemination of CSR practices. The organizational and economic aspects of ensuring corporate social responsibility in a joint-stock company are summarized. The peculiarities of the interaction of the enterprise with various groups of stakeholders in the context of ensuring social responsibility are determined. The classification system of components of corporate social responsibility has been formed. The corporate features of ensuring social responsibility in joint-stock companies are summarized. The structure and features of the interaction components of the mechanism for ensuring corporate social responsibility of the joint-stock company (corporation) are identified. The complex subject nature of the formation of CSR as a result of achieving balance while satisfying both the specific contractual conditions of equity investment and a wide range of public obligations of the joint-stock company has been established.

*In the second chapter*, the prerequisites for the growth of the scale of social responsibility of corporate business are defined and summarized. Recommendations have been developed for Ukrainian corporations to help achieve the goals of sustainable development of the UN within the framework of the implementation of

CSR obligations. The organizational support for the implementation of corporate social responsibility obligations in the strategic context of the development of joint-stock companies has been developed. The description of the advantages and limitations of the use of methodological approaches for assessing the state of corporate social responsibility is presented. The conceptual nature of the ambiguity of research positions regarding the understanding of the nature of the social phenomenon of CSR is proven. In order to improve the methodological support for assessing the state of the corporate approach, the expediency of using the provisions of the effectiveness concept is substantiated. The need to distinguish when assessing three key components that characterize the state of CSR formation (cost, effective, corporate-behavioral) is substantiated. The expediency of differentiating approaches and system of indicators to assessing the state of CSR in accordance with the dichotomy of insider and outsider representation is substantiated.

*In the third section* was proposed to use the paradigm of system-reflexive management for the development of organizational and economic support of CSR. The logics of forming a bridgehead for reflexive interaction of the enterprise with interested persons. The relations with the ranks of reflection and the programming of the consciousness of interested persons regarding the expected level of CSR have been studied. The introduction of the "socially responsible reflection" concept is proposed and descriptions of its levels are developed. The scheme of the implementation process of realistic decision-making regarding CSR is substantiated. The structural functional model of integration of the system-reflexive paradigm and the guidelines of socially responsible business management in business processes of value creation has been developed. It is proposed to consider the corporate reputation as an element of the strategic process, and the appropriateness of combining the concept of integrated reporting with the requirement to support the goals of sustainable development. Organizational and information support for strategy implementation is realized through modeling the distribution of functions of a reflexive manager between divisions and responsible persons at the enterprise. The procedure of qualitative assessment of the reflexive ability of information messages at

the enterprise regarding CSR is substantiated. Strategic matrices "reflective ability – business efficiency" and "reflective ability – level of CSR development" have been developed. Procedures for the economic substantiation of CSR activities have been developed, divided between the improvement of business processes of value promotion and between the improvement of the positioning of the enterprise as a socially responsible one. The basic and extended variants of the economic justification of the decision of the company's response to the requests of the environment regarding the conduct of socially responsible business are substantiated.

The practical value of the obtained results is that the developed theoretical and methodological provisions have been brought to the level of specific recommendations for the development of organizational and economic support for corporate social responsibility and implemented in business practice of LLC "Kryvozerye Aqua Trade" (certificate dated 27.06.2023), LLC – firm "Ottimo" (certificate No. 35 dated 05.09.2023), LLC "PROZAPAS" (certificate dated 20.09.2023), and educational process of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (certificate dated 17.10.2023).

*Keywords:* corporate social responsibility, joint-stock company, organizational and economic support, strategy, system-reflective paradigm, reputational capital.

## LIST OF THE APPLICANT'S PUBLICATIONS

Scientific works in which the main scientific results of the dissertation are published:

*Articles in scientific journals included in the list of specialized scientific publications of Ukraine:*

1. Gorova K, Deng Q. Definition of the concept of corporate social responsibility in modern conditions. *Visnyk Odes'koho natsional'noho universytetu. Ekonomika [Bulletin of Odessa National University. Economy]*, 2021. V.26. Issue 2(87). P.26-33 (Б)
2. Gorova K., Deng Q. Development of a modern concept of corporate social

responsibility. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Elektronne fakhove vydannia [Eastern Europe: Economy, Business and Management. Electronic professional publication]*. 2021. Issue 4(31). P. 54 – 57. (Б)

3. Deng Q. Methodological support for assessing a joint-stock company's corporate social responsibility state. *Aktual'ni problemy ekonomiky. [Actual problems of the economy]* 2022. №12(258). c.76-85 (Б)

4. Manoylenko O.V., Deng Q. Struktura ta skladovi mekhanizmu zabezpechennia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti aktsionernoho tovarystva [Structure and components of the mechanism for ensuring corporate social responsibility in a joint-stock company]. *Intelekt XXI [Intelligence XXI]*. 2022. No. 2. P. 38-42 (Б)

*Scientific works testifying to the approbation of the thesis materials:*

1. Gorova Kseniia, Qiwen Deng. Current Issues of Corporate Social Responsibility Introducing in Ukrainian Business. *Materialy VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Ekonomiko-pravovi aspekty hospodariuvannia: suchasnyi stan, efektyvnist ta perspektyvy [Materials of the VII International Scientific and Practical Conference "Economic and Legal Aspects of Management: Current State, Efficiency and Prospects]*. September 25-26, 2020 ., Odesa. – P. 111 - 112.

2. Deng Q. Definition of the Concept of Corporate Social Responsibility in Modern Conditions. *Ukraina i svit: humanitarno-tekhnichna elita ta sotsialnyi prohres: Materialy mizhnar. nauk.-teor. konferentsii stud. ta aspir [Ukraine and the world: the humanitarian and technical elite and social progress: Materials of the International science and theory conference of students and postgraduates]*. April 14–15, 2021: – Kharkiv: NTU "KhPI", 2021. P. 286-288

3. Gorova K.O., Deng Qiwen. Vyznachennia pryntsypiv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Defining the principles of corporate social responsibility]. *Pidpryiemnytstvo ta biznes-administruvannia: suchasni trendy : materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf [Entrepreneurship and business administration: modern trends: materials of the international science and practice internet conference]*. Kharkiv, February 01-28, 2021 / O.M. Beketov National

University of Urban Economy in Kharkiv [and others]. – Kharkiv: O.M. Beketov NUUEKh, 2021. P. 184-188

4. Gorova K.O., Deng Qiwen. Perevahy vprovadzhennia korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti u diialnist pidpriemstv [The advantages of implementing corporate social responsibility in the activities of enterprises]. *Materialy XIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Ievropeyskyi vektor modernizatsii ekonomiky: kreatyvnysh, prozorist ta stalnyi rozvytok» [Materials of the XIII International scientific and practical conference "European vector of modernization of the economy: creativity, transparency and sustainable development"]*. April 21-22, 2021, Kharkiv. - P. 214 - 215.

5. Kseniia Gorova, Deng Qiwen. Modern Concept of Corporate Social Responsibility. *Perspektyvy efektyvnykh upravlinskykh rishen u biznesi ta proektakh : mater. VII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Prospects of effective management solutions in business and projects: Mater. VII International Scientific and Practical Conference]*. September 16-17, 2021, Odesa, International Humanitarian University. - Odesa: Fenks, 2021. - P. 20-21.

6. Gorova K., Deng Q., Stakeholders determining in the implementation of csr in the company's strategy. *Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia: tezy dopovidei XXIX mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii MicroCAD-2021 [Information technologies: science, technology, technology, education, health: abstracts of reports of the XXIX international scientific and practical conference MicroCAD-2021]*. May 18-20, 2021: at 5 p.m. Part III. / edited by Prof. E.I. Sokol - Kharkiv: NTU "KhPI". P. 14

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ .....	12
1.1. Економічні передумови формування та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу .....	12
1.2. Організаційно-економічні аспекти забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в акціонерному товаристві.....	29
1.3. Структура та складові механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу .....	50
Висновки за розділом 1. ....	62
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ	
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ .....	65
2.1. Стратегічні орієнтири та пріоритети забезпечення корпоративної соціальної відповідальності світового бізнесу.....	65
2.2. Оцінка впливу зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності на стратегічний вимір розвитку акціонерних товариств.....	93
2.3. Методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності акціонерного товариства (корпоративного підприємства) .....	112
Висновки за розділом 2. ....	131
Розділ 3 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ .....	134
3.1. Системно-рефлексивна парадигма формування організаційно- економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності .....	134

3.2. Розвиток організаційно-інформаційного забезпечення формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності .....	155
3.3. Удосконалення економічної складової механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу .....	180
Висновки за розділом 3 .....	196
ВИСНОВКИ.....	198
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	202
ДОДАТКИ.....	226

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Величезний економічний потенціал продуктивних сил суспільства на цей час зосереджено в корпоративному секторі світового господарства. Надзвичайно широке представлення корпоративної форми організації бізнесу в системі суспільного відтворення визначається вагомими перевагами, що пов'язані насамперед із підвищеною здатністю корпорацій (таких як акціонерні товариства) відносно емісійного залучення на відкритому ринку великих обсягів фінансово-інвестиційних ресурсів, із широкими можливостями щодо посилення фахової компетентності професійного керівництва через розмежування титулів володіння та функцій управління, із набуттям корпорацією повного (без будь-яких обмежень) обсягу господарської автономії і т. і. З іншого боку, зосередження в сфері корпоративного бізнесу все більш потужного потенціалу продуктивних сил (враховуючи до того ж розширення сучасного контексту транснаціоналізації та глобалізації корпоративних економічних зв'язків) має обов'язково доповнюватися адекватним зростанням обсягу суспільних зобов'язань та соціальної відповідальності корпорацій. Особливу актуальність вирішення сучасних питань забезпечення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу набуває для сучасних умов функціонування та розвитку національних господарських систем, в рамках яких ще відбувається трансформаційна розбудова інституціональних засад економічного розвитку.

Теоретичні та практичні аспекти забезпечення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) розглядалися в роботах багатьох авторитетних українських та зарубіжних науковців, таких як Адамс К., Балдо М., Баффет У., Баукнехт Д., Бурназ С., Воб Д., Воробей В., Грегор Ф., Данфі Т., Джонсон Х., Дональдсон Т., Журовська І., Зеренко М., Ідову С., Калінеску Т., Каннінгхем Л., Кемп Р., Котлер Ф., Кутачек С., Незиба Д., Поттс Д., Саєнко Ю., Фаріна І., Франк П., Хейденрейх К., Хоннен П. та ін. Проте слід відзначити, що до цього часу визначення та узагальнення

специфічних корпоративних особливостей забезпечення соціальної відповідальності бізнесу в акціонерних товариствах, які становлять фундаментальну основу сучасного економічного потенціалу суспільства, не знайшло достатнього і належного висвітлення при вивченні даної проблематики. Зокрема, навіть у змістовних дослідженнях зазначених питань в роботах багатьох відомих науковців, таких як Голіков В., Голінська-Доусон П., Гриньова В., Доссінг Х., Задек С., Зінченко А., Кузнєцова А., Кумбс В., Куринько Р., О. Манойленко, Пилипенко А., Попов О., Пулос Е., Руть М., Сабапаті Д., Саприкіна М., Саракун І., Свіфт Т., Смовженко Т., Спічала М., Хіменез Д., Холладей С., Штифель К. та ін., недостатньо висвітленими залишаються різні аспекти інтеграції розмаїтого інструментарію підтримки КСВ в контексті формування та підтримки цілісного механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства (АТ). Крім того, на додаткове дослідження потребують також теоретичні та практичні питання, пов'язані із встановленням характеру і виявленням закономірностей впливу організаційно-правової конструкції корпорації (акціонерного товариства) на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано на кафедрі менеджменту Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» у межах ініціативної теми «Управління стійким розвитком підприємства: теоретичні аспекти та методологічне забезпечення» (№ДР 0121U1132924).

**Мета й завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних положень щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в господарському товаристві.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

розвинути теоретичні основи формування організаційно-економічного

забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу;

визначити пріоритети та обґрунтувати тенденції забезпечення корпоративної соціальної відповідальності світового бізнесу;

обґрунтувати методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності господарського товариства;

сформувані методичний підхід щодо розвитку стратегічної складової забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства;

розвинути організаційно-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності;

розробити процедуру економічного обґрунтування заходів з забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу.

*Об'єктом дослідження* постали процеси забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу в акціонерному товаристві.

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні засади забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в акціонерному товаристві

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою дослідження постали фундаментальні положення економічної думки, розробки українських та зарубіжних вчених з проблематики корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. При вирішенні поставлених у дисертації завдань було використано різні загальнонаукові та спеціальні методи і прийоми дослідження, а саме: *теоретичне узагальнення та монографічний метод* – для розкриття економічних передумов формування та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу; *морфологічно-семантичний аналіз* – для узагальнення та розвитку теоретичних підходів щодо визначення сутності корпоративної соціальної відповідальності бізнесу; *класифікація* – для систематизації складових корпоративної соціальної відповідальності бізнесу; *аналіз і синтез, індукція та дедукція* – для розробки підходу до структуризації організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в контексті обґрунтування стратегічних орієнтирів та пріоритетів соціально відповідального бізнесу; *кластерний*

*аналіз* – для систематизації зобов’язань корпорацій щодо впровадження цілей сталого розвитку у практику корпоративної соціальної відповідальності; *формалізація* – для формування системи показників оцінювання стану забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства; *математична логіка та булева алгебра* – для моделювання рефлексивного вибору щодо сприйняття запитів оточення та вищих фрактальних рівнів економічної системи на соціально-відповідальне ведення бізнесу; *когнітивне моделювання* – для розкриття логіки гармонізації міжсуб’єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами; *структурно-функціональне моделювання* – для організації рефлексивного управління корпоративною соціальною відповідальністю; *кваліметричне оцінювання* – для визначення рівня рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства щодо корпоративної соціальної відповідальності; *матричні методи* – для обґрунтування стратегічного вибору у сфері забезпечення соціально-відповідального ведення бізнесу; *Бассова ймовірність за графові ймовірнісні моделі* – для обґрунтування сценаріїв впливу сформованого організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності на параметри ціннісної пропозиції підприємства; *визначення зв’язку між факторами DEMATEL* – для ранжування напрямів діяльності щодо корпоративної соціальної відповідальності.

*Інформаційною базою* дослідження є національне законодавство та рішення Кабінету Міністрів України з питань корпоративного регулювання діяльності акціонерних товариств, міжнародні стандарти здійснення соціально відповідального бізнесу, розробки вітчизняних і зарубіжних науковців щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в акціонерних товариствах, статистичні й звітні дані органів державної влади та українських акціонерних товариств, матеріали наукових періодичних видань, науково-практичних конференцій, аналітичні огляди, офіційні ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна проведеного дослідження** полягає в розвитку

теоретичних положень та розробці науково-методичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

*Удосконалено:*

теоретичне обґрунтування положень щодо формування організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, відмінність якого полягає у розширеному представленні статично-структурної (створення конфігурації корпоративних відносин, орієнтованої на виконання цілей та підтримку зобов'язань в рамках КСВ) та динамічно-процесної (інтеграція елементів КСВ до загального контуру управління корпоративним розвитком та управлінського регулювання діяльності корпорації для акумулювання ресурсної бази задоволення відповідних вимог) складових реалізації завдань бізнесу в сфері корпоративної соціальної відповідальності;

методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності господарського товариства, який на відміну від відомих передбачає виокремлення при оцінюванні трьох ключових складових, які характеризують стан сформованості корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (витратної, результативної, корпоративно-поведінкової) в контексті реалізації напрямів діяльності бізнесу щодо корпоративної соціальної відповідальності з урахуванням дихотомії інсайдерського та аутсайдерського представництва;

організаційно-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, відмінність якого полягає в прийнятті системно-рефлексивної парадигми гармонізації міжсуб'єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, обґрунтуванні заснованої на визначених рівнях соціально-відповідальної рефлексії логіки прийняття рішень щодо соціально-відповідального ведення бізнесу, оцінюванні рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства щодо корпоративної соціальної відповідальності та структурно-функціональному моделюванні реалізації розподілених за складовими бізнес-

моделі діяльності підприємства рефлексивних впливів, що дозволяє сприймати, коригувати та певною мірою формувати запити оточення щодо корпоративної соціальної відповідальності;

*набули подальшого розвитку:*

методичний підхід щодо розвитку стратегічної складової забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства, який на відміну від відомих базується на введенні ознаки класифікації стратегій за широтою охоплення соціально-відповідальними практиками, диференціації концептів «стратегія соціальної відповідальності» та «соціально-відповідальна стратегія», представленні стратегії як орієнтиру рефлексивного формування образу підприємства та матричному обґрунтуванні стратегічного вибору, реалізація якого дозволяє забезпечити розподіл ключових складових та напрямів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності між перспективами стратегічної карти збалансованої системи показників, доповненої рівнем рефлексивного коригування її параметрів;

процедура економічного обґрунтування заходів з забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу, відмінність якої полягає у диференціації заходів між покращенням сприйняття образу підприємства та залученням добросовісних ділових практик, врахуванні сценаріїв реакції на запити оточення щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності за різних варіантах динаміки обсягів фінансування, а також у попередньому визначенні пріоритетності сфер забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє досягти чіткої цільової та індивідуалізованого змістовного наповнення спрямованості розроблених заходів.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що розроблені теоретико-методичні положення доведені до рівня конкретних рекомендацій щодо розвитку організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності та впроваджені в практику господарювання. Так, ТОВ «Кривоозерська Аква Трейд» (смт. Криве Озеро, довідка від 27.06.2023 р.) використовує пропозиції автора щодо оцінювання

рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства, обґрунтування стратегічного вибору у сфері соціально-відповідального ведення бізнесу, організації рефлексивного управління соціальною відповідальністю та економічного обґрунтування реакції на тиск оточення про застосування добросесних ділових практик. В практиці господарювання Товариства з обмеженою відповідальністю – фірма «Оттімо» (м. Рівне, довідка № 35 від 05.09.2023 р.) застосовуються такі авторські розробки як методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності корпоративного підприємства, організаційне забезпечення імплементації зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств. ТОВ «ПРОЗАПАС» (м. Дніпро, довідка від 20.09.2023 р.) використовує процедуру економічного обґрунтування заходів з забезпечення соціально-відповідального ведення бізнесу та організаційно-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

Матеріали дослідження використовуються в освітньому процесі Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» при викладанні дисциплін «Етика бізнесу та соціальна відповідальність» та «Менеджмент організацій» здобувачам вищої освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка від 17.10.2023 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі науково-методичні положення, розробки, висновки та рекомендації, наведені в дисертації, одержані здобувачем особисто і знайшли відображення в наукових публікаціях. Внесок здобувача в дослідження, виконані у співавторстві, полягає в наступному: розвинуто зміст поняття корпоративної соціальної відповідальності за рахунок декларації його пов'язаності з цільовим рівнем ключових індикаторів ефективності діяльності підприємства [72]; визначено особливості інтеграції корпоративної соціальної відповідальності в бізнес-процеси та окремі сфери діяльності підприємства [75]; визначено структуру та виявлено особливості взаємодії складових механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства

(корпорації) [222]; визначено перелік ключових зон уваги, які мають враховувати підприємства під час провадження соціально-відповідальної діяльності [74]; визначено систему принципів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства та розглянуто трансформацію змістовного наповнення окремих з них в сучасних економічних умовах [178]; узагальнено переваги та визначено ефект від впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності в практику господарювання [179]; доведена доречність орієнтування на результативну концепцію забезпечення корпоративної соціальної відповідальності [76]; визначено агреговані групи стейкхолдерів, інтереси яких необхідно враховувати соціально-відповідальному бізнесу [73].

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць, у тому числі 4 статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 6 тез доповідей та матеріалів конференцій.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертації доповідалися та обговорювалися на 6 міжнародних науково-практичних конференціях: «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи (м. Одеса, 2020), «Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес» (м. Харків, 2021), «Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди» (м. Харків, 2021), «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток» (м. Харків, 2021), «Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах» (м. Одеса, 2021), «MicroCAD-2021» (м. Харків, 2021).

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації – 281 сторінок друкованого тексту. Дисертація містить 23 таблиці, з них 11 таблиць займають 17 повних сторінок; 23 рисунки, з них 9 рисунків займають 10 повних сторінок; список використаних джерел з 255 найменувань – на 24 сторінках; 13 додатків – на 56 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

#### 1.1. Економічні передумови формування та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу

Реалії сьогодення все більше змушують суб'єктів бізнесу щодо здійснення економічної активності на засадах дотримання принципів сталого розвитку та з урахуванням вимог щодо забезпечення соціальної відповідальності підприємницьких структур. Несприятливі зміни клімату та погіршення екологічної ситуації, підвищення рівня пандемічних загроз та наростання проблем із доступом до продовольства, розширення проявів соціальної нерівності та загострення відповідних суспільних конфліктів спонукають людство щодо переосмислення базових підходи до ведення бізнесу. Особливо необхідність такого переосмислення стає нагальною для суб'єктів корпоративного сектору світової економіки, в рамках якого сконцентровано найбільші обсяги виробничого капіталу, економічних ресурсів, інтелектуального та інноваційного потенціалу підприємництва. Тому для збереження конкурентних позицій підприємств на ринку та підтримки стабільності функціонування бізнесу за умови наростання такого роду змін середовища господарювання вже недостатнім здається здійснення тільки традиційних заходів щодо оптимізації управління, підвищення якості задоволення потреб споживачів, економії ресурсів та ін. Все більш вагомим значення в даному контексті набуває саме свідома активність бізнесу, орієнтована на вирішення широкого кола проблем, пов'язаних із створенням тривалих перспектив безпеки існування людства, досягнення суспільної гармонії та підтримки соціального миру.

Досягнення такого роду надзвичайно амбітних цілей, що виходять

далеко за межі суто економічних орієнтирів господарської активності, передбачає добровільне прийняття на себе підприємцями додаткових зобов'язань та обов'язків як основи для формування певної цілісної політики соціальної відповідальності бізнесу (СВБ). При цьому розробка та впровадження елементів даної політики в загальний контекст управління підприємствами може передбачати використання трьох основних підходів щодо реалізації практик соціальної відповідальності.

По-перше, соціальну орієнтацію бізнесу може бути забезпечено через виконання тільки локальних проектів, спрямованих на вирішення певних окремих суспільно значущих завдань (проектний підхід). Проте звичайно здійснення таких локальних проектів не носитиме систематичного та регулярного характеру, оскільки не може бути органічно імplementоване до механізму управління бізнесом. Тому реалізація окремих проектів з підтримки СВБ за такий підхід найчастіше здатна приносити підприємству тільки короткострокові (за термінами утворення) та лімітовані (за обсягами) суспільно корисні ефекти. Проте обмеженість потенціалу формування суспільно корисних результатів підприємницької активності визначає не тільки суттєве скорочення можливостей для отримання соціально значущих результатів господарювання. Крім того, реалізація даного підходу обумовлює також недостатню спроможність виробників щодо забезпечення додаткової довготривалої клієнтської лояльності, основою якої є схвальне ставлення до цілей СВБ, з боку споживачів та контактних аудиторій.

По-друге, підтримка соціальної орієнтованості бізнесу може здійснюватися також через реалізацію підприємствами низки суспільно значущих проектів та ініціатив, взаємопов'язаних та узгоджених в рамках програм СВБ (програмний підхід). Особливістю впровадження такого роду програмного підходу є забезпечення перспективної орієнтації відповідних дій бізнесу на засадах дотримання принципів та логіки імplementації окремих положень політики соціальної відповідальності в розробку певної довгострокової програми, узгодженої із іншими аспектами господарської

активності підприємства. Саме зазначені принципи і логіка формування політики СВБ при цьому будуть виступати ключовими критеріями відбору проектів та ініціатив із соціальної відповідальності для реалізації в рамках відповідної довгострокової програми. Проте слід відзначити, що й за такий підхід забезпечення довгострокової клієнтської лояльності щодо даного бізнесу буде ускладнено через цілком можливу утрудненість сприйняття споживачами та контактними аудиторіями недостатньо виявлених внутрішніх (підприємницьких) мотивів і логіки формування програми СВБ.

По-третє, у найбільш повній мірі впровадження принципів соціальної відповідальності бізнесу може бути досягнуто через безпосереднє внесення елементів СВБ у побудову інтегрованого комплексу внутрішніх та зовнішніх бізнес-процесів підприємства (процесний підхід). Так, реалізація процесного підходу щодо організації та управління бізнесом (див., зокрема, Андрушків Б. та Мельник Л. [154, с.93], Davenport T. [37, с.18], Козаченко Г., Ляшенко О. та ін. [203, с.120-125], Porter M. та Millar V. [119, с.153], Hammer M. [81, с.107] та ін.) передбачає розгляд діяльності підприємства як інтегрованої низки ланцюжків технологічно пов'язаних дій та операцій, спрямованих на продуктивне використання певних ресурсів для створення нової вартості, що має конкретну цінність для певних користувачів. Використання отриманих таким чином корисних результатів (звичайно визначаються багатоцільовою орієнтацією щодо використання) можуть здійснювати як інші підсистеми підприємства (решта внутрішніх бізнес-процесів), так і кінцеві споживачі за межами даного суб'єкту господарювання (зовнішні бізнес-процеси). Отже, саме багатоцільова спрямованість здійснення бізнес-процесів дозволяє забезпечити органічний характер інтеграції зобов'язань із соціальної відповідальності до механізму процесного управління підприємством. З іншого боку, вагомим обмеженням щодо практичної реалізації даного підходу в сфері забезпечення СВБ слід вважати власне необхідність (потребує здійснення комплексу складних організаційних та економічних заходів) розбудови зазначеного управлінського механізму як такого.

Проте за будь-які умови та при виборі будь-якого з розглянутих підходів імплементація елементів соціальної відповідальності бізнесу на цей час постає невід'ємною складовою господарювання у цілому. Економічна активність великих бізнесових структур та інтеграційних об'єднань підприємств в сучасному світі охоплює надзвичайно широке та розмаїте коло сфер суспільного життя. Зростання масштабів та поглиблення диверсифікованості господарської діяльності (особливо – для великого бізнесу) закономірно визначає посилення виявів природи підприємства як складної відкритої соціально-економічної системи, фрактально вкладеної до цілісного механізму суспільного розвитку. До складу найбільш вагомих особливостей підприємства як відкритої соціально-економічної системи, що нерозривно пов'язана із системним зовнішнім середовищем, слід віднести, зокрема, такі властивості: органічна інтегрованість та нерозривна єдність різних аспектів економічної активності із широким контекстом суспільного розвитку; здатність підприємства щодо генерування унікальних моделей поведінки та оригінальних стратегій, орієнтованих на створення неповторних конкурентних переваг; спроможність щодо адаптації до різноспрямованих змін середовища господарювання на засадах випереджувального визначення цілей та розробки планів щодо протидії будь-яким ентропійним проявам в зовнішньому оточенні; зростання значущості людського та соціального капіталу в контексті забезпечення усталеності функціонування та стійкості розвитку підприємства та ін. Логічним відображенням посилення і ускладнення виявів ознак фрактальної вкладеності та соціальної єдності великих підприємницьких структур із іншими складовими суспільного простору постає зростання взаємної залежності бізнесу та різних елементів його зовнішнього оточення, що в практичній площині організації та здійснення економічної активності насамперед приймає вигляд соціальної відповідальності цього бізнесу.

Такого роду відповідальність звичайно розглядається в аспектах всебічного урахування суспільних наслідків здійснення господарських процесів (див., наприклад, Бержанір А. [160, с.45], Грішнова О. [181, с.4-7],

Зибарева О. та Вербівська Л. [195, с.3-7], Friedman M. [59, с.122-126], Hohnen P. та Potts J. [85, с.1-3], Ruhl M. та Stiefel C. [122, с.3-9], Sinisterra C. та ін. [127, с.5-9], Zulfiqar S. та ін. [151], Votaw D. [144, с.26-30] та ін.), встановлення різного роду зобов'язань бізнесу перед зацікавленими особам –стейкхолдерами (Бафсет У. [20, с.7-12], Грішнова О. [181, с.4-7], Coombs W. та Holladay S. [26, с.4-9], Franc P. та ін. [56, с.4-7], Freeman R. [58, с.409-429], Friedman M. [59, с.122-126], Frooman J. [61, с.221-233], Hohnen P. та Potts J. [85, с.1-3], Ismail M. [90, с.199-200], Колот А. [206, с.6-9], Riond Z. та ін. [146, с.3-7] та ін.), свідомого створення додаткової суспільної корисності у вигляді добровільного прийняття обов'язків щодо сприяння цивілізаційному розвитку у цілому (Carroll A. [21, с.118], Котлер Ф. [211, с.45-123], Бобко Л. [162, с.2-3], Зибарева О. та Вербівська Л. [195, с.3-7] та ін.), перерозподілу отриманих прибутків для збільшення обсягів фінансування дій щодо розв'язання соціально-значущих питань (Elhauge E. [48, с.737-770], Franc P. та ін. [56, с.4-7], Riond Z. та ін. [146, с.3-7], Votaw D. [144, с.26-30] та ін.), вирішення екологічних проблем та активізація природоохоронних заходів (Бондаренко С. [164, с.155-157], Котлер Ф. [211, с.45-123], Лебедев І. [218, с.16], Hohnen P. та Potts J. [85, с.1-3] та ін.), сприяння покращенню якості життя населення в межах певних територіальних громад (Бондаренко С. [164, с.155-157], Волошковець Н. [174, с.126-127], Зибарева О. та Вербівська Л. [195, с.3-7], Carroll A. [21, с.118], Лебедев І. [218, с.16] та ін.), впровадження загально-людських етичних і моральних норм в економічну активність (Jimenez G. та Pulos E. [95, с.8], Votaw D. [144, с.26-30] та ін.), залучення підприємців до широкого контексту суспільного життя через певне цільове соціальне позиціонування бізнесу (Carroll A. [21, с.118], Зибарева О. та Вербівська Л. [195, с.3-7], Лебедев І. [218, с.16], Friedman M. [59, с.122-126], Hohnen P. та Potts J. [85, с.1-3], Zulfiqar S. та ін. [151], Votaw D. [144, с.26-30] та ін.) і т. і.

Слід, проте, відзначити, що за умови свідомого та невимушеного прийняття підприємствами будь-якого додаткового (тобто, такого, що виходить за межі суто економічної відповідальності бізнесу) обсягу обов'язків та

зобов'язань перед суспільством, джерелом ресурсного забезпечення такої відповідальності будуть виступати отримані результати господарської діяльності (у вигляді прямо одержаного прибутку або його зменшення через зростання відповідних непродуктивних витрат). Таким чином, будь-який перерозподіл цих результатів на користь суспільства буде передбачати насамперед свідоме та добровільне зменшення добробуту власників підприємства та, у певній мірі, обмеження здатності даного суб'єкту щодо фінансування заходів щодо зміцнення конкурентних переваг економічного походження.

Отже, забезпечення СВБ нерозривно пов'язане із необхідністю вирішення ключового питання щодо оптимізації розподілу і використання ресурсів бізнесу. З одного боку, підприємствам необхідно витратити кошти для фінансування поточної діяльності, підтримки розширеного відтворення, активізації інноваційного розвитку та ін., але з іншого боку, здійснення соціально орієнтованих заходів також потребує ресурсного забезпечення. Тому реалізація будь-якого з описаних вище підходів щодо впровадження принципів СВБ на практиці має базуватися перш за все на обов'язковому дотриманні вимог щодо економічній доцільності відповідних заходів для суб'єктів господарювання. Проте такого дотримання неможливо досягти тільки на тактичному рівні. Крім того, позитивний характер впливу зобов'язань із СВБ на вартість компанії, управління витратами, розвиток персоналу, лояльність стейкхолдерів стане помітним лише у довгостроковій перспективі. Зокрема, у стратегії Європейської комісії щодо соціальної відповідальності бізнесу [2, р.2-4] зазначається, що впровадження стратегічного підходу щодо забезпечення СВБ стає все більш важливим для підтримки конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Формування стійких конкурентних переваг, джерелом яких є впровадження практик СВБ, Freeman R. [58, с.409-429] пов'язував із колективною природою формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах ринкового суперництва. Важливою умовою успішної реалізації обраної стратегії конкуренції, з точки зору Freeman R. [58, с.409-429], є урахування інтересів широкого кола осіб, зацікавлених в діяльності

підприємства (стейкхолдерів – власників, персоналу, постачальників, споживачів, органів місцевої влади, представників територіальних громад та інших контактних аудиторій тощо), оскільки саме колективний вибір даних стейкхолдерів визначає адекватність положень стратегії щодо умов її реалізації. Такого роду адекватність має бути забезпечена через створення так званої соціальної коаліції, учасники якої мають спільні цілі й відповідну їм владі та компетенціям відповідальність перед усіма партнерами.

В цьому контексті тільки стратегічна і довгострокова орієнтація заходів із підтримки соціальних зобов'язань бізнесу може принести помітний корисний ефект з точки зору удосконалення управління ризиками, економії витрат, розширення доступу до капіталу, поліпшення відносин із клієнтами, збільшення інноваційного потенціалу та ін. Так, Мосійчук І. [224, с.1-3] вказує на обов'язковість прямої інтеграції принципів СВБ в положення стратегії підприємства для формування довгострокових стійких конкурентних переваг на основі гармонізації відносин усіх ключових груп стейкхолдерів. При цьому неодмінною умовою забезпечення корпоративної стійкості бізнесу через стратегічне позиціонування соціальної відповідальності, як підкреслює Мосійчук І. [224, с.1-3], має виступати підвищення інформаційної прозорості дій підприємства з огляду на широкий контекст суспільного життя. Хімченко А. [252, с.155-161], Колот А. [206, с.5-26] та ін. також наголошують на послідовному зростанні в сучасних умовах обопільної тісноти зв'язку між характеристик корпоративної стійкості бізнесу та сталості розвитку суспільства у цілому. Тому, з точки зору Колота А. [206, с.5-26], активізація соціально-відповідальної поведінки бізнесу через інтеграцію практик СВБ у положення стратегії підприємств розширює не тільки можливості збереження корпоративної стійкості в умовах підвищення турбулентності зовнішнього середовища господарювання, але й дозволяє у певній мірі сприяти обмеженню невизначеності суспільних змін.

При цьому Колот А. [206, с.5-26] наголошує на доцільності розгляду соціально-відповідальної поведінки бізнесу як джерела формування особливого

виду соціального ресурсу підприємств, можливість акумулювання якого саме й постає вагомим важелем підтримки корпоративної стійкості. Визначення сутності та значення такого роду підтримки в контексті інтернаціоналізації бізнесової активності, Carroll A. [23, с.5-25], зокрема, пропонує розглядати в рамках узгодження підприємством обраного типу соціальної відповідальності та прийнятої філософії соціальної сприйнятливості із параметрами релевантних суспільних проблем. В розвиток такого підходу Wartick S. та Cochran P. [145, с.758] вказують на доцільність доповнення і конкретизації філософсько-світоглядних настанов формування соціально-відповідальної поведінки бізнесу через визначення інституційної та організаційної орієнтації підприємства, які знаходять відображення насамперед у формуванні певного механізму взаємодії внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів. Wood D. [148, с.693] також підкреслює, що реалізація певних принципів СВБ в напрямку отримання певних очікуваних результатів (як для бізнесу, так і для його стейкхолдерів і суспільства у цілому) потребує обов'язкового закріплення через процеси соціального сприйняття, які є невід'ємними складовими дій підприємства на тактичному та стратегічному рівнях. Спільною рисою описаних підходів щодо активізації соціально-відповідальної поведінки бізнесу, з точки зору автора, стає узгоджена думка науковців щодо необхідності розгляду питань економічної ефективності заходів і практик з СВБ насамперед у стратегічній перспективі.

Додатковим підтвердженням вагомості та важливості урахування економічних аспектів забезпечення СВБ в стратегічному контексті слід вважати також достатньо широка презентація у сучасних дослідженнях позиції щодо підтвердження ринково-конкурентного походження первинних передумов прийняття бізнесом на себе додаткових соціально орієнтованих зобов'язань і обов'язків. Так, як відзначають A. Andreasen та M. Drumwright [6, р.95-124], дотримання принципів СВБ дозволяє перш за все забезпечити розширення позитивного ставлення до підприємства з боку споживачів, що в цілому здатне позитивно позначатися на зміцненні конкурентних переваг товарного (суб'єктивно схвальне сприйняття споживачами різних параметрів

товарної пропозиції) та позиційного (клієнтська лояльність) гатунку. Ліу М. та ін. [105, с.181-184] також підкреслюють, що на сучасних конкурентних ринках формування позитивного ставлення покупців та надання ними порівняльних переваг щодо певного бренду у великій мірі відбувається під впливом оформлення позитивних уявлень потенційних клієнтів щодо достатності обсягів відповідальності виробника за збереження навколишнього середовища. В контексті сприйняття справедливості такої позиції Garvin D. [66, с.25-43] наполягав навіть на доцільності обов'язкового включення екологічних ознак (як частини соціальних зобов'язань бізнесу) до складу показників оцінки споживчої якості товарної продукції.

Крім того, наприклад, Gotea M. та Rosculet A. [77, с.128-130] вказують на стратегічний характер формування конкурентних переваг, пов'язаних із забезпеченням СВБ, що визначається виникненням при цьому вагомого потенціалу (основу якого становлять людські відносини) щодо зростання тісноти взаємозв'язку та взаємопідтримки між бізнесом та елементами його оточення. Зокрема, Јіа Y. та ін. [94, с.300-203] наполягають, що демонстрація емітентом публічної позиції щодо підтримки принципів СВБ являє собою вагомe джерело збільшення інвестиційної привабливості бізнесу, а також в цілому сприяє обмеженню потенційних цінових ризиків розміщення та формування вартості емітованих цінних паперів (акцій, облігацій) на відкритому ринку. При цьому, як на основі емпіричних досліджень переконливо доводили, наприклад, Awaysheh A. та ін. [10, с.965-987], Кавтиш О. та Прокопенко Я. [199, с.128-137], позитивний вплив СВБ на фінансово-інвестиційні оцінки бізнесу базується на цілком економічному підґрунті, пов'язаному із реалізацією при цьому можливостей збільшення рентабельності продаж, активів, капіталу.

Слід, проте відзначити, що сучасне цілком позитивне сприйняття й усвідомлення переважною більшістю підприємців ідеології добровільного прийняття на себе додаткових соціально значущих зобов'язань стало результатом тривалого еволюційного процесу переосмислення ролі та значення

економічної активності бізнесу в контексті великомасштабних суспільних змін та перетворень (див. дод. А). При цьому, з точки зору автора, логіка здійснення описаної еволюційної послідовності трансформацій наукових підходів та бізнесових практик щодо реалізації СВБ полягає у поступовому перенесенні управлінської уваги: від вирішення питань забезпечення внутрішньої відкритості підприємств щодо розвитку соціальних контактів – в напрямку сприяння інтеграції суб'єктів господарювання в простір інституціональної взаємодії, сформований через активізацію взаємодії громадськості та бізнесу щодо вирішення надзвичайно широкого кола актуальних суспільних проблем.

Формування такого простору було започатковано підписанням Глобального договору ООН (1999), метою якого стала декларування необхідності об'єднання зусиль підприємців, профспілок, громадських організацій, державних органів влади в напрямку підтримки, просування та застосування десяти універсальних принципів щодо захисту прав людини, забезпечення стандартів роботи, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. В контексті імплементації зазначеного глобального підходу в кордонах Європейського Союзу (ЄС) у 2000 р відбулося затвердження Лісабонської стратегії, в рамках якої наголошувалося на необхідності активізації зусиль ЄС щодо підвищення глобальної конкурентоспроможності, економічне оновлення та покращення в соціальній сфері та охороні навколишнього середовища на засадах створення економіки, здатної до сталого зростання на засадах неухильного збільшення кількості кращих робочих місць та збільшення соціальної згуртованості. В подальшому розгляд інституціональних засад забезпечення соціальної відповідальності бізнесу отримав розвиток у розробці Європейським парламентом «Зеленої книги 2001 року - Сприяння європейським рамкам корпоративної соціальної відповідальності» як документу для подальшого процесу консультацій Генеральним управлінням з питань зайнятості, соціальних питань та рівних можливостей. Метою Зеленої книги було відкрити дискусію щодо концепції соціальної відповідальності бізнесу та викласти основну стратегію побудови

СВБ в ЄС. Надалі, протягом 2002-2004 рр. працював Європейський багатосторонній форум з КСВ, в якому під час періодичних круглих столів брали участь представники органів ЄС, Європейські асоціації роботодавців, організації підприємців, профспілки та неурядові організації [130]. Європейська Комісія прийняла (2006 р.) та оновила (2011 р.) положення стратегії соціальної відповідальності, яка поєднує горизонтальні підходи для просування практик з СВБ та більш конкретні рекомендації для окремих секторів та областей політики. Розглядаючи наслідки реалізації даної стратегії, Європейська Комісія (ЕК), зокрема, у 2019 р. презентувала робочий документ, в якому було подано огляд прогресу ЕК та Європейської служби зовнішньої дії (ЄСЗД) щодо імплементації принципів КСВ у бізнесові та соціальні практики.

При цьому слід відзначити, що впровадження КСВ у діяльність підприємств відбувається під впливом надзвичайно широкого кола чинників. Так, Фінансовою службою Швейцарського Державного секретаріату з економічних питань було проведено дослідження [117, с.4] стосовно того, які зовнішні сили спонукають підприємства до активізації дій із впровадження КСВ. Наприклад, було встановлено, що в Чілі мають значення традиції благодійності та переваги споживачів. Проте, важливе місце займає й такий фактор, як присутність на ринку транснаціональних корпорацій та вимоги міжнародних ринків та інвесторів. Тобто, компанії – резиденти держав, що розвиваються, прагнуть до міжнародного співробітництва, а, отже, важливим для них є ведення бізнесу відповідно до етичних норм економічно розвинутих країн світу. Аналогічна ситуація склалася в Індії. Індійські компанії надають перевагу СВБ у зв'язку з вимогами країн, куди експортується їх продукція. Крім того, наприклад, у Південно-африканській республіці компанії впроваджують КСВ у свою діяльність для полегшення процедур включення емітованих акцій до лістингу світових фондових бірж.

Таким чином, міжнародні організації, зокрема ООН, все більше спрямовують власну діяльність на розвиток партнерства між державою та бізнесом, роботодавцями та працівниками, різними класами суспільства та

національними спільнотами. Загальне підґрунтя для формування такого партнерства становлять прагнення щодо широкого забезпечення прав людини. Серед ключових ініціатив, що спрямовані на впровадження КСВ у діяльність компаній можна виділити такі: 10 принципів соціальної відповідальності Глобального договору ООН (визначення прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища, протидії корупції) [140]; Програма ООН з навколишнього середовища [139]; Принципи Екватора [51], розроблені для фінансових установ (система управління екологічними і соціальними ризиками при кредитуванні; компанії-учасниці зобов'язуються не фінансувати проекти, які не передбачають дотримання цих принципів); Керівні принципи ОЕСР для багатонаціональних підприємств (покликані стимулювати компанії робити свій внесок у світовий економічний, екологічний та соціальний прогрес, поважати та виконувати етичні та правові норми країн партнерів) [80]; Керівні принципи ООН в сфері бізнесу та прав людини (механізми реалізації встановлених ООН базових принципів щодо захисту, дотримання та доступу до засобів правового захисту, націлених на ефективне вирішення проблем в сфері бізнесу та прав людини) [114]; Тристороння декларація МОП про принципи, що стосуються багатонаціональних підприємств та соціальної політики (регламентація порядку працевлаштування, навчання, умов праці та життя, трудових відносин) [88]; Принципи глобальної ініціативи звітності (забезпечення прозорості, повної та достовірної звітності суб'єктів господарювання) [70]; Стандарт ISO 26000 з корпоративної соціальної відповідальності (визначення принципів здійснення корпоративної соціальної відповідальності, її політики та практичних питань) [91] та ін.

Слід зазначити, що завдяки позитивному впливу рекомендацій, викладених у зазначених ініціативах, все більше уваги компанії (особливо ті, що активно здійснюють або планують розвиток операцій на міжнародних ринках) приділяють підвищенню інформаційної прозорості дій із забезпечення КСВ. В практичній площині такі заходи передбачають, зокрема, обов'язковий характер складання та розповсюдженню звітів із соціальної

відповідальності бізнесу. Так, наприклад, Баюра Д. [157, с.21-25] відзначає, що підприємства, які є резидентами економічно розвинених країн світу, та транснаціональні корпорації, окрім річних фінансових звітів, в останній час почали більш активно публікувати інформацію про екологічні аспекти власної діяльності, а також про те, який внесок у розвиток суспільства робить виробничо-господарська діяльність даного бізнесу. Астаф'єва Г. [156, с.161-168] до цього додає, що все більш позитивним чином на іміджі компанії позначається наявність у відкритому доступі інформації про додержання принципів корпоративного управління, захисту прав людини та підтримки якості трудового життя, забезпечення доброчесності ведення операційних практик, здійснення належних відносин із стейкхолдерами, впровадження політики захисту довкілля, програм розвитку територіальних громад. Забезпечення достовірності інформації про результати реалізації соціально-відповідальної поведінки бізнесу звичайно потребує також оприлюднення відповідних відомостей фінансової звітності.

Українське законодавство також багато уваги приділяє впровадженню принципів соціальної відповідальності у діяльність вітчизняних підприємств. Фундаментальну нормативну базу з цього питання становлять Закони України «Про соціальний діалог в Україні» (визначає правові засади організації та порядку ведення соціального діалогу в Україні з метою вироблення та реалізації державної соціальної і економічної політики, регулювання трудових, соціальних, економічних відносин та забезпечення підвищення рівня і якості життя громадян, соціальної стабільності в суспільстві) [192], «Про державно-приватне партнерство» (визначає організаційно-правові засади взаємодії державних партнерів з приватними партнерами та основні принципи державно-приватного партнерства на договірній основі) [190], «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» (визначає правові та економічні засади державної політики у сфері підтримки та розвитку малого і середнього підприємництва) [191], «Концепція Національної стратегії

соціальної відповідальності бізнесу в Україні» (визначає основні засади впровадження КСВ в Україні до 2030 року) [209].

Проте, з точки зору автора, при формуванні інституціонального простору реалізації соціально-відповідальної поведінки бізнесу необхідним є відокремлення та розмежування рольових характеристик та функціоналу ключових агентів даного процесу (підприємств та державних установ) у вирішенні питань впровадження, популяризації та розповсюдження практик СВБ. Підприємства безумовно мають нести повну (обов'язкову – в межах нормативних вимог, дискреційно-вибіркову – прийняття на себе додаткових зобов'язань морально-етичного походження) відповідальність за наслідки власного впливу (як позитивні, так і негативні) на суспільні процеси. Так, завдяки активізації діяльності з СВБ компанії здатні зробити важливий внесок у підтримку сталості процесів суспільного розвитку. Проте прийняття бізнесом додаткових зобов'язань може тільки доповнювати зусилля урядових структур та громадянського сектору щодо сприяння стійкості цих процесів, а також у напрямку інтенсифікації екологічного та соціального прогресу. З іншого боку, такі зусилля не можуть замінити або замістити функціональні обов'язки держави. Зокрема, впровадження та застосування основних екологічних та соціальних стандартів не може бути делеговано компаніям. В цілому ж в даному питанні слід повністю погодитися із думкою [82] про те, що роль урядових структур та органів полягає у розробці та в застосуванні нормативних практик, а також у створенні та підтримці стабільних та передбачуваних політико-правових систем поряд із здійсненням заходів щодо формування ділового клімату, сприятливого для економічного та соціального прогресу. Отже, уряд несе відповідальність за інвестування в освіту та соціальний добробут своїх громадян та за збалансування конкуруючих очікувань, покладених на них суспільством, яке їх обрало; уряди мають легітимність у цьому відношенні, яку не можна просто перекласти на компанії [82].

Таким чином, впровадження принципів та практик соціально-відповідальної поведінки бізнесу у стратегічний та операційний контекст

функціонування підприємств надає можливість для забезпечення активізації розвитку суспільства в цілому (при цьому – не тільки в економічному, але й в соціальному вимірі), встановлює гармонічні умови взаємодії суб'єкту господарювання із зовнішнім середовищем (насамперед – завдяки покращення ділового іміджу), сприяє налагодженню та вдосконаленню бізнес-процесів всередині підприємства. Питання соціальної відповідальності бізнесу виходять при цьому з локальних меж роботи окремих підприємств на загальнодержавний та світовий рівні. Такого роду розширення сфери забезпечення СВБ має підтримуватися на законодавчому рівні та популяризуватися серед широких суспільних кіл. Отже, в даному контексті слід повністю погодитися із точкою зору Jimenez G. та Pulos E. [95, с.11-13], Crowther D. та Aras G. [35, с.11-13], da Cunha H.C. та ін. [36, с.25-38], відносно того, що підприємства та корпорації мають виступати органічною складовою суспільства та повноправним його членом, забезпечуючи стійкий взаємозв'язок між органами влади, бізнесом, суспільством та різними іди видами, колективами, соціальними групами тощо. З іншого боку, слід обов'язково відзначити, що реалізація очевидних переваг впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу в практики господарської активності (як на мікро-, так і на макрорівні економічної системи суспільства) обов'язково буде пов'язана із виникненням певних обмежень, що утруднюють забезпечення ефективного досягнення цілей соціально-відповідальної поведінки (табл. 1.1).

Таким чином, забезпечення сприйнятливості щодо суспільних потреб дає можливість підприємствам ефективно реалізовувати основні принципи соціальної відповідальності на практиці, проте при цьому набуває особливого значення проблематика визначення ефективності реагування на суспільні проблеми для бізнесу. Оцінка результатів діяльності при цьому передбачає необхідність використання не тільки економічних показників, тобто виняткового значення набуває необхідність урахування одержаних соціальних та екологічних ефектів. Так, зокрема, Elkington J. та Burke T. [49] запропонували підхід до оцінки вкладу компанії в розвиток суспільства «triple bottom line», що включає

### Характеристика переваг та обмежень щодо реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу (авторська розробка)

Переваги реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу	Обмеження щодо реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу
<i>Макрорівень економічної системи суспільства</i>	
Забезпечення здорової екосистеми та охорони навколишнього середовища	Необхідність акумулювання додаткових інвестиційних вкладень та почтових витрат на реалізацію екологічних зобов'язань
Запровадження принципів соціальної справедливості у суспільстві	Збільшення витратків бізнесу на підтримку якості трудового життя. Обмеження здатності бізнесу щодо збільшення багатства власників
Стабілізація економічного становища суспільства завдяки забезпеченню довгострокових пріоритетів розвитку бізнесу	Суперечливість поєднання поточних економічних та довгострокових соціальних пріоритетів розвитку бізнесу. Ризики скорочення економічної гнучкості бізнесу через обмеженість доступних вільних ресурсів
Збереження соціальної стабільності та соціального миру	Збільшення непродуктивних витратків та податкового навантаження на бізнес.
Залучення додаткових ресурсів для вирішення соціальних завдань	Обмеження ємності джерел фінансування інноваційно-інвестиційної активності
Поглиблення світового поділу праці та розширення міжнародного економічного співробітництва	Збільшення гостроти глобальної конкуренції на світових та національних ринках збуту вироблених товарів і послуг
Сприяння активізації процесів демократизація суспільства	Суперечливість поєднання демократичних та корпоративістських засад організації суспільного життя
Актуалізація уваги щодо розв'язання невирішених соціальних питань	Збільшення непродуктивних витратків на утримання об'єктів соціальної сфери
<i>Макрорівень економічної системи суспільства</i>	
Покращення репутації та іміджу бізнесу, у т.ч. – через участь у суспільних подіях та через засоби масової інформації	Збільшення непродуктивних витрат на іміджеві супроводження бізнесу. Зростання ризиків обмеженості здатності бізнесу щодо захисту інтелектуальних активів
Можливість активізації процесів акумулювання людського потенціалу та соціального капіталу бізнесу	Збільшення витратків бізнесу на залучення та утримання робітників. Ускладненість побудови системи нематеріального стимулювання персоналу. Зростання непродуктивних витрат на забезпечення високих соціальних стандартів якості життя
Підтримка морального духу працівників, їх відданості і високого рівня продуктивності праці	Зростання непродуктивних витрат на маркетинг, просування та збут
Підвищення прихильності клієнтів та споживачів	Підвищення рівня фінансових, технологічних, культурних ризиків забезпечення ефективності інтеграційного співробітництва
Підвищення прихильності інвесторів, власників, донорів, спонсорів та фінансової спільноти до співпраці	Зростання непродуктивних витрат щодо створення та підтримки функціонування системи громадських зв'язків. Збільшення потенційних репутаційних ризиків

*Продовження табл. 1.1*

Переваги реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу	Обмеження щодо реалізації концепції соціальної відповідальності бізнесу
Підтримка стабільності вартісних оцінок емітованих цінних паперів на ринку	Підвищення ризиків залежності котирувань вартості цінних паперів від впливу позаекономічних чинників
Залучення додаткових (позаекономічних) інструментів ризик-менеджменту для обмеження різних груп ризиків	Посилення впливу позаекономічних чинників на визначення цілей діяльності та на прийняття управлінських рішень
Отримання доступу до додаткових ресурсів та капіталу	Підвищення ризиків залежності вартості капіталу від впливу позаекономічних чинників
Розвиток міжнародного співробітництва з розвинутими країнами світу та провідними світовими компаніями	Зростання ризиків, пов'язаних із збільшенням технологічної та економічної залежності від партнерів з економічної інтеграції
Зростання рівня довіри до підприємства за рахунок публічної відкритості	Збільшення непродуктивних витрат на захист комерційних таємниць та забезпечення інформаційної безпеки бізнесу
Підвищення стійкості відносин із споживачами на засадах зміцнення клієнтської лояльності	Зростання непродуктивних витрат на маркетинг, просування та збут. Збільшення потенційних ризиків обмеження інноваційної гнучкості
Оптимізація операційного менеджменту та використання резервів економії на непродуктивних витратах при удосконаленні різних аспектів соціальної взаємодії	Суперечливість поєднання орієнтованих на соціальну відповідальність пріоритетів технологічного та економічного розвитку бізнесу із сукупністю прийнятих соціальних зобов'язань
Розвиток організаційної культури, орієнтованої на підтримку колективізму, психологічно сприятливого внутрішнього клімату	Збільшення непродуктивних витрат на формування і підтримку певних елементів організаційної культури. Зростання небезпеки потенційних кроскультурних конфліктів

оцінку економічних, соціальних та екологічних аспектів функціонування. Крім того, важливими передумовами для забезпечення ефективності діяльності підприємств стає формування належного механізму (включає процедури, засоби, підходи, моделі поведінки щодо реалізації дій з СВБ), а також впровадження елементів цього механізму в діючу систему управління постійній основі, сформувані стратегію організаційної сприйнятливості, адекватно сприймати суспільні проблеми та суспільний вплив.

Впровадження практик соціально-відповідальної поведінки в сучасних умовах слід розглядати не просто як необхідність реагування на соціальні виклики суспільства, але як можливість залучення додаткових ресурсів (фінансових, інтелектуальних, людських тощо) завдяки позитивному іміджу підприємств. При чому діяльність з СВБ може призводити до зростання як обсягів зовнішніх (наприклад, залучення додаткових інвестицій), так і

внутрішніх (зокрема, створення стійкої команди високого професійних кадрів). Імідж соціально відповідальної компанії виступає окремим видом нематеріального капіталу, що сприяє створенню умов для зниження ризиків стабільної діяльності та загроз для стійкого розвитку. Зважаючи на це, наступним кроком у розвитку концепцій СВБ має стати її повне інтегрування у бізнес-процеси підприємства із забезпеченням результативності діяльності на всіх рівнях.

## 1.2. Організаційно-економічні аспекти забезпечення корпоративної соціальної відповідальності в акціонерному товаристві

Зростання масштабів та розширення сфер соціальної відповідальності бізнесу являє собою об'єктивне відображення процесу збільшення впливу господарської активності на суспільне життя. Так, залучення до продуктивного виробництва значних обсягів природних ресурсів визначає масштабні зміни природного середовища та планетарного клімату. Від результатів господарювання у вигляді створених нових корисних благ прямо залежить безпека і якість життя населення в більшості країн світу. Бізнесова підтримка продуктивної зайнятості визначає можливості збільшення доходу працівників, необхідного для розширення доступу до нових товарів і послуг. Впровадження нових технологічних рішень у господарській сфері безпосередньо сприяє активізації розвитку науки і техніки, опанування новітніх передових зразків якої, в свою чергу, потребує неухильного підвищення освітнього та культурного рівня населення. Орієнтація бізнесу на забезпечення потреб усталеного розвитку суспільства в значній мірі визначає стійкість та стабільність соціального миру – у тому числі, через зміцнення податкового забезпечення економічної бази функціонування держави як гаранта такої стабільності і т. і. Крім того, економічна активність підприємств великого і середнього бізнесу, переважна більшість яких в сучасних умовах утворена та діє у формі корпоративних

структур і об'єднань, постає також вагомим джерелом збільшення добробуту надзвичайно широкого кола приватних інвесторів і власників-акціонерів. Тому неухильне зростання суспільно-значущого наповнення господарської діяльності визначає необхідність та значущість належного структурного упорядкування та всебічної підтримки стійкого функціонування механізму забезпечення соціальної відповідальності бізнесу.

Проте слід відзначити, що до цього часу визначення та узагальнення специфічних корпоративних особливостей забезпечення соціальної відповідальності бізнесу в акціонерних товариствах (корпораціях), які становлять фундаментальну основу сучасного підприємницького потенціалу суспільства, не знайшло достатнього і належного висвітлення у дослідженнях даної проблематики. Зокрема, на додаткове поглиблене вивчення потребує комплекс питань, пов'язаних із встановленням характеру і виявленням закономірностей впливу організаційно-правової конструкції корпорації (акціонерного товариства) на забезпечення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), а також розгляд різних аспектів інтеграції розмаїтого інструментарію підтримки КСВ в контексті формування та підтримки цілісного механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства (АТ).

Корпоративний характер організаційно-правової конструкції акціонерного товариства знаходить прояв насамперед у суттєвому змістовному ускладненні відносин, що виникають між у повній мірі автономною (в юридичному, економічному, організаційному та інших аспектах) корпорацією та широким колом її стейкхолдерів (див., зокрема Бородовський С. [165, с. 19], Васильєв О. та Потьомкін Ю. [169 с. 69], Вінник О. [172, с. 119-125], Гарагонич О. [176, с. 136-137], Голіков В. та ін. [236, с. 18], Гриньова В. та Попов О. [180, с. 3-4], Грудницька С. та Переверзев О. [182, с. 231], Кібенко О. [202, с. 12], Колосов Р. [205, с. 10], Пішпек С. [231, с. 67-69], Саракун І. [239, с. 10], Сороченко А. [243, с. 54], Харитонova О. [251, с. 328], Щербина О. [255, с. 6-7] та ін.). Отже, для структурованого упорядкування проявів корпоративної соціальної

відповідальності акціонерного товариства перед різними групами стейкхолдерів та суспільством у цілому насамперед слід детальніше розглянути сутність додаткових обов'язків та обтяжень АТ, які власне становлять КСВ та визначають соціально відповідальну поведінку корпорації.

Так, в документах Організації економічного співробітництва та розвитку [32] відповідальна бізнес-поведінка визначається як позитивний внесок у економічний, екологічний та соціальний прогрес з метою досягнення сталого розвитку та уникнення та усунення несприятливих наслідків, пов'язаних з прямими та непрямими операціями, продуктами чи послугами підприємства. М. Ruhl та Stiefel С. [122, с.9-12] вважають, що відповідальний бізнес має задовольняти наступним вимогам: дотримуватися законів, галузевих стандартів та міжнародних угод в рамках належного корпоративного управління; брати на себе соціальні, екологічні та економічні зобов'язання в основній діяльності, що відповідають потребам підтримки сталого розвитку; бути соціально прихильним за рамками основної діяльності в контексті реалізації концепції корпоративного громадянства. Баюра Д. [157, с.21-25] додає, що корпоративне підприємство повинно також орієнтуватися на досягнення гармонічних відносин із стейкхолдерами на основі таких соціальних практик: виступати соціально відповідальним роботодавцем (створювати гідні умови праці та забезпечувати достатній рівень оплати праці персоналу, запроваджувати сучасні методи організації праці та розвивати корпоративну культуру, дотримуватися стандартів безпеки праці, надавати працівникам рівні можливості та справедливо оцінювати результати праці, інвестувати в розвиток людського капіталу); дотримуватися екологічних стандартів, тобто являти собою екологічно відповідальну компанію (працювати над зменшенням негативного впливу на довкілля, інвестувати в зелені технології та раціонально використовувати природні ресурси); здійснювати співпрацю із місцевими органами влади та усіма зацікавленими сторонами задля поліпшення якості життя громади у довгостроковій перспективі.

Таким чином, можна стверджувати, що відповідальність бізнесу в цілому

можна розподілити на соціальну, екологічну та економічну складові, що в комплексі забезпечують сталий розвиток регіону та належну якість життя територіальної громади. Відповідальність бізнесу не обмежується, таким чином, лише забезпеченням гідних умов праці працівникам та випуском якісної продукції, що задовольняє потреби споживачів. Відповідальний бізнес прагне до покращення життя, екологічної обстановки, свідомості, наукового прогресу, розвитку суспільства у довгостроковій перспективі. Досягнення зазначених амбітних цілей передбачає активізацію економічного розвитку підприємства, завдяки чому створюються робочі місця з гідною оплатою праці та поповнюються місцеві та державний бюджет, так і підвищенням свідомості громадян через розвиток корпоративної культури, освітніх програм та інших соціальних проєктів, етичністю поведінки, активною та прозорою взаємодією із суспільством та всіма зацікавленими особами.

Проте серед науковців немає єдиного погляду на те, яку саме специфічну активність акціонерного товариства (як корпорації) можна вважати соціально відповідальною та що конкретно має робити так корпорація, щоб її бізнес вважався відповідальним. Так, Боцян Т. [166, с.34-39] виділяє такі елементи соціально-відповідальної поведінки корпоративного підприємства: дії по відношенню до найманих працівників, дії по відношенню до спільноти, дії по відношенню до інших суб'єктів бізнесу та захист навколишнього середовища, що мають бути спрямовано на збільшення вартості підприємства та його бренду. Курицько Р. [215, с.7-12] надає дещо більш конкретне визначення напрямів забезпечення КСВ, наводячи їх у наступному вигляді: корпоративне управління і корпоративна етика; охорона здоров'я та праці; охорона навколишнього середовища; охорона прав людини; управління людськими ресурсами; взаємодія з суспільством, розвиток та інвестування; корпоративна благодійність та волонтерство; задоволення вимог споживачів і дотримання принципу чесної конкуренції; боротьба з хабарництвом та заходи по боротьбі з корупцією; звітність, прозорість і інформування про діяльність; відносити з постачальниками. Тобто КСВ передбачає не лише соціально та суспільно

значимі дії, а й добродесні взаємовідносини із зацікавленими сторонами акціонерного підприємства, прозорість його діяльності та дотримання принципів корпоративного управління.

Звісно, що відповідальність бізнесу забезпечує йому підвищення іміджу серед споживачів. Тому велика кількість корпорацій, впроваджуючи у свою діяльність елементи соціально-відповідальної поведінки, готують та оприлюднюють спеціальні загальнодоступні звіти, визначають, які ознаки ця діяльність має на підприємстві та які саме заходи вони здійснюються в межах КСВ. Так, наприклад, іспанська страхова компанія MAPFRE [30, с.2-3] сприймає КСВ як спосіб досягнення своїх корпоративних інтересів та стратегічних цілей бізнесу. При цьому впровадження КСВ передбачає управління компанією на основі підтримання платоспроможності, добродесності, інновації у менеджменті та відданість команди, які повинні бути присутніми у будь-якому бізнес-проекті, який виконується. Також КСВ для компанії полягає у встановленні стабільних та рівних зв'язків із зацікавленими сторонами компанії, а саме акціонерами, працівниками, постачальниками, дистриб'юторами, клієнтами та суспільством. Як і багато інших сучасних корпорацій, компанія бачить у запровадженні КСВ у свою діяльність можливість досягнення своїх цілей через сприятливе ставлення суспільства та усіх зацікавлених осіб до своєї діяльності.

Дотримання корпоративних інтересів, в тому числі і фінансових, як підкреслює Боцян Т. [166, с.34-39], постає ключовою умовою реалізації КСВ на практиці, оскільки така діяльність передбачає утворення витрат на здійснення соціальних програм та зниження прибутку у короткостроковій перспективі. Отже, реалізація КСВ для акціонерного товариства потребує значного бюджету на здійснення заходів в її межах, проте має бути економічно ефективною. Багатогранність та комплексність поняття КСВ потребує уточнення його змісту в сучасних умовах господарювання, оскільки з еволюцією економічного середовища та етичних принципів ведення бізнесу змінювалося й розуміння цього терміну.

Термін КСВ почав застосовуватися в економічній науці усередині минулого сторіччя, коли науковці і економісти стали актуалізувати важливість співпраці корпорацій та суспільства, проте на той час не було чітких рекомендацій яким саме чином ця співпраця має здійснюватися. Одне з перших визначень було надано Bowen Н. [16], відповідно до позиції якого КСВ розглядалося як обов'язок корпорації здійснювати політику, яка відповідає цілям і цінностям суспільства. Bowen Н. [16] наголосив, що соціально відповідальна поведінка є обов'язковою для корпорацій та капіталістів, оскільки крупний капітал та суспільство не можуть існувати одне без одного. Співпраця між цими суспільними агентами має оптимізувати кругообіг капіталу. В той же час було визначено, що обов'язок корпорацій перед суспільством не є регламентованим законодавчо, а є добровільним, бажаним. Так, McGuire J. [108] зазначав, що ідея КСВ передбачає, що корпорація несе не тільки економічні та юридичні обов'язки, але й певні зобов'язання перед суспільством, що виходять за рамки цих обов'язків. Також із встановленням культурних підвалин корпоративних відносин та корпоративного управління, було усвідомлено, що важливою умовою стійкого функціонування акціонерних компаній є дотримання та узгодження всіх зацікавлених сторін. Це стосується й КСВ, оскільки підприємство, що піклується про інтереси суспільства має враховувати при прийнятті своїх господарських рішень інтереси різних верств суспільства та територіальних громад. Зокрема, Johnson Н. [97] відзначав, що у корпорації, яка є соціально відповідальною, вищий менеджмент врівноважує поєднання різних інтересів. Frooman J. [61, с.221-249] називав КСВ дією фірми, яку вона вирішила здійснити, що суттєво впливає на певний соціальний добробут певної зацікавленої сторони.

Але корпорації мають здійснювати таку діяльність лише відповідно до своєї головної мети – розширеного відтворення капіталу. Тому одним з найбільш популярних тверджень того часу є тлумачення сутності КСВ, надане Friedman М. [59, с.122-126], згідно до думки якого соціальна відповідальність корпорації полягає все ж таки у забезпеченні зростання і

максимізації прибутку. Таким чином, відповідальність менеджменту корпорації перед його роботодавцями – власниками-акціонерами – полягає у зароблянні якомога більше грошей, не суперечачи основним правилам суспільства. Тому єдиною відповідальністю корпоративного бізнесу перед суспільством Friedman M. [59, с.122-126] вважав тільки максимізацію прибутку для акціонерів в рамках законодавчої бази та етичних звичаїв країни. До того ж створення нових робочих місць та поповнення бюджету за рахунок податків є соціально значимими діями, які досягаються саме завдяки фінансовому успіху підприємства. Дещо розширене (відносно розглянутих вище трактувань) тлумачення змісту КСВ було надано Votaw D. [144, с.26-30], який вперше відзначив багатогранність даного явища, яке може розглядатися в таких аспектах: юридична свідомість та відповідальність; соціально відповідальна поведінка в етичному сенсі; «відповідальність за...» у причинно-наслідковому смислі; благодійність; соціальна свідомість; легітимність в контексті належності, відповідності чи дійсності; фідучіарні зобов'язання, що встановлюють більш високі стандарти поведінки для бізнесменів, ніж для громадян в цілому. Аналогічної думки дотримувався Carroll A. [21, с.118], стверджуючи, що КСВ є надзвичайно еkleктичною сферою з вільними межами, численними членствами та різними напрямками підготовки / перспективами; є мультидисциплінарним, а не сфокусованим, широким поняттям; охоплює широкий спектр літератури.

З точки зору Лебедева І. [218, с.16], характерна для сучасних умов активізація процесів соціалізації економіки знайшла відображення у формуванні таких концепцій здійснення даного процесу: соціальна ринкова економіка; соціальна правова держава; громадянське суспільство, людський капітал; соціальне партнерство; якість трудового життя. Крім того, актуалізація тенденцій щодо гуманізації бізнесової активності сприяла також розширенню кола практик соціально-відповідальної поведінки бізнесу, орієнтованих на сприяння демократизації суспільства, дотриманню прав людини, збільшенню уваги до задоволення потреб працівників, прискоренню

соціального прогресу, збалансуванню і гармонізації інтересів держави, роботодавців та працівників тощо.

По-перше слід згадати таке поняття як професійна етика, під якою розуміється сукупність норм і правил, що регулюють поведінку фахівця на основі загальнолюдських моральних цінностей, з урахуванням особливостей його професійної діяльності й конкретної ситуації. У суспільстві укорінюється думка, що фахівець має не тільки виконувати свої професійні обов'язки належним чином, але й здійснювати свою діяльність в межах моральних норм суспільства, бути відповідальним громадянином. Окрім того, найманий працівник має діяти в межах норм поведінки всередині організації відповідно до встановлених вимог з корпоративної етики, тобто стати частиною «родини»-компанії. Корпоративна етика формує певний рівень морального розвитку як окремої особистості, так і організації в цілому, передбачає дотримання етичних норм, а також правил поведінки, встановлених всередині корпорації. При цьому не є допустимим обмеження інтересів окремих працівників. Передбачається, що сукупність етичних правил має міститися у певних документах, прийнятих добровільно радою співробітників організації, виконання яких є обов'язковим. Згідно цих правил організується колективна діяльність, створюється сприятливий мікроклімат всередині трудового колективу. При цьому, як відзначають, наприклад, Красніцька Г. [213, с.223-226], Сливка О. [242, с.114-119] та ін., корпоративна етика регламентує цінності організації в цілому та кожного окремого співробітника зокрема, шляхи узгодження інтересів, розстановку пріоритетів при здійсненні своєї діяльності. Поняття професійної та корпоративної етики мають бути основою запровадження КСВ на підприємстві, оскільки відповідальність кожного працівника перед суспільством та організацією є підґрунтям створення соціально відповідального бізнесу в цілому.

По-друге, інший аспект відповідальності бізнесу полягає у забезпеченні ефективної взаємодії його власників та менеджменту, урахуванні інтересів усіх зацікавлених сторін, забезпеченні умов за яких акціонери повністю реалізують свої права та обов'язки. Для впорядкування цих взаємовідносин

в 1999 р. ОЕСР та Світовий банк [115] визначили принципи корпоративного управління, а саме такі: забезпечення прав акціонерів; однаково справедливе ставлення до акціонерів та можливість вдаватися до ефективних засобів захисту в разі порушення їхніх прав; визнання передбачених законом прав зацікавлених осіб та заохочення активного співробітництва між товариством та зацікавленими особами в створенні добробуту, робочих місць та забезпеченні стабільності фінансово успішних підприємств; своєчасне й точне розкриття інформації з усіх найважливіших питань, що стосуються товариства, включаючи його фінансовий стан, продуктивність, власність та управління товариством; забезпечення стратегічного керівництва товариством, ефективного нагляду за діяльністю правління з боку ради, а також відповідальності цієї ради перед товариством та акціонерами. Тому в даному контексті слід повністю погодитися із думкою Акчуріної О. [153, с.53-55], Худік О. [254, с.58-66] та ін. відносно того, що в рамках розбудови механізму корпоративного управління КСВ (як складову цього механізму) необхідно розглядати як систему соціально-економічних відносин, на базі яких формуються стосунки як між усіма учасниками компанії, так і із зовнішніми агентами, що забезпечує баланс їх інтересів та реалізацію прав і обов'язків, орієнтовану на максимізацію прибутку в рамках законодавчо визначених норм. Застосування принципів корпоративного управління, орієнтація на забезпечення стратегічного балансу інтересів замість поточної особистої вигоди, прозорість діяльності та увага до регламентованих прав стають важливою основою КСВ корпорацій.

По-третє, необхідність підтримки сталості економічного розвитку в умовах загострення конкуренції на переважній більшості ринків збуту цілком логічно була пов'язана із зростанням інтересу корпорацій щодо формування стійких конкурентних переваг, джерелом яких мало виступити підвищення довіри з боку суспільства для того, щоб стати справжнім «громадянином» певної територіальної спільноти. Відображенням розповсюдження такого роду цільових орієнтирів при формуванні стратегій корпоративного розвитку, як відзначає

Хома Н. [253, с.122-129], стала концепція корпоративного громадянства, згідно якої компанія включається в системну взаємодію з іншими соціальними інститутами для спільної участі у здійсненні стратегії розвитку. Соціальні ініціативи підприємств знаходять відображення у самостійному виборі проектів для інвестицій та найбільш актуальних проблем суспільства, залученні людей до їх реалізації. Отже, за такі умови, з точки зору Герасименко Г. [177, с.32-35], Franc P. та ін. [56, с.4-7] та ін., все більшої актуальності набувають корпоративні соціальні інвестиції, результат яких вимірюється не лише фінансовим ефектом, а й соціальними, психологічними, культурними, етичними наслідками діяльності корпорації. Якщо спочатку корпоративні соціальні інвестиції здійснювалися лише у вдосконалення професійних якостей персоналу, то згодом фокус уваги змістився на всебічний його розвиток та покращення життя в цілому. Таким чином, інвестиції у КСВ здійснюються у соціальну, економічну та екологічну та інші сфери, маючи не обов'язково та не у повній мірі суто фінансову мотивацію, але й визначаються орієнтацією на вирішення завдань у матеріальній, технологічній, управлінській та інших сферах. Отже, вагомою властивістю КСВ слід вважати готовність корпорації витратити свої ресурси на соціальні потреби різних рівнів суспільства.

З точки зору автора, багатогранність проявів КСВ та комплексний історичний розвиток даного явища привели до того, що розуміння його сутності проявляється на різних рівнях: корпоративному (соціальна відповідальність підприємств та організацій перед працівниками та іншими зацікавленими особами, серед яких постачальники, споживачі, кредитори тощо), регіональному (соціальна відповідальність корпорацій перед територіальними громадами, внесення вкладу до стійкого розвитку регіону, збереження культурної спадщини та природного середовища), державному (відповідальність щодо дотримання законодавства, створення робочих місць, поповнення бюджету, соціального прогресу), глобальному (відповідальність щодо розвитку людства, збереження культурних та етичних цінностей, прав людини, розвиток міжнародного соціального партнерства).

До того ж серед науковців (див., наприклад, Буковинська М. [167, с.8-11], Franc P. та ін. [56, с.4-7] та ін.) набули поширення достатньо різні підходи до визначення поняття КСВ: економічний (створення суспільного багатства), політичний (вплив на суспільство незалежно від політичних інститутів), соціальний (зосередження уваги на соціальних потребах суспільства та їх задоволення), екологічний (охорона навколишнього природного середовища). Економічна складова КСВ забезпечується завдяки затвердженню та виконанню кодексу корпоративної етики, прозорості діяльності, діалогу зі стейкхолдерами, боротьбою з хабарництвом, клієнтоорієнтованим підходом, сприянням взаємодії із постачальниками та інвесторами. Соціальна складова КСВ передбачає забезпечення здоров'я та безпеки працівників, розвиток людського капіталу, забезпечення балансу життя-робота співробітників, гендерну рівність, залучення різних категорій працівників, меншин за різноманітними ознаками. Соціальна складова КСВ включає спонсорство та філантропію, участь у прийнятті рішень територіальними громадами, підвищення свідомості та обізнаності суспільства. Екологічна складова КСВ забезпечується завдяки випуску екологічно дружньої продукції та надання послуг, забезпеченню повторної переробки та екологічної утилізації відходів, зменшенню впливу на природне середовище та застосуванню зелених технологій тощо.

Отже, в сучасних поглядах науковців поняття КСВ визначається комплексним характером та складністю змісту, що охоплює різні функціональні напрямки діяльності підприємства. Розглянемо, яким чином КСВ визначається вченими економістами сьогодні (див. дод. А).

Перш за все, слід зазначити, що впровадження КСВ у діяльність компанії більшість вчених розглядає на довгостроковій основі. Волосковець Н. [174, с.126-127] вважає, що КСВ супроводжується впровадженням відповідальних підходів до ведення бізнесу, в той час як Franc P. та ін. [56, с.4-7] наполягають, що КСВ – це концепція, що проваджується у стратегію підприємства як добровільний стратегічний обов'язок (див. Marfre [30, с.1-2]). Таким чином, можна вважати КСВ складовою загальної стратегії діяльності

підприємства. При цьому КСВ має стати частиною не тільки стратегічної, але й поточної діяльності компанії, мати відображення в усіх господарських процесах та операціях і реалізовуватися на всіх рівнях ієрархії.

Щодо значення КСВ у широкому розумінні, то більшість вчених називають відповідальність перед людьми та суспільством (див. дод. А). Також достатньо широкого поширення набула думка відносно того, що КСВ має сприяти забезпеченню добробуту суспільства та приносити йому користь. Під користю в даному випадку розуміють доцільність діяльності корпорації щодо надання матеріальної допомоги через використання в інтересах суспільства корпоративних ресурсів, здійснення благодійних заходів, а також приймати участь у забезпеченні добробуту громадян. При цьому серед окремих напрямків, на які має бути спрямовані дії КСВ компанії, найбільшу увагу отримали екологічні питання щодо охорони навколишнього середовища, мінімізації негативного впливу на оточення та екологічних й соціальних ризиків. Також важливим завданням КСВ виділяють охорону здоров'я. Оскільки компанії, як правило, розміщуються в окремому регіоні країни, то їх зусилля щодо покращення добробуту населення та вирішення соціальних проблем мають бути реалізовані в межах окремого регіону та сприяти його розвитку й задоволення інтересів в межах територіальних громад. Звісно, що такі соціально корисні дії мають здійснюватися в межах норм етики та моралі для забезпечення соціального розвитку та свідомості суспільства, вирішувати різноманітні соціальні проблеми. Вибір шляху КСВ компанії та підтримка цього іміджу в довгостроковій перспективі – це велика відповідальність, змусити взяти яку на себе підприємство не в змозі будь яка інша сторона. На законодавчому рівні підприємства не зобов'язані вести свій бізнес відповідно до стратегії КСВ, а, отже, ці дії є свідомими та добровільними. Сьогодні бізнес є зацікавленим у добровільному впровадженні КСВ у свою діяльність задля стабільного підвищення іміджу в очах громадськості, а відповідно й підвищенню лояльності споживачів. КСВ дозволяє сформувати позитивний імідж підприємства та забезпечити популярність на ринку у стратегічній перспективі. Тому такий засіб

просування продукції підприємства є вигіднішим за рекламу та заходи PR.

Значні витрати на заходи з КСВ мають компенсуватися підвищенням доходів компанії. Тому найважливішим завданням впровадження КСВ є підвищення прибутку, зростання матеріальних активів підприємства та досягнення його інших бізнес-цілей. Тому плануючи заходи з КСВ необхідно заздалегідь оцінювати їх комерційний ефект та економічну доцільність. Проте соціально відповідальне підприємство має піклуватися не тільки про свій матеріальний добробут, а й про стійкий економічний розвиток регіону, де воно функціонує, а в глобальному розумінні, й світу в цілому.

Формування стратегії КСВ хоч і є результатом вільного вибору підприємства та не регламентоване законодавчо, проте існують і деякі обмеження при її здійсненні. Основне з них – дотримання законодавства. Так, згідно ISO 26000 [91] КСВ обов'язково має відповідати чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, оскільки є складовою загальної стратегії підприємства та знаходить своє відображення в окремих її функціональних напрямках. Тому постає питання відповідності КСВ нормам корпоративної етики та корпоративного управління, а саме базуватися на принципі підзвітності та прозорості та забезпечувати ефективні взаємовідносини з усіма зацікавленими сторонами й врахування їх інтересів.

Можна виділити наступні категорії зацікавлених осіб, перед якими компанія несе відповідальність. По-перше, це споживачі і КСВ підприємство має дотримуватися їх інтересів [32, 33, 90, 146, 195]. Для цього компанія має нести відповідальність щодо якості продукції, яку вона виробляє [20, 127, 161], забезпечувати цінову доступність товару [161], дотримуватися високих стандартів виробничої та операційної діяльності [162]. По-друге, це партнери підприємства [20, 56, 206]. І по-третє, це працівники, для яких компанія має забезпечити гідні умови праці, можливості для навчання та розвитку, соціальної реалізації, здійснювати інвестиції в розвиток колективу [20, 33, 56, 90, 114, 146, 151, 161, 164, 195, 206]. Також важливим аспектом КСВ є те, що вона має здійснюватися не порушуючи чистої конкуренції на ринку, оскільки

забезпечуючи свідомий та позитивний імідж підприємства завдяки його відповідальності перед усіма зацікавленими сторонами та суспільством, логічним є те, що таким же чином воно буде поводитися і зі своїми конкурентами [33].

Здійснивши огляд літературних джерел, можна дійти висновку, що вченими була розглянута безліч аспектів КСВ. Проте, один момент потребує уточнення. У вже проведених дослідженнях говорилося про те, що КСВ має забезпечувати зростання матеріальних цінностей підприємства, його прибутку, комерційного успіху. Проте, результативність діяльності організації характеризується не тільки фінансовими показниками, а й показниками що відображають ефективність здійснення бізнес-процесів, взаємодії з ринком та клієнтами, навчання та розвитку персоналу. Тому у визначенні КСВ слід врахувати як головне завдання КСВ саме результативність діяльності підприємства.

Нами пропонується таке визначення КСВ – це складова загальної стратегії підприємства, що спрямована на вирішення суспільних, економічних, соціальних та екологічних проблем та забезпечення стійкого розвитку як на рівні окремого підприємства, так і на макрорівні, із врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, що впроваджується у систему менеджменту організації на основі інтеграції відповідних дій у бізнес-процеси й цінності та сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності організації. Отже, метою КСВ є забезпечення цільового рівня результативності діяльності компанії завдяки підвищенню іміджу організації в результаті здійснення суспільно значимих дій та ефективній взаємодії з усіма зацікавленими особами, до складу яких слід віднести наступні (табл.1.2).

Як вже зазначалося, при прийнятті рішень організацією мають бути враховані інтереси усіх стейкхолдерів, оскільки це відповідає нормам етики та моралі та поліпшує взаємовідносини з ними. Діалог зі стейкхолдерами передбачає активну відкриту позицію з боку компанії, підтримання щирого інтересу до їх думки, ініціатив, дій.

Таблиця 1.2

## Особливості взаємодії підприємства з різними групами стейкхолдерів (узагальнено автором за [19, 127])

Група стейкхолдерів	Мета взаємодії	Дії корпорації	Канал взаємозв'язку
Споживачі ( $s^1$ )	Надання споживачам якомога більшої цінності завдяки створенню та реалізації високоякісної продукції та послуг, задоволення попиту	Вивчення та прийняття до уваги думки споживачів щодо продукції та обслуговування компанії; вивчення сподівань та вимог споживачів, а також побажань щодо покращення діяльності компанії; забезпечення стандартів високої якості продукції та бізнес-процесів; розвиток каналів просування та збуту, що відповідають перевагам та інтересам споживачів	Сайт компанії з інформацією про товари та можливістю залишення повідомлень зворотного зв'язку; соціальні мережі з актуальними новинами про діяльність компанії; звіт компанії з КСВ; прямий зв'язок зі споживачами; проведення зустрічей з клієнтами, організація розважальних заходів
Персонал ( $s^2$ )	Забезпечення достойних умов праці з можливістю розкриття потенціалу кожного співробітника	Недопущення будь яких проявів дискримінації, забезпечення різноманіття серед персоналу; забезпечення гідної оплати праці та умов праці; надання можливості навчання та розвитку персоналу; впровадження системи КІР та ефективної системи заохочення; запровадження системи розвитку талантів та проявлення індивідуальності	Сайт компанії, корпоративна пошта та мережа, соціальні мережі, звіт з КСВ; внутрішні формальні та неформальні зустрічі, корпоративні заходи, тренінги; запровадження програми менторингу; корпоративний рейтинг результативності; бізнес-форуми та конференції
Власники ( $s^3$ )	Ефективне розпорядження капіталом та забезпечення його стабільного довгострокового зростання	Забезпечення власників прозорою, зрозумілою своєчасною інформацією про діяльність компанії; підтримання позитивного іміджу компанії; забезпечення максимально можливої рентабельності вкладених коштів за гарантії сталого розвитку	Сайт компанії, загальні збори акціонерів, індивідуальні засоби зв'язку, внутрішньофірмова звітність, звіт з КСВ, зустрічі з працівниками та менеджментом, бізнес-форуми та конференції
Кредитори та інвестори ( $s^4$ )	Забезпечення необхідної доходності на вкладений капітал	Ефективне управління інвестованими коштами та забезпечення отримання запланованої доходності; забезпечення інвесторів та кредиторів прозорою, зрозумілою своєчасною інформацією про діяльність компанії	Сайт компанії, індивідуальні засоби зв'язку, загальнодоступна корпоративна звітність, звіт з КСВ

## Продовження табл. 1.2

Група стейкхолдерів	Мета взаємодії	Дії корпорації	Канал взаємозв'язку
Постачальники та бізнес-партнери (s <sup>5</sup> )	Чесна та відкрита взаємодія з бізнес-партнерами, побудова міцних, шанобливих стосунків для взаємного зростання	Організація прозорої системи закупівель, отримання зворотного зв'язку від бізнес-партнерів та своєчасна відповідь на нього, заохочення дій з КСВ партнерів	Сайт компанії, індивідуальні засоби зв'язку, загальнодоступна корпоративна звітність, звіт з КСВ, бізнес-форуми та конференції, зустрічі з діловими партнерами компанії
Територіальні громади (s <sup>6</sup> )	Розділення соціальних, економічних та культурних ресурсів з територіальними громадами, сприяючи їх сталому розвитку	Проведення соціально значимих заходів задля стимулювання відчуття єдності, особливо заходів, що стосуються охорони навколишнього середовища, збереження екології, регіонального розвитку, освіти та охорони здоров'я, надання підтримки у випадку локальних нещасних випадків та катастроф, співпраця з організаціями, що проводять суспільно значиму активність	Сайт компанії з можливістю залишити заявку з пропозицією прийняття участі у суспільно-значимих проектах або наданні допомоги, звіт з КСВ, соціальні мережі, участь у заходах громадських організацій, закладів освіти, програмах надання спонсорської допомоги та стипендій на навчання, волонтерська діяльність
Органи влади (s <sup>7</sup> )	Діяти в межах законодавства та культурних особливостей держави, бути відповідальним громадянином та нести суспільні обов'язки	Відкрита прозора комунікація з органами влади, недопущення корупції та шахрайства, забезпечення прозорого та чесного розрахунку та сплати податків, забезпечення створення робочих місць	Сайт компанії, звіт з КСВ, загальнодоступна корпоративна звітність, участь у заходах, що проводяться органами влади, конференціях, бізнес-форумах, програмах надання спонсорської допомоги та підтримки державних програм та проектів

Ефективна взаємодія зі стейкхолдерами сприяє встановленню ефективних довготривалих зав'язків між ними та підприємством, зміцненню довіри та покращенню іміджу підприємства, зменшенню ризиків діяльності, підвищенню лояльності персоналу та підтримці органів влади та територіальних громад. Таким чином, впровадження КСВ у діяльність компанії є досить складним і комплексним процесом, що вимагає участі широкого кола працівників, починаючи від топ-менеджменту із визначенням місця КСВ у загальній стратегії компанії, закінчуючи кожним працівником, у професійних обов'язках якого має бути відображення конкретних заходів з КСВ відповідно до загальної стратегії, оскільки дії з КСВ мають бути інтегровані в усі бізнес-процеси та господарські операції компанії. Тому суб'єктами КСВ управління можна вважати персонал підприємства різних рівнів управління, який у свою професійну діяльність інтегрує дії у відповідності із загальною стратегією КСВ.

Щодо предмету та об'єкту КСВ в науковій літературі немає чітко визначеної загальної позиції. Так Бондаренко С. [164, с.155-157] називає такі об'єкти, на які поширюється КСВ: споживачі продукції та послуг; працівники компанії; конкуренти; інвестор; жителі місцевості, де функціонує організація; громадяни, які потребують особливої уваги суспільства (діти, інваліди, сироти, вагітні жінки, пенсіонери, студенти тощо); органи влади; навколишнє середовище. Проте, з точки зору автора, це стосується скоріш класифікації стейкхолдерів, в той час як об'єктом КСВ постають економічні відносини з вирішення суспільних, економічних, соціальних та екологічних проблем та забезпечення стійкого розвитку із врахуванням інтересів стейкхолдерів. Стандарт ISO 26000 [91] виділяє такі предмети КСВ – права людини, трудові практики, оточення, чесна операційна діяльність, вимоги споживачів, участь та розвиток громади. Виходячи з такого підходу, до складу предмету КСВ слід віднести дії компанії, спрямовані на забезпечення прав людини, справедливі та чесні трудові відносини, збереження навколишнього середовища, забезпечення чесної та прозорої операційної

діяльності компанії, задоволення вимог споживачів, сприяння стійкому розвитку територіальної громади.

Впровадження КСВ у загальну стратегію компанії має відбуватися згідно певних принципів. Принципи КСВ представляють собою правила поведінки та здійснення певних дій, відповідно до яких реалізуються завдання управління компанією, підвищується результативність її діяльності та удосконалюються взаємовідносини організації із середовищем її функціонування (див. дод. В). Впровадження КСВ у діяльність компанії керуючись наведеними принципами дозволить їй забезпечити сприятливий імідж серед споживачів та суспільства в цілому у довгостроковій перспективі, досягти стійких конкурентних переваг та цільового рівня показників результативності бізнесу.

Досягнення мети КСВ здійснюється у відповідності до її функцій. Оскільки КСВ є складовою загальної стратегії компанії, то впровадженню КСВ у діяльність підприємства властиві як суто управлінські функції, так і специфічні (див. дод. Д).

Комплексність явища корпоративної соціальної відповідальності визначає також доцільність виділення окремих складових даного явища. Вченими було приділено достатньо уваги дослідженню багатоаспектності та розробки відповідної класифікаційної системи складових (видів) КСВ. Так, Лебедев І. [218, с.13-18] пропонує розділяти КСВ за рівнем прояву відповідних додаткових зобов'язань суб'єкту – від найнижчого особистого до найвищого (глобального). На думку Лебедева І. [218, с.13-18], заходи з КСВ мають починатися з відповідальності кожного працівника за свій професіоналізм та якість виконуваних професійних обов'язків, на наступному рівні виражатися у вигляді відповідальності корпорації перед суспільством, передаючись вище до регіонального рівня місцевих органів влади та регіональних організацій, що в сукупності утворюють соціальну відповідальність країни в цілому, що має бути реалізована насамперед державним апаратом, якій забезпечує й міжнародну відповідальність перед

світовою спільнотою. В свою чергу, міжнародні організації забезпечують соціальну відповідальність на глобальному рівнях. Буковинська М. [167, с.8-11] наголошує на необхідності диференціації КСВ по відношенню до компанії, що її здійснює, на зовнішню (включає спонсорство та меценатство, забезпечення охорони навколишнього середовища, взаємодію з місцевим співтовариством, готовність брати участь у кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів та послуг, благодійну відповідальність, оплату податків) та внутрішню (включає безпеку праці, виплату стабільної заробітної плати, медичне та соціальне страхування, розвиток персоналу, надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях, формування соціального пакету, матеріальне стимулювання). Задек С. та ін. [150] вважають доречним розрізняти рівні КСВ за ознакою соціальної свідомості: від базового рівня (на якому підприємства сумлінно сплачують податки та дотримуються прав працівників) до вищого рівня (на якому підприємства займаються благодійною діяльністю та займають активну громадську позицію). Porter M., Kramer M. [118, с.78-92] проводять розмежування складових КСВ залежно від глибини впровадження елементів соціальної орієнтації бізнесу у загальну стратегію підприємства, а саме: практики КСВ, що спрямовані на реагування на умови зовнішнього середовища та підтримку іміджу відповідального громадянина; додаткові обов'язки та обтяження бізнесу, що інтегровані у загальну стратегію розвитку підприємства та що враховують як вплив конкурентного середовища на фірму, так і вплив фірми на конкурентне середовище. Бойко С. [163, с.609-613] пропонує здійснювати також диференціацію соціальної відповідальності за змістом відповідних зобов'язань (юридична, морально-етична, економічна, професійна та корпоративна [163, с.609-613], в той час як, наприклад, Бержанір А. [160, с.57-47], Смовженко К., Кузнецова А. та ін. [210] пропонують класифікувати КСВ за спрямованістю таких зобов'язань (за стейкхолдерами, перед якими підприємство несе відповідальність, а саме – перед суспільством, державою, споживачами, міжнародною спільнотою, співробітниками, партнерами,

конкурентами, довкіллям).

Крім того, з точки зору автора, доцільним здається доповнення класифікаційної системи складових корпоративної соціальної відповідальності також ознакою цільової орієнтації («за метою»), що включатиме складові КСВ, спрямовані на вирішення завдань покращення іміджу підприємства, отримання додаткового прибутку та досягнення цільового рівня показників результативності діяльності підприємства (табл. 1.3). Звісно, що кожна з цих визначених цілей обумовлює одна іншу, проте, підприємство в поточному моменті має мати фокус на однієї з них.

*Таблиця 1.3*

**Класифікаційна системи складових корпоративної соціальної відповідальності (узагальнено та доповнено за [31, с.2-5; 118, с.78-92; 113, с.72-80; 150; 160, с. 57-47; 167, с.8-11; 163, с.609-613; 206, с.5-26; 218, с.13-19])**

Класифікаційна ознака	Складова КСВ	Характеристика
За рівнем впровадження	особиста	Проявляється у дотриманні індивідом основних правил, вимог, принципів, засад спільного буття, визначає ступінь громадянської зрілості особи та є основою для інших рівнів соціальної відповідальності
	корпоративна	Соціальна відповідальність організацій і груп, визначається тим, що саме організації складають основу соціуму і є базовою одиницею економічної діяльності
	регіональна	Соціальна відповідальність суб'єктів управління окремих регіонів в межах однієї держави
	державна	Визначає відповідальність суб'єктів управління держави перед нинішнім і майбутніми поколіннями свого народу і людства за збереження природної і культурної спадщини та забезпечення соціального прогресу
	міжнародна	Соціальна відповідальність сукупності держав перед світовою спільнотою
	глобальна	Відповідальність міжнародної спільноти в особі найвпливовіших міжнародних організацій за збереження людської цивілізації, визначає пріоритети світового розвитку
По відношенню до суб'єкту бізнесу	зовнішня	Відповідальність перед внутрішніми стейкхолдерами, насамперед персоналом та власниками
	внутрішня	Відповідальність перед зовнішніми стейкхолдерами, участь у благодійній діяльності, сприяння охороні навколишнього середовища

## Продовження табл. 1.3

Класифікаційна ознака	Складова КСВ	Характеристика
За рівнем соціальної свідомості	базова	Передбачає виконання договірних зобов'язань, своєчасну сплату податків, виплату заробітної плати, по можливості надання нових робочих місць
	середня	Припускає забезпечення працівників адекватними умовами не тільки роботи, але й життя, підвищення рівня кваліфікації працівників, профілактичне лікування, будівництво житла, розвиток соціальної сфери
	вища	Передбачає благодійну діяльність
За прив'язкою до корпоративної стратегії	реагуюча	Спрямована на позиціонування компанії як «хорошого корпоративного громадянина»
	стратегічна	Передбачає інтеграцію КСВ в корпоративну стратегію фірми, що приводить до підвищення потенціалу компанії в створенні цінності
За змістом	юридична	Відповідальність за порушення закону
	моральна (етична)	Відповідальність за дотримання моралі
	економічна	Відповідальність за дотримання економічних норм та правил
	професійна	Відповідальність за шкідливі наслідки в результаті виконання / невиконання професійних обов'язків
	корпоративна	Відповідальність щодо корпоративної культури, соціальної захищеності співробітників, задоволеності споживачів, впливу на суспільство
За стейкхолдерами	перед суспільством	Відповідальність щодо сприяння громадському розвитку суспільства
	перед державою	Відповідальність щодо дотримання законодавства, сумлінної сплати податків, запобігання корупції
	перед споживачами	Відповідальність щодо якості та доступності продукції підприємства
	перед міжнародною спільнотою	Відповідальність щодо дотримання міжнародного права, угод
	перед співробітниками	Відповідальність щодо забезпечення гідних умов праці, оплати праці, розвитку персоналу
	перед партнерами	Відповідальність щодо прозорого виконання угод з партнерами
	перед конкурентами	Відповідальність щодо ведення чесної конкуренції
	перед довкіллям	Відповідальність щодо захисту навколишнього середовища
За метою	Покращення іміджу підприємства	Фокус на покращенні його іміджу у суспільстві, закріпленні іміджу відповідального громадянина
	Отримання додаткового прибутку	Фокус на підвищенні лояльності споживачів до продукції підприємства, збільшенні збуту та отриманні додаткового прибутку
	Цільова результативність	Фокус на досягненні цільового рівня комплексу показників результативності діяльності підприємства

Запропонована класифікація дозволить повною мірою розуміти завдання корпорації щодо впровадження КСВ у його діяльність та вибору фокусу саме на тих видах КСВ, що відповідають його загальній стратегії.

### 1.3. Структура та складові механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

Практичне впровадження КСВ у діяльність корпорації передбачає необхідність розробки наукового підґрунтя формування відповідного управлінського механізму, а саме концептуального підходу щодо забезпечення КСВ, що відповідає поточним умовам господарювання. В умовах економічної кризи необхідним стає також впровадження КСВ у діяльність підприємств таким чином, щоб забезпечити одночасно і покращення іміджу підприємства, що спричинить підвищення фінансових результатів його діяльності та інших показників результативності, а також має розширити можливість здійснення соціально значимих дій, що сприятиме розвитку суспільства в цілому.

Зокрема, як зазначає Фадеєва В., КСВ це не про те, куди витрачається прибуток, це про те, яким чином він був зароблений [53, с.52-61]. Все більше споживачів прагнуть до свідомого споживання і надають перевагу продукції, при виготовленні якої не відбувалися випробування над тваринами, не використовувався дитячий труд та не порушувалися умови праці, відбувалася вторинна переробка відходів тощо. КСВ має бути частиною усіх бізнес процесів підприємства не погіршуючи при цьому їх якості. Gotea M. та Rosculet A. [77, с.127-138] виділяють й інших бік необхідності впровадження КСВ, а саме надання прикладу гідного поведіння у суспільстві. На думку Gotea M. та Rosculet A. [77, с.127-138] в умовах, коли в світі спостерігається занепад колективного духу, недостатність соціальних товарів, відсутність самоповаги та поваги до інших, корпорації, як заможні та авторитетні

організації, мають продемонструвати моделі поведінки у суспільстві. Сучасна концепція КСВ має реалізовуватися на чотирьох рівнях, рівні держави, приватних компаній, родини та громадянського суспільства. КСВ має стати стимулом для підвищення колективної ментальності, показати необхідність підтримки членів спільноти, які в ній потребують, не лише з боку держави, але й родини, кола друзів, територіальних громад та суспільства в цілому.

Аналіз літературних джерел показав різноманіття теоретичних підходів щодо порядку та основних положень впровадження КСВ. Так, Баюра Д. [157, с.21-25] виділяє відкриту та закриті моделі КСВ. За відкритої моделі КСВ корпорації приймають самостійну відповідальність за вирішення проблем, що мають місце у суспільстві та інтегрують КСВ у загальну стратегію компанії. Закрита модель КСВ передбачає наявність у країні офіційних та неофіційних інститутів, через які відповідальність компаній за суспільні інтереси погоджується із представниками бізнесу та забезпечується обов'язковість їх дотримання. Закрита модель широко застосовується при регулюванні питань охорони навколишнього середовища, прав людини, прав споживачів тощо. Спостерігається тенденція щодо просування закритої моделі у такі сфери як недопущення проявів дискримінації, забезпечення різноманіття та охорони тварин. Можна виявити тенденцію до того, що еволюційний шлях КСВ в більшості сфер пройшов шлях від відкритої до закритої моделі. Значна кількість соціально відповідальних норм спочатку впроваджувалася корпораціями на добровільних засадах, а вже потім після сприйняття суспільством, підтримки громадськими організаціями знаходила відображення у прийнятих законодавчих актах окремих держав та норм міжнародного права.

Звісно, що в різних країнах моделі КСВ мають деякі розбіжності. Наприклад в США більшість заходів з КСВ, що реалізуються корпораціями носять добровільний характер, проте, існує і велика кількість організацій, що займаються вирішенням суспільних проблем, в тому числі і фонди, що

здійснюють свою діяльність за рахунок внесків корпорацій. Бізнес вкладає значні кошти у освітню діяльність, наукові дослідження, підтримку окремих верств населення. КСВ широко стимулюється законодавством за допомогою системи податкових пільг. Баюра Д. [157, с.21-25] відзначає, що у країнах ЄС КСВ більшою мірою сконцентрована на відповідальності бізнесу перед акціонерами та працівниками, а благодійність не так розповсюджена. У менш розвинутих країнах світу при здійсненні КСВ акцент все ж більше робиться на досягнення додаткових конкурентних переваг.

Так, КСВ для корпорацій Чілі характеризується розповсюдженням благодійної діяльності у відповідності з потребами суспільства з метою підвищення конкурентоспроможності організації та забезпечення її процвітання [117]. КСВ носить сприйнятливий характер, фірма задовольняє очікування суспільства та бачить у цьому свій обов'язок. При формуванні стратегії КСВ індійські компанії зважають на довгострокову перспективу та важливість репутації капіталу для захоплення та підтримки ринків. При цьому увага приділяється соціальній стабільності та захисту оточення з точки зору забезпечення сталого розвитку не тільки компанії, а й ринку в цілому. КСВ передбачає підзвітність, прозорість та соціальні й екологічні інвестиції. КСВ ПАР характеризується здійсненням соціальних інвестицій та благодійних ініціатив [117]. Широке розуміння КСВ як чистого впливу ділових операцій на суспільство та впровадження ідеї корпоративного громадянства. Велика увага приділяється поширенню участі корінного африканського населення у економічних та державних процесах [117]. Для розповсюдження практики КСВ в Україні важливим кроком має стати участь у міжнародних ініціативах з КСВ і розширення мережі відповідних локальних інститутів. З боку підприємств в умовах дефіциту інвестицій та нестабільного стану економіки пріоритетом все ж залишається підвищення конкурентної позиції та залучення споживачів за допомогою КСВ.

Також при визначенні концепції КСВ важливим є мотив, головна мотивація, яка спонукає компанії впроваджувати дії з КСВ у свою діяльність.

Виділяється два типи мотивів: мотиви, спрямовані на створення цінності, та мотиви, спрямовані на задоволення зацікавлених сторін. До того ж орієнтація дій підприємства може бути егоїстичною та стратегічною. Організація, що орієнтується на створення цінності, виходить з того, що вона бере участь у КСВ через свої етичні, моральні та суспільні ідеали. Споживачі вважають, що компанія альтруїст, є щирою, її діяльність базується на доброзичливих намірах, що веде до їх позитивного ставлення. Натомість споживачі негативно реагують, коли помічають, що дії компанії з КСВ спричинені егоїстичними причинами (щоб здобути публічність) або прагненням задовольнити стейкхолдерів [47, с.1503-1529; 50, с.147-157, 142, с.170-180].

КСВ може бути розглянута і як потужний інструмент маркетингу та конкурентна перевага. Ефективною політикою просування КСВ є залучення людей до цієї діяльності, щоб вони відчували важливу частину процесу. Крім того, репутація компанії є ключовим активом для її прибутковості. В останні роки багато уваги присвячується задоволенню споживачів та проблемам обслуговування споживачів, включаючи екологічні проблеми. Schreck P. [123, с.103-167] відзначає, що такий підхід створює відповідальний та етичний діловий профіль, що сприяє підвищенню моральних цінностей із вуст в уста, одночасно збільшуючи корпоративні продажі. Можна стверджувати, що між маркетингом та КСВ існує стійкий взаємозв'язок. КСВ можна розглядати як складову стратегії маркетингу в таких випадках (узагальнено за [6, 54]):

просування соціальних ідей. Це стосується бізнесу, який пропонує кошти та ресурси для просування соціального суб'єкта, підтримки залучення грошей або збільшення своєї участі в ньому;

корпоративний соціальний маркетинг: мається на увазі компанія, яка підтримує зміну суспільного ставлення до соціальної проблеми;

корпоративна благодійність: безпосередньо пов'язана з внеском чи пожертвою бізнесу в установу чи організацію;

громадська добровільність: це стосується бізнесу, який заохочує своїх

співробітників, партнерів, постачальників та клієнтів брати участь у соціальних цілях чи діяльності. Вони також можуть пожертвувати робочий час своїм працівникам для підтримки соціальних цілей;

соціально відповідальна ділова практика: вона включає практики та інвестиції, які реалізуються на добровільних засадах і спрямовані на підтримку соціальних цілей та охорону навколишнього середовища.

Тобто КСВ може прямим чином впливати на просування продукції компанії на ринку, але їй потребує розробки окремих маркетингових дій, спрямованих на популяризацію соціально спрямованих заходів, для того щоб вони не залишилися непоміченими і мали вплив на покращення її іміджу.

Диференціація цільових настанов забезпечення корпоративної соціальної відповідальності обумовлює наявність суттєвих відмінностей у осмисленні концептуальних підходів щодо розгляду фундаментальних передумов формування соціально-відповідальної поведінки корпорації (табл.1.4). Інструментальна концепція КСВ розглядає корпорацію перш за все як складову загальної економічної системи, метою якої є отримання прибутку. Це здійснює позитивний вплив як і на добробут власників компанії, так і на економіку в цілому за рахунок створення нових робочих місць та сплати податків. Соціальні дії компанії та витрати на них сприймаються суто як інвестиції у покращення іміджу та зміцнення конкурентних позицій. Без перспективи збільшення прибутку впроваджувати КСВ у діяльність компанії недоцільно. Політична концепція розглядає дії з КСВ як інструмент зміцнення суспільних позицій корпорації. За допомогою своєї популяризації компанія стає потужним гравцем на політичній арені та може впливати на суспільну думку та співпрацювати з органами влади задля своїх інтересів. Інтегративна концепція передбачає інтеграцію КСВ у діяльність корпорації на постійній основі. Компанія постійно реагує на вимоги та проблеми суспільства за рахунок вбудованого в її бізнес-процеси налагодженого механізму. Це забезпечує добрі взаємовідносини із суспільством при ефективній організації та управлінні витратами.

Таблиця 1.4

## Класифікації концепцій КСВ (узагальнено автором за джерелами, наведеними у таблиці)

Концепція	Зміст концептуального підходу	Представники
Інструментальна концепція (сфокусована на досягненні економічних цілей завдяки соціальній активності)	Корпорація розглядається як частина загальної економічної системи, головна функція якої максимізація прибутку. Необхідність КСВ виникла після усвідомлення того, що існує потреба в економіці відповідальності, закладеній у діловій етиці корпорації. Соціальна активність лише інструмент досягнення економічних результатів. Максимізація вартості капіталу стейкхолдерів на довгостроковій основі; застосування стратегії конкурентних переваг (соціальні інвестиції здійснюються задля підвищення конкурентоспроможності, використання природних ресурсів відповідно до вимог охорони навколишнього середовища, врахування динаміки їх витрачання та відновлення для сталого розвитку); використання причинного маркетингу (альтруїстичні дії, що демонструються суспільству, використовуються як інструмент маркетингу)	Фрідман М. [59], Портер М.Е., Крамер М.Р. [118], Ліц Р.А. [104], Мюррей К.Б., Монтанарі Дж.Р. [112]
Політична концепція (сфокусована на відповідальному використанні впливу бізнес структур на політичній арені)	Корпорація розглядається як впливових гравець на політичній та суспільній арені, спроможний використовувати владу у своїх цілях. Корпоративний конституціоналізм (соціальна відповідальність бізнесу впливає із соціальної впливовості, яку він має); наявність соціальної угоди між бізнесом та суспільством; корпоративне громадянство (компанія розглядається як громадянин з певним впливом на суспільство)	Девіс К. [38], Дональдсон Т., Данфи Т.В. [44], Вуд Д.Дж., Лодгсон Дж.М. [147]
Інтегративна концепція (сфокусована на інтеграції соціальних вимог у свою діяльність)	Корпоративна відповідальність здійснюється всередині компанії. Все зовнішнє для корпорації враховується для прийняття організаційних рішень. Управління проблемами (корпорація реагує на соціальні та політичні проблеми, що виникають у суспільстві); громадська відповідальність (закон та існуючий процес державної політики беруться за орієнтир для соціально значимих дій); менеджмент відносин зі стейкхолдерами (баланс інтересів усіх зацікавлених сторін); корпоративна соціальна результативність (пошук легітимності та ефективних процесів, щоб відповісти на соціальні проблеми)	Сеті С.П. [126], Керрол А.Б. [21], Мітчел Р.К., Ейгл Б.Р., Вуд Д.Дж. [111], Престон Л.Е., Пост Дж. Е. [120]
Етична концепція (сфокусована на досягненні доброго суспільства через «правильні» речі)	Корпорація свідомо діє в межах етики та моралі та підтримує їх. Нормативна теорія зацікавлених сторін (розглядає довірчі обов'язки щодо зацікавлених сторін фірми, вимагає певних моральних норм); універсальні права (у межах, що базуються на правах людини, трудових правах та повазі до оточуючого середовища); сталий розвиток (спрямований на досягнення розвитку людства з урахуванням сучасних та майбутніх поколінь); загальне благо (орієнтоване на загальне благополуччя суспільства)	Фрідман Р.Е. [58], Гладвіш Т.Н., Кеннелі Дж.Дж. [67], Алфорд Х., Ноугтон М. [5]

Згідно етичної концепції компанія має здійснювати свою діяльність з урахуванням норм етики та моралі та підтримувати їх у суспільстві. Такий підхід сприяє створенню стабільного громадянського суспільства, а відповідно й сталому розвитку економічної системи в цілому та окремого підприємства.

В умовах поширення кризових явищ в економіці, зниження купівельної спроможності та дефіциту ресурсів підприємства більше уваги звертають саму на інструментальну концепцію КСВ, оскільки їх поточною головною метою є виживання підприємства та його фінансове благополуччя. Однак інструментальна концепція в тому вигляді, в якому вона представлена в наукових публікаціях на сьогоднішній день, є неефективною, оскільки враховує лише фінансовий результат та приріст капіталу як індикатор ефективності КСВ. Однак фінансові показники за своєю природою є ретроспективними і відображають результативність діяльності підприємства за минулий період часу. Сьогодні неможливо встановлювати показники результативності діяльності лише у фінансовій площині, оскільки вони підсумовують результативність маркетингової діяльності, взаємодії з клієнтами, ефективності управління персоналом та його розвитку, налагодженості внутрішніх бізнес-процесів. На наш погляд КСВ у своєму інструментальному розумінні повинна забезпечувати результативність діяльності за комплексом показників, в основу якого має бути покладена збалансована система показників Нортон Д. та Р. Каплана Р. [98]. Тобто КСВ впроваджується у загальною стратегію діяльності підприємства підкріплюючи імовірність виконання ключових показників результативності управлінської, маркетингової, виробничої діяльності підприємства та досягнення ним цільових фінансових показників. Це забезпечується й застосуванням у відповідних сферах інтегративної концепції КСВ. КСВ має інтегруватися не тільки у внутрішні бізнес-процеси підприємства, але й у його взаємодію з клієнтами, ринком, іншими зацікавленими особами та розвиток персоналу. В табл. 1.5 презентовані положення щодо інтеграції КСВ у різні сфери діяльності підприємства у відповідності з запропонованою концепцією результативності КСВ. Логічну послідовність реалізації концепції результативності КСВ на підприємстві можна представити у вигляді схеми, зображеної на рис. 1.1.

Таблиця 1.5

**Інтеграція КСВ в усі сфери діяльності підприємства відповідно до концепції результативності  
(авторська розробка)**

Аспект впровадження КСВ у діяльність корпорації	Основні сфери діяльності підприємства			
	Внутрішні бізнес-процеси	Маркетингова діяльність та взаємодія з клієнтами	Розвиток персоналу та управління	Фінанси
Головні завдання	Мінімізація втрат ресурсів за рахунок забезпечення якісного, своєчасного, відповідального соціально, екологічно та етично виконання усіх бізнес-процесів підприємства	Підвищення конкурентоспроможності та покращення іміджу підприємства за рахунок відповідальності перед споживачами, забезпечення їх прав та недопущення проявів недобросовісної конкуренції	Забезпечення підприємства лояльними професійними кадрами завдяки відповідальності перед персоналом, реалізації можливості розвитку та професійної реалізації усіх груп персоналу підприємства	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства завдяки максимізації прибутку підприємства, його капіталізації й добробуту власників та інвесторів
Основи інтеграції	Інтеграція в усі бізнес-процеси контролю якості та дотримання принципів КСВ на кожному робочому місці	Вироблення продукції за якістю відповідно її вартості, забезпечення споживачів правдивою інформацією про продукцію та діяльність підприємства, своєчасне реагування на їх запити, прозоре ведення конкурентної боротьби, недопущення промислового шпіонажу	Дотримання прав працівників, прав людини та норм охорони праці, забезпечення достойної оплати праці, постійне навчання та управління кар'єрою, впровадження інновацій управління, недопущення будь яких проявів дискримінації	Прозорість звітності, легітимність отримання прибутків, дотримання принципів корпоративного управління та відповідальність перед власниками, інвестування у сталий розвиток підприємства
Результативність сфери діяльності за допомогою впровадження КСВ	Стійке, безперебійне, ефективне виконання внутрішніх бізнес-процесів підприємства	Залучення стабільного лояльного кола постійних споживачів, забезпечення популярності підприємства, позитивний імідж підприємства	Забезпечення цільового рівня продуктивності праці, плинності кадрів; високий рівень трудової дисципліни; інноваційна активність співробітників	Отримання цільового рівня прибутку, рентабельності, фінансової стійкості; забезпечення цільового рівня котирування акцій

Продовження табл. 1.5

Аспект впровадження КСВ у діяльність корпорації	Основні сфери діяльності підприємства			
	Внутрішні бізнес-процеси	Маркетингова діяльність та взаємодія з клієнтами	Розвиток персоналу та управління	Фінанси
Результативність КСВ	Виконання усіх бізнес-процесів відповідно до принципів КСВ; забезпечення якості виконуваних процесів та операцій; мінімізація витрат пов'язаних з браком, невідповідністю якості, порушенням законодавства, нанесенням шкоди навколишньому середовищу; уніфікація та прозорість бізнес-процесів всередині підприємства	Обізнаність споживачів та суспільства про соціальну відповідальність підприємства; створення іміджу організації, що піклується про споживачів, регіон, де воно працює, суспільство в цілому; обізнаність широкого загалу про дії з КСВ на підприємстві; підвищення популярності та встановлення взаємодії з місцевими органами влади; забезпечення підтримки населення та територіальних громад	Підвищення корпоративної свідомості та лояльності співробітників; розвиток нематеріального стимулювання; створення сприятливого корпоративного клімату, відчуття причетності працівників до загального результату та суспільного блага; налагодженість взаємодії та командної роботи між співробітниками; підвищення кваліфікації	Лояльність інвесторів та кредиторів до підприємства, можливість отримання фінансування на вигідних умовах; отримання цільового прибутку від діяльності заснованої на принципах дотримання законодавчих норм, норм етики та моралі; забезпечення фінансової можливості здійснювати заходи з КСВ та благодійну діяльність



Рис. 1.1. Послідовність впровадження концепції результативності КСВ у діяльність підприємства (авторська розробка)

Таким чином, запропонована концепція результативності КСВ представляє собою розвиток та поєднання інструментальної та інтегративної концепції. Її відмінність полягає у розширенні сфер оцінки результативності діяльності підприємства, враховуючи не тільки фінансові показники, а й показники результативності маркетингової діяльності, управління та розвитку персоналу, внутрішніх бізнес-процесів. Також на відміну від інтегративної концепції концепція результативності передбачає інтеграцію КСВ не тільки у внутрішні бізнес-процеси підприємства, а й у інші вищезазначені сфери діяльності, а також оцінку результативності такої інтеграції за кожною сферою.

Запропонована концепція дозволить підприємствам у період економічної кризи покращити свою популярність та конкурентоспроможність завдяки створенню сприятливого іміджу соціально відповідального підприємства, забезпечуючи собі лояльність споживачів, одночасно забезпечуючи цільовий рівень показників результативності, відстежуючи ефективність КСВ не тільки

для фінансових результатів, а й для окремих сфер діяльності підприємства.

Прийняття на себе бізнесом певних такого роду обмежень в рамках реалізації описаної концепції результативності безпосередньо буде пов'язано із забезпеченням вимог досягнення збалансованості між, з одного боку, збереженням цільового стану економічної безпеки підприємства, а з іншого – із виконанням прийнятих зобов'язань у сфері соціальної відповідальності. Для унітарного підприємства, заснованого на приватному володінні окремої особи або обмеженої кількості власників, реалізація зазначених вимог може вирішуватися суто вольовим шляхом як одноосібне або консенсусне ухвалення певних рішень. Проте для переважної більшості суб'єктів великого і середнього бізнесу, діяльність яких упорядкована і оформлена шляхом використання достатньо складної організаційно-правової конструкції корпоративного підприємства (звичайно – акціонерного товариства), вирішення природно складного питання щодо досягнення такого роду збалансованості буде додатково надзвичайно утруднюватися через виникнення й існування в рамках даної конструкції специфічного виду корпоративних відносин. Зазначені відносини ґрунтуються на укладанні особливої корпоративної угоди, безпосередніми учасниками якої постають власники-акціонери, що визначає створення корпорації як третьої особи, відокремленої від засновників та інвесторів. Таким чином, саме корпорація в межах здійснення економічної та іншої активності виступає як осібна сторона усього широкого кола господарських відносин, іншими суб'єктами яких стають власники, вище керівництво, персонал, споживачі, постачальники, конкуренти та інші соціальні групи та угруповань, що є виразниками та носіями певних індивідуальних, колективних, суспільних інтересів і прагнень.

При цьому зобов'язання корпорації перед акціонерами являють собою певні базові рамкові умови відносно як встановлення (окреслення економічних рамок корпоративного співробітництва), так і виконання (безпосереднє здійснення господарської діяльності та розподіл отриманих при цьому результатів) відповідних вимог в рамках корпоративної соціальної

відповідальності. З точки зору автора, специфічна особливість впливу корпоративної конструкції (організаційно-правової форми) акціонерного товариства на формування та упорядкування зобов'язань бізнесу за КСВ полягає насамперед в утворенні при цьому особливого ментального простору міжсуб'єктної взаємодії стейкхолдерів. В рамках даного простору ідентифікація масштабів корпоративної соціальної відповідальності являє собою результат рефлексивного сприйняття стейкхолдерами власних мотивів, інтересів, моделей поведінки, а також аналогічних характеристик інших осіб (учасників корпоративних відносин). Досягнення консенсусу між стейкхолдерами стосовно визначення зобов'язань корпорації в сфері КСВ здійснюється, таким чином, через формування в свідомості різних зацікавлених індивідів та груп людей певних типізованих інформаційних моделей-образів доцільності здійснення відповідних додаткових витрат та дотримання особливих вимог щодо перерозподілу результатів діяльності акціонерного товариства. Таким чином, КСВ має складну суб'єктну природу формування як результату досягнення збалансованості при задоволенні як специфічних контрактних умов акціонерного інвестування, так і при дотриманні широкого кола суспільних зобов'язань акціонерного товариства.

Отже, забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства передбачає необхідність розбудови відповідного механізму, в рамках якого буде здійснюватися поєднання статично-структурної (створення конфігурації корпоративних відносин, орієнтованої на виконання цілей та підтримку зобов'язань в рамках КСВ) та динамічно-процесної (інтеграція елементів КСВ до загального контуру стратегічного управління корпоративним розвитком та управлінського регулювання поточної діяльності корпорації для акумулювання ресурсної бази задоволення вимог і зобов'язань із соціальної відповідальності бізнесу) складових вирішення зазначеного складного питання (рис. 1.2). Особливістю структурної побудови даного механізму, з нашої точки зору, є об'єктивізація управлінських потреб у широкому використанні інструментарію інституціоналізації відповідних

зв'язків та відносин між стейкхолдерами при забезпеченні КСВ. Інституціоналізація такого роду передбачає, зокрема, необхідність уніфікації типових правил (насамперед – норм корпоративної культури, сприятливої щодо вирішення завдань АТ у сфері КСВ) та стандартизації процедур ухвалення корпоративних управлінських рішень, до складу цільових орієнтирів реалізації яких обов'язково мають належати зобов'язання АТ щодо КСВ.

## Висновки за розділом 1.

1. Зростання взаємної залежності бізнесу та різних елементів його зовнішнього оточення визначає цілком характерне для сучасних умов господарювання посилення орієнтації економічних агентів на забезпечення підприємницької соціальної відповідальності. Таке посилення стає логічним і закономірним відображенням здійснення процесів посилення і ускладнення виявів ознак фрактальної вкладеності та соціальної єдності великих підприємницьких структур із іншими складовими суспільного простору.

2. Корпоративна соціальна відповідальність є складовою загальної стратегії акціонерного підприємства, що спрямована на вирішення суспільних, економічних, соціальних та екологічних проблем та забезпечення стійкого розвитку як на рівні окремого підприємства, так і на макрорівні, із врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, що впроваджується у систему менеджменту організації на основі інтеграції відповідних дій у бізнес-процеси й цінності та сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності організації. Метою КСВ є забезпечення цільового рівня результативності діяльності компанії завдяки підвищенню іміджу організації в результаті здійснення суспільно значимих дій та ефективній взаємодії з усіма зацікавленими особами.

3. Впровадження принципів та практик соціально-відповідальної поведінки бізнесу у стратегічний та операційний контекст функціонування підприємств надає можливість для забезпечення активізації розвитку суспільства в цілому, встановлює гармонічні умови взаємодії суб'єкту господарювання із

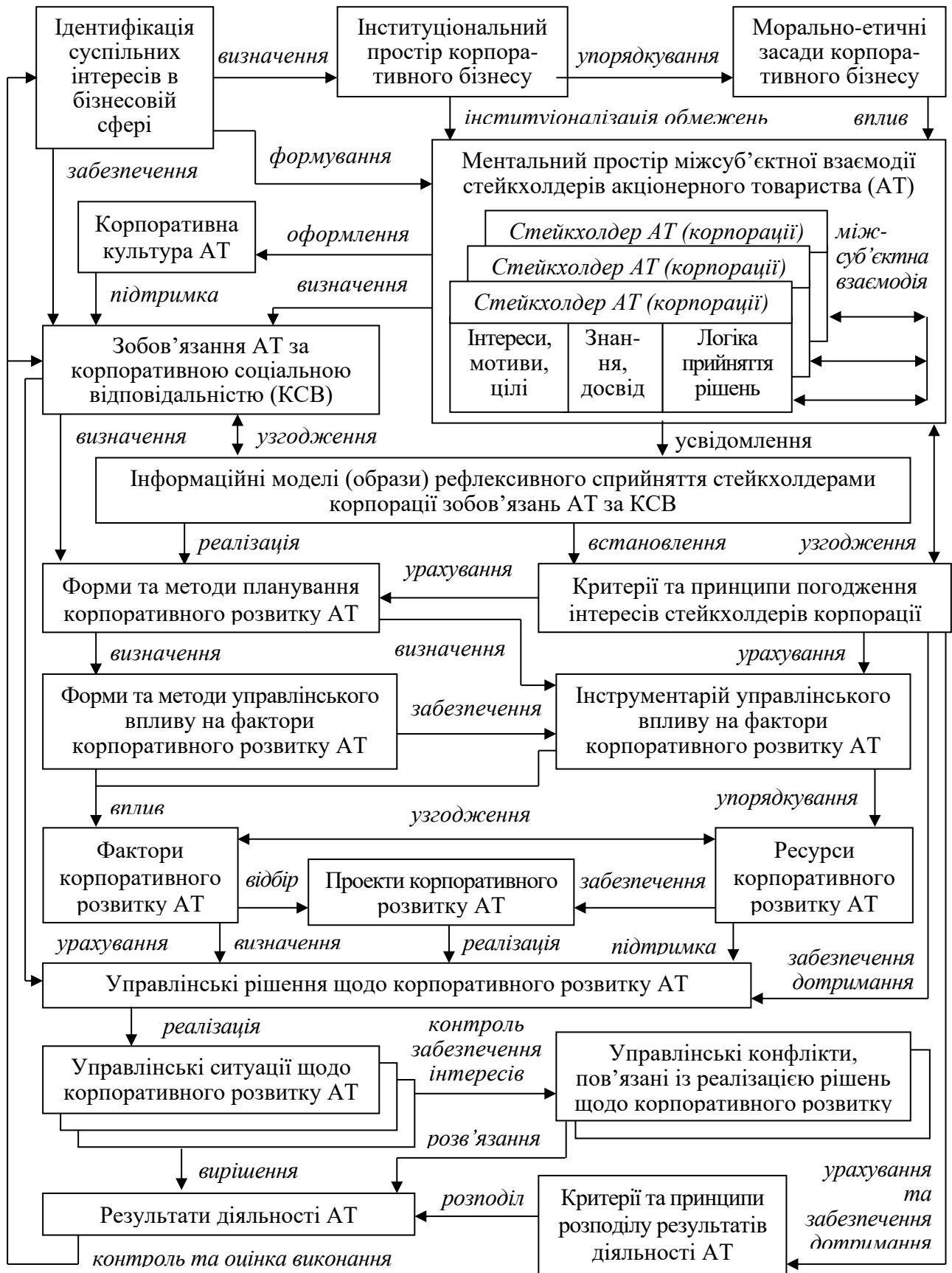


Рис. 1.2. Механізм забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства (авторська розробка)

зовнішнім середовищем, сприяє налагодженню та вдосконаленню бізнес-процесів всередині підприємства. реалізація очевидних переваг впровадження концепції соціальної відповідальності бізнесу в практики господарської активності (як на мікро-, так і на макрорівні економічної системи суспільства) обов'язково буде пов'язана із виникненням певних обмежень, що утруднюють забезпечення ефективного досягнення цілей соціально-відповідальної поведінки.

4. Диференціація цільових настанов забезпечення корпоративної соціальної відповідальності обумовлює наявність суттєвих відмінностей у осмисленні концептуальних підходів щодо розгляду фундаментальних передумов формування соціально-відповідальної поведінки корпорації. Інструментальна концепція КСВ розглядає корпорацію перш за все як складову загальної економічної системи, метою якої є отримання прибутку. Політична концепція розглядає дії з КСВ як інструмент зміцнення суспільних позицій корпорації. Інтегративна концепція передбачає інтеграцію КСВ у діяльність корпорації на постійній основі. Згідно етичної концепції компанія має здійснювати свою діяльність з урахуванням норм етики та моралі та підтримувати їх у суспільстві.

5. Корпоративна соціальна відповідальність має складну суб'єктну природу формування як результату досягнення збалансованості при задоволенні як специфічних контрактних умов акціонерного інвестування, так і широкого кола суспільних зобов'язань акціонерного товариства. Необхідною передумовою належного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства стає розбудова відповідного механізму, заснованого на поєднанні статично-структурної (створення конфігурації корпоративних відносин, орієнтованої на виконання цілей та підтримку зобов'язань в рамках КСВ) та динамічно-процесної (інтеграція елементів КСВ до загального контуру управління корпоративним розвитком та управлінського регулювання діяльності АТ для акумулювання ресурсної бази задоволення відповідних вимог) складових реалізації завдань корпорації в сфері КСВ.

Висновки та результати дисертаційної роботи, наведені у розділі, опубліковані у наукових статтях № 40, 72, 73, 75, 178 за списком літератури.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА СВІТУ

#### 2.1. Стратегічні орієнтири та пріоритети забезпечення корпоративної соціальної відповідальності світового бізнесу

Поширення сучасних тенденцій щодо збільшення суспільної уваги до питань забезпечення корпоративної соціальної відповідальності визначає актуалізацію уявлень щодо економічних переваг вибору відповідних підприємницьких стратегій, орієнтованих на добровільне прийняття бізнесом додаткових некомерційних зобов'язань перед широким колом стейкхолдерів. Ухвалення таких зобов'язань звичайно стає запорукою щодо покращення ділової репутації підприємств, зміцнення довгострокової клієнтської лояльності, підвищення відданості персоналу та вдячності решти представників контактних аудиторій. З іншого боку, реалізація переваг стратегічного вибору, заснованого на дотриманні вимог забезпечення КСВ, передбачає необхідність широкого інформування громадськості щодо активної суспільної позиції бізнесу, дієвість якої підтверджується навіть оприлюдненням звітів із дотримання соціальних зобов'язань (наряду із публікацією підприємницької фінансової звітності).

Світова поширеність тенденцій щодо активізації дій із впровадження принципів КСВ у діяльність підприємницьких структур насамперед відображається у збагаченні змісту рефлексій різних груп стейкхолдерів бізнесу відносно визначення переваг реалізації даної стратегії. Рефлексивна підтримка підприємницького стратегічного вибору, орієнтованого на забезпечення суспільних зобов'язань бізнесу, зокрема, підтверджується результатами більшості сучасних соціологічних досліджень та опитувань. Так, відповідно до представленого Telford N. [134] узагальнення думок

громадян різних країн світу, майже 91% споживачів очікують від бізнесу прийняття ним додаткових, некомерційних, зобов'язань щодо підтримки соціальної спрямованості господарської діяльності. При цьому відповідно до зростання рівня економічного розвитку певних держав відповідні очікування громадян набувають все більш складного та широкого змісту. Зокрема, більше 70% споживачів в США вважають, що економічна активність корпорацій має бути спрямована на «покращення світу» [134]. Отже, з точки зору громадських очікувань, суспільна роль бізнесу (особливо – для великих корпорацій, у власності яких зосереджено значний капітал) полягає не тільки у примноженні багатства і прибутків акціонерів, але й у створенні нових робочих місць, у збільшенні податкових надходжень тощо. Таким чином, бізнес в рефлексіях громадськості постає повноправною і важливою складовою суспільного устрою, економічна потужність та соціальна впливовість якої в уявленнях споживачів нерозривно пов'язується із належною до такого статусу відповідальністю щодо, зокрема, сприяння розвитку громадянського суспільства та підтримки демократичних цінностей. Звісно, що отримання прибутку при цьому залишається ключовим бізнесовим завданням корпорацій (умовою успішного функціонування та сталого розвитку), яке, проте, має бути узгоджене та підпорядковане більш значущим стратегічним пріоритетам забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. За оцінками, представленими у роботі Grieshaber R. [78], майже 80% споживачів очікують від виробників не тільки виготовлення конкретних економічних благ, але й вирішення суспільних проблем у цілому. Наслідком поширеності такого роду уявлень стає відповідна актуалізація питань впровадження концепції соціального маркетингу, в рамках якої сфера взаємодії бізнесу із споживачами надзвичайно розширюється далеко за межі рамок традиційної орієнтації на задоволення конкретних потреб клієнтів.

Крім того, схвальне ставлення стейкхолдерів щодо суспільних зобов'язань бізнесу додатково посилюється через рефлексивне сприйняття позитивного впливу КСВ на збільшення підприємницького потенціалу

створення додаткової вартості, у тому числі – через підвищення готовності споживачів до прийняття преміальних цін на товари і послуги, вироблені соціально-відповідальними підприємцями. Так, згідно до відомостей [134], до 55% споживачів у світі повністю згодні із необхідністю здійснення додаткових власних витрат на придбання економічних благ, створення яких сприяє позитивним змінам у суспільстві. Особливої уваги в уявленнях стейкхолдерів заслуговують при цьому питання охорони навколишнього середовища та турбота про екологію, що знаходять відображення у таких особливостях здійснення споживчого вибору: готовність платити більше за екологічно чисті товари (для більш, ніж 66% покупців); зацікавленість у придбанні благ, які сприяють переходу на більш стійкий спосіб життя (32% споживачів); визнання визначальної значущості екологічної репутації бізнесу в рефлексивного сприйнятті певних брендів, а також конкретних товарів та послуг (84% клієнтів); згода на здійснення преміальних виплат (до 35%) за екологічні покупки, такі як перероблені або екологічно чисті товари (70% цільових покупців); готовність щодо змін власних купівельних звичок за умови зменшення при цьому негативного впливу на навколишнє середовище (57% споживачів) [78].

Крім того, потенційна успішність реалізації бізнесової стратегії, орієнтованої на дотримання вимог КСВ (за оцінкою Grieshaber R. [78] такий стратегічний вибір створює можливість для збільшення ринкової вартості корпорації на 4-6%), для соціально відповідальних корпорацій додатково підкріплюється, з точки зору Scott R. [124], через можливість скорочення (вплив позитивного іміджу та репутації) вартості залучення капіталу (щонайменш, на 1%). Зокрема, для більшості світових інвесторів (до 73% осіб, які приймають відповідні фінансові рішення) вагомим фактором щодо вибору об'єкту інвестування є здійснення даним підприємством зусиль щодо покращення навколишнього середовища [78, 134]. Особливо вплив таких зусиль на інвестиційні рішення є значущим для інвесторів молодого віку. Так, за оцінкою Stobierski T. [129], близько 41% інвесторів-«міленіалів»

докладають значні додаткові зусилля для ознайомлення із корпоративними практиками соціальної відповідальності (для порівняння – аналогічні дії здійснюють тільки 27 % інвесторів старшого віку). Отже, інвестори молодшого покоління прагнуть вкладати кошти насамперед в інвестиційні проекти, які враховують довгострокові наслідки бізнес-активності для суспільства та світу в цілому. Для таких фінансистів орієнтація в тому числі на некомерційні пріоритети інвестування виступає знаковим чинником формування ділової репутації. В свою чергу, для корпорацій, що планують залучати інвестиції або виходити зі своїми цінними паперами на фондовий ринок, здійснення заходів з КСВ та інформування суспільства про них стає дієвим способом підвищення їх інвестиційної привабливості. Внаслідок вибору такої стратегії фінансування, як відзначає Scott R. [124], волатильність акцій корпорацій, що впроваджують КСВ у свою діяльність, у порівнянні до інших емітентів в середньому може бути знижена від 2% до 10% [126].

Крім того, для бізнесу підприємств, господарська активність яких пов'язана із недотриманням принципів соціальної відповідальності, за даними, представленими Telford N. [134], притаманним стає збільшення ризиків не тільки гальмування темпів залучення нових клієнтів, але й зростання небезпеки втрати лояльності вже наявних споживачів, більшість з яких (до 90% опитаних покупців) схильні до відмови від придбання товарів і послуг при виявленні суспільної безвідповідальності виробників при здійсненні ділових практик (майже 55% респондентів вже ухвалювали подібні рішення).

Визначальне значення для споживачів та громадськості в контексті оцінювання соціальної відповідальності бізнесу має публічність декларування та звітування корпорацій щодо прийняття на себе зобов'язань у цій сфері. Так, згідно до даних, представлених Grieshaber R. [78], до 49% споживачів вважають, що відсутність відкритої і публічної власної позиції підприємства щодо соціальних проблем постає свідченням фактичної

байдужості даного бізнесу щодо суспільного життя. Stobierski T. [129] додає також, що важливим елементом формування репутації соціально-відповідального бізнесу є демонстрування уваги корпорації щодо урахування громадської думки та додержання демократичних принципів у господарській діяльності. Зокрема, для переважної більшості покупців (до 76% клієнтів бізнесу у різних країнах світу) вирішальним приводом для відмови від придбання товарів та послуг є дотримання певним виробником поглядів або підтримка дій, що не відповідають ціннісним життєвим орієнтирам даних споживачів [129, 134]. Значна кількість (до 40% потенційних клієнтів) покупців навіть свідомо керуються при здійсненні споживчого вибору імперативом цілеспрямованого пошуку брендів, власники яких діють в інтересах суспільства. За оцінкою O'Neill K. [116], для більшості споживачів у США (до 55% опитаних покупців) важливим чинником при ухваленні рішень про купівлю товарів і послуг є чіткість визначення певним виробником власної позиції щодо ключових соціальних, екологічних та політичних питань.

Можна стверджувати, що висловлення власної публічної позиції та зміцнення зв'язків з громадськістю з цього приводу набуває особливої актуальності й потребує від корпорацій значних зусиль щодо демонстрування уваги не тільки щодо розгляду суто господарських питань, але й стосовно вирішення широкого кола політичних і соціальних проблем. При цьому вагомість та реалістичність намірів корпорації в контексті здійснення стратегічного вибору щодо прийняття зобов'язань із КСВ має обов'язково підтверджуватися, зокрема, залученням додаткових фахівців, витрачанням коштів на аналітичну роботу. Особливо це стосується компаній, які орієнтовані на споживачів молодого віку, оскільки, за даними Telford N. [134], до 94% представників так званого «покоління Z» вважають, що представники соціально-відповідального бізнесу повинні вирішувати перш за все нагальні соціальні та екологічні проблеми.

Прийняття корпорацією зобов'язань із КСВ можна вважати також дієвим інструментом нематеріального стимулювання персоналу. Як свідчать результати дослідження, проведеного O'Neill K. [116], лояльність працівників до роботодавця суттєво зростає у корпораціях із чітко вираженою схильністю до соціально-відповідальної поведінки. За оцінками, наведеними у дослідженні Telford N. [134], до 67% опитаних респондентів вважають за краще працювати в соціально налаштованих компаніях. Працівники також піклуються про свій особистий імідж і прагнуть, щоб їх професійна репутація була підкріплена досвідом роботи з користю та повагою до суспільства. При цьому, для співробітників молодого віку (до 50% працівників-«міленіалів») характерною є надзвичайно активна та ініціативна позиція з цього приводу, вираженням якої є навіть готовність щодо отримання меншого винагородження за трудовий вклад у роботу саме соціально-відповідального бізнесу, пріоритети діяльності якого відповідають ціннісним життєвим орієнтирам таких працівників [116]. Крім того, для 70% респондентів-«міленіалів», що брали участь у дослідженнях Telford N. [134], значний вплив на вибір місця працевлаштування було надано саме рефлексією уявлень про схильність певної корпорації щодо прийняття на себе соціально-значущих зобов'язань. В подальшому приблизно аналогічна кількість працівників визначали, що підвищення їх лояльності до роботодавця відбувалося через збільшення задоволення від роботи та зміцнення відчуття власної корисності через усвідомлення причетності щодо бізнесу, який дотримується активної соціальної позиції [134]. В результаті, як доводить Telford N. [134], емоціональне задоволення персоналу через рефлексію залучення до соціально цінних проектів визначає потенційну можливість для скорочення темпів плинності кадрів приблизно на 50%.

Іншим вагомим мотиваційним чинником підвищення продуктивності праці в корпораціях, які орієнтуються на підтримку соціально-відповідальної поведінки, за оцінками Stobierski T. [129], стає посилення цільової орієнтації бізнесу на виконання інтуїтивно зрозумілих та суспільно значущих завдань.

Так, до 93% співробітників підприємств, які брали участь у дослідженні, проведеному Stobierski T. [129], висловлювали переконаність у необхідності чіткого визначення конкретних цілей діяльності корпорації: для 90% представників персоналу зрозумілість даних цілей являла ключове джерело натхнення та формування лояльності; для 88% опитуваних притаманним було неприйнятне ставлення щодо умов дотримання корпорацією тільки суто економічних орієнтирів діяльності (на шкоду або безвідносно до інтересів суспільства). При цьому для майже 70% працівників така чіткість являла собою обов'язкову вимогу щодо ухвалення власного рішення про працевлаштування, в той час як до 92% опитаних співробітників така вимога є основним фактором для рекомендації даного місця працевлаштування для осіб в своєму оточенні, які є пошукувачами роботи [129]. Вагомість впливу даного фактору для формування кадрового потенціалу підприємств стає особливо відчутною при вирішенні питань підбору висококваліфікованих працівників, для яких звичайно властивими є не тільки особлива фахова підготовка, але й наявність розвинених етичних та ціннісних настанов. З цієї точки зору, для корпорацій важливим стає не тільки здійснення соціально свідомої діяльності, але продуктивна реалізація дій щодо донесення змісту відповідних ініціатив до працівників, забезпечення позитивної рефлексії тощо. Отже, як доводить Stobierski T. [129], переважна більшість представників персоналу (до 95% працівників) вважають, що бізнес має приносити користь всім зацікавленим сторонам, а не лише акціонерам, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників і спільноти, в яких вони працюють. Таке розуміння пріоритетів корпоративного розвитку підкреслює актуалізацію питань реалізації стейкхолдероорієнтованого підходу до управління, що відповідає принципам КСВ, згідно якого корпорація здійснює свою діяльність для задоволення усіх зацікавлених осіб, внесення вкладу до їх добробуту та благополуччя, починаючи з окремих осіб, що приведе до покращення суспільства в цілому та його сталого розвитку.

Велике значення для забезпечення лояльності персоналу до роботодавця має також залучення співробітників до соціально важливих проектів. Співробітники, які мають можливість пожертвувати на благодійність через своє робоче місце, щасливіші, ніж ті, хто цього не робить. O'Neill K. [116] доводить, що майже 50% представників персоналу корпорацій вважає, що роботодавець повинен надати їм можливість займатися благодійністю. Поширеність зазначеної орієнтації в трудовій поведінці персоналу свідчить про те, що лояльність до компанії і зацікавленість у результатах господарювання буде залежати не тільки від високої заробітної плати та інших розповсюджених способів мотивації. У співробітників виникає потреба ділитися благами, які вони мають, працюючи в економічно успішній та суспільно відповідальній корпорації.

Таким чином, персонал у все більшій мірі демонструє рефлексивну орієнтацію на реалізацію в трудовій поведінці не просто елементів спостереження за активною соціальною позицією корпорації, але й готовність і здатність щодо прийняття активної участі у забезпеченні КСВ нарівні з власниками та менеджментом. Більше половини (58%) працівників, залучених до дослідження, проведеного Grieshaber R. [78], стверджували, що дотримуються вищих стандартів свого роботодавця (відносно решти конкурентів) при вирішенні питань соціальної справедливості. Крім того, до 43% представників персоналу наголошували на тому, що переглядають свою поточну роботу, оскільки їхня компанія робить недостатньо для вирішення проблем соціальної справедливості [78]. До того ж для вищого керівництва корпорацій також притаманним стає посилення мотивації щодо участі у соціально-відповідальному бізнесі: через розширення ініціативної (без примусу із боку урядових органів або громадськості) участі топ-менеджменту у суспільних змінах (76% респондентів) [116]; для підвищення задоволення якості трудового життя рештою працівників при посиленні відчуття єдності та згуртованості персоналу навколо відчуття колективної мети, сформульованої керівництвом (майже 90% респондентів) [129].

Описані передумови ускладнення мотивації працівників виводять рівень корпоративної культури та усвідомлення приналежності до корпорації та її цінностей на новий рівень, підтвердженням чого, зокрема, стає стрімке поширення практик корпоративного волонтерства. Так, згідно до [116], до 83% керівників вважають, що волонтерство, засноване на навичках, може допомогти співробітникам задовольнити їх бажання досягти цілі та відточити свою командну роботу та лідерські здібності.

В контексті описаних тенденцій щодо рефлексії умов впровадження принципів КСВ у бізнесові практики все більш складного змістовного наповнення набуває також мотиваційне забезпечення процесу корпоративного цілепокладання. За оцінками О'Neill К. [116], для корпорацій, цільові орієнтири діяльності яких характеризувалися чіткістю та узгодженістю, властивою є більш зрозуміла стратегія виходу на нові ринки (успішність реалізації подібної стратегії звичайно на 50% перевищувала аналогічні приклади стратегічного вибору із більш розмитими цілями). У значній мірі продуктивність реалізації управлінських рішень при цьому, з точки зору О'Neill К. [116] та Grieshaber R. [78], базується на підвищеній лояльності персоналу щодо бізнесу із чіткої артикуляцією корпоративних цілей, проявами чого є підвищена схильність працівників до підтримки та захисту репутації даної корпорації (зокрема, для 50% співробітників-«міленіалів»), посилене відчуття причетності до реалізації конкретних завдань (для 78% працівників), зрозумілість та прозорість процедур ухвалення рішень (93% працівників).

Звісно, що масштабні суспільні зміни (такі, зокрема, як світова пандемія або велика континентальна війна, що продовжується в Україні) здійснюють власний повністю невизначений або слабко передбачуваний вплив на динаміку реалізації бізнесом заходів з КСВ. Так, наприклад, в контексті подолання наслідків світової пандемії, корпорації стикнулися з новими проблемами з управління персоналом та піклуванні про працівників. Робота з дому та соціальна ізоляція привели до порушення ментального

здоров'я працівників та зниження рівня задоволеності життям. Компанії в рамках своєї діяльності з КСВ більшу увагу стали приділяти саме роботі з персоналом, що в поточних умовах потребує психологічного та економічного захисту. Дії мають бути спрямовані на збереження відчуття колективної роботи та причетності до спільної мети навіть в умовах дистанційної роботи. Зокрема, навіть у розпал пандемії (у 2020 р.) до 17 % корпорацій у світі вважали за необхідне фінансувати проекти з ментального здоров'я [34]. Також в даному контексті підвищується важливість роботи корпоративного психолога та дослідження емоційного стану працівників.

Дефіцит коштів та кризові явища в економіці в результаті карантинних обмежень вплинули на бюджети бізнесу, внаслідок чого все більш наочно постають питання доцільності витрачання коштів на заходи із забезпечення КСВ. Проте, все більше корпорацій, ніж будь-коли раніше, пов'язують підтримку власних брендів із впровадженням ініціатив із соціального впливу – частково у відповідь на COVID-19 та тиск споживачів, щоб відігравати невід'ємну роль у подальшому суспільному відновленні [116]. Так, майже 99% спеціалістів із КСВ зазначають, що наслідки пандемії COVID-19 вплинули на їхні зусилля та ініціативи з КСВ – зокрема, більшість професіоналів із КСВ очікують, що відповідні бюджети не будуть зростати протягом наступного фінансового року навіть після того, як витрати на такі цілі вже залишалися незмінними протягом 2020 року [116]. Крім того, до 68% респондентів у рамках проведеного Stobierski T. [129] дослідження вказали, що у 2020-2021 рр. скоротили або припинили партнерство з неприбутковими організаціями, щоб розподілити бюджет на нові ініціативи, які стали більш значущими під час пандемії, як-от відсутність продовольчої безпеки, диспропорції в охороні здоров'я, освіта, розвиток робочої сили, активізація громади, психічне здоров'я та допомога при катастрофах. Актуалізація питань оптимізації бізнес-діяльності у сфері КСВ визначає ускладнення передумов відповідного стратегічного вибору. Корпорації, усвідомлюючи важливість питань підтримки соціально-відповідальної

поведінки для перспектив розвитку бізнесу, не мають на меті відмовлятися від неї взагалі та зосередитися лише на основній діяльності. Проте, оптимізація витрат на КСВ, скорочення взаємодії із сторонніми організаціями, що надають послуги з КСВ та є посередниками між бізнесом та суспільством, матимуть місце.

Пандемія відчутно вплинула й на рефлексії споживачів щодо соціальної відповідальності компаній. За оцінками Grieshaber R. [78], в контексті поступового здолання негативних наслідків пандемії COVID-19 очікування споживачів від корпоративних дій щодо залучення бізнесу до розв'язання проблем, які накопичилися, зосереджуються навколо таких пріоритетів: підтримці людей під час пандемії (56% споживачів); збереження та поглиблення вимог щодо екологічності товарів і послуг (51% споживачів); забезпечення справедливого ставлення до персоналу (44% споживачів); залучення підприємницьких ресурсів щодо розв'язання соціальних питань (41%). Пандемія ще більше акцентувала увагу на значущих суспільних питаннях, а саме на соціальній захищеності працівників підприємств та населення в цілому. Працівники знаходяться в стресі у зв'язку з очікуванням скорочень та ризиками втрати роботи, і населення прагне, щоб корпорації піклувалися не тільки про своїх працівників, а об'єднали свої зусилля з державою для підтримки людей, що втратили роботу або бізнес, допомогли їм адаптуватися до нових економічних умов. 19 % компаній планують зосередити свою увагу на відродженні громади (житло, малий бізнес). Також в цих умовах зростає конкуренція на робочих місцях, тому справедливе та прозоре ставлення до персоналу та його об'єктивна оцінка має стати одним з головних завдань менеджменту персоналу. Пандемія Covid-19 привела до того, що компанії більше, ніж будь-коли, цінують свої відділи КСВ та некомерційні партнерства та покладаються на них [34].

Проте, навіть попри негативний вплив непередбачуваних суспільних змін, практики впровадження заходів з КСВ у бізнесову активність переважно визначаються економічно успішністю. Так, за матеріалами

дослідження, проведеного Kludacz-Alessandri M. та Cygańska, M. [101] за результатами роботи 219 суб'єктів світового енергетичного сектору (представлені корпораціями, що були резидентами США, Канади, Китаю та інших країн), середня рентабельність інвестицій для підприємств, які підтвердили впровадження КСВ, була вдвічі вищою, ніж серед компаній, які не здійснювали подібних заходів. В свою чергу, Rajput N. та ін. [121] переконливо доводять, що витрати підприємств на цілі, пов'язані із КСВ, призводять до покращення фінансових показників, та навпаки, корпорації з високим рівнем обсягів продаж і прибутків витрачають більше на діяльність із КСВ. Звісно, що заходи з КСВ потребують значних витрат, проте такі дії, очевидно, дозволяють збільшити доходність інвестицій завдяки факторам, описаним раніше, а саме таким як: підвищення вартості акцій компанії; зміцнення довіри інвесторів до соціально відповідального бізнесу; збільшення лояльності споживачів, а, відповідно, й збільшенню обсягу продажів та можливості встановлення додаткової надбавки до ціни товару.

Тому розвиток корпоративних засобів інформування та комунікації з приводу діяльності бізнесу у сфері КСВ, постає дуже важливим фактором підвищення конкурентоспроможності, значущість якого для компаній неухильно зростає. Так, згідно до відомостей [1], протягом 2011 р. трохи менше 20% компаній S&P 500 повідомили про свою стійкість, корпоративну соціальну відповідальність, ефективність екологічного, соціального та корпоративного управління та відповідні теми та проблеми. У 2012 році про такі дії звітували вже 53% компаній S&P 500, у 2013 – 72% [1]. Проте вже у 2017 р. загальна кількість компаній, що звітували з КСВ зросла до 85%, а в 2020 р. значення цього показника досягло майже максимального рівня у 90% [1]. Аналогічна тенденція відбувається і за даними окремих країн світу. Так, наприклад, компанії Китаю, що входять до лістингу фондових бірж, також стали активно звітувати про КСВ. За оцінками Wu X. та Hąbek P. [149], якщо у 2008 році такі звіти надавали до публічного доступу 371 компаній, що складало близько 9 % від їх загальної кількості, то у 2019 році таких

компаній було вже 1015, що становило близько 25% від їх загальної кількості. При цьому більшість з них, а саме 523, становили виробничі компанії [149]. Отже, цілком наочною є тенденція до того, що звітування з КСВ стане в найближчому часі ознакою прозорої ділової практики та значним чином впливатиме на імідж компанії, а в майбутньому вже може бути запроваджене на загальнообов'язкових засадах наряду з публічною фінансовою звітністю та звітністю про стан корпоративного управління.

Узагальнення досвіду світових корпорацій, що активно впроваджували принципи КСВ у господарську діяльність, у роботах Ang C. [7] та Cooper N. [52] у певній мірі дозволяє встановити характер стратегічних орієнтирів та пріоритетів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в економічно розвинених країнах. Використовувана у роботах [7, 27] чотирьох-етапна методика була застосована для визначення найбільш соціально-відповідальних компаній США. Даний процес містив попередню перевірку, а також поглиблений огляд документів із КСВ та опитування споживачів. Результати дослідження відображені у вигляді рейтингу в балах від 0 до 100, де 100 відповідає найвищим стандартам КСВ. Показник рейтингової оцінки включав відповідальність щодо охорони навколишнього середовища, соціальну відповідальність та відповідність стандартам корпоративного управління (див. дод. Ж). Цікавим є те, що перші п'ять позицій в рейтингу та майже його половину займають компанії, що займаються технологічним обладнанням та програмним забезпеченням. Можливо це спричинено тим, що їх діяльність на перший погляд не асоціюється з соціально значимими діями, і, щоб привернути до себе увагу, вони активно впроваджують КСВ у свою діяльність.

Думка споживачів щодо того, яким чином компанія має здійснювати заходи КСВ відповідно до виду діяльності, також досліджувалася Ernest-Jones S. [68]. За результатами опитування було визначено відсоток споживачів готових сплачувати дорожче за продукцію підприємств таких галузей: торгівля – супермаркети (42%) та бренди особистих аксесуарів

(63%) з хорошою екологічною репутацією; виробництво електроніки (62%) та харчових продуктів (43%) з високим рівнем прозорості діяльності, виготовлення продукції та ланцюга постачань; охорони здоров'я (56%), виробництва одягу (55%), автомобілебудування та транспорту (54%), виготовлення миючих засобів (42%) з доброю репутацією соціального благополуччя; виробництво засобів особистої гігієни (51%) та алкоголю (41%) з пакуванням безпечним для довкілля.

Також в умовах дефіциту енергоресурсів споживачами особливо цінується використання зеленої енергетики бізнесом. Агенцією з охорони навколишнього середовища США було складено рейтинг компаній, що споживають найбільшу кількість зеленої електроенергії протягом року (див. дод. К). Аналогічно до даних, наведених у дод. Ж, верхні позиції рейтингу займають компанії, діяльність яких пов'язана з технологіями та комунікаціями. З матеріалів рейтингів видно, що підприємства активно використовують сонячну та вітрову електроенергію, а також енергію біомаси, малих гідроелектростанцій та біогазу. Якщо ж подивитися на статистичні дані не за абсолютної кількості спожитої зеленої енергії, а за максимальною її питомою вагою в спожитому обсязі, то лідерами за цим показником є такі компанії як: The Estee Lauder Companies Inc (139 %), Voya Financial (120 %), BNY Mellon (113 %), Sephora (112 %), Bank of America (109 %), Church & Dwight Co. (107 %), Google LLC (106 %), The Hartford Financial Services Group (106 %), Wells Fargo (105 %) та Equinix (104 %). Тобто наведені компанії не тільки повністю забезпечують себе зеленою енергією, але й реалізують її на сторону.

Розглянемо більш детально досвід впровадження КСВ деяких з наведених компаній. Компанія HP звітує про КСВ вже 20 років і прагне стати найбільш стійкою та технологічною компанією. Не зважаючи на значні виробничі потужності компанія прагне до нульового викиду вуглецю, повністю регенеративної економіки, водночас розробляючи найбільш стійкий портфель продуктів і рішень у галузі. На даний момент компанія планує

досягти 75% кругового використання продуктів й упаковки до 2030 року, а також прагне підтримувати нульову вирубку лісу для паперу HP та паперової упаковки та протидіяти вирубці при виробництві паперу інших виробників, що використовується в продуктах компанії і послугах друку. Тобто компанія має намір не тільки дбати про охорону навколишнього середовища, але й спонукати до цього й своїх партнерів, співпрацювати лише з тими компаніями, що мають спільні цінності. До того ж компанія прагне створити культуру різноманітності, рівності та інклюзії, одночасно просуваючи права людини, соціальну справедливість, а також расову та гендерну рівність у нашій екосистемі.

До 2030 року HP має намір досягти гендерної рівності (50/50 гендерного представництва) у керівництві HP і забезпечити, щоб жінки становили понад 30% робочої сили на технічних та інженерних посадах, а також досягти або перевищити представленість расових та етнічних меншин на ринку праці. Піклуючись про соціальну справедливість та зважаючи на специфіку діяльності компанія HP ставить собі на мету подолання цифрового розриву та бар'єрів доступу до освіти, охорони здоров'я, інформації, працевлаштування. Компанія запускає програму-акселератор HP Partnership and Technology for Humanity (PATH), зосереджену на тому, щоб прокласти шлях до цифрової справедливості та інклюзії недостатньо забезпечених спільнот всього світу. Компанія також дбає про екологію завдяки використанню зеленої енергії, а саме енергію вітру. В 2010 році HP виробила 243 млн. кВт відновлюваної енергії, що дорівнює 51% її загального споживання та 100% споживанню електроенергії компанією в США.

У звіті про КСВ компанії Microsoft також багато уваги приділяється охороні навколишнього середовища, а особливо зниженню негативного впливу завдяки викидам вуглецю. До 2030 року компанія прагне зменшити викиди вуглецю у прямих викидах, а також у ланцюгах поставок і створення вартості. До 2050 року компанія планує видалити з навколишнього середовища весь вуглець, який вона викидала безпосередньо або за рахунок

споживання електроенергії з моменту її заснування. Також компанія дбає про забезпечення населення рівним доступом до інформації. За три роки з моменту запуску Ініціатива Microsoft Airband допомогла забезпечити доступ до широкосмугового Інтернету для 2,1 мільйона людей у США, які раніше не обслуговувалися в сільській місцевості. За межами країни компанія зробила те ж саме для 15,1 мільйона людей, які живуть у сільській місцевості. Компанія веде боротьбу з вірусним програмним забезпеченням. З 2010 року відділ цифрових злочинів компанії співпрацював із правоохоронними органами та іншими партнерами щодо 23 збоїв роботи обчислюваної техніки та використання зловмисного програмного забезпечення, в результаті чого понад 500 мільйонів пристроїв було врятовано від кіберзлочинців. Компанія вносить свій вклад і у розвиток демократії. Разом із Центром юстиції Бреннана Нью-Йоркського університету Microsoft провела тренінги з кібербезпеки для проведення державних та місцевих виборів у більш ніж 35 штатах США. Компанія займається благодичністю та залучає до цього своїх співробітників. Компанія разом із співробітниками пожертвували 221 мільйон доларів США некомерційним організаціям у всьому світі протягом 2019–20 фінансового року. Крім того серед соціально відповідальних ініціатив компанії слід відзначити допомогу людям з обмеженими можливостями, запровадження Global Skills Initiative, підтримку будівництва доступного житла, проекти з охорони здоров'я для правозахисних організацій, участь у ліквідації наслідків стихійних лих.

Компанія General Motors зважаючи на специфіку своєї діяльності, автомобілебудування, що напряду асоціюється із забрудненням навколишнього середовища, приділяє багато уваги у своїй діяльності з КСВ екологічним питанням. Компанія передбачає повністю електричне майбутнє без вуглецю і прагне до 2040 року зробити свої операції та продукти вуглецево нейтральними, а також до 2035 року усунути викиди вихлопних труб від нових легкових транспортних засобів. За 2020 рік компанія скоротила енергоспоживання на 22%, в той же час підвищила споживання

відновлюваних джерел енергії на 95%, скоротила споживання води на 13%, знизила інтенсивність відходів на 31%.

У 2020 році компанія інвестувала 27 мільярдів доларів у виробництво електромобілів, а також представила цифрову платформу для уніфікації досвіду клієнтів для власників електромобілів, що також сприятиме їх популяризації. Також компанія занепокоєна і питаннями соціальної рівності. Вона оголосила про прагнення стати найбільш інклюзивною компанією у світі та виділила 10 мільйонів доларів на підтримку організацій, які сприяють інклюзивності та соціальної справедливості. Компанія підтримує ідею гендерної рівності. 54% директорів компанії складають жінки.

Нажаль, українських компаній немає в лідерах світового рейтингу найбільш соціально відповідальних компаній, проте, існують вагомні ознаки просування вітчизняного бізнесу в цьому напрямі.

Перш за все слід згадати участь України в Глобальному договорі ООН. Мережа глобального договору ООН в Україні є офіційним представником глобальної мережі UN Global Compact. Це особлива ініціатива Генерального секретаря ООН і найбільша у світі асоціація корпоративно відповідального бізнесу, що закликає компанії вибудовувати свою діяльність та стратегію з урахуванням Цілей сталого розвитку та на основі десяти універсальних принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією. На даний момент до цієї ініціативи приєдналося більше 80 українських компаній учасників. Мережа Глобального договору ООН в Україні є діалоговою та навчальною платформою з досягнення сталого розвитку для бізнесу, інвесторів, громадянського суспільства, трудових організацій, органів місцевого самоврядування та уряду [68]. Організація та її члени («ділові кола») здійснюють свою діяльність на основі таких принципів: підтримка та повага до захисту проголошених на міжнародному рівні прав людини; непричетність до порушень прав людини; підтримка свободи об'єднань та реальне визнання права на укладання колективних договорів; ліквідація всіх форм примусової праці; повна

ліквідація дитячої праці; ліквідація дискримінації у сфері праці та зайнятості; підтримка підходу до екологічних питань, заснований на принципі обережності; запровадження ініціатив, спрямованих на підвищення відповідальності за стан навколишнього природного середовища; сприяння розвитку і розповсюдженню екологічно безпечних технологій; протидія всім формам корупції, включаючи здирництво та хабарництво.

У вересні 2015 року всі 193 члени Організації Об'єднаних Націй ухвалили план досягнення спільного кращого майбутнього. Наступні 15 років спільні зусилля спрямовано на подолання крайньої бідності, боротьбу з нерівністю і несправедливістю та на захист нашої планети. У центрі «Порядку денного 2030» є 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), що чітко означають світ, який ООН прагне забезпечити для всіх націй без винятків. Відповідно до зазначених цілей діють і учасники Мережі глобального договору ООН в Україні [68].

По-перше, подолання бідності в усіх її формах та всюди. Нині крайня бідність визначається як проживання на суму менш ніж 1,90 дол. США на добу, що за офіційним курсом НБУ (27,2296 грн. на 02.12.2021) становить 51,73 грн. на добу, що становить 1551,9 грн. на місяць [228]. Проте, статистичні дані в Україні не ведуться за такою величиною доходів, а дані наявні лише від величини 3000 грн. У 2020 році 8,3% населення мали середньодушовий загальний дохід до 3000 грн. В той же час чисельність населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими законодавчо встановленого прожиткового мінімуму (2078,4 грн.) склала 0,6 млн. грн. або 1,6%. А чисельність населення із середньодушовими еквівалентними загальними доходами у місяць, нижчими фактичного прожиткового мінімуму (3847,2 грн.) – 8,8 млн. осіб або 23,2%. Тому можна вважати, що в Україні 23,2 % осіб на даний момент проживає в умовах бідності [184]. З початком війни (після 24.02.22 р.) ситуація погіршилася, оскільки багато громадян не мають змоги продовжувати працювати та займатися бізнесом. Для часткового вирішення ситуації

державою передбачено матеріальну підтримку в розмірі 6500 грн., яку мають право одержати ФОПи всіх груп, які сплатили ЄСВ за 4 квартал 2021 року; наймані працівники, за яких сплачено ЄСВ за 4 квартал, окрім працівників організацій, які отримують кошти з Державного бюджету України; ФОПи, які не перебувають в стані припинення/реорганізації/ліквідації.

По-друге, подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства. В Україні не існувало проблеми нестачі продовольчих товарів та продуктів харчування. З 2000 року можна спостерігати значне зростання обсягу виробництва продукції рослинництва (наприклад, обсяг виробництва зернових та зернобобових культур за цей час збільшився з 24459 тис. т. до 64933 тис.т) та тваринництва (наприклад, обсяг виробництва м'яса збільшився з 1662,8 тис.т. до 2477,5 тис.т) [184]. Державою проводиться активна підтримка сільськогосподарських підприємств, а саме часткова компенсація вартості техніки вітчизняного виробництва, здешевлення кредитів, дотація коштів на розвиток фермерських господарств. Звісно, що з початком війни ситуація погіршилася, і території, що опинилися в окупації та епіцентрі бойових подій мають проблеми з постачанням продуктів харчування. Деякі заклади харчування надають безкоштовні обіди особам, що перебувають в укриттях, військовим, переселенцям, волонтери допомагають з доставкою продуктів харчування особам, що не мають змоги до пересування.

По-третє, забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці. В Україні діє 1700 лікарняних закладів ємністю 923 осіб за зміну [184]. У 2021 році президентом України було презентовано програму «Здорова Україна», що спрямована на всі вікові категорії та групи населення, метою якої є збільшення тривалості життя. Програма торкається реформування шкільних занять з фізичного виховання, розвитку онлайн-платформ для занять спортом, введення обов'язкового медогляду літніх осіб. Дані опитування громадян щодо самооцінки здоров'я свідчать, що до пандемії Covid-19, 50% респондентів вважали себе

здоровими, проте, у 2021 році цей показник знизився до 40% [226].

По-четверте, забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх. На даний момент в Україні діє 14900 закладів середньої освіти, в яких навчається 4211 тис. учнів, 711 закладів професійної (професійно-технічної) освіти, в яких навчається 246,9 тис. учнів, та 515 закладів вищої освіти, в яких навчається 1142 тис. студентів [184]. Усі громадяни України, та особи що проживають на її території, мають право на безкоштовну середню освіту. Під час пандемії Covid-19 та військових дій на території України освітній процес здійснювався онлайн.

По-п'яте, забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток. Жінки складають 53,7% населення України. Спостерігається деяка дискримінація жінок при працевлаштуванні. Так відсоток зайнятих економічно активних чоловіків складає 57,2%, а жінок 43,2%. Це підтверджується і рівнем заробітної плати. Так у IV кварталі 2021 року середня заробітна плата чоловіків складала 16912 грн., а жінок 13802 грн., що на 18,4% менше [184]. Відповідно до чинного законодавства роботодавець зобов'язаний створювати умови праці, які дозволяли б жінкам і чоловікам здійснювати трудову діяльність на рівній основі; забезпечувати жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками; здійснювати рівну оплату праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці; вживати заходів щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці; вживати заходів щодо унеможливлення та захисту від випадків сексуальних домагань та інших проявів насильства за ознакою статі.

По-шосте, забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх. На даний момент в Україні відбувається реформування управління водними ресурсами, завданнями якого є забезпечення державою необхідної кількості водних ресурсів належної якості для відновлення, оздоровлення й безперервного розвитку водних та

навколоводних екосистем, що буде гарантією стійкого й збалансованого задоволення потреб людини у безпечній питній воді, санітарії та стане основою сталого соціального та економічного розвитку країни; досягнення «доброго» стану водних об'єктів України; запровадження державою інтегрованого управління водними ресурсами за басейновим принципом та належного екологічного врядування в районах річкових басейнів з метою відновлення й сталого розвитку водо-ресурсного потенціалу України та природних водних екосистем [244]. Підприємства також дбають про збереження водних ресурсів. Державою стимулюється відповідальність підприємств завдяки екологічному податку, що стягується за викид шкідливих речовин у атмосферу, воду або ґрунт.

По-сьоме, забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх. Всього у 2020 році в Україні було вироблено 148,9 млрд. кВт\*год електроенергії. В Україні значна увага приділяється розповсюдженню відновлюваних джерел енергії. До них відносяться променева енергія Сонця, вітер, гідроенергія, природна теплова енергія тощо. В Україні дослідженнями проблем відновлюваної енергетики займається, зокрема, Інститут відновлюваної енергетики НАН України, Міжгалузевий науково-технічний центр, Біоенергетична асоціація, інші науково-дослідні установи та приватні підприємства. Частка енергії, виробленої в Україні з відновлюваних джерел у 2020 році, склала 9,2 [184].

По-восьме, сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх. У 2016-2019 роках в Україні спостерігався стабільний приріст ВВП (індекс фізичного обсягу ВВП коливався на рівні 102-103%). У 2020 році спостерігалось деяке зниження ВВП (індекс фізичного обсягу ВВП 96,2%), що було спричинено світовою пандемією Covid-19. При цьому частка експорту товарів з використанням технологій високого рівня у 2020 р. склала 13,4%. Рівень зайнятості населення віком 20-64 р. дещо підвищився з 64,4% у 2015 р. до 65,2% р. Позитивним моментом є також скорочення частки молоді,

яка не працює, не навчається, не набуває проф. навичок, з 17,2% у 2015 р. до 15,5% у 2020 р. Середньомісячна заробітна плата у січні 2022 р. склала 14577 грн., що значно перевищує прожитковий мінімум [184].

По-дев'яте, створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям. У довоєнні часи інфраструктура України постійно розвивалася. Обсяг перевезення вантажів щорічно зростав і збільшився з 1474,3 млн.т у 2015 р. до 1641 млн.т у 2020 р. Найбільший обсяг перевезень у ньому складають перевезення автомобільним транспортом – 1232,4 млн. т. Також позитивною тенденцією є зниження частки зносу транспорту з 51,7% у 2015 р. до 48,1% у 2020 р., а також збільшення частки електротранспорту у внутрішньому сполученні з 60,3% до 63,5 % відповідно. Рівень охоплення населення інтернет-послугами значно зріс з 14 у 2015 р. до 52 абонентів на 100 жителів у 2020 р. В той же час інноваційний розвиток України потребує прискорення. Частка доданої вартості за витратами виробництва підприємств, які належать до середньовисокотехнологічного сектору переробної промисловості у загальній доданій вартості за витратами виробництва у 2020 р. склала 3,4 %, частка витрат на виконання наукових досліджень і розробок у ВВП склала 0,41%, а частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової 1,9% [184]. З початком військових дій компанії мобільного зв'язку забезпечують спільний внутрішній роумінг при відсутності зв'язку певного оператора. Перевізники надають транспорт для здійснення перевезення гуманітарних перевезень.

По-десяте, скорочення нерівності всередині країн та між ними. Нерівність в Україні між різними верствами населення може спостерігатися між працівниками за різними видами економічної діяльності, різними соціальними групами та населенням за місцем проживання. Так середня заробітна плата у січні 2022 р. склала 14577 грн. При цьому найнижча середня заробітна плата сплачувалася працівникам кур'єрської та поштової діяльності (8848 грн.), а найвища працівникам авіаційного транспорту (29666 грн.). За регіонами найвищу середню заробітну плату отримували особи, що

працевлаштовані у м. Києві (21347 грн.), а найнижчу – у Чернівецькій області (11326 грн.). Співвідношення середньомісячної заробітної плати (доходів) десятої та першої децильних груп працівників збільшився з 31,2 у 2015 р. до 70,2 разів у 2020 р. А співвідношення середнього розміру пенсії та середньої заробітної плати в економіці (за наявності 35 років страхового стажу) збільшилося з 31 % у 2015 р. до 34,3% у 2020 р. Це свідчить про збільшення розшарування суспільства за рівнем доходу [184].

По-одинадцятье, забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів. Все більше регіонів України переходять до стратегії сталого розвитку. Затвердили і впроваджують регіональні стратегії розвитку усі регіони України, а плани заходів з їх реалізації, розроблені за участю громадськості, 25% регіонів. Щорічно знижується обсяг викидів у атмосферне повітря забруднюючих речовин стаціонарними джерелами викидів, у 2020 р. він склав 78,3% до рівня 2015 року. Кількість міст, у яких середньорічні концентрації основних забруднюючих речовин в атмосферному повітрі перевищують середньодобові гранично допустимі концентрації, практично не змінилася за останні роки і складає 35 одиниць [184].

По-дванадцятье, забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва. Проблема ефективного споживання ресурсів та максимально безвідходне виробництво активно обговорюється у суспільстві. Ресурсоємність ВВП (співвідношення спожитих фізичних обсягів природних ресурсів, утворених відходів та викидів забруднюючих речовин до обсягу ВВП), значно знизилася за енергоємністю, вуглецевоюємністю, водоеємністю за останні роки та склала у 2019 р. 88,2%, 77,9% та 91,7% до рівня 2015 р. відповідно. Проте значно виросла відходоємність та склала у 2019 р. 126,2% до рівня 2015 р. Обсяг утворених відходів усіх видів економічної діяльності на одиницю ВВП, також виріс з 636 до 883,4 кг на 1000 дол. США. А частка спалених та утилізованих відходів у загальному обсязі утворених відходів зменшилася з 30% у 2015 р. до 22% у 2020 р. [184].

По-тринадцяте, вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками. Ефективність таких заходів має характеризуватися зменшенням викидів парникових газів в атмосферу. Нажаль, можемо спостерігати, що обсяг викидів парникових газів за останні роки збільшився з 33,9 млн.т в 2015 р. до 35,2 млн.т у 2020 р.

По-чотирнадцяте, збереження та раціональне використання океанів, морів, морських ресурсів в інтересах сталого розвитку. Україна омивається Чорним та Азовським морями. Україна має 13 діючих морських портів (без урахування розташованих на території тимчасово окупованої території Криму), в т.ч. Одеський, Білгород-Дністровський, Ренійський. Частка скидів забруднених стічних вод у загальному обсязі скидів до морського середовища у 2020 році складала 1%. Обсяги добування водних біоресурсів у виключній (морській) економічній зоні України зменшилася з 34,2 тис. т у 2015 р. до 18,6 тис. т у 2020 р. [184]. Це свідчить про відповідальне використання морських ресурсів та недопущення їх забруднення.

По-п'ятнадцяте, захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття. Площа територій та об'єктів природно-заповідного фонду України складає 4105,5 тис.га. Частка площі територій та об'єктів природно-заповідного фонду в загальній території країни складає 6,8%. Лісистість території країни 15,9%. Площа орних земель 14880,9 тис.га [184]. В Україні велика увага приділяється розвитку зеленого туризму та популяризації вітчизняних природних заповідних зон.

По-шістнадцяте, сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях. До початку військових дій в Україні були зроблені певні кроки, що відповідають даній цілі, проте існували і деякі проблеми. Рівень довіри громадян до суду становив серед

населення критично невелику частку – 10%, що свідчить про невіру у можливість вирішення сперечань законним шляхом. Частка ризиків з високим рівнем у загальній сукупності національних ризиків у системі запобігання та протидії легалізації доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення залишається високою на рівні 25%. Україна завжди була мирною державою і не виступала з агресивними діями у бік інших держав, а також підтримувала своїх громадян, що опинилися на тимчасово окупованих Російською Федерацією територіях. Так частка населення, задоволеного досвідом користування інфраструктурними об'єктами та рівнем надання соціальних послуг у ключових сферах, у Донецькій та Луганській областях складає 57%, а частка населення, задоволеного рівнем надання послуг у сфері адміністративного управління, у Донецькій та Луганській областях складає 64% [184]. Звісно, що на момент військових дій 2022 р. Україна робить все можливе для урегулювання конфлікту мирним шляхом, приймає участь у переговорах, здійснює лише оборонні заходи.

По-сімнадцяте, зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку. Реалізація цієї мети знаходить відображення в надходженні іноземних інвестицій до національної економіки. Так у 2019 р. чистий притік прямих іноземних інвестицій склав 5212 млн. дол. США, проте у 2020 році мав від'ємне значення, що було спричинено світовою пандемією Covid-19 [184]. На даний момент інвестиційна привабливість України знижена завдяки військовій агресії Російської Федерації на її території, проте, світові компанії підтримують Україну, запроваджуючи санкції проти країни агресора, а також надаючи матеріальну допомогу їх співробітникам, громадянам України, гуманітарну допомогу, а також допомогу збройним силам України.

Узагальнюючи вищенаведене, можна надати такі рекомендації Українським компаніям щодо сприяння досягнення цілей сталого розвитку ООН (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Рекомендації для корпорацій України щодо сприяння досягненню цілей сталого розвитку ООН в межах реалізації зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності (авторська розробка)**

Ціль	Рекомендації для корпоративного бізнесу	Спеціальні рекомендації для умов надзвичайних подій (військового часу)
Подолання бідності в усіх її формах та всюди (1)	Створення робочих місць для студентів та молодих фахівців. Надання можливості часткового працевлаштування пенсіонерів. Забезпечення можливості підвищення оплати праці з набуттям досвіду та залежно від результатів та ефективності праці	Надання разової матеріальної допомоги працівникам
Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства (2)	Надання продовольчої допомоги малозабезпеченим громадянам, інвестування коштів в сільськогосподарські регіони	Безкоштовне харчування осіб, що перебувають в укриттях, медиків, військовослужбових, вимушених переселенців
Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці (3)	Фінансування спортивних змагань, включення занять спортом та активного способу життя у корпоративну культуру, забезпечення страхування здоров'я	Забезпечення ліками регіони, в яких діють проблеми з постачанням, фінансування лікування та реабілітації поранених
Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх (4)	Запровадження стипендій на навчання в Українських та закордонних університетах для талановитої молоді, фінансування придбання комп'ютерної техніки та лабораторного обладнання для закладів освіти, проведення безкоштовних тренінгів, надання доступу до освітніх, професійних та статистичних матеріалів	Допомога із забезпеченням Інтернету, зв'язку, придбання або надання комп'ютерної техніки у тимчасове використання для освітніх потреб. Надання безкоштовного доступу до платних освітніх матеріалів та бібліотек
Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток (5)	Забезпечення рівного розміру оплати праці чоловіків та жінок, що обіймають однакові посади. Прагнення до рівної кількості жінок та чоловіків на керівних посадах	Збереження робочих місць незалежно від статі працівників під час військових подій, рівна матеріальна підтримка
Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх (6)	Запровадження зелених технологій при виробництві продукції, використання технологій економного споживання водних ресурсів	Консервування небезпечного виробництва та недопущення потрапляння небезпечних та шкідливих речовин у воду. Допомога з доставкою води населенню у постраждалих регіони

*Продовження табл. 2.1*

Ціль	Рекомендації для корпоративного бізнесу	Спеціальні рекомендації для умов надзвичайних подій (військового часу)
Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх (7)	Фінансування встановлення відновлюваних джерел енергії малозабезпеченим верствам населення, школам, лікарням	Постачання електрогенераторів лікарням, дитячим будинками. Організація станцій підзарядки у місцях масового перебування громадян
Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх (8)	Впровадження стратегії сталого розвитку у свою діяльність. Добросесність сплати податків. Створення умов праці та забезпечення оплати праці, що відповідає гідному рівню життя	Продовження роботи наскільки це можливо та адаптація до військових умов, матеріальна допомога співробітникам, збереження робочих місць на час військових подій
Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям (9)	Зосередження на використанні інноваційних технологій та випуску нової продукції. Забезпечення працівників сучасними засобами комунікації	Допомога населенню із доступом до мережі Інтернет. Надання у користування населенню, військовим та соціально значимим організаціям засобів зв'язку. Допомога транспортом при евакуації та постачанні гуманітарної допомоги
Скорочення нерівності всередині країн та між ними (10)	Встановлення рівня заробітної плати не нижче середнього для відповідної категорії працівників. Скорочення різниці в заробітній платі для категорій працівників певного рівня кваліфікації	Надання матеріальної та гуманітарної допомоги незалежно від посади працівника
Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів (11)	Прийняття участі у розробці і реалізації стратегії регіонального розвитку, впровадження концепції сталого розвитку у свою діяльність	Продовження своєї діяльності в допустимих обсягах задля недопущення економічного занепаду регіону
Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва (12)	Впровадження технологій маловідходного та безвідходного виробництва, популяризація продукції, виготовленої з перероблених відходів	Пошук нових шляхів використання вторинної сировини в умовах військових дій. Виготовлення в першу чергу продукції, що відповідає принципам раціонального споживання
Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками (13)	Впровадження технологій, що зменшують викид парникових газів в атмосферу, підвищення частки електротранспорту в його загальному обсязі	Допомога в ліквідації наслідків військових дій, недопущення їх значного впливу на зміну клімату

*Продовження табл. 2.1*

Ціль	Рекомендації для корпоративного бізнесу	Спеціальні рекомендації для умов надзвичайних подій (військового часу)
Збереження та раціональне використання океанів, морів, морських ресурсів в інтересах сталого розвитку (14)	Впровадження технологій виробництва, що зменшують забруднення стічних вод. Використання екологічно безпечного морського транспорту	Недопущення потрапляння забруднюючих речовин у стічні води в результаті руйнування або пошкодження очисних споруд в разі військових дій
Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття (15)	Використання технологій сільського господарства, що сприяють збереженню земельних ресурсів. Підтримка національних заповідних зон. Розвиток зеленого туризму	Допомога у ліквідації наслідків військових дій на території сільськогосподарських угідь та національних заповідних зон. Недопущення забруднення ґрунту в результаті військових дій
Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях (16)	Забезпечення прозорості діяльності, відкритого врегулювання господарських конфліктів, інформування суспільства про хід судових процесів	Допомога українській армії для забезпечення миру. Допомога потерпілим громадянам при зверненнях до суду з приводу отриманих збитків в результаті військових дій
Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку (17)	Залучення іноземних партнерів та інвестицій в інтересах сталого розвитку	Поширення інформації про військові дії на території України, популяризація України та покращення її іміджу в світі

Надані рекомендації мають стати основою для розробки стратегії КСВ українських компаній, сприяючи як сталому розвитку окремого підприємства так і України в цілому. Особливо це стосується поточних умов, коли для України і її підприємств є дуже важливим формування позитивного іміджу на світовій арені. Це дозволить отримати іноземні інвестиції в економіку по закінченню військових дій. Також багато іноземних громадян та компаній бажають підтримати економіку України, тому для соціально відповідальних підприємств з'являється додаткова можливість виходу на ринки інших країн.

## 2.2. Оцінка впливу зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності на стратегічний вимір розвитку акціонерних товариств

Завдяки усвідомленню необхідності впровадження концепції КСВ корпоративні підприємства все більшої уваги звертають на необхідність широкої реалізації відповідних управлінських практик. При цьому деякі компанії зосереджуються переважно на фінансовій допомозі благодійним фондам та організаціям, інші активно співпрацюють з навчальними закладами та поширюють свій досвід серед молоді, надаючи їм можливість проходити стажування та вирішувати реальні бізнес-кейси. Також багато уваги приділяється ресурсозбереженню та охороні навколишнього середовища. Підприємства можуть зосередитися на одному напрямку КСВ, проте, представники великого бізнесу прагнуть звичайно охопити якомога більше способів довести, що вони є соціально відповідальними й піклуються не тільки про власні прибутки, але й про суспільство в цілому, прагнуть досягти збалансованості інтересів з усіма зацікавленими сторонами. Для цього доцільно дбати про широкий спектр суспільно важливих питань, серед яких екологія, освіта, охорона здоров'я, права людини, дотримання чесної конкуренції тощо. З цієї точки зору автором було виділено такі напрями діяльності з КСВ (див. табл. 2.2).

## Напрямки діяльності підприємства щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

(складено автором за даними [8, 56, 127, 164, 168])

Напрямок діяльності з КСВ	Основні завдання щодо КСВ	Заходи із забезпечення КСВ
Екологічний	Охорона навколишнього середовища, недопущення перевитрачання ресурсів, зниження впливу діяльності на клімат	Фінансування екоініціатив, підвищення екологічності виробництва, участь у модернізації очисних споруд територіальних громад, впровадження енергоменеджменту та енергозберігаючих, водозберігаючих технологій, переробка відходів та використання вторинної сировини у виробництві, використання органічної упаковки продукції, забезпечення зменшення викидів вуглецю, перехід на електронний документообіг
Етичний	Сприяння поширенню етичних і культурних норм поведінки у суспільстві	Дотримання принципів корпоративного управління, інформаційна прозорість, недопущення хабарництва, проведення навчань з кодексу поведінки, етики, корпоративної політики для всіх співробітників, нетерпимість до будь-яких видів злочинних дій, пов'язаних з корупцією, відмиванням грошей, конфіденційністю та захистом персональних даних
Соціальний	Розвиток громадянського суспільства, дотримання прав людини та недопущення дискримінації	Організація благодійних зборів товарів першої необхідності на випадок військових дій, стихійних лих або надзвичайних ситуацій, фінансування культурних проєктів, фінансування програм підтримки молоді, належна сплата податків, відповідальні відносини з територіальною громадою, підтримка незахищених верств населення, співпраця з неурядовими організаціями та участь у соціально важливих проєктах, меценатство, спонсорство, дотримання місцевих традицій та звичаїв, підтримка сімейного бізнесу, участь у благодійних подіях, підтримка неприбуткових організацій, волонтерство співробітників компанії у соціально значимих проєктах
Освітньо-науковий	Забезпечення доступу до освіти для всіх людей, професійного розвитку та інноваційної діяльності	Шевство над навчальними закладами та дитячими будинками, стипендіальні програми, забезпечення комп'ютерною технікою та Інтернетом малозабезпечених верств населення та населення, що проживає у віддалених населених пунктах та сільській місцевості, організація стажування студентів університетів в компанії, участь у освітньому процесі навчальних закладів, підтримка талановитих студентів та учнів та їх наукових та бізнес проєктів, підтримка інноваційного підприємництва та стартапів, участь у заходах з обміну знаннями та професійних конференціях, спонсорство наукових установ та окремих досліджень

## Продовження табл. 2.2

Напрямок діяльності з КСВ	Основні завдання щодо КСВ	Заходи із забезпечення КСВ
Роботи з персоналом	Формування професійного, задоволеного умовами праці та лояльного персоналу компанії	Фінансова підтримка підготовки кадрів для визначених галузей, забезпечення належних умов праці та відпочинку, забезпечення гідної та справедливої заробітної плати, прозорість та забезпечення рівності усіх співробітників при кар'єрному просуванні, допомога в критичних ситуаціях, забезпечення навчання персоналу та підвищення кваліфікації, недопущення будь яких проявів дискримінації відносно персоналу, прозора та справедлива система матеріального стимулювання, запобігання травматизму на робочому місці та зниження професійних ризиків
Здоров'я та спорту	Сприяння покращенню здоров'я та тривалості життя населення, підвищення його фізичної активності	Придбання сучасного обладнання для медичних установ, фінансова підтримка спортивних команд, підтримка спортивного життя суспільства, фінансування створення спортивних майданчиків, фінансування занять фізкультурою для літніх людей, дітей, інвалідів, осіб, що потребують реабілітації, підтримка програм донорства крові, співпраця з благодійними організаціями, організація благодійних проектів та збору коштів для допомоги постраждалим від військових дій, особам зі невиліковними хворобами, онкохворим тощо
Ринковий	Забезпечення задоволеності та лояльності споживачів продукції	Сертифікація продукції, безпечність товарів легкої промисловості, справедливе ціноутворення, етичний маркетинг, недопущення таємних угод, демпінгу та промислового шпionажу, дотримання принципів добросовісної конкуренції, забезпечення зворотного зв'язку зі споживачами, акредитація діяльності наглядовими органами, національними та міжнародними організаціями

В таблиці наведено авторські пропозиції щодо систематизації напрямів КСВ, серед яких виділено такі: екологічний, етичний, соціальний, освітньо-науковий, робота з персоналом, здоров'я та спорту, ринковий. Дослідження досвіду КСВ підприємств показало, що найчастіше суб'єкти господарювання реалізують принципи КСВ через такі заходи: фінансування екоініціатив, підвищення екологічності виробництва, модернізація очисних споруд територіальних громад та інші екологічні проекти, придбання сучасного обладнання для медичних установ, шевство над навчальними закладами та дитячими будинками, фінансування культурних проектів, фінансова

підтримка підготовки кадрів для визначених галузей, фінансування програм підтримки молоді, в тому числі працевлаштування та навчання молодих фахівців, стипендіальні програми, фінансова підтримка спортивних команд.

Для забезпечення інтеграції КСВ в усі бізнес-процеси діяльності підприємства відповідно до обґрунтованих вище положень концепції результативності соціально-відповідального бізнесу здається доречним використання таких основних підходів щодо впровадження виділених напрямків КСВ у окремі бізнес-процеси (див. табл. 2.3). Пропонується всі напрями КСВ впроваджувати у внутрішні бізнес-процеси діяльності компанії, маркетингову діяльність та взаємодію з клієнтами, розвиток персоналу та управління й фінанси. При інтеграції КСВ у внутрішні бізнес-процеси відбувається їх адаптація до принципів КСВ, наприклад, впроваджується система управління якістю при виконанні всіх бізнес-процесів, забезпечується екологічність діяльності компанії та ресурсозбереження, впроваджуються етичні норми поведінки на всіх рівнях. Впровадження КСВ у маркетингову діяльність здійснюється завдяки інформуванню споживачів про ініціативи з КСВ компанії за різними напрямками, проведення етичної рекламної компанії, надання споживачам прозорої інформації про компанію та її продукцію, маркування продукції. При впровадженні КСВ у розвиток персоналу та управління найбільша увага приділяється тому, щоб персонал розділяв принципи КСВ. Організація діяльності та робочі стосунки мають бути прозорими та справедливими, а поведінка співробітників етичною.

Інтеграція положень щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності у фінанси здійснюється, по-перше, шляхом закладання бюджету на КСВ, а по-друге, інвестиційна політика має здійснюватися з урахуванням етичності, соціальної доцільності та прозорості проектів, що розглядаються. Впровадження вищерозглянутого підходу у діяльність компаній дозволить повністю трансформувати свою діяльність відповідно до принципів КСВ та набуття статусу соціально відповідальної компанії.

Таблиця 2.3

**Рекомендації щодо впровадження заходів із забезпечення корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процеси підприємств (авторська розробка)**

Напрямок діяльності з КСВ	Впровадження КСВ у бізнес-процеси підприємства			
	Внутрішні бізнес-процеси	Маркетингова діяльність та взаємодія з клієнтами	Розвиток персоналу та управління	Фінанси
Екологічний	Забезпечення екологічності виробництва, використання вторинної сировини, ресурсозбереження	Інформування споживачів про екологічність виробництва та відповідне маркування продукції	Навчання персоналу та стимулювання впровадження зелених технологій у виробництво, стимулювання економії енергії, водних ресурсів, переходу на електронний документообіг	Інвестування у зелені технології, зниження витрат на виплату екологічного податку
Етичний	Недопущення порушення етичних норм при виробництві, відмова від тестування продукції на тваринах, припинення співпраці з компаніями та країнами, що порушують норми міжнародного права та етичної поведінки	Використання у рекламній компанії лише етичних матеріалів, недопущення висміювання, дискримінації, осудження окремих верств населення, використання образів різних соціальних, расових, культурних груп	Формування корпоративної культури компанії, стимулювання етичної, чесної та прозорої поведінки співробітників	Публічне звітування про фінансові показники діяльності, інвестування лише в проекти, що відповідають етичним нормам
Соціальний	Можливість перебудови виробництва на соціально значимі товари та послуги у випадку непередбачених ситуацій, можливість розширення виробництва для надання гуманітарної допомоги	Використання у маркетинговій та PR діяльності інформації про участь компанії у благодійних заходах, інформування про надання допомоги малозабезпеченим членам суспільства	Формування у співробітників відчуття поваги до кожного клієнта та члена суспільства, недопущення дискримінації в колективі, поширення соціальних зав'язків	Фінансування соціально значимих проектів, виділення коштів на благодійну допомогу, спонсорство

Продовження табл. 2.3

Напрямок діяльності з КСВ	Впровадження КСВ у бізнес-процеси підприємства			
	Внутрішні бізнес-процеси	Маркетингова діяльність та взаємодія з клієнтами	Розвиток персоналу та управління	Фінанси
Освітньо-науковий	Залучення студентів до діяльності компанії під час стажування, інноваційне співробітництво з науковими організаціями та університетами	Формування іміджу інноваційної компанії, що дбає про розвиток технологій, безперервне навчання, піклується про освітній рівень суспільства	Організація постійного навчання, стимулювання інноваційної активності співробітників, участь співробітників у освітньому процесі навчальних закладів	Фінансування освітніх проектів, інвестування коштів у стартапи, інноваційні проекти
Роботи з персоналом	Забезпечення гідних умов праці та зниження професійних ризиків, планування розвитку кар'єри та переміщення персоналу всередині компанії	Формування позитивного внутрішнього іміджу компанії та використання відгуків співробітників про компанію у маркетинговій діяльності	Формування позитивного клімату на підприємстві, дотримання балансу праці та відпочинку, отримання фідбеку від персоналу	Формування фонду розвитку персоналу, фонду фінансової допомоги персоналу в критичних ситуаціях, забезпечення гідної оплати праці
Здоров'я та спорту	Дотримання норм охорони праці та безпеки життєдіяльності на робочому місці	Участь у спортивних змаганнях команди компанії, реклама та підвищення іміджу завдяки фінансуванню спортсменів та спортивних змагань	Стимулювання здорового образу життя співробітників, організація активного дозвілля, можливості відвідування спортивного залу	Фінансування проектів з охорони здоров'я та спорту
Ринковий	Забезпечення якості продукції та виконання всіх бізнес-процесів, використання фідбеку від споживачів для їх вдосконалення, недопущення промислового шпіонажу та нечесної конкуренції	Інформування споживачів про якість, екологічність, сертифікацію продукції, прозорість виробничого процесу	Стимулювання клієнтоорієнтованого підходу, прозорості при роботі з клієнтами, партнерами, урядовими організаціями	Формування справедливої цінової політики і забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості продукції

Розглянемо досвід впровадження КСВ у свою діяльність українськими компаніями. Як вже згадувалося в п. 2.1, в Україні діє Мережа Глобального договору ООН в Україні, що є офіційним представником глобальної мережі UN Global Compact. Організація налічує 12 тисяч комерційних компаній та 3 тисячі небізнесових організацій у 69 локальних мережах, розташованих у 165 країнах світу. Українська Мережа має 108 учасників. Мережа Глобального договору (ГД) ООН в Україні є діалоговою та навчальною платформою з досягнення сталого розвитку для бізнесу, інвесторів, громадянського суспільства, трудових організацій, органів місцевого самоврядування та уряду. Приєднуючись до ГД ООН, компанія здійснює важливий публічний крок до трансформації світу за допомогою відповідального бізнесу, а долученість до ГД ООН свідчить про цінності компанії й несе користь як суспільству, так і довгостроковому її успіху. Тому для аналізу практики впровадження КСВ у діяльність вітчизняних підприємств розглянемо ті, що є учасниками цієї ініціативи (див. дод. Л). Серед учасників Мережі можемо бачити як загальновідомі великі компанії (такі як Ukrsibbank, Moneveyo, Intertop, Данон, Нафтогаз Україна, Нова Пошта, Shell, Metro Cash and Carry, Київстар та ін.), так і підприємства малого бізнесу (Effa, RV-Coffee, Yes Straws та ін.). Таке різноманіття корпоративного представництва свідчить про те, що незалежно від масштабів діяльності та кількості працівників, все більше українських підприємств піклується про сталий розвиток суспільства. Великі компанії завдяки КСВ діям мають змогу звернути увагу на суспільно важливі дії, а малий бізнес формує навколо себе відповідальну спільноту споживачів, яким не байдуже майбутнє країни та світу.

Узагальнення практики впровадження КСВ у діяльність українських підприємств, що є членами Мережі Глобального договору ООН, за окремими цілями глобального розвитку наведено в табл. 2.4. Як бачимо з даних таблиці, підприємства та організації обрали різну стратегію КСВ. Деякі з них концентруються лише на одній цілі ГД ООН, інші компанії зосереджуються на цілях, які безпосередньо стосуються їх діяльності.

**Систематизація зобов'язань корпорацій України щодо впровадження  
цілей сталого розвитку у практику корпоративної соціальної  
відповідальності (складено автором за даними [68])**

Корпорація	Цілі сталого розвитку, що впроваджені у практику КСВ підприємства*																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Октава Капітал			+	+			+	+	+	+	+	+	+		+	+	+
Sayenko Kharenko			+	+			+	+		+	+	+	+				+
Burda Media Ukraine			+									+					
Avitar			+									+	+			+	
KANDevelopment			+	+					+		+	+			+	+	
DeLaMark			+			+		+	+		+	+	+	+	+		
ZEZMAN Group			+					+	+		+		+				
UKRSIBBANK BNP Paribas Group	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Ekol Logistics Ukraine								+	+				+				
Intellias				+				+			+					+	+
TECHPIA			+	+				+			+	+					
Перно Рікар Україна			+					+				+	+	+	+		+
Parimatch Ukraine			+	+				+					+				+
Eterna Law				+				+								+	
Moneyveo			+	+				+									
Beetroot			+	+				+					+				
Ново Нордтік			+					+			+	+	+				
SoftServe				+				+	+		+		+				+
Effa												+					
NTERTOP Ukraine								+				+					
Primus Inter Pares School	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Baker Tilly				+			+	+			+	+					
Datagroup			+						+			+					
Softengi									+			+	+				
Arzinger			+					+		+		+	+				+
Masavi			+					+		+		+	+			+	+
Данон			+					+				+	+	+	+		
Enamine Ltd				+		+		+	+			+					+
RV-COFFEE			+	+				+	+			+					
Група Нафтогаз			+	+		+	+				+						+
Apple Consulting				+				+	+								
Суміхімпром						+	+	+				+	+				
BASF Ukraine			+	+			+	+	+			+	+				+
Shell							+	+					+				
Укренерго				+				+				+	+				+

## Продовження табл. 2.4

Корпорація	Цілі сталого розвитку, що впроваджені у практику КСВ підприємства*																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Інфотех									+		+					+	+
ЦУМ Київ							+					+	+	+			
KERNEL											+		+				+
Нова пошта			+	+				+	+	+	+	+	+			+	+
Powercode								+	+								+
Yes Straws												+					
Metro Cash and Carry Ukraine	+	+										+					+
Saparol			+	+				+	+		+	+					+
Kyiv-Mohyla Business School				+				+									+
SAP Ukraine			+	+				+		+		+	+				+
Платформа «Тепле місто»											+						+
Docudays Ua				+				+									+
Фармак			+	+		+	+	+	+			+	+		+		+
FILM.UA Group	+		+	+		+	+	+	+		+	+	+		+	+	+
Юридична фірма Aequo			+	+					+			+				+	+
Агенція Розвитку Майбутнього			+						+		+						+
Освіторія				+						+							+
Андреал (ТМ «Охоронні пломби GST»)			+	+				+			+	+	+				+
Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ)	+		+	+								+					+
КПІМГ Україна				+													
Карлсберг Україна			+			+	+	+				+	+				+
Метінвест			+	+				+	+		+	+		+	+		+
Українська асоціація досконалості та якості								+									
Київстар				+				+	+								+

Примітки:

\* цілі сталого розвитку представлені за переліком, наведеним у табл. 2.1:

Можна стверджувати, що найбільшу увагу українські підприємства при формуванні своєї стратегії КСВ приділяють сприянню поступальному, всеохоплюючому й сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх; забезпеченню переходу до раціональних

моделей споживання і виробництва; забезпеченню здорового способу життя та сприянню благополуччю для всіх у будь-якому віці; забезпеченню всеохопної і справедливої якісної освіти та заохоченню можливості навчання впродовж усього життя для всіх; вжиттю невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками. В той же час викликає занепокоєння, що жодне з досліджених підприємств зовсім не звертає уваги на забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток. Якщо у отриманні освіти в Україні гендерних проблем не існує, то при працевлаштуванні, встановленні заробітної плати та кар'єрному розвитку все ще існує гендерна дискримінація. Також майже не приділяється увага подоланню бідності та голоду. Проте опитування підприємств відбувалося ще до початку війни 2022 року, тому ці проблеми не були першочерговими для України. Але зараз все більше підприємств надають гуманітарну допомогу у вигляді продуктів харчування та сприяють недопущенню голоду в регіонах, де відбуваються військові події.

Дані табл. 2.4 свідчать про різноманітність підходу до формування стратегії КСВ досліджених підприємств. Для визначення основних типів стратегії КСВ в цьому випадку доцільно використовувати кластерний аналіз, що має можливість групування розглянутих підприємств за рядом показників. Кластерний аналіз - це сукупність методів, що дозволяють класифікувати багатовимірні спостереження за відсутності навчаючих вибірок, тобто апріорної інформації про розподіл генеральної сукупності, з якої зроблена вибірка досліджуваних об'єктів. В нашому випадку розбиття множини спостережень на групи будемо здійснювати за тими цілями ГД ООН, які підприємство переслідує при формуванні своєї стратегії КСВ.

Для здійснення кластерного аналізу в роботі використовувалося програмне забезпечення StatPlus. Застосовувався метод ієрархічної кластеризації, в якості методу об'єднання об'єктів у групи використовувався метод Варда, а для визначення відстані між об'єктами – квадрат Євкліда (див. дод. Л, табл. Л.1-Л.2).

Також групування підприємств за використовуваною стратегією КСВ наведено у вигляді ієрархічної дендограми (див. дод. Л, рис. Л.1).

З проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємства за обраною стратегією КСВ мають чітко визначені групи. Проаналізуємо, за якими ознаками підприємства формували свої стратегії з КСВ.

Перш за все, необхідно виділити невелику групу підприємств, що обрали достатньо широку стратегію КСВ. До них відносяться FILM.UA Group, UKRSIBBANK BNP Paribas Group та Primus Inter Pares School. Ці підприємства при формуванні КСВ прагнуть сприяти досягненню усіх цілей ГД ООН, окрім забезпечення гендерної рівності. Але як показав проведений вище аналіз, жодне з розглянутих підприємств не приділяє уваги цьому питанню. Тому таку стратегію можна вважати всеохоплюючою. Ці підприємства різні за масштабом та видом діяльності, проте, значну увагу приділяють сталому розвитку суспільства та його добробуту завдяки реалізації КСВ за різними напрямками. Тому можна сказати, що прагнення підприємств до впровадження КСВ у свою діяльність не повинно залежить від величини бюджету з КСВ та масштабів підприємства. Реалізація та участь у соціально свідомих проектах також може відбуватися за різним масштабом.

Також можна виділити протилежну стратегію – стратегію фокусування на деякому аспекті КСВ. Такі підприємства формують свою діяльність з КСВ відповідно до 1 – 5 цілей ГД ООН, що відповідають вирішенню певного питання. Так деякі підприємства, серед яких «Суміхімпром» та Shell, формують свою стратегію відповідно до екологічної соціальної відповідальності. Їх вид діяльності передбачає можливість нанесення шкоди навколишньому середовищу, тому така їх політика зрозуміла. Підприємства хочуть довести, що можна вести екологічним чином на перший погляд неекологічний вид бізнесу. Інша група підприємств будує свою діяльність з КСВ, маючи на меті забезпечення здорового способу життя та благополуччя населення й раціональної моделі споживання та виробництва. Деякі з них реалізують ці цілі через їх впровадження у свої бізнес процеси. Так

наприклад, компанія Softengi відмовилася від використання пластикового посуду та впровадила сортування вторсировини у офісі, використовує електронні носії замість паперу, впровадила систему розумного офісу. А інші компанії стимулюють реалізацію цих цілей у суспільстві завдяки своїй діяльності. Компанія Effa займається виробництвом екологічних продуктів, які можуть бути повністю перероблені після використання. Yes Straws виробляє соломинки зі стебла жита та очерету, чим зменшує використання одноразових пластикових предметів.

Наступна група підприємств при плануванні діяльності з КСВ керується такими цілями, як забезпечення відкритості, життєздатності і екологічної стійкості міст та зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку. Тобто КСВ здійснюється відповідно до забезпечення сталого розвитку певних територій та їх залучення до всебічного партнерства, в тому числі і міжнародного. Компанія Kernel будучи виробником та експортером соняшникової олії, вносить свій вклад у розвиток регіону Чорноморського басейну, забезпечуючи вихід української продукції на світовий ринок. Створена у Івано-Франківську платформа Тепле місто об'єднує людей та ініціативи для реалізації бізнес проєктів, розкриття потенціалу регіону, пошуку партнерів. А Агенція розвитку майбутнього реалізує власні соціальні проєкти та допомагає громадським організаціям, державним інституціям, соціальним стартапам, соціальним підприємствам в пошуку партнерів та реалізації їх ініціатив. Наступна група підприємств піклується про забезпечення якісної освіти для всіх бажаючих та повній зайнятості та гідній праці для всіх. В цю групу входить багато освітніх організацій, що сприяють й формуванню якісної і конкурентоспроможної на ринку праці робочої сили, серед яких Kyiv-Mohyla Business School, Освіторія, Beetroot, а також консалтингових компаній, як Apple Consulting, КПМГ Україна.

Третя стратегія КСВ полягає в тому, що компанії здійснюють соціально важливі дії за найбільш розповсюдженими в суспільстві напрямками, а саме

підключаються про забезпечення здорового способу життя та благополуччя, якісної освіти протягом всього життя, сталого економічного зростання та повної і продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх, переходу до раціональних моделей споживання і виробництва, зміцнення засобів здійснення й активізації роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку. Також частина компаній, що входять до цієї групи, підключаються про забезпечення відкритості, безпеки, життєздатності й екологічної стійкості міст і населених пунктів. До них відносяться KAN Development, Caparol, Sayenko Kharenko, ндреал (ТМ «Охоронні пломби GST»), ТЕСНІА, Ново Нордіск, Група Нафтогаз, Baker Tilly, Intellias, УКРЕНЕРГО. А інша група компаній вживає заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками. Серед них Перно Рікар Україна, Данон, DeLaMark, Карлсберг Україна, BASF Ukraine, Фармак, SAP Ukraine, Arzinger, Masavi, ОКТАВА КАПІТАЛ, Нова пошта.

До того ж слід зазначити, що в ході проведеного аналізу не було виявлено залежності обраної стратегії КСВ ні від масштабів діяльності підприємства, що характеризується в нашому випадку кількістю співробітників, ні від періоду часу, який підприємство активно здійснює діяльність з КСВ та приєдналося до ГД ООН.

Пропонуємо таку класифікацію стратегій з КСВ, складену на основі проведеного вище аналізу (рис. 2.1). Запропонована систематизація стратегій КСВ відрізняється від існуючих тим, що заснована на аналізі статистичних даних українських підприємств, тому враховує національні особливості бізнесу. Як бачимо, підхід до формування стратегії КСВ на підприємствах відрізняється за тим набором напрямків КСВ, який впроваджується у практику на постійній основі. Великі компанії та компанії зі значним досвідом соціальної активності мають змогу приділяти увагу усім напрямкам КСВ або зосередитися на тих, які є найактуальнішими у суспільстві на даний момент. Для інших компаній доцільно сконцентрувати свою увагу на певному напрямку КСВ бажано відповідно до специфіки своєї діяльності.

<b>1. Широка стратегія КСВ</b>			
Підприємства прагнуть сприяти досягненню усіх цілей Глобального договору ООН. Значну увагу приділяють сталому розвитку суспільства та його добробуту завдяки реалізації КСВ за різними напрямками.			
<b>2. Стратегія фокусування КСВ</b>			
Підприємства фокусуються на певному напрямі КСВ. Дії з КСВ відповідають 1...5 цілям Глобального договору ООН			
2.1 Екологічно орієнтована стратегія	2.2 Стратегія орієнтована на забезпечення здорового способу життя та раціонального виробництва	2.3 Стратегія орієнтована на розвиток територіальних громад та партнерства	2.4 Стратегія орієнтована на розвиток освіти та забезпечення зайнятості
<b>3. Стратегія за найбільш актуальними у суспільстві напрямками</b>			
Підприємства здійснюють соціально важливі дії за найбільш розповсюдженими в суспільстві напрямками, а саме піклуються про забезпечення здорового способу життя та благополуччя, якісної освіти протягом всього життя, сталого економічного зростання та повної і продуктивної зайнятості та гідної праці для всіх, переходу до раціональних моделей споживання і виробництва, зміцнення засобів здійснення й активізації роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку			

Рис. 2.1. Класифікація стратегій КСВ (авторська розробка)

Підприємства стикаються з проблемою відсутності практичних рекомендацій та наукових положень щодо діяльності з КСВ саме на території України. Зважаючи на недостатню розробку науково-методичних рекомендацій реалізації діяльності з КСВ на практиці, необхідною є розробка інструментального та організаційного забезпечення КСВ як складової відповідного організаційно-економічного механізму (див. п. 1.3).

Базові положення впровадження КСВ у діяльність підприємств наведено на рис. 2.2. Згідно мети здійснення КСВ були сформульовані основні її завдання, що стосуються не лише підприємства, а мають впливати і на суспільство в цілому. Зважаючи на поточну ситуацію в Україні, військові дії на її території, актуальність впровадження КСВ у діяльність підприємств підвищується, оскільки усі члени суспільства, в тому числі і бізнес, мають поєднати свої зусилля для перемоги та відновлення країни. Для реалізації КСВ на практиці необхідними є створення інформаційної бази з зовнішніх та внутрішніх джерел, розробка механізму ефективної взаємодії елементів всередині системи та із зовнішнім середовищем та розробка важелів, планів та методів ефективного управління.

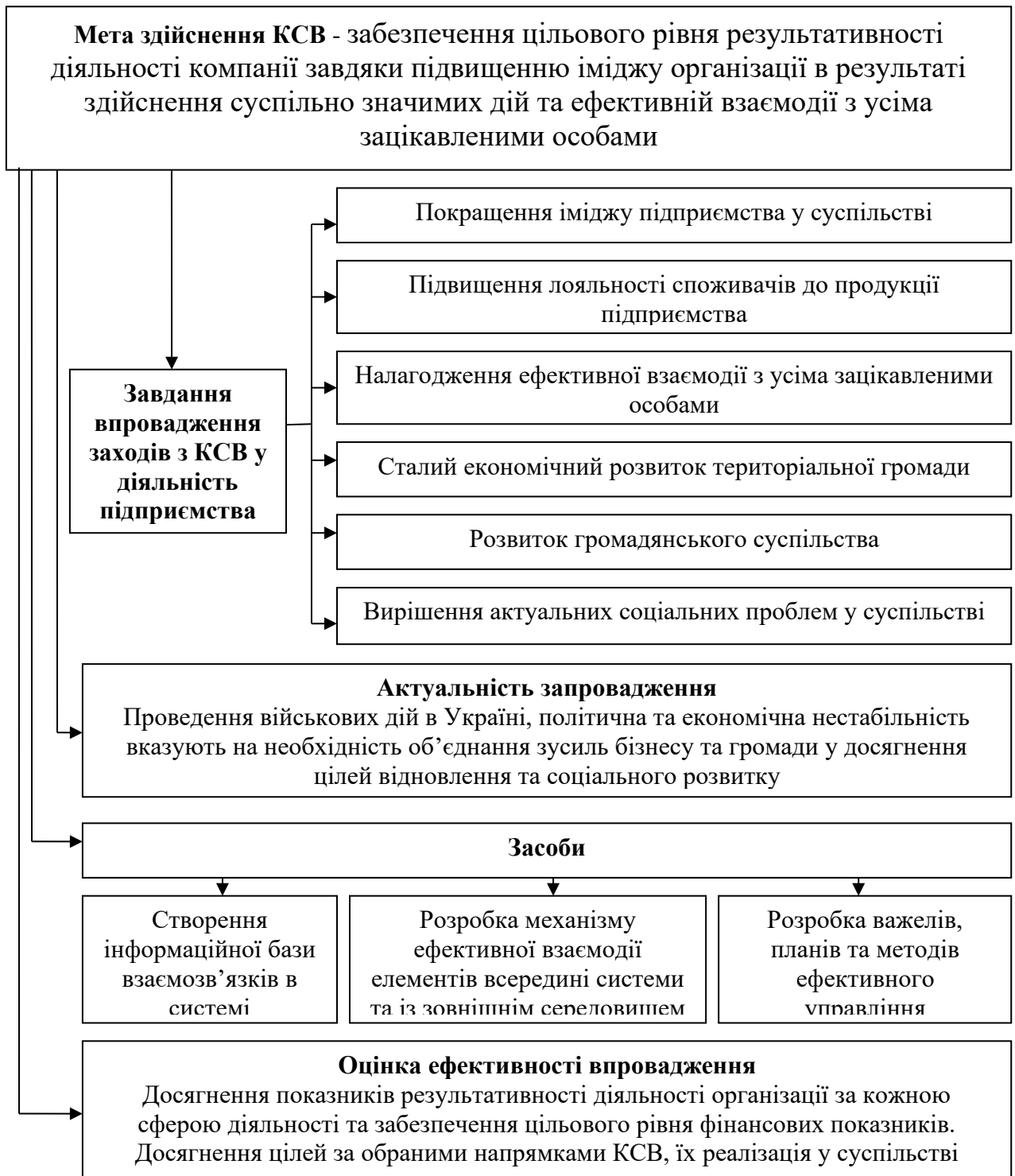


Рис. 2.2. Базові положення щодо впровадження зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств (авторська розробка)

Інформаційне забезпечення здійснення діяльності з КСВ включає такі етапи як збір та обробка інформації, необхідної для розробки та реалізації

стратегії з КСВ, аналіз отриманих даних та узагальнення інформації, збір даних про результати прийнятих рішень та прогноз їх наслідків. Підприємства мають використовувати як інформацію з внутрішніх джерел, так і зовнішню інформацію стосовно дій стейкхолдерів.

Механізм впровадження КСВ у діяльність підприємства є системою взаємопов'язаних цілей, завдань, принципів, функцій, що впливають на підприємство та ефективність його взаємодії зі стейкхолдерами, та ґрунтуються на інформаційному забезпеченні про стан підприємства та його середовища, відповідних інструментах та важелях, взаємодія яких спрямована на формування ефективної стратегії КСВ та її інтеграції в бізнес-процеси підприємства, що сприятиме посиленню вкладу підприємства в сталий розвиток суспільства та як наслідок покращенню його іміджу та лояльності споживачів. Автором пропонується підхід щодо імплементації зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств (див. рис. 2.3). В його основу покладено мету, завдання, принципи, інструментарій, інформаційне забезпечення, управлінські технології, які через функції діяльності з КСВ спрямовуються його суб'єктом на об'єкт. Даний механізм передбачає інтеграцію КСВ у такі сфери діяльності підприємства, як маркетинг, внутрішні бізнес-процеси, розвиток персоналу та управління та фінанси, на основі оцінки можливостей підприємства щодо реалізації стратегії КСВ і обрання пріоритетних її напрямків. Для ефективної реалізації запропонованого механізму на підприємстві необхідним є збалансування інтересів усіх стейкхолдерів та елементів економічної системи підприємства:

при формуванні стратегії з КСВ доцільно звертати увагу на умови зовнішнього середовища, на політичні та соціальні тенденції, вчасно реагувати на проблеми, з якими стикається суспільство в регіоні, де функціонує підприємство;

у плануванні стратегії з КСВ приймають безпосередню участь суб'єкти КСВ – персонал підприємства всіх рівнів управління. Але є і опосередкований

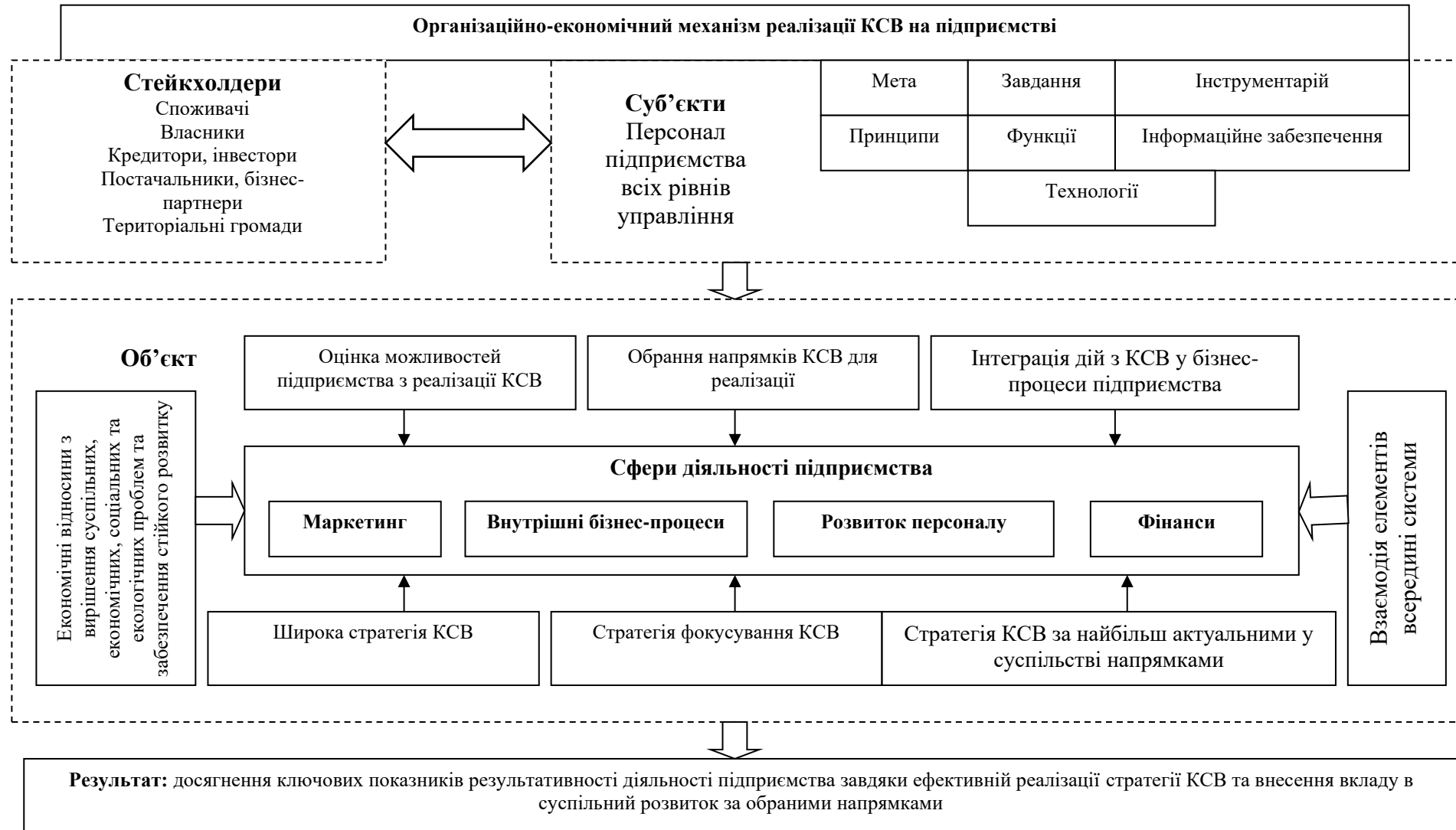


Рис. 2.3. Імплементация зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств (авторська розробка)

вплив й інших стейкхолдерів ззовні. Вони не беруть участь у розробці планів з КСВ, але їх інтереси повинні бути враховані;

дії з КСВ мають здійснюватися таким чином, щоб забезпечити збалансовану взаємодію усіх структурних підрозділів підприємства, ефективну організацію фінансових потоків та ресурсів;

ідеологія та діяльність з КСВ має охоплювати усіх працівників підприємства, від топ менеджменту до робітників, а при співробітництві із іншими організаціями – їх працівників, що забезпечить впровадження КСВ на всіх рівнях ієрархії;

стратегія з КСВ має формуватися відповідно до можливостей підприємства та відповідати сфері діяльності, в якій воно функціонує, не заважаючи перерозподілу ресурсів.

Організаційно-економічний механізм реалізації КСВ має бути спрямований на досягнення ключових показників результативності. Ефективність заходів із КСВ не має відображатися лише результатами соціального характеру, але й сприяти досягненню цілей підприємства за всіма сферами його діяльності. Життєздатність та ефективність заходів із впровадження КСВ визначаються стимулюванням високоякісної та узгодженої роботи колективу підприємства, його зацікавленості у впровадженні заходів з КСВ та довгостроковому розвитку підприємства. КСВ має підкріплюватися корпоративною культурою та стати невід'ємним обов'язком кожного працівника при виконанні не тільки соціально важливих дій, але й робочих завдань. Механізм КСВ має бути пристосованим до суперечності інтересів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, окремих його функціональних підрозділів та різних рівнів ієрархії. Саме на ефективному узгодженні цих інтересів, можливості зміни принципів діяльності підприємства відповідно до них і базується успіх КСВ, що виражається в задоволенні інтересів усіх стейкхолдерів.

Функціональне підкріплення заходів щодо впровадження стратегії КСВ у діяльність підприємства пропонується здійснювати за наведеним на рис. 2.4

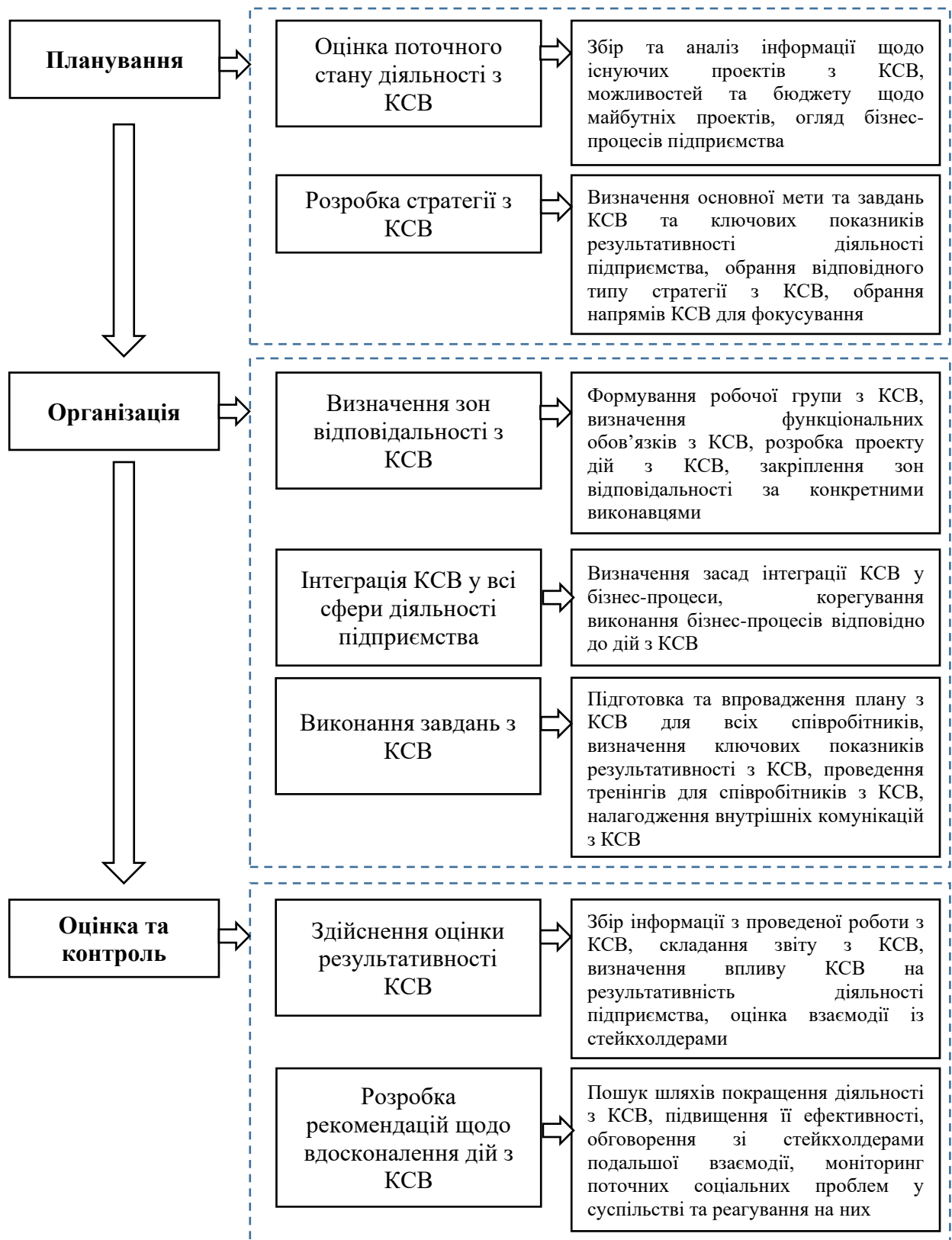


Рис. 2.4. Організаційне забезпечення імплементації зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств (авторська розробка)

підходом до формування відповідного організаційного забезпечення імплементації зобов'язань із КСВ в стратегічний контекст розвитку підприємства. Відповідно до змісту загальних функцій управління діяльність з КСВ має включати стадії планування, організації та реалізації й контролю, оскільки стратегія з КСВ є складовою загальної стратегії підприємства.

Розроблені в роботі організаційно-економічний механізм реалізації КСВ на підприємстві та порядок впровадження стратегії з КСВ у діяльність підприємства мають стати науково-методичним підґрунтям для формування практичних дій з КСВ на вітчизняних підприємствах. У зв'язку з браком досвіду ведення соціально-відповідального бізнесу та особливості реалізації КСВ в умовах військових дій, для підприємств важливою стає адаптація основ стратегічного управління до поточних умов. Саме включення стратегії з КСВ до загальної корпоративної стратегії розвитку стає важливим завданням на сьогодні.

### 2.3. Методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності акціонерного товариства (корпоративного підприємства)

Дотримання підприємством активної позиції щодо здійснення соціально-відповідальної бізнесової поведінки обов'язково має базуватися на належному економічному підґрунті. При цьому формування гідного й достатнього ресурсного забезпечення для виконання стратегічних та поточних рішень щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності буде пов'язано не тільки із необхідністю безпосереднього здійснення фінансових витрат на реалізацію відповідних благодійних заходів та добродійних дій. Набагато більшого значення, з точки зору автора, для економіки соціально-відповідального бізнесу можуть мати свідоме прийняття та послідовне дотримання підприємством додаткових суспільно-значущих зобов'язань, які здатні виступати суттєвими обмеженнями для формування та

реалізації рішень щодо зміцнення конкурентоспроможності та збільшення фінансових результатів діяльності певного суб'єкту господарювання. До складу такого роду зобов'язань слід віднести, наприклад, такі: добровільне впровадження інвестиційно-ємних інноваційних проєктів підвищення екологічної чистоти товарів та послуг, що пропонуються споживачеві (може супроводжуватися помітним збільшенням собівартості виробництва, що не завжди спроможне бути компенсоване через відповідне зростання ціни); реалізація соціально-орієнтованих програм поліпшення якості трудового життя, охорони здоров'я та зміцнення добробуту персоналу (здатне вимагати здійснення значних обсягів непродуктивних поточних витрат); розширення участі підприємства у вирішенні проблем територіального розвитку місцевих громад, що може передбачати, зокрема, суттєве збільшення капітальних вкладень у розбудову регіональної інфраструктури (визначає певне обмеження інвестиційних можливостей бізнесу щодо удосконалення власної виробничо-технологічної бази діяльності) та ін.

Таким чином, дотримання зобов'язань бізнесу за КСВ цілком здатне вимагати здійснення суттєвих надлишкових інвестиційних вкладень (зокрема, для підвищення екологічної безпеки виробництва, поліпшення споживчої безпеки товарів та послуг, покращення безпеки та якості трудового життя персоналу тощо), надлишкових поточних витрат (наприклад, для збільшення оплати праці, реалізації додаткових соціальних гарантій робітників та ін.), а також навіть реструктуризації фінансових потоків та перерозподілу фінансових результатів діяльності (здійснення внесків у розвиток місцевих громад, покращення практик корпоративного управління і т. і.). З цієї точки зору, обрання підприємством певної моделі поведінки щодо впровадження заходів із забезпечення корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процеси (див, зокрема, рекомендації, наведені у табл. 2.5) передбачає обов'язкову необхідність економічного оцінювання здатності бізнесу щодо виконання відповідних зобов'язань. У випадку ж нестачі (або навіть відсутності) належного економічного підґрунтя

для виконання прийнятих підприємством зобов'язань за КСВ наслідками такого роду неспроможності можуть стати насамперед суттєві іміджеві втрати для ділової репутації бізнесу. Та, навпаки, слід повністю погодитися із думкою В. Євтушенко [188, с.60], який слушно відзначає, що саме змістовне визначення напрямів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності являє собою базову основу для формування відповідної системи показників економічної оцінки дій підприємства у цій сфері. Отже, наприклад, проголошення зобов'язань корпорацій щодо впровадження цілей сталого розвитку у механізм корпоративної соціальної відповідальності (табл. 2.4) потребує ретельного вивчення як наявного потенціалу виконання належних програм та проектів, так і поточні ділові практики здійснення конкретних господарських заходів щодо вирішення зазначених питань.

В. Євтушенко [188, с.60] наполягає на доцільності використання при цьому об'єктно-орієнтованого підходу, відповідно до якого оцінюванні діяльності підприємства у сфері КСВ має бути зосереджено на розгляді таких складових: соціальні інвестиції, тобто вкладення які здійснюються в межах реалізації певної корпоративної соціальної політики для досягнення некомерційних цілей діяльності; ефективність (результативність) реалізації заходів із виконання зобов'язань із КСВ; власне корпоративні практики соціально-відповідального бізнесу. При цьому, наприклад, Калінеску Т. та Зеренко М. [200] при розгляді соціальної відповідальності бізнесу зосереджують увагу на вивченні насамперед внутрішніх аспектів забезпечення КСВ, зокрема, в контексті виконання підприємством зобов'язань щодо упорядкування різних аспектів соціально-трудова відносин (оплата праці, якість і безпека трудового життя, підготовка та перепідготовка кадрів та ін.). З іншого боку, Коцій О. та Ворончак І. [212, с.146] наполягають на необхідності розширеного розгляду питань оцінки КСВ в регіональному (тобто, зовнішньому) контексті встановлення характеру і масштабів впливу соціальних зобов'язань бізнесу на показники і параметри розвитку відповідних територій. Реалізація такого підходу, як

відзначають Кошій О. та Ворончак І. [212, с.146-147], дозволяє урахувати змістовний контекст виявлення конкретних потреб територіальних громад у залученні бізнесу до вирішення соціальних питань, тобто ув'язати таким чином оцінювання КСВ із нагальністю розв'язання наявних проблем регіонального розвитку.

В сучасних умовах актуалізація проблематики зовнішнього оцінювання стану забезпечення соціальної відповідальності додатково визначається також неухильним зростанням потреб корпоративного бізнесу у залученні зовнішнього фінансування на відкритому фондовому ринку. Так, Деліні М. [185, с.63-64] відзначає, що оцінка стану КСВ являє собою один з ключових факторів забезпечення фінансової стійкості корпорацій: при формуванні ринкової капіталізації корпорацій на біржовому сегменті ринку цінних паперів через використання широкого кола фондових індексів; при визначенні інвестиційної привабливості як окремих проектів здійснення капітальних вкладень (з огляду на оцінки суспільної цінності таких проектів), так і певного бізнесу в цілому (з урахуванням вартості нематеріальних активів, пов'язаних із відповідною діловою репутацією) на основі побудови нефондових рейтингів та індексів. Отже, як підкреслює Деліні М. [185, с.67-68] невід'ємними умовами актуалізації питань соціальної відповідальності для корпоративного бізнесу постають, по-перше, наявність достатньо розвиненого фондового ринку, функціонування якого, по-друге, вимагає від його учасників-емітентів забезпечення високого рівня інформаційної відкритості та прозорості для решти суб'єктів. Комарницький І та Галушка З. [208, с.90] також вказують на в значній мірі об'єктивний (зумовлений пошуком можливостей створення додаткових конкурентних переваг в умовах зростання гостроти ринкового суперництва) характер виникнення потреб бізнесу щодо впровадження концепту КСВ у практики господарювання.

Крім того, з точки зору автору, розгляд стану корпоративної соціальної відповідальності обов'язково має враховувати характер впливу факторів, пов'язаних із неминучістю суб'єктивізації такого роду оцінок (насамперед, з

боку власне корпорації). Так, наприклад, Carroll A. [22, с.268-287] наголошував, що сприйняття бізнесом концепту КСВ може знаходити виявлення у трьох основних формах (на трьох рівнях рефлексії): «корпоративній» (визнається обмеженість зобов'язань підприємців перед суспільством виключно у нормативно встановлених рамках); «розумно-егоїстичній» (добровільне прийняття корпорацією на себе додаткових, нормативно не закріплених, соціальних зобов'язань являє собою спосіб досягнення певних конкурентних переваг перед іншими учасниками ринку); «альтруїстичній» (корпорація розглядається при цьому як насамперед соціальне утворення, призначення діяльності якого полягає у забезпеченні інтересів широкого кола стейкхолдерів та суспільства у цілому). З іншого боку, як підкреслюють Ситник Й. та Юрченко Г. [240, с.5-6], рефлексія оцінок КСВ у великій мірі залежить від спрямованості соціальних зобов'язань бізнесу, що можуть бути орієнтовані на зовнішнє оточення («корпоративне громадянство», що передбачає розширену участь у вирішенні суспільно-важливих проблем без будь-якого підприємницького інтересу) або внутрішнє середовище підприємства (КСВ як певна «соціальна політика», скерована на здійснення заходів щодо забезпечення інтересів обмеженого кола стейкхолдерів-інсайдерів).

Розмаїття наявних економічних передумов та можливих цільових орієнтирів оцінювання стану корпоративної соціальної відповідальності бізнесу цілком закономірно знаходить відображення у суттєвій диференціації відповідних аналітичних підходів та положень, представлених в теорії та практиці розв'язання даного питання (табл. 2.5). Крім того, слід відзначити, що зазначена методична множинність постає також відображенням концептуальної неоднозначності позицій щодо осмислення самої природи суспільного феномену корпоративної соціальної відповідальності (табл. 1.4), що й обумовлює еволюцію поглядів науковців відносно проблематики упорядкування стану КСВ (рис. 2.5).

Таблиця 2.5

**Характеристика методичних підходів щодо оцінювання стану корпоративної соціальної відповідальності бізнесу  
(авторська розробка за літературними джерелами, наведеними у таблиці)**

Підхід	Автор, літ. джерело	Положення щодо оцінювання	Складові оцінювання	Характеристика положень щодо оцінювання	
				переваги	обмеження
Критеріальний	Стандарт ДСТУ ISO 26000 [246]	Визначення характеру взаємозв'язків бізнесу, суспільства, стейкхолдерів при забезпеченні принципів КСВ (підзвітність, прозорість, етичність, повага до інтересів, законність, дотримання прав людини)	організаційне управління	Широта охоплення факторів середовища господарювання. Орієнтація на підтримку сталих комунікаційних зв'язків підприємства	Обмежена здатність щодо формалізації оцінок. Прихований характер каузальних зв'язків між факторами (зовнішніми, внутрішніми) формування потреб у КСВ
			права людини		
			трудові відносини		
			довкілля		
			добросовісні ділові практики		
			проблеми, пов'язані зі споживачами		
	соціально-економічний розвиток суспільства	Спрямованість на результативний характер оцінювання через визначення відповідності встановленим критеріям	Неоднозначність визначення критеріїв та показників оцінки. Орієнтація переважно на забезпечення КСВ в сфері соціально-трудових відносин та розвитку персоналу		
	дитяча праця				
	праця за примушенням				
Стандарт SA 8000 [223]	Визначення відповідності показників (результатів) діяльності підприємства до встановлених критеріїв забезпечення КСВ бізнесу	охорона праці	Широта охоплення економічних засад забезпечення КСВ. Диференціація показників оцінювання за напрямками забезпечення КСВ. Можливість інтеграції матеріалів фінансової та нефінансової звітності	Обмежена здатність щодо формалізації оцінок. Розмитість критеріїв оцінювання прогресу підприємства при вирішенні завдань в сфері КСВ. Утрудненість порівняльної оцінки зобов'язань підприємств за КСВ	
		свобода об'єднань, право на колективну угоду			
		дискримінація			
Стандарт не-фінансової звітності (G3, G4 за GRI) [175, с.11-13, 45-48; *97]	Стандартизація параметрів забезпечення КСВ через формування системи показників нефінансової звітності, критеріально узгодженої та взаємодоповнюючої щодо матеріалів фінансової звітності підприємства	час роботи	Широта охоплення економічних засад забезпечення КСВ. Диференціація показників оцінювання за напрямками забезпечення КСВ. Можливість інтеграції матеріалів фінансової та нефінансової звітності	Обмежена здатність щодо формалізації оцінок. Розмитість критеріїв оцінювання прогресу підприємства при вирішенні завдань в сфері КСВ. Утрудненість порівняльної оцінки зобов'язань підприємств за КСВ	
		заробітна платня			
		системи управління			
		економічні показники діяльності			
		екологічні показники діяльності			
		показники результативності підходів до організації праці і гідної роботи			
показники результативності в сфері прав людини	показники результативності в сфері відповідальності за продукцію	показники результативності в сфері відповідальності за продукцію			
показники результативності взаємодії з суспільством					
показники результативності в сфері відповідальності за продукцію					
показники забезпечення гендерної рівності					
		показники забезпечення прав людини			

Продовження табл. 2.5

Підхід	Автор, літ. джерело	Положення щодо оцінювання	Складові оцінювання	Характеристика положень щодо оцінювання	
				переваги	обмеження
Індекси	Індекс DSI 400 [89]	Узагальнення показників діяльності за напрямками зобов'язань із КСВ, що розглядаються як специфічна форма інвестицій у суспільний розвиток	соціальні показники діяльності	Узагальнюючий характер оцінювання. Орієнтація на визначення впливу зобов'язань із КСВ на капіталізацію бізнесу	Утрудненість деталізації умов формування зобов'язань із КСВ. Обмеженість використовуваної системи показників
			екологічні показники діяльності		
			управлінські показники діяльності		
	Індекс стійкості Доу Джонса (DJSI) [45]	Узагальнююча оцінка капіталізації суб'єктів, включених до розрахунку індексу, на основі визначення показників стійкості розвитку з урахуванням публічно висловлених думок сторонніх фахівців та незалежних експертів	економічні показники діяльності	Включеність у глобальну систему індексів оцінювання розвитку бізнесу Dow Jones. Широта охоплення міжгалузевих, регіональних та макроекономічних факторів впливу	Переважна орієнтація на суб'єктів бізнесу, які здійснюють великі обсяги діяльності. Утрудненість при виявленні каузальних зв'язків та залежностей між показниками діяльності та зобов'язаннями із КСВ
			соціальні показники діяльності		
			екологічні показники діяльності		
	Індекс FTSE4Good [62]	Мультиіндексна бенчмаркетингова оцінка показників виконання бізнесом зобов'язань із впровадження практик соціальної відповідальності	фінансові показники діяльності	Можливість порівняльного аналізу. Орієнтація на створення інструментів об'єктивізації оцінки вартості соціально-відповідального бізнесу	Обмеженість практик соціальної відповідальності, включених до визначення індексу. Урахування переважно інвестиційного контексту оцінювання зобов'язань за КСВ
			соціальні показники діяльності		
			екологічні показники діяльності		
			показники забезпечення прав людини		
	Індекс кор.-поративної філантропії (Corporate Philanthropy Index) [69]	Порівняльне позиціонування (за 5-тибальною шкалою) корпорацій за результатами експертного оцінювання дій щодо взаємодії із стейкхолдерами	показники благодійної діяльності	Орієнтація на урахування корпоративних аспектів взаємодії підприємства із ключовими групами стейкхолдерів	Переважне урахування витрат на філантропію та благодійність. Обмеженість уваги до економічних, екологічних результатів діяльності
			показники взаємовідносин підприємства із ключовими стейкхолдерами		

Продовження табл. 2.5

Підхід	Автор, літ. джерело	Положення щодо оцінювання	Складові оцінювання			Характеристика положень щодо оцінювання	
						переваги	обмеження
Банчмаркетинговий (порівняльний)	Матриця доцільності КСВ (Sustain-Ability Institute) [208, *88]	Порівняльне зіставлення (за трьох ранговою шкалою – недоцільність, вибіркова доцільність, наявна доцільність заходів із забезпечення КСВ) експертних оцінок стану ключових факторів виникнення потреб підприємства у впровадженні практик соціально-відповідального бізнесу із подальшим узагальненням рамок встановлення зобов'язань із КСВ відповідно до стратегічних цілей розвитку	фактори сталого розвитку	корпоративне управління і активність	корпоративне управління активність стейкхолдерів	Динамічний характер оцінювання, що дозволяє врахувати вимоги актуалізації змін умов діяльності, цілей стейкхолдерів і т.і. Орієнтація на комплексність урахування впливу внутрішніх та зовнішніх факторів корпоративного розвитку. Прогностична спрямованість процедур та результатів оцінки. Можливість компаративного аналізу	Наявність ризиків надмірної суб'єктивізації при оцінюванні. Неформалізований характер результатів оцінювання. Обов'язковість додаткової перевірки компетентності експертів та узгодженості експертних оцінок. Необхідність забезпечення глибокої обізнаності експертів у внутрішніх аспектах корпоративного розвитку та поточної діяльності підприємства
	екологічні фактори	поліпшення екологічних процесів екологічні продукти і послуги					
соціально-економічний розвиток	економічний розвиток територій розвиток громади управління людським капіталом						
			фактори успіху бізнесу	зростання доходів, ринкова частка	продуктивність, економія витрат		
				доступ до капіталу	управління ризиками		
				людський капітал	вартість нематеріальних активів		
	Метод London Benchmarking Group [106]	Порівняльне оцінювання результатів та наслідків (в коротко та довгостроковому аспектах) реалізації суб'єктами програм і практик соціально-відповідального бізнесу	витрати на благодійність	інвестування у суспільні проекти		Стратегічний характер оцінювання. Орієнтація на забезпечення інтеграції поточних та довгострокових результатів діяльності із КСВ	Утрудненість деталізації умов формування зобов'язань із КСВ. Обмеженість уваги щодо вивчення економічних засад забезпечення КСВ
			комерційні ініціативи, важливі для місцевих територіальних громад	підприємницька активність, корисна для суспільства			

Продовження табл. 2.5

Підхід	Автор, літ. джерело	Положення щодо оцінювання	Складові оцінювання	Характеристика положень щодо оцінювання	
				переваги	обмеження
Банч-маркетинговий (порівняльний)	Рейтинг КСВ в сфері трудових відносин (Березіна О.) [159, с.98-100]	Кількісна рейтингова (узагальнююча) оцінка стану соціальної відповідальності за предметними сферами здійснення соціально-трудова відносин (СТВ)	загальні показники соціального розвитку	Широта охоплення предметної сфери забезпечення КСВ при здійсненні СТВ. Інтеграція різних аспектів СТВ в єдину систему оцінювання	Орієнтація переважно на забезпечення КСВ в сфері соціально-трудова відносин та розвитку персоналу. Відсутність уваги до інтересів решти стейкхолдерів
			показники зайнятості та руху персоналу		
			показники оплати праці		
			показники навчання та охорони здоров'я працівників		
			показники охорони праці		
			показники витрат на охорону здоров'я працівників		
Інтегральний	Аудит КСВ (Koldovskyi A.) [29, с.147-152]	Систематизація (аудит) представлення (повнота, якість) зобов'язань за КСВ у предметних сферах бізнес-активності: система управління, функціональна ефективність, вербальні сигнали, технології	управління відносинами із стейкхолдерами	Комплексність охоплення сфери зв'язків бізнес-активності та зобов'язань із КСВ. Орієнтація на організаційно-економічні аспекти забезпечення КСВ	Обмеженість уваги щодо позаекономічних аспектів КСВ (екологія, територіальний розвиток). Утрудненість порівняльної оцінки зобов'язань підприємств за КСВ
			корпоративне управління		
			пріоритетність завдань із КСВ		
			інтеграція КСВ в корпоративну політику		
			регулювання на національному та міжнародному рівні		
			залучення та координація між державним бізнесом, неурядовими організаціями та громадянськими організаціями суспільства		
	Факторна оцінка стану КСВ Попадюк О. [232, с.179-185]	Узагальнення (через стандартизацію) експертних оцінок, диференційованих за ознакою спрямованості факторного впливу (стимулятори – прямий, десимулятори – непрямий) бізнес-активності на суспільний розвиток	економічна сфера	Широта охоплення предметної сфери оцінювання. Здатність щодо поглибленої деталізації оцінок за сферами КСВ. Можливість диференціації факторного впливу	Наявність ризиків надмірної суб'єктивізації оцінок. Необхідність забезпечення глибокої обізнаності експертів у внутрішніх аспектах корпоративного розвитку підприємства
			трудова сфера		
			екологічна сфера		
			ділова сфера		
			споживча сфера		
			філантропічна сфера		
	Регіональна оцінка КСВ (Кошій О., Ворончак І.) [212, с.145-149]	Побудова трирівневої ієрархічної системи показників (часткових, узагальнених та інтегрального) для узагальнюючої та порівняльної оцінки КСВ	економічна сфера	Урахування контексту виникнення конкретних проблем територіального розвитку. Високий рівень деталізації показників оцінки	Перенесення уваги із корпоративного на регіональний рівень оцінки КСВ. Ризик суб'єктивізації оцінок при визначенні вагових коефіцієнтів
			трудова сфера		
			екологічна сфера		
			сфера відповідальності перед споживачами		
			філантропічна сфера		
			ділова сфера		
інформаційна сфера					

Продовження табл. 2.5

Підхід	Автор, літ. джерело	Положення щодо оцінювання	Складові оцінювання		Характеристика положень щодо оцінювання		
					переваги	обмеження	
Інтегральний	Якісна оцінка соціальних інвестицій (Баюра Д.) [157, с.24-25]	Визначення глибини інтеграції соціальних зобов'язань у діяльність підприємства на основі узагальнення оцінок стану індикаторів КСВ	інституціональне оформлення соціальної політики		Орієнтація на створення, підтримку організаційного забезпечення діяльності у сфері КСВ	Обмежена здатність щодо формалізації оцінок. Утрудненість деталізації умов формування зобов'язань із КСВ.	
			система обліку соціальних програм і заходів щодо їх реалізації				
			комплексність процесу соціального інвестування				
	Оцінка ефективності соціальної політики (Куцик В., Мойсеєнко І.) [216, с.95-96]	Структурний аналіз та кількісна (за системою показників) оцінка складових та впливу зобов'язань за КСВ на динаміку корпоративного розвитку	внутрішнє середовище	питомі соціальні інвестиції (СІ)		Орієнтація на урахування стратегічного контексту впливу КСВ на корпоративний розвиток	Обмежена можливість щодо диференціації оцінок структури зобов'язань за КСВ. Інвестиційний характер оцінювання зобов'язань за КСВ.
				частка СІ в обсягах продаж			
		зовнішнє середовище	частка видатків на КСВ у витратах				
			індикатор перспективного розвитку				
Оцінка стану КСВ (Саєнко Ю.) [237, с.18-27]	Створення комплексної системи оцінки стану КСВ, що поєднує якісні та кількісні показники соціальної відповідальності бізнесу	показники відповідальності корпорації перед персоналом		Широта охоплення предметної сфери КСВ. Урахування стратегічного аспекту формування зобов'язань за КСВ	Утрудненість при узагальненні показників, які суттєво відрізняються за змістом, методикою визначення та ін.		
		показники навколишнього середовища					
		показники ринкової поведінки корпорації					
		показники залучення корпорації до громадського життя					
Оцінка реалізації КСВ (Гурочкіна В.) [183, с.168-172]	Побудова комбінованої системи індикаторів та показників стану КСВ, адаптованої щодо умов діяльності малого та середнього бізнесу	економічна відповідальність		Можливість інтеграції різних показників оцінки. Широта охоплення предметної сфери КСВ.	Невизначеність методичних аспектів підбору та узгодження показників оцінювання стану реалізації зобов'язань за КСВ		
		суспільно-трудова відповідальність					
		екологічна відповідальність					
		відносини із зацікавленими сторонами					
		інформаційна відкритість та прозорість					

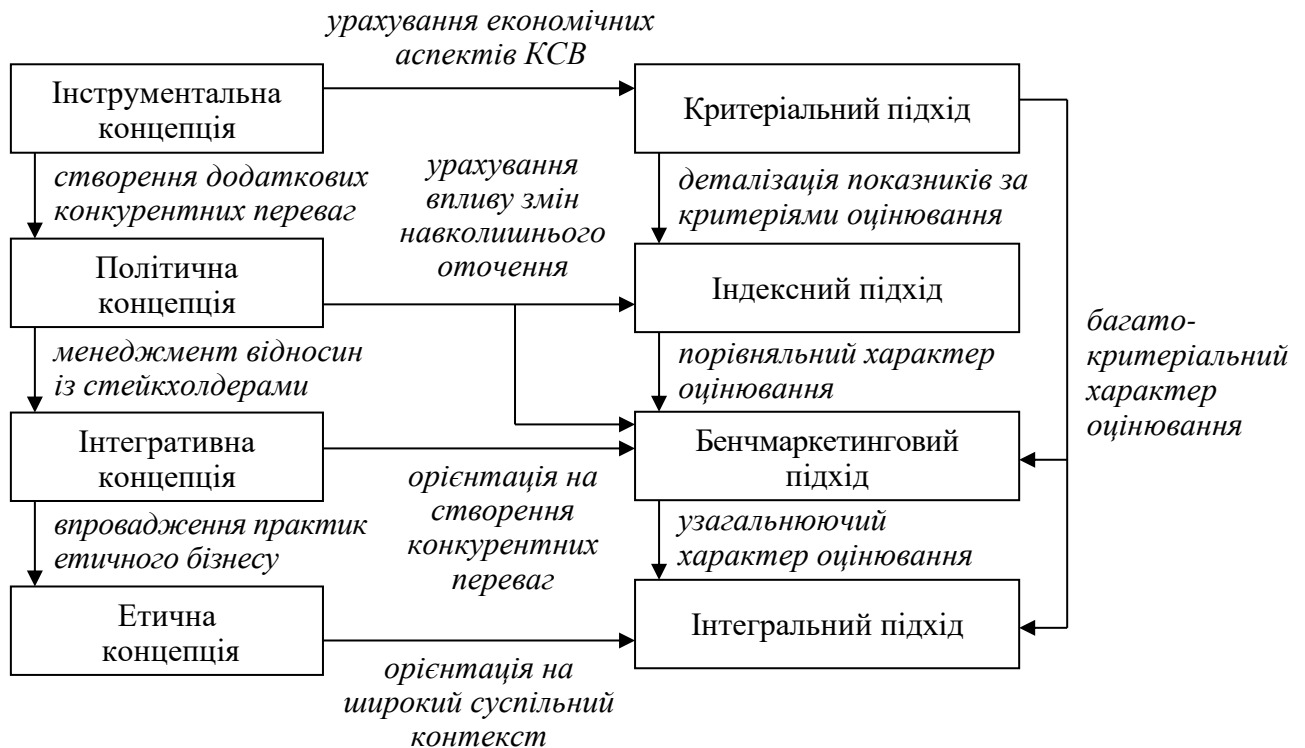


Рис. 2.5. Характеристика змістовних зв'язків концепцій КСВ та методичних підходів щодо оцінювання стану КСВ бізнесу (авторська розробка за відомостями табл. 1.4 та табл. 2.5)

При цьому, з точки зору автора, ключовим обмеженням, яке є притаманним для переважної більшості наведених методичних підходів, слід вважати певну структурну невизначеність систем показників, які використовуються для оцінювання. Такого роду невизначеність в значній мірі обумовлюється саме концептуальною неоднозначністю розгляду сутності, природи виникнення, напрямків забезпечення КСВ (на яку було вказано у розд.1), що, в свою чергу, стає причиною змістовної неоднорідності застосовуваного аналітичного інструментарію та одержаних при цьому результатів досліджень.

Отже, для удосконалення методичного забезпечення оцінювання стану корпоративної підходу пропонується використання положень концепції результативності, обґрунтування яких було презентовано у п. 1.3. Відповідно до представленого підходу доцільним здається виокремлення трьох ключових складових, які характеризують стан сформованості корпоративної

соціальної відповідальності бізнесу (витратної, результативної, корпоративно-поведінкової) в контексті реалізації напрямів діяльності бізнесу щодо КСВ (табл. 2.4).

Витратна складова корпоративної соціальної відповідальності визначає параметри економічного забезпечення відповідних заходів із досягнення некомерційних цілей бізнес-активності. В цілому витратна складова КСВ являє собою відображення тієї частки ресурсної бази функціонування та розвитку підприємства, що реально виокремлюється із сукупного економічного потенціалу для вирішення соціально-значущих завдань. Розгляд витратної складової являє собою найбільш поширений підхід щодо дослідження стану КСВ, оскільки саме упорядкована узагальнююча оцінка обсягів ресурсів, інвестованих та витрачених в поточній діяльності, дає можливість для перевірки реалістичності та достовірності зобов'язань, які декларуються корпорацією в сфері КСВ. Таким чином, аналітичний розгляд обсягів і структури ресурсних витрат (в довгостроковому а поточному вимірі) на забезпечення таких зобов'язань дозволяє надати також об'єктивну оцінку глибини реальної (недекларативної) інтеграції принципів і положень щодо підтримки корпоративної соціальної відповідальності у бізнес-процесі підприємства (табл. 2.4).

Необхідність та доречність виокремлення результативної складової корпоративної соціальної відповідальності визначається, по-перше, потребами встановлення характеру і масштабу участі даного суб'єкту господарювання у вирішенні соціально-значущих проблем, а також, по-друге, принципово економічним змістом відповідних рішень щодо перерозподілу ресурсного потенціалу підприємства та спрямування частки ресурсів бізнесу на розв'язання певних некомерційних питань. Одержані результати здійснення заходів, проектів та програм соціально-відповідального бізнесу прямо характеризують як масштаби залучення корпорації щодо вирішення суспільно-значущих проблем, так й ефективність використання виділених для цього коштів.

Обов'язковий характер вимог щодо окремого розгляду проблематики результативності заходів щодо забезпечення КСВ визначається, з точки зору автора, також потенційно суперечливим і суб'єктивним характером ухвалення рішень відносно формування витратної складової корпоративної соціальної відповідальності. Природа виникнення потенційної конфліктної ситуації між стейкхолдерами корпорації в даному випадку обумовлюється принциповою відмінністю у змінах добробуту різних суб'єктів в процесі забезпечення зобов'язань за КСВ. Так, при цьому одні групи стейкхолдерів (власники-акціонери, представники найманого вищого керівництва та частка найбільш кваліфікованих працівників) на добровільних засадах погоджуються із рішенням щодо зменшення належного ним багатства у вигляді недоотриманого доходу на корпоративні права (виплата дивіденди) або додаткового матеріального стимулювання (премії, бонуси та інші мотиваційні виплати для персоналу). Для решти ж стейкхолдерів (більшість працівників, територіальні громади, споживачі, контактні аудиторії тощо) витратна складова КСВ визначає можливість збільшення ефекту (у надзвичайно різних формах) від участі у процесах функціонування та розвитку даного бізнесу. Безумовно, рушійною силою залучення різних груп стейкхолдерів до ухвалення рішень щодо забезпечення корпоративної соціальної бізнесу є формування надзвичайно складного та у великій мірі нематеріального (культурного, етичного та ін.) мотиваційного підґрунтя. Проте, оскільки утворення витратного компонента КСВ являє собою все ж таки виключно економічне рішення (полягає у змінах в розподілі ресурсів бізнесу) для усіх стейкхолдерів ключовим чинником рефлексій стану корпоративної соціальної відповідальності запишається міра задоволення суб'єктивних очікувань щодо забезпечення власних та колективних інтересів тими результатами діяльності, які були отримані корпорацією.

Необхідність узгодження цілей, інтересів, очікувань, оціночних рефлексій та інших параметрів сприйняття стейкхолдерами витратних та результативних характеристик КСВ логічно визначає необхідність окремого

розгляду корпоративно-поведінкової складової процесу забезпечення функціонування соціально-відповідального бізнесу. Отже, оцінка корпоративно-поведінкової складової забезпечення КСВ має дозволити сформулювати уявлення щодо гармонійності, збалансованості та узгодженості представництва різних груп стейкхолдерів в контексті виконання корпорацією соціально-значущих завдань. Такого роду представництво може визначатися процесно-операційними (міра залучення певних суб'єктів щодо здійснення заходів із КСВ) та структурно-організаційними (забезпечення участі певних зацікавлених осіб в корпоративному управлінні, а також в ухваленні й реалізації специфічних рішень щодо КСВ) аспектами.

Диференціація характеристик міри зацікавленості та масштабу залучення стейкхолдерів щодо функціонування соціально-відповідального бізнесу для корпорації (зокрема, для акціонерного товариства або товариства із обмеженою відповідальністю) визначає також доречність розмежування аналітичних підходів щодо формування відповідної системи показників оцінювання стану КСВ. Таке розмежування, що ґрунтується на традиційній для корпоративного управління дихотомії інсайдерського (безпосередня участь у господарській діяльності та в управлінні корпорацією) та аутсайдерського (непряма участь в бізнесі через надання в розпорядження та у користування корпорації різних видів ресурсів – фінансових, інституціональних, організаційних, інфраструктурних та ін.) представництва. Урахування різних аспектів такого представництва пропонується здійснювати шляхом формування системи показників оцінювання стану забезпечення корпоративної соціальної відповідальності на двох рівнях: інсайдерському (табл. 2.6) та аутсайдерському (табл. 2.7).

Іншою вагомою передумовою щодо доцільності реалізації дворівневого (на інсайдерському та аутсайдерському рівнях) підходу до побудови системи показників оцінювання стану забезпечення корпоративної соціальної відповідальності для акціонерного товариства слід вважати наявність об'єктивних обмежень щодо інформаційної прозорості бізнесу.

**Система показників інсайдерського оцінювання стану забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства (авторська розробка)**

Напрямок діяльності з КСВ	Показники стану забезпечення КСВ, за складовими та напрямками діяльності акціонерного товариства (АТ), част. од.		
	витратна	результативна	корпоративно-поведінкова
Екологічний	Частка витрат на здійснення заходів екологічного спрямування у витратах операційної діяльності (ОД)	Частка видів продукції, які мають екологічну сертифікацію, у кількості асортиментних позицій товарів та послуг	Частка представників екологічних організацій та територіальних громад у чисельності членів наглядової ради (або інших вищих органів управління – ВОУ) АТ
Етичний	Частка витрат на здійснення заходів із благодійності та філантропії у результатах ОД	Частка надходжень за цільовим фінансуванням у надходженнях від ОД	Частка представників громадських організацій та об'єднань у чисельності членів наглядової ради (або інших ВОУ) АТ
Соціальний	Частка витрат на здійснення соціальних заходів у витратах ОД	Частка довгострокового забезпечення витрат персоналу у довгострокових зобов'язаннях	Частка членів профспілкових організацій у загальній чисельності персоналу АТ
Освітньо-науковий	Частка витрат на підготовку та перепідготовку кадрів у витратах ОД	Частка економічного ефекту від реалізації патентів та ліцензій у результатах ОД	Частка представників освітньо-наукових установ у чисельності членів наглядової ради (або інших ВОУ) АТ
Роботи з персоналом	Частка витрат на преміювання персоналу у витратах ОД	Коефіцієнт стабільності кадрів	Частка працівників, які є акціонерами АТ, у чисельності членів наглядової ради (або інших ВОУ) АТ
Здоров'я та спорту	Частка витрат на здійснення заходів із забезпечення безпеки праці у витратах ОД	Частка робочого часу (людино-годин), відпрацьованого без урахування невиходів на роботу, до загального фонду робочого часу	Частка чисельності працівників, які брали участь у заходах із забезпечення безпеки праці, охорони здоров'я та спорту у загальній чисельності персоналу АТ
Ринковий	Частка витрат на рекламу у витратах ОД	Частка довгострокових зобов'язань та забезпечення у капіталі АТ	Частка дивідендних виплат у фінансових результатах АТ

**Система показників аутсайдерського оцінювання стану забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства (авторська розробка)**

Складові КСВ	Показники стану забезпечення КСВ, част. од.
Витратна	Частка витрат на оплату праці персоналу у витратах ОД
	Частка витрат на збут у витратах ОД
	Частка витрат на оплату цільових внесків у обсягах чистого руху коштів ОД
Результативна	Частка надходжень за цільовим фінансуванням у надходженнях від ОД
	Частка довгострокового забезпечення витрат персоналу у довгострокових зобов'язаннях
	Частка довгострокових зобов'язань та забезпечення у капіталі АТ
Корпоративно-поведінкова	Частка дивідендних виплат у фінансових результатах АТ
	Частка представників громадських організацій та об'єднань у кількості членів наглядової ради АТ
	Частка працівників, які є акціонерами АТ, у чисельності членів наглядової ради (або інших вищих органів управління) АТ

Зокрема, певні показники щодо поглибленої (за напрямками діяльності із КСВ) оцінки являють собою внутрішні відомості, що можуть являти цілком конфіденційну інформацію або становити навіть комерційну таємницю. Крім того, особливе значення для вибору показників та визначення глибини оцінювання можуть мати специфічні відмінності щодо пріоритетності розгляду окремих напрямів діяльності з КСВ, а також потреби встановлення передумов інтеграції заходів з різних такого роду напрямів у бізнес-процеси корпорації.

Узагальнення оцінок стану забезпечення КСВ пропонується здійснювати шляхом розрахунку відповідного (загального) інтегрального показника, розрахованого як значення вектору, сформованого локальними інтегральними показниками за складовими КСВ, визначеними в даному випадку як середнє арифметичне (табл. 2.8). Аналогічний порядок розрахунку може бути використаний також і для проведення інсайдерського оцінювання – із належним розширенням аналітичної бази дослідження за рахунок збільшення кількості використовуваних показників. Крім того, даний підхід може бути використаний не тільки для оцінки стану забезпечення КСВ АТ, але й для інших форм корпоративних підприємств – зокрема, для товариств із обмеженою відповідальністю (табл. 2.9).

**Порядок розрахунку інтегрального показника аутсайдерської оцінки  
стану забезпечення КСВ (авторська розробка)**

Складові КСВ	Показники	Ум. позн.	Порядок розрахунку
Витратна	Витрати операційної діяльності, грн.	<i>Вод</i>	Обліковий
	Витрати на оплату праці, грн.	<i>Воп</i>	Обліковий
	Витрати на збут, грн.	<i>Врз</i>	Обліковий
	Витрати на оплату цільових внесків, грн.	<i>Вцв</i>	Обліковий
	Чистий рух кошів ОД, грн.	<i>Чод</i>	Обліковий
	Частка витрат на оплату праці персоналу у витратах ОД, част.од.	<i>Чоп</i>	$\frac{Воп}{Вод}$
	Частка витрат на рекламу і збут у витратах ОД, част.од.	<i>Чрз</i>	$\frac{Врз}{Вод}$
	Частка витрат на оплату цільових внесків у обсягах чистого руху коштів ОД, част.од.	<i>Чцв</i>	$\frac{Вцв}{Чод}$
	Інтегральний показник оцінки витратної складової стану забезпечення КСВ, част.од.	<i>Iв</i>	$\frac{Чоп + Чрз + Чцв}{3}$
Результативна	Находження за цільовим фінансуванням, грн.	<i>Нцф</i>	Обліковий
	Находження від ОД, грн.	<i>Нод</i>	Обліковий
	Довгострокове забезпечення витрат персоналу, грн.	<i>Звп</i>	Обліковий
	Довгострокові зобов'язання та забезпечення, грн.	<i>З</i>	Обліковий
	Капітал АТ, грн.	<i>К</i>	Обліковий
	Частка надходжень за цільовим фінансуванням у надходженнях від ОД, част.од.	<i>Чнц</i>	$\frac{Нцф}{Нод}$
	Частка довгострокового забезпечення витрат персоналу у довгострокових зобов'язаннях, част.од.	<i>Чвп</i>	$\frac{Звп}{З}$
	Частка довгострокових зобов'язань та забезпечення у капіталі АТ, част.од.	<i>Чдз</i>	$\frac{З}{К}$
	Інтегральний показник оцінки результативної складової стану забезпечення КСВ, част.од.	<i>Iр</i>	$\frac{Чнц + Чвп + Чдз}{3}$
Корпоративно-поведінкова	Дивідендні виплати, грн.	<i>ДВ</i>	Обліковий
	Фінансовий результат АТ, грн.	<i>ФР</i>	Обліковий
	Кількість представників громадських організацій та об'єднань у наглядовій раді АТ, осіб	<i>Кго</i>	Обліковий
	Чисельність членів наглядової ради АТ, осіб	<i>Кнр</i>	Обліковий
	Чисельність працівників, які є акціонерами АТ, у складі наглядової ради (або інших ВОУ) АТ, осіб	<i>Кпа</i>	Обліковий
	Чисельність наглядової ради (або інших ВОУ, в яких представлені працівники-акціонери) АТ, осіб	<i>Кво</i>	Обліковий
	Частка дивідендних виплат у фінансових результатах АТ	<i>Чдв</i>	$\frac{ДВ}{ФР}$
	Частка представників громадських організацій та об'єднань у кількості членів наглядової ради АТ	<i>Чго</i>	$\frac{Кго}{Кнр}$
	Частка працівників, які є акціонерами АТ, у чисельності членів наглядової ради (або інших ВОУ, в яких представлені працівники-акціонери) АТ	<i>Чпа</i>	$\frac{Кпа}{Кво}$
	Інтегральний показник оцінки корпоративно-поведінкової складової стану забезпечення КСВ	<i>Iк</i>	$\frac{Чдв + Чго + Чпа}{3}$
Інтегральний показник аутсайдерського оцінювання стану забезпечення КСВ у АТ	<i>IA</i>	$\sqrt{Iв^2 + Iр^2 + Iк^2}$	

Таблиця 2.9

**Розрахунок інтегрального показника аутсайдерської оцінки стану забезпечення КСВ для ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» та ТОВ «Фоззі-Фуд» у 2019-200 рр. (авторська розробка)**

Показники	Од. вим.	Значення показника, за підприємствами, по роках						Відхилення показників ПрАТ від ТОВ, по роках	
		ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»			ТОВ «Фоззі-Фуд»			2019	2020
		2019	2020	абс. відх.	2019	2020	абс. відх.		
Витрати операційної діяльності	тис. грн.	1267071	1577963	310892	284676	375844	91168	982395	1202119
Витрати на оплату праці	тис. грн.	169320	185725	16405	1573	612	-961	167747	185113
Витрати на збут	тис. грн.	127856	143616	15760	21306	646	-20660	106550	142970
Витрати на оплату цільових внесків	тис. грн.	4784	4934	150	0	0	0	4784	4934
Чистий рух кошів ОД	тис. грн.	113083	99911	-13172	294739	8503	-286236	-181656	91408
Частка витрат на оплату праці персоналу у витратах ОД	част. од.	0,1336	0,1177	-0,0159	0,0055	0,0016	-0,0039	0,1281	0,1161
Частка витрат на рекламу і збут у витратах ОД	част. од.	0,1009	0,0910	-0,0099	0,0748	0,0017	-0,0731	0,0261	0,0893
Частка витрат на оплату цільових внесків у обсягах чистого руху коштів ОД	част. од.	0,0038	0,0031	-0,0006	0,0000	0,0000	0	0,0038	0,0031
Інтегральний показник оцінки витратної складової стану забезпечення КСВ	част. од.	0,0794	0,0706	-0,0088	0,0268	0,0011	-0,0257	0,0526	0,0695
Надходження за цільовим фінансуванням	тис. грн.	1761	32	-1729	3	1	-2	1758	31
Надходження від ОД	тис. грн.	1916199	2194629	278430	179634	28867	-150767	1736565	2165762
Довгострокове забезпечення витрат персоналу	тис. грн.	7924	8026	102	0	0	0	7924	8026
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	тис. грн.	7924	8026	102	0	0	0	7924	8026
Капітал АТ	тис. грн.	1497582	1608000	110418	404447	118735	-285712	1093135	1489265
Частка надходжень за цільовим фінансуванням у надходженнях від ОД	част. од.	0,0009	0,0000	-0,0009			0	0,0009	0,0000
Частка довгострокового забезпечення витрат персоналу у довгострокових зобов'язаннях	част. од.	1,0000	1,0000	0			0	1,0000	1,0000
Частка довгострокових зобов'язань та забезпечення у капіталі АТ	част. од.	0,0053	0,0050	-0,0003			0	0,0053	0,0050

## Продовження табл. 2.9

Показники	Од. вим.	Значення показника, за підприємствами, по роках						Відхилення показників ПрАТ від ТОВ, по роках	
		ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика»			ТОВ «Фоззі-Фуд»			2019	2020
		2019	2020	абс. відх.	2019	2020	абс. відх.		
Інтегральний показник оцінки результативної складової стану забезпечення КСВ	част. од.	0,3354	0,3350	-0,0004			0	0,3354	0,3350
Дивідендні виплати	тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат АТ	тис. грн.	124124	94136	-29988	-105042	-346977	-241935	229166	441113
Кількість представників громадських організацій та об'єднань у наглядовій раді (НР) АТ	осіб	0	0	0	0	0	0	0	0
Чисельність членів НР АТ	осіб	3	3	0	0	0	0	3	3
Чисельність працівників, які є акціонерами АТ, у складі НР (або інших ВОУ) АТ	осіб	3	3	0	0	0	0	3	3
Чисельність НР (або інших ВОУ, в яких представлені працівники-акціонери) АТ	осіб	3	3	0	0	0	0	3	3
Частка дивідендних виплат у фінансових результатах АТ	част. од.	0	0	0	0	0	0	0,0000	0,0000
Частка представників громадських організацій та об'єднань у кількості членів НР АТ	част. од.	0	0	0	0	0	0	0,0000	0,0000
Частка працівників, які є акціонерами АТ, у чисельності членів НР (або інших ВОУ) АТ	част. од.	1,0000	1,0000	0	0	0	0	1,0000	1,0000
Інтегральний показник оцінки корпоративно-поведінкової складової стану забезпечення КСВ	част. од.	0,3333	0,3333	0	0	0	0	0,3333	0,3333
Інтегральний показник аутсайдерського оцінювання стану забезпечення КСВ у АТ	част. од.	0,4795	0,4778	-0,0017	0,0268	0,0011	-	0,4527	0,4767

Залежно від конкретних цілей проведення та вимог відносно деталізації оцінки може бути застосований інший алгоритм узагальнення, а також можуть бути використані вагові коефіцієнти, що дають уявлення про відмінності у значущості певних напрямків діяльності акціонерного товариства з КСВ для вирішення окремих соціально-значущих завдань.

Представлений підхід щодо оцінювання стану зобов'язань за КСВ дозволяє, таким чином, провести як порівняльний (бенчмаркетинговий) аналіз, так і розглянути динаміку та виявити причини змін показників.

## Висновки за розділом 2.

1. Аналіз досліджень, проведених закордонними вченими, показав, що соціально відповідальний бізнес має змогу значно підвищити лояльність усіх груп стейкхолдерів. Споживачі готові сплачувати додаткову надбавку до ціни соціально свідомих брендів, інвестори охоче вкладають кошти у проекти, що мають суспільну значимість, працівники прагнуть працювати в компанії з високим рівнем КСВ та почуваються щасливіше, якщо приймають участь у волонтерських проектах. Впровадження КСВ у діяльність підприємства сприяє підвищенню рентабельності інвестицій.

2. Україна приймає участь у Глобальному договорі ООН, що передбачає досягнення цілей сталого розвитку на основі десяти універсальних принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією. На даний момент до цієї ініціативи приєдналося більше 80 українських компаній учасників. Як показали дослідження, Україна має значні досягнення за усіма сімнадцятьма цілями сталого розвитку. Проте, військові дії на території України вносять свої корективи в будівництво політики компанії з КСВ. В роботі були розроблені рекомендації для Українських компаній щодо сприяння досягнення цілей

сталого розвитку ООН в звичайних умовах господарювання та спеціальні рекомендації під час військових дій.

3. В роботі було систематизовано напрями КСВ, серед яких екологічний, етичний, соціальний, освітньо-науковий, робота з персоналом, здоров'я та спорту, ринковий. Також було розроблено рекомендації для кожного напрямку діяльності з КСВ щодо впровадження їх у окремі сфери діяльності підприємства: внутрішні бізнес-процеси, маркетингову діяльність та взаємодію з клієнтами, розвиток персоналу та управління, фінанси. Впровадження вищерозглянутого підходу у діяльність компаній дозволить повністю трансформувати свою діяльність відповідно до принципів КСВ та набуття статусу соціально відповідальної компанії.

4. Аналіз діяльності підприємств з КСВ показав різноманітність підходу до формування стратегії КСВ. За допомогою кластерного аналізу в роботі було сформовано класифікацію стратегій КСВ, що включає широкую стратегію КСВ, в рамках якої підприємства прагнуть сприяти досягненню усіх цілей Глобального договору ООН, стратегію фокусування КСВ, що характеризується на фокусуванні на певному напрямі КСВ, а саме екологічному, забезпеченні здорового способу життя та раціонального виробництва, розвитку територіальних громад та партнерства, розвитку освіти та забезпечення зайнятості, та стратегію за найбільш актуальними у суспільстві напрямками. Класифікація стратегій КСВ заснована на аналізі статистичних даних українських підприємств, тому враховує національні особливості ведення бізнесу. В ході проведеного аналізу не було виявлено залежності обраної стратегії КСВ ні від масштабів діяльності підприємства, ні від періоду часу, який підприємство активно здійснює діяльність з КСВ.

5. Розмаїття наявних економічних передумов та можливих цільових орієнтирів оцінювання стану корпоративної соціальної відповідальності бізнесу цілком закономірно знаходить відображення у суттєвій диференціації відповідних аналітичних підходів та положень, представлених в теорії та практиці розв'язання даного питання. Зазначена методична множинність

постає також відображенням концептуальної неоднозначності позицій щодо осмислення самої природи суспільного феномену корпоративної соціальної відповідальності, що й обумовлює еволюцію поглядів науковців відносно проблематики упорядкування стану КСВ. Ключовим обмеженням, яке є притаманним для переважної більшості наведених методичних підходів, слід вважати певну структурну невизначеність систем показників, які використовуються для оцінювання. Такого роду невизначеність в значній мірі обумовлюється саме концептуальною неоднозначністю розгляду сутності, природи виникнення, напрямків забезпечення КСВ, що, в свою чергу, стає причиною змістовної неоднорідності застосовуваного аналітичного інструментарію та одержаних при цьому результатів досліджень.

6. Для удосконалення методичного забезпечення оцінювання стану корпоративної соціальної відповідальності пропонується використання положень концепції результативності. Відповідно до представленого підходу обґрунтовано необхідність виокремлення при оцінюванні трьох ключових складових, які характеризують стан сформованості корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (витратної, результативної, корпоративно-поведінкової) в контексті реалізації напрямів діяльності бізнесу щодо КСВ.

Для урахування параметрів диференціації характеристик міри зацікавленості та масштабу залучення стейкхолдерів щодо функціонування соціально-відповідального бізнесу для корпорації запропоновано проводити розмежування аналітичних підходів щодо формування відповідної системи показників оцінювання стану КСВ, яке ґрунтується на традиційній для корпоративного управління дихотомії інсайдерського та аутсайдерського представництва.

Висновки та результати дисертаційної роботи, наведені у розділі, опубліковані у наукових статтях № 41, 73, 74, 178, 179 за списком літератури.

### Розділ 3

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

### 3.1. Системно-рефлексивна парадигма формування організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності

Прагнення суб'єкта господарювання вести діяльність відповідно до принципів корпоративної соціальної відповідальності має базуватися на свідомому співвіднесенні можливості отримання певних переваг з цілим рядом додаткових втрат (як прямих, так і втрачених можливостей), що докладно було описано у попередніх розділах дисертаційної роботи. Зрозуміло, що подібне прагнення реалізуються через прийняття відповідних рішень. Такі рішення, по-перше, обов'язково пов'язані з діяльністю економічного агента в цілому та реалізацією його стратегічних намірів. По-друге, до уваги окремо беруться ті рішення, що приймаються у рамках загальноприйнятих (у деяких випадках – у рамках визначених на законодавчому рівні) сфер реалізації соціально-відповідального ведення бізнесу. Авторська гіпотеза у даному випадку полягає в тому, що одним з головних завдань створення задекларованого організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності є реалізація підтримки прийняття управлінських рішень у даних сферах на основі застосування системно-рефлексивної парадигми.

Теоретико-методичне підґрунтя даної парадигми було розроблено В. Лефевром [220] (обґрунтував предметну область та ввів сукупність понять рефлексивного управління) та отримало розвиток в прикладних розробках таких учених як, наприклад, А. Dligach [43] (застосував рефлексію до процесів маркетингової діяльності підприємств), М. Мальчик [221] (висвітлила базис зростання конкурентоспроможності підприємства через рефлексивні впливи), Т. Жовковська [189] (передбачила залучення рангів рефлексії до процесу

розробки стратегії розвитку підприємства), С. Холмстрьом [86] (висвітлили роль та значення рефлексії у налагодженні стратегічної комунікації суб'єктів господарювання), Я. Димова [42] (здійснила систематизацію понятійного апарату рефлексивного підходу), J. VoB [143] (обґрунтував рефлексивний базис реалізації концепції стійкого розвитку) та цілий ряд інших.

Класичне, але значно спрощене, визначення рефлексивного управління, надане В. Лефевром [220, с. 48], трактує його як «процес передачі підстав для прийняття рішення одним із персонажів іншому» та передбачає застосування цілої множини «обманних рухів», які не завжди є доречними для застосування у сфері управління корпоративною соціальною відповідальністю. Тлумачення інших авторів орієнтують рефлексивне управління на «використання прихованого примусу щодо виконання сприятливих для рефлексивного керуючого дій» [99, с. 2], «нав'язування уявлень та точок зору, сформованих іншими суб'єктами» [207, с. 625], «створення підґрунтя для прийняття об'єктом управління потрібного суб'єкту управління рішення шляхом використання неявних впливів та передачі певної інформації» [219, с. 332], «формування такої структури інформованості агентів, яка сприяє вибору ними найбільш сприятливого для керуючого органу вектору дій» [249, с. 79], «формування бажаного сприйняття супротивником поточної ситуації при прийнятті рішень» [99, с. 2]. Більшість зазначених тлумачень розглядає рефлексивне управління як «прийняття маніпулятивних рішень» [221, с. 81] та в цілому пов'язує його з будь-яким «інформаційним стимулюванням» [249, с. 87], що може бути реалізовано у формах «провокацій, маскування, інтриг, створення хибних об'єктів і навіть брехні довільного типу» [220, с. 48]. Проте бачиться доречним підтримати точку зору авторів [137, с. 301] про те, що навіть з огляду на маніпулятивний характер рефлексивного управління, його використання не є негативним явищем у разі спрямування на користь об'єктів управління (особливо коли така користь виникає завдяки природі соціально-відповідального бізнесу на управління нею). Іншим підтвердженням такої доречності є те, що в рамках пропозицій

М. Jaitner [93, с. 29] рефлексивне управління може розглядатися ще й як засіб більш глибокого самоаналізу (аналізу власних ідей), потрібного для моделювання поведінки стейхолдерів.

В основу перенесення парадигми рефлексивного менеджменту на сферу управління корпоративною соціальною відповідальністю можна покласти, наприклад, пропозицію А. Длигача [43] щодо переорієнтації стратегічного маркетинг-менеджмент на «задоволення інтересів підприємства за рахунок сприяння реалізації інтересів контрагентів» [43, с. 30]. Рефлексивна складова при цьому полягає в здатності підприємства впливати на усвідомлення споживачами власних інтересів та забезпеченні наближення таких інтересів споживача до параметрів маркетинг-міксу підприємства (тобто відбувається застосування рефлексії для створення у споживачів потрібного для підприємства бачення його пропозиції). Така здатність впливу на усвідомлення економічних об'єктів базується на пропозиції В. Лефевра [43, с. 33] представляти рефлексивне управління через можливість довільного конструювання (створення) образів рефлексивного керуючого та решти агентів. Більш того, такі образи обраного об'єкту в свідомості стейкхолдерів (для даного дослідження під образом будемо розуміти характеристики соціально-відповідального бізнесу та параметри реалізації корпоративних відносин), згідно дослідженню А. Мінтса з співавторами [110, с. 97], підлягають свідомій та цілеспрямованій перебудові саме через реалізацію рефлексивних впливів.

Отже, орієнтуючись на таке представлення рефлексивного управління цілком доречним є передбачення, що особливістю менеджменту КСВ має бути орієнтація не лише на задоволення вимог стійкого економічного зростання та принципів соціально-відповідального ведення бізнесу, а ще й на забезпечення відповідного сприйняття та усвідомлення стейкхолдерами ролі підприємства в підтримці соціальної відповідальності. При цьому конструювання образів підприємства в свідомості його стейкхолдерів не відмінняє вимог до результатів діяльності (зокрема до виходів бізнес-процесів та характеристик пропонованої на ринку цінності). Відповідно уточнююча

авторська гіпотеза полягає у тому, що соціальна відповідальність бізнесу орієнтується на задоволення очікувань зацікавлених осіб (стейкхолдерів), а рефлексивне управління дозволяє впливати на такі очікування, які розкриваються у тому числі в рамках формування системи корпоративних відносин та під час реалізації корпоративного контролю. Тобто в результаті рефлексивної взаємодії як підвищується якість управлінської діяльності корпоративного підприємства й досягаються поставлені цілі, так і відбувається гармонізація інтересів всіх зацікавлених осіб (формується поданий у першому розділі роботи ментальний простору міжсуб'єктної взаємодії стейкхолдерів). Прийняття такої уточнюючої гіпотези дозволило сформулювати подану на рис. 3.1 логіку рефлексивно-комунікаційної взаємодії підприємства з стейкхолдерами.



Рис. 3.1. Логіка формування плацдарму рефлексивної взаємодії соціально-відповідального підприємства з зацікавленими особами

*Джерело: авторська розробка*

Представлена на рис. 3.1 схема базується на принципах рефлексивного управління та введеному у першому розділі дисертації акценті на потребі інтеграції дій щодо КСВ у бізнес-процеси підприємства. Дана схема розрізняє та одночасно сполучає фактичну реалізацію соціально-відповідального бізнесу у реальному світі (верхня частина рис. 3.1) з інтенціями зацікавлених осіб (нижня частина рис. 3.1). Саме такі інтенції, як «суб'єктивні наміри виконання дії» [249, с. 62], й становлять основу поданого вище процесу гармонізації формування образу сприйняття соціально-відповідального бізнесу підприємством та його стейкхолдерами. Зазначимо, що на рис. 3.1 представлено агреговане відображення всіх типів стейкхолдерів, введених у першому розділі дисертації (див. табл. 1.2), а також відображено розбіжність між їх прагненням сприяти соціально-відповідальному веденню бізнесу підприємством та фактичною його підтримкою. Зазначена на рис. 3.1 логіка реалізації рефлексії розрізняє прагнення (інтенції) корпоративного підприємства вести соціально відповідальний бізнес та його фактичну реалізацію. Саме суб'єктивність та необов'язковість виконання інтенції, яку В. Лефевр трактує через «ймовірність позитивного вибору, здійсненого під впливом оточення» [220, с. 167], обумовлює обов'язковість залучення рефлексивного управління як складової організаційно-економічного та інформаційного забезпечення КСВ.

Зазначена суб'єктивність інтенцій створює можливість впливу на них. Реалізацію такого впливу (так саме як і розкриття представленої на рис. 3.1 логіки) слід базувати на використанні поняття «ранг рефлексії» (визначається як *RR*), під яким розуміють «ступінь усвідомлення об'єкта управління, що розкривається через кількість відрефлексованих позицій» [43, с. 31], «глибину відтворення прийнятих рішень супротивником» [241, с. 267], «рівень вкладеності пізнавальних фільтрів» [14, с. 19], «глибину рефлексії (рефлексивних міркувань)» [110, с. 99], «рівень вкладеності одних міркувань в інші при взаємному відображенні агентів» [241, с. 264]. Тобто ранг рефлексії, в рамках пропозицій В. Лефевра [220, с. 43-44], розкривається глибиною (кількістю послідовних)

вкладень структури «я думаю, що він думає...». Головною проблемою використання такої вкладеності є складність (майже неможливість, згідно твердженню М. Мальчик [221, с. 112]) формування аналітичних моделей рефлексивних розрахунків більше за другий рангів. Проте дане обмеження нівельовано в працях А. Таран [131; 133], в яких представлено використання булевої алгебри для формалізації рефлексивних впливів та які доречно адаптувати до прийняття рішень у сфері розвитку корпоративної соціальної відповідальності та ведення соціально-відповідального бізнесу (СВБ).

Реалізація зазначеної адаптації перш за все базується на твердженні С. Холмстрьом [86, с. 5-6] про необхідність застосування організацією рефлексії як для оцінювання себе, так і для формування бажаного оточення. В рамках поставленої мети дослідження рефлексивне оцінювання пропонується застосувати для визначення реакції підприємства на вимоги оточення щодо ведення соціально-відповідального бізнесу. Безпосередньо процес оцінювання, відповідно до пропозицій В. Лефевра [103, с. 165-177], ґрунтується на шкалі «позитивний полюс – негативний полюс» та інтенціях осіб що приймають рішення щодо вибору одного з полюсів. Тобто вибір параметрів СВБ задається булевою змінною  $X = (x_1, \dots, x_n)$ ,  $x_i \in \{0,1\}$ , яка за твердженням О. Іваницької [198, с. 478] визначає «вектор готовності економічного агента до здійснення вибору тієї чи іншої альтернативи». Такий вибір здійснюється як реакція на запити середовища, а точніше на примус більш високого фрактального рівня економічної системи до додержання або недодержання вимог корпоративної соціальної відповідальності ( $a_1$ ), але з урахуванням власного досвіду та потреб ( $a_2$ ). Рефлексивні впливи спрямовуються саме на коригування інтенцій ( $a_3$ ) економічного агента, вибір якого ( $A_1$ ) визначається формулою, що відображає механізм рефлексивного вибору через булеве відношення імплікації:


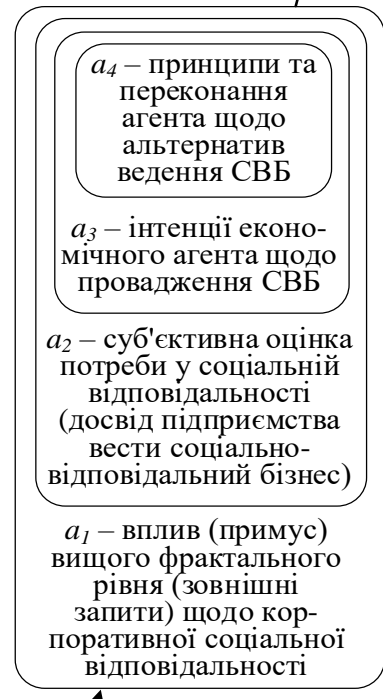

$$A_1 = f(a_1, a_2, a_3) = (a_3 \rightarrow a_2) \rightarrow a_1 \quad (3.1) [133, с. 1837]$$

Інтерпретацію такого вибору (точніше готовності до такого вибору), за аналогією до розробок О. Колещук [204, с. 24-26] щодо введення концепту

«інноваційна рефлексія», пропонується визначати як соціально-відповідальну рефлексію (визначається як стан готовності підприємства формувати власну соціально-відповідальну поведінку, а також поведінку описаних на рис. 3.1 стейкхолдерів через збільшення рангу рефлексії). Рефлексивне управління, як наголошується у [247, с. 123], реалізується через впливи на установки (на  $a_2$ ) та інтенції (на  $a_3$ ) економічного агента. Логік вироблення таких впливів, так само як і логіка визначення рівня соціально-відповідальної рефлексії подана у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

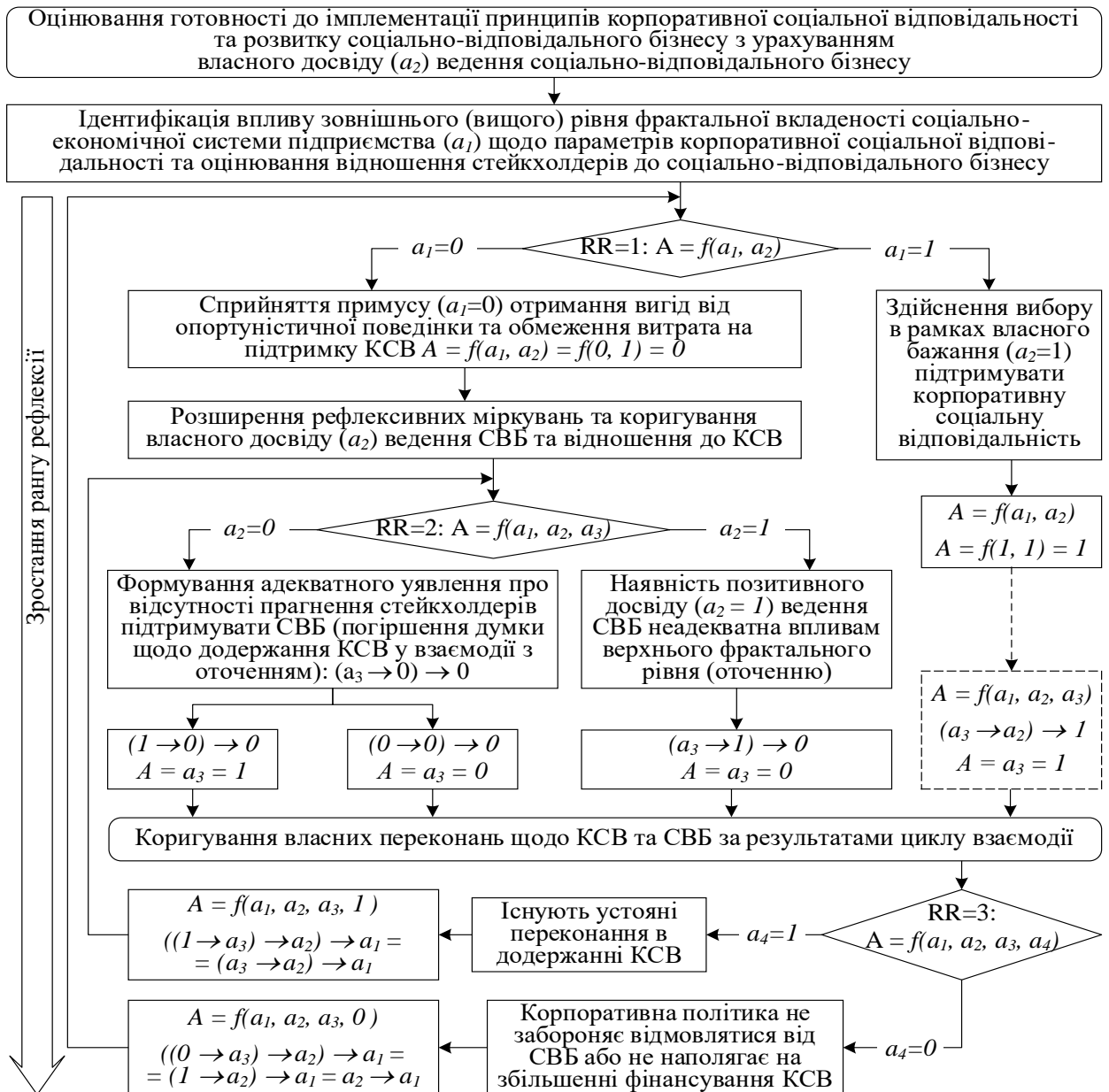
### Опис рівнів соціально-відповідальної рефлексії

Ранг	Формалізація	Пояснення	Графічне представлення
Рефлексія 0-го рангу	$A = f(a_1) \in \{0, 1\}$ Можливе прийняття ( $f(a_1) = a_1$ ) або відмова ( $f(a_1) = \neg a_1$ ) від рекомендованих впливів щодо СВБ	Відсутні уявлення про запити оточення щодо СВБ. Відсутні будь-які аналітичні міркування щодо відношення до КСВ і корпоративної репутації	<p>готовність робити соціально-відповідальний вибір </p>  <p><math>a_4</math> – принципи та переконання агента щодо альтернатив ведення СВБ</p> <p><math>a_3</math> – інтенції економічного агента щодо провадження СВБ</p> <p><math>a_2</math> – суб'єктивна оцінка потреби у соціальній відповідальності (досвід підприємства вести соціально-відповідальний бізнес)</p> <p><math>a_1</math> – вплив (примус) вищого фрактального рівня (зовнішні запити) щодо корпоративної соціальної відповідальності</p> <p>запити суспільства щодо соціальної відповідальності </p>
Рефлексія 1-го рангу (RR=1)	$A = f(a_1, a_2)$ $A = a_2 \rightarrow a_1 = \neg a_2 \forall a_1$ Позитивний вплив оточення спонукає підтримувати соціальну відповідальність: $f(1, a_2) = 1$	$a_2$ як рефлексивне відображення $a_1$ . Не враховані побажання агента щодо СВБ, проте передбачена можливість протистояти негативним практикам: $f(0, a_2) = \neg a_2$	
Рефлексія 2-го рангу (RR=2)	$A = (a_3 \rightarrow a_2) \rightarrow a_1$ імплікація ( $a_3 \rightarrow a_2$ ) відображає досвід агента вести СВБ $A = f(a_1, a_2, a_3)$ $A = f(a_1, f(a_2, a_3))$	$a_3$ як відображення $a_2$ . Розгляд ( $a_3 \rightarrow a_2$ ) як самооцінки агента або як «образу себе» дозволяє будувати плани СВБ незалежно від тиску $a_1$	
Рефлексія 3-го рангу (RR=3)	$((a_4 \rightarrow a_3) \rightarrow a_2) \rightarrow a_1$ Редукція рішень виду: $A = f(a_1, a_2, a_3, a_4)$ $A = f(f(a_4, a_3, a_2), a_1)$ $A = f(f(f(a_4, a_3), a_2), a_1)$	Потрібен розвиток внутрішніх переконань щодо СВБ. Це дозволить формувати відповідальну поведінку стейкхолдерів	

Джерело: авторська інтерпретація розробок [198, с. 477-479; 133, с. 1835]

Подана в табл. 3.1 схема описує логіку рефлексивного розширення усвідомлення підприємством власної реакції на тиск з боку зовнішнього оточення та стейкхолдерів щодо провадження соціально-відповідальної діяльності (рефлексія як оцінювання себе). В цілому дана схема орієнтована

на готовність осіб, що приймають рішення, здійснити заданий булевою змінною  $X$  вибір щодо СВБ. Відповідний алгоритм реалізації рефлексивних міркувань економічного агента щодо його рішення підтримувати КСВ або збільшувати фінансування ведення соціально-відповідального бізнесу представлений на рис. 3.2.



Умови здійснення рефлексивного вибору:

негативний полюс: функціонувати з ігноруванням інтересів та вимог стейкхолдерів, поданих в ISO 26000

булева решітка  $X \in \{0, 1\}$

позитивний полюс: збільшувати фінансування заходів з підтримки соціально-відповідального бізнесу

Рис. 3.2. Схема процесу реалізації реалістичного прийняття рішення щодо ведення соціально-відповідального бізнесу

Джерело: авторське доопрацювання на основі [198, с. 479; 131, с. 1634]

В поданому на рис. 3.2 простішому (базовому) варіанті рефлексивного програмування позитивний полюс булевої змінної  $X$  відповідає тиску оточення (визначається як більш високий фрактальний рівень) щодо ведення СВБ при об'єктивній орієнтації підприємства на економію коштів та мінімізацію витрат (негативний полюс). Збільшення рангу рефлексії збільшує здатність підприємства коригувати власну стратегію здійснення СВБ. Додані в рамках третього рівня рефлексії зворотні зв'язки підповідають твердженню О. Іваницької з співавторами [198, с. 479], щодо можливості рефлексивної моделі будь-якого рангу при орієнтації на позитивний полюс булевої змінної редукувати її до моделей підлеглих рангів. Разом з тим, подана на рис. 3.2 схема потребує розширення через трактування рефлексії як засобу формування бажаного оточення, що дозволить як враховувати, так і коригувати інтенції всіх типів описаних у першому розділі дисертації стейхолдерів (див. табл. 1.2).

Слушним з цієї точки зору є твердження Т. Жовковської [189, с. 217], що суб'єкт з  $K$ -го рангу рефлексії розглядає інших економічних агентів як таких, що мають ранг  $K-1$ . Орієнтуючись на таку пропозицію передбачимо, що суб'єкт управління КСВ при першому рангу рефлексії ( $RR=1$ ) передбачає у означених на рис. 3.1 стейхолдерів нульовий рівень їх рефлексії (тобто зацікавлені особи функціонують без урахування інтенцій підприємства). Відповідно при зростанні рангу рефлексії суб'єкта управління КСВ на одиницю ( $RR=2$ ), збільшуються й рефлексивні можливості стейкхолдерів підприємства. У такому випадку стейхолдери починають враховувати прагнення підприємства до ведення соціально-відповідальної діяльності, але не беруть при цьому до уваги його здатність до рефлексивного прогнозування. Тобто, як вірно наголошує А. Длігач [43, с. 35], зростання рангу рефлексії надає суб'єкту управління здатність до більш широкого охоплення розумінням об'єкту управління, що у випадку даного дослідження дозволяє рефлексивному керуючому впливати на усвідомлення характеристик корпоративної соціальної відповідальності (на параметри означеного на рис. 3.1 простору міжсуб'єктної взаємодії).

Якщо розширити поданий на рис. 3.2 підхід та орієнтуватися на підхід до рефлексії як формування оточення, то можна визначити ряд переваг від залучення принципів системно-рефлексивної парадигми до роботи описаного у розділі 1.3 механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу й одночасно визначити особливості реалізації такого залучення.

По-перше, системно-рефлексивна парадигма дозволяє залучити всіх стейкхолдерів підприємства до спільного формування та розвитку соціальної відповідальності (в рамках означеного на рис. 3.1 ментального простору). Тут застосовуються за принципово новим підходом інструменти інформування та сприйняття запитів зацікавлених осіб, коли їх інтенції не лише враховуються, а ще й спрямовуються на покращення сприйняття суспільством соціально-відповідального бізнесу (відбувається трансляція соціально-відповідальних практик діяльності корпоративного підприємства через, наприклад, навчання його стейкхолдерів). Слід звернути увагу, що контекст поданої на рис. 3.1 схеми передбачає розгляд рефлексивних впливів з точки зору окремого підприємства (це відповідає обраній меті дисертаційної роботи). Проте такі впливи можуть бути ініційовані будь-яким з стейкхолдерів підприємства або з точки зору макроекономічного рівня (як додаток до стимулювання органами держаної влади на законодавчому рівні розвитку практик ведення СББ).

По-друге, вагомою перевагою системно-рефлексивної парадигми є залучення широкого кола зацікавлених осіб підтримувати ведення соціально-відповідального бізнесу. Оскільки ж коригування інтенцій відбувається у тому числі маніпулятивним шляхом, виникає питання етичності застосування таких методів, що також є елементом КСВ. Дійсно, маніпулятивна складова рефлексивного управління може бути використана неблагонадійним підприємством для формування образу соціально-відповідальної компанії, але приклади реалізації таких пропозицій в роботі не будуть представлені. Мета застосування рефлексивного підходу полягає саме у спільному забезпеченні досягнення цілей стійкого розвитку та розбудові ефективних комунікацій (як оперативного, так і стратегічного рівнів) у взаємодії підприємства з описаними

у першому розділі дисертації стейкхолдерами (див. табл. 1.2).

По-третє, застосовувати системно-рефлексивну парадигму, в контексті пропозицій А. Мінца [110, с. 95], слід не стільки для маніпуляцій, скільки для усвідомлення дій та мотивів стейкхолдерів підприємства. Рефлексивні впливи при цьому пропонується орієнтувати на зростання рівня рефлексії у стейкхолдерів для підвищення їх залучення до підтримки соціально-відповідального бізнесу підприємства. Це й буде наступною додатковою гіпотезою дисертаційної роботи, яка зводиться до потреби спрямування рефлексивних впливів на покращення розуміння підтримки соціально-відповідального бізнесу, яке веде підприємство.

Наостанок, певні переваги може надати перенесення розробок С. Турлакової [249], пов'язаних з застосуванням рефлексивної парадигми організації управління стадною поведінкою економічних агентів, на сферу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Дійсно, управління КСВ пов'язане з прийняттям рішень, які економічний агент може приймати в результаті «наслідування або імітації поведінки лідера думок у певній соціальній групі» [249, с. 43]. І якщо стадна поведінка в загальному випадку розглядається як «соціальні реакції групи осіб, що протирічать індивідуальним критеріям раціональності» [249, с. 49] та носить переважно негативний контекст, то орієнтація зазначених реакцій груп осіб (корпоративних підприємств) на розвиток соціально-відповідального бізнесу є позитивним фактором. Тобто метою організаційно-економічного забезпечення КСВ стає підтримка наслідування принципів соціально-відповідального ведення бізнесу.

Отже, рішення в сфері КСВ кожен суб'єкт господарювання приймає з урахуванням власних інтенцій (планів дій з розвитку відповідального бізнесу та комунікативних намірів щодо соціальної підтримки такого розвитку), але з огляду на наявні інститути корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Рефлексивне управління при цьому корелює з означеним у першому розділі дисертації обґрунтуванням трьох рівнів регулювання КСВ, пов'язаних з: додержанням вимог законодавства (рівень 1, що характеризується описаною у

табл. 3.1 складовою  $a_1$  тиску оточення щодо здійснення СВБ), прагненням подати КСВ як засіб збільшення прибутку чи покращення ціннісної пропозиції підприємства (рівень 2, що відповідає досвіду  $a_2$  додержання принципів КСВ) та збільшенням альтруїзму в діях підприємства (рівень 3, як можлива складова інтенцій  $a_3$  економічного суб'єкта). Тобто рефлексивне програмування на формування позитивного вибору щодо ведення соціально-відповідального бізнесу може орієнтуватися на кожну з заданих формулою (3.1) складову. Організаційно-економічне забезпечення КСВ за такого підходу полягає у формуванні керівного впливу у та обґрунтуванні витрат на його реалізацію. Спрямованість впливів рефлексивного керуючого подана у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Визначення напрямків реалізації рефлексивного програмування

Спрямування	Формалізація	Обґрунтування взаємодії щодо СВБ
Вплив на зміну інтенцій особи, щодо здійснення нею СВБ та підтримки соціально-відповідальної поведінки	$A = (f(a_3, y) \rightarrow a_2) \rightarrow a_1$ $A = a_1 \vee \neg a_2 \& f(a_3, y)$ Умова реалістичності прийняття рішення при наявних вимогах до КСВ та уявленнях про СВБ: $a_1 \leq f(a_3, y) \leq a_2 \rightarrow a_1$	Рішення щодо СВБ при впливі стейкхолдера ( $S$ ) на плани агента (з урахуванням інтенцій $s_3$ стейкхолдера) при толерантній взаємодії: $A = (a_3 \vee s_3) \rightarrow a_2) \rightarrow a_1$ $(s_3 \rightarrow a_2) \rightarrow a_1 \leq a_3 \leq a_2 \rightarrow a_1$ З урахуванням уявлень про відношення стейкхолдера до СВБ: $(s_3 \rightarrow a_2) \rightarrow a_1$
Вплив на очікування від КСВ та досвід реалізації СВБ	$A = (a_3 \rightarrow f(a_2, y)) \rightarrow a_1$ Умова реалістичності прийняття рішення: $a_1 \leq a_3 \leq f(a_2, y) \rightarrow a_1$	Враховуючи вплив стейкхолдера ( $s_2$ ) на потребу підприємства здійснювати СВБ відносини недовіра: $a_1 \leq a_3 \leq a_2 \& s_2 \rightarrow a_1$ є поступки: $a_1 \leq a_3 \leq (a_2 \rightarrow a_1) \& (s_2 \rightarrow a_1)$
Вплив на рівні сприйняття потреби у СВБ	$A = (a_3 \rightarrow a_2) \rightarrow f(a_1, y)$ $A = f(a_1, y) \vee \neg a_2 \& a_2$ $f(a_1, y) \leq a_3 \leq a_2 \rightarrow f(a_1, y)$	Толерантна (диз'юнктивна) взаємодія передбачає вибір кращого усвідомлення значення СВБ: $a_1 \vee s_1 \leq a_3 \leq a_2 \rightarrow (a_1 \vee s_1)$

*Джерело: трансляція праць Т. Таран [131, с. 1638-1632; 133, с. 1840-1843] та В. Лефевра [103, с. 98-108] на вирішення потреби підтримки КСВ та СВБ*

Подані у табл. 3.2 залежності булевої алгебри базуються на теоремах рефлексивного управління А. Лефевра [220; 103]. Задану ними в загальному вигляді постанову завдання інформаційної боротьби, яка в подальшому формалізована А. Таран [131; 133], пропонується покласти в основу формування організаційно-економічного забезпечення КСВ, оскільки реалізація соціально відповідального бізнесу можлива лише у тісній взаємодії

підприємства зі стейкхолдерами (в рамках прийняття рефлексії як формування оточення, а точніше – визначення параметрів поданого на рис. 3.1 простору міжсуб'єктної взаємодії). Рефлексивне програмування при цьому має організовуватися встановленням належного базису, яким є ціннісна пропозиція підприємства. Доречність орієнтації процесу формування організаційно-економічного забезпечення КСВ на характеристики ціннісної пропозиції підтверджується перш за все розробками Т. Власенко [173], де аналізується позитивний вплив прийняття соціально-відповідальної позиції на розвиток потенціалу підприємства, та П. Голинської-Доусон [71], де висвітлено застосування принципів КСВ до виробничих процесів підприємства.

Орієнтація на роботи [71, 173] забезпечує практичну реалізацію описаних переваг від провадження системно-рефлексивної парадигми та від подання КСВ як фактору покращення параметрів ціннісної пропозиції підприємства. Проте у даному випадку необхідно забезпечити відповідність характеристик ціннісної пропозиції підприємства (фізичний рівень формування якої відповідає верхній частині рис. 3.1) вимогам та інтересам стейкхолдерів, розподілених за основними зонами уваги концепції розвитку КСВ. Базуючись на проведених у першому розділі дисертації теоретичних обґрунтуваннях, перелік таких зон при подальшому викладенні матеріалу дисертації базуватимемо на поданому у ISO 26000 [92] переліку. Саме в рамках авторської гіпотези, кожна з таких зон уваги сприяє орієнтації бізнес-процесів підприємства (процесів створення цінності) на отримання таких результатів, що є цінними як для бізнесу, так і для цілої сукупності зацікавлених сторін. Одночасно забезпечується як покращення процесу доставки цінності до споживача, так і врахування специфіки реалізації соціальної відповідальності корпоративних підприємств. Кожну з таких сфер, в свою чергу, пропонується розглядати як сферу спрямування рефлексивних впливів на стейкхолдерів, запити яких й задовольняються соціально-відповідальним веденням бізнесу. Відповідне розширення плацдарму рефлексивної взаємодії (див. рис. 3.1), через перенесення на нього сфер прояву КСВ за ISO 26000 [92] подано на рис. 3.3.

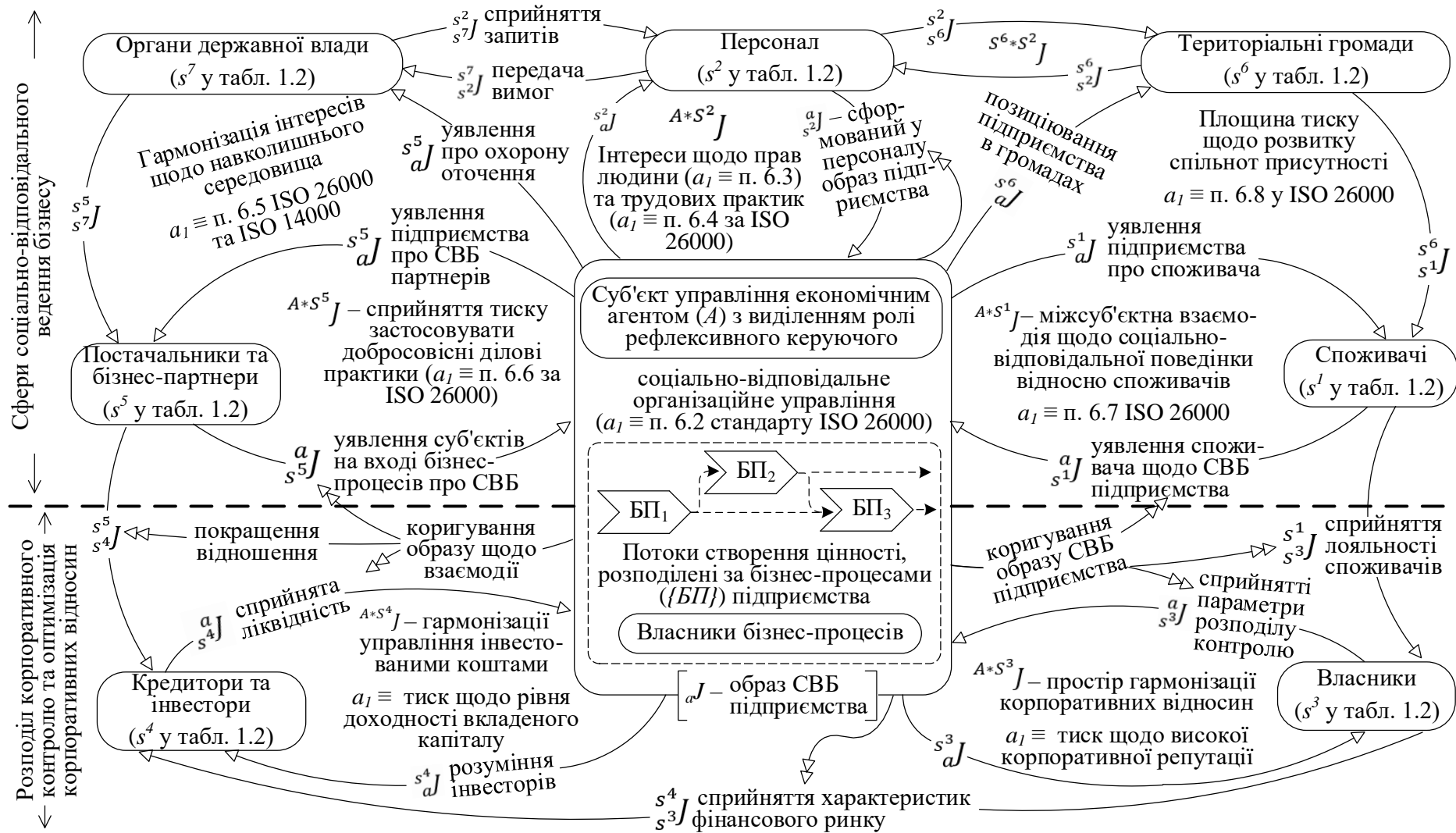


Рис. 3.3. Кооперативна модель гармонізації простору міжсуб'єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами щодо розвитку соціально-відповідального ведення бізнесу (авторська розробка)

На рис. 3.3 перенесення вимог ISO 26000 на плацдарм міжсуб'єктної взаємодії розкривається через їх представлення складовою тиску оточення щодо СВБ як вимог вищого фрактального рівня (через визначення відповідності означеному у табл. 3.1 елементу  $a_1$  та поданому у табл. 3.2 елементу  $s_1$ ). Тобто вимоги ISO 26000 сприймаються суб'єктами з рис. 3.3 відповідно до означеної на рис. 3.2 логіки, але з урахуванням поданої у табл. 3.2 логіки їх взаємодії. Одночасно на рис. 3.3 відображене розширення кількості стейкхолдерів й тим самим враховано введене В. Сідаком [241, с. 264] поняття «обсягу рефлексії», як кількості суб'єктів відносно яких проводяться рефлексивні розрахунки. У випадку даного дослідження коректніше навіть говорити не про кількість, а про типи зацікавлених в веденні соціально-відповідального бізнесу осіб.

Окрім того, при формуванні представленої на рис. 3.3 схеми використано пропозиції А. Пилипенко [229] щодо використання «образу соціально-відповідального бізнесу» (даний автор ввів поняття «образ аттрактора розвитку підприємства» та описав схему впливу на сприйняття такого образу різними учасниками рефлексивної взаємодії [229, с. 60-61]) за для відображення та гармонізації поглядів різних зацікавлених осіб на соціальну відповідальність. Рефлексивне управління, як видно з рис. 3.3, впливає саме на усвідомлення стейкхолдерами такого образу. Тобто в рамках інформаційної складової організаційно-економічного забезпечення КСВ формується образ підприємства  $aJ$  («образ себе» за [133, с. 1843] або в рамках мети дослідження – образ власних параметрів соціально-відповідального бізнесу), що в рамках формули (3.1) задається відображенням ( $a_3 \rightarrow a_2$ ), та образ стейкхолдера, заданий з точки зору того, як стейкхолдера сприймає підприємство  $sJ$  (задається як:  $f(a_4, s_4) \rightarrow a_2$ ). При цьому представлена кооперативна модель передбачає можливість прийняття підприємством ролі рефлексивного керуючого відносно дуальної взаємодії стейкхолдерів, що реалізується врахуванням відображеного на рис. 3.3 врахування стейкхолдерами образів один одного (врахування так званих горизонтальних зв'язків між стейкхолдерами).

Формування зазначених образів пропонується базувати на розширенні

використаної на рис. 3.2 булевої решітки одним з двох можливих варіантів (вироблення прямих та рефлексивних впливів, так саме як і «оцінювання себе», не може базуватися лише на одному дуальному виборі). Перший варіант полягає у використанні розробок Т. Таран [131, с. 1636] щодо формування біполярної шкали рефлексивного вибору з  $n$  критеріїв ( $L_1, \dots, L_n$ ), де в рамках кожного критерію виділяється описані вище «позитивний» та «негативний» полюси. Декартове множення шкал ( $L = L_1 \times \dots \times L_n$ ) формує булеву решітку ( $\langle L, \leq \rangle$ ) з упорядкованої множини булевих векторів (формує алгебру рефлексивного вибору  $B_n = \langle L, \vee, \&, \neg \rangle$ ). На рис. 3.4 представлено варіант формування двовимірної (частина А рис. 3.4 як додавання ще одного вектору, до вектору поданого на рис. 3.2) та багатовимірної (частина Б рис. 3.4 як комбінація векторів) решітки рефлексивного вибору параметрів КСВ та СВБ.

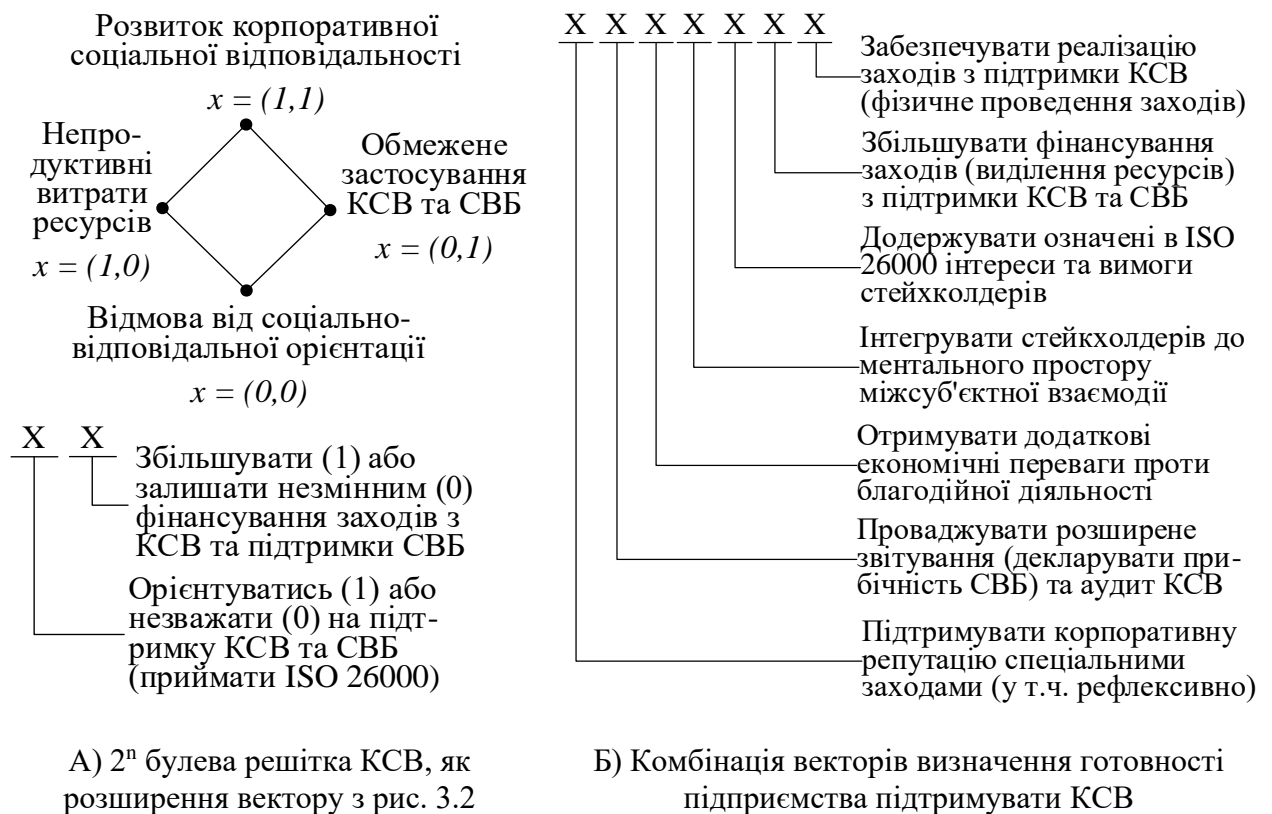


Рис. 3.4. Приклад формування булевої решітки рефлексивного вибору  
Джерело: авторська розробка

Поданий на рис. 3.4 підхід розширює кожен описану у табл. 3.1 складову готовності підприємства робити соціально-відповідальний вибір

(можливе й подальше розширення для врахування всіх перелічених на рис. 3.3 інтересів стейкхолдерів). Так, наприклад, відповідно до частини Б рис. 3.4 спрямування інтенцій підприємства ( $a_3$ ) на підтримку корпоративної соціально-відповідальності за для отримання певних економічних переваг але без прагнення залучати стейкхолдерів до описаного на рис. 3.1 простору взаємодії та без виділення коштів на фінансування суто соціально-відповідальних заходів описується булевою змінною  $a_3 = 0010111$  (згідно [247, с. 123] змінні приймають значення в бульовій решітці незалежно один від одного). Відповідно й означений на рис. 3.2 алгоритм потребує уточнення в частині врахування наявності багатовимірної решітки вибору. Для цього, орієнтуючись на розробки Т. Таран [247, с. 121], необхідно зорієнтувати рішення в рамках утвореної комбінації векторів на показники висоти норми  $g(X)$ , що визначається кількістю позитивних елементів, та рівня норми  $h(X)$ :

$$h(X) = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \quad (3.2) \text{ [248, с. 103]}$$

Використання формули (3.2) та біполярної шкали  $L$  дозволяє розширити означену у табл. 3.1 модель готовності економічного агента (підприємства або окремого його стейкхолдера) робити соціально-відповідальний вибір шляхом врахування впливу іншого суб'єкта на такий вибір (в рамках кожного з поданих на рис. 3.3 просторів взаємодії). Таке розширення, в рамках формування організаційного забезпечення КСВ, передбачає або надання рефлексивному керуючому здатності впливати на подані на рис. 3.3 плацдарми взаємодії (див. табл. 3.2) або розвивати соціально-відповідальну рефлексію підприємства (див. табл. 3.1). Схема процесу вироблення рефлексивних впливів (рефлексія як моделювання оточення) або коригування готовності робити соціально-відповідальний вибір (рефлексія як оцінювання себе з урахуванням очікувань стейкхолдера) представлена у табл. 3.3. В табл. 3.3 представлено також напрями реалізації рефлексивного програмування відповідним керуючим, який може організаційно виділятися в системі управління підприємством.

Таблиця 3.3

### Напрями спрямування впливів рефлексивного керуючого при дуальній взаємодії суб'єктів СВБ

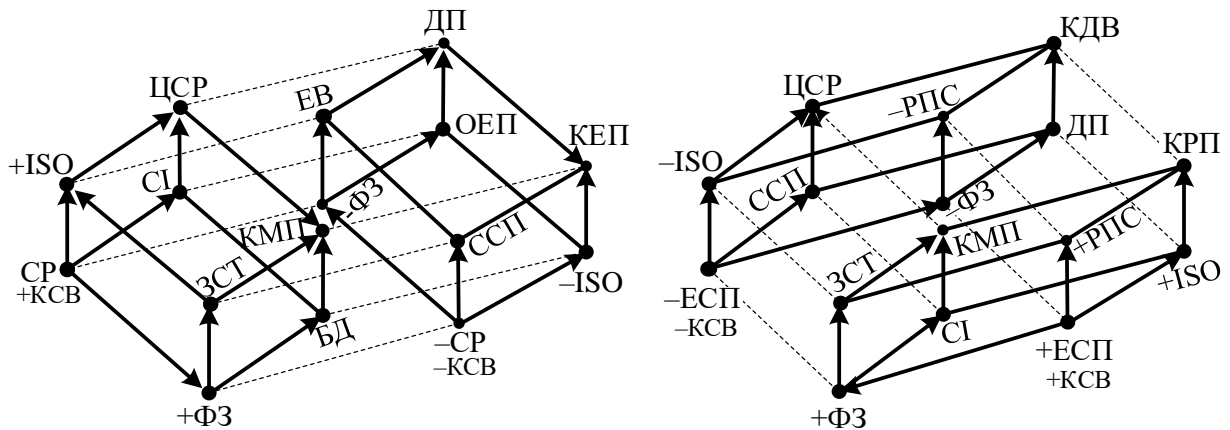
Модель дуальної взаємодії	Спрямованість	Характеристика рефлексивних впливів
<p><math>A = f(a_J, s_J) \rightarrow a_1</math></p> <p><math>a_J = f(a_3, s_3) \rightarrow a_2</math> Уявлення підприємства (економічного агента <math>A</math>) про власну КСВ («образ себе в СВБ»)</p> <p><math>s_J = f(s_4, a_5) \rightarrow s_2</math> Образ соціально-відповідальної поведінки стейкхолдера в уявленнях підприємства («образ партнера» з точки зору агента)</p> <p><math>f(a_3, s_3)</math> <math>a_3</math> – інтенції економічного агента щодо провадження СВБ та КСВ <math>s_3</math> – інтенції стейкхолдера, як їх усвідомлює підприємство <math>a_2</math> – Очікування агента від переходу на СВБ, досвід підтримки КСВ <math>a_1 = s_1</math> – вплив (примус) вищого фрактального рівня (зовнішні запити) щодо ведення соціально-відповідального бізнесу</p> <p><math>f(a_5, s_4)</math> <math>a_5</math> – усвідомлення економічним агентом (підприємством), як його інтенції (<math>a_3</math>) сприймаються стейкхолдером <math>s_4</math> – уявлення підприємства про інтенції стейкхолдера (<math>s_3</math>) підтримувати соціально-відповідальний бізнес <math>s_2</math> – очікування стейкхолдера від переходу на СВБ в уявленні (з точки зору) підприємства</p>	<p><math>a_2 \Rightarrow \max</math> <math>h(a_2) \rightarrow \max</math> прагнення виконати умову <math>a_2 &gt; a_1</math></p> <p><math>s_2 \Rightarrow \max</math> <math>h(s_2) \rightarrow \max</math> <math>f(a_2, s_2) &gt; s_1</math></p> <p><math>a_3 \Rightarrow \min</math> <math>h(a_3) \rightarrow \min</math> досягнення умови, що <math>a_3 &lt; a_1</math></p> <p><math>s_3 \Rightarrow \min</math> <math>h(s_3) \rightarrow \min</math> досягнення <math>s_3 &lt; s_1</math> при <math>f(a_3, s_3) \Rightarrow \min</math></p> <p><math>s_4 \Rightarrow \min</math> <math>h(s_4) \rightarrow \min</math> за умови <math>f(a_5, s_4) \Rightarrow \min</math></p> <p><math>a_5 \Rightarrow \min</math> <math>h(a_5) \rightarrow \min</math> за умови <math>f(a_5, s_4) \Rightarrow \min</math></p>	<p>Класичне рефлексивне управління базується на принципі створення завищених очікувань, оскільки тоді суб'єкт підкорюється впливам (тиску <math>a_1</math> щодо параметрів СВБ), які нижче за його очікування. Тобто рефлексія впливає на усвідомлення вагомості вимог ISO 26000 в рамках <math>a_2</math></p> <p>Передача економічному агенту завищеної оцінки підтримки стейкхолдером вимог й параметрів ISO 26000 (формування хибного образу <math>a^s J</math> щодо підтримки КСВ)</p> <p>Інтенції економічного агента розкриваються через його прагнення збільшувати ефективність й розвивати окремі бізнес-спроможності (задаються як <math>a_3</math>), що може йти у протиріччя з підтримкою КСВ через відволікання ресурсів на реалізацію відповідних заходів</p> <p>Базується на принципі рефлексивного програмування, коли суб'єкт підкоряється тиску прийняття вимог СВБ, якщо його інтенції нижчі за такий тиск. Нав'язування точок зору щодо КСВ або сприяння виключенню ряду інтенцій, спрямованих на відмову від заходів з КСВ</p> <p>Рефлексивне коригування усвідомлення агентом можливостей стейкхолдера підтримувати КСВ без падіння ефективності бізнес-процесів. Передача образу власної доктрини та алгоритмів підтримування КСВ</p> <p>Зниження уявлень про цільові орієнтири ефективності діяльності стейкхолдера. Взаємодія (<math>f()</math>) моделюється операціями кон'юнкції (для умов конфлікту) або диз'юнкції (в ситуації спільності інтересів)</p>

Джерело: авторська адаптація розробок А. Таран [133, с. 1844-1845] та О. Іваницької [198, с. 481] для використання в сфері забезпечення корпоративної соціальної відповідальності та підтримки соціально-відповідального ведення бізнесу

Рефлексивне управління в загальному випадку передбачає формування схильності економічного агента підкоритися зовнішньому тиску (прийняти  $a_1$ ) щодо соціально-відповідального ведення бізнесу (відповідно до заданих на рис. 3.4 його характеристик) шляхом формування відповідних тиску оточення інтенцій ( $a_3 = a_1$ ). В іншому випадку, коли не враховуються інтенції агента, мова ведеться про рефлексивне програмування, що також спирається на доведені В. Лефевром [103] вимоги формування таких очікувань суб'єкта, які перевищують реальність (тиск з боку  $a_1$ ). Описані у табл. 3.3 впливи орієнтують економічного агента (підприємство) знизити певні плани щодо ефективності використання ресурсів (задаються як інтенції  $a_3$ ) на користь підтримки КСВ, враховуючи при цьому досвід взаємодії з стейхколдерами в напрямку підтримки соціально-відповідального ведення бізнесу ( $a_2$ ). Описана у табл. 3.3 логіка є базисом включення рефлексивних управління та програмування як окремого елемента до задекларованого організаційно-економічного забезпечення КСВ.

Формування такого організаційно-економічного забезпечення (точніше його розширення рефлексивною складовою), в свою чергу, має враховувати наявність введених В. Лефевром [103, с. 45-67] двох етичних систем. Тут мова ведеться не про цінності підприємства задані, наприклад, його корпоративною культурою, а про сполучення описаних вище «позитивного» та «негативного» полюсів. Перша етична система в результаті зазначеного сполучення тяжіє до негативного полюсу, а друга – до позитивного. Застосування даних етичних систем в рамках формування організаційно-економічного забезпечення КСВ допомагає моделювати поведінку означених на рис. 3.3 економічних агентів. Трансляція загального опису характеристик етичних систем на обрану мету дослідження дозволяє передбачити, що перша етична система орієнтується на заборону порушень вимог законодавства у сфері КСВ (тобто ключовим аспектом уваги є пріоритет дотримання вимог ISO 26000 над збільшенням прибутку чи отриманням іншої економічної вигоди). Друга етична система, в свою чергу, орієнтується на примат досягнення цілей та задоволення основних потреб економічного суб'єкта, припускаючи при цьому порушення певних

інституціональних норм (як визначених на законодавчо, так і неформально присутніх у суспільстві). Наявність таких етичних систем пропонується використати як другий варіант представленої на рис. 3.2 булевої решітки. Приклад застосування описаних етичних систем та розширення (додавання вимірів) до булевої решітки рефлексивного вибору наведено на рис. 3.5.



А) Опис логіки прийняття рішення щодо провадження екологічних проектів в рамках першої етичної системи

Б) Опис логіки прийняття рішення щодо розвитку відповідального відношення до споживача в рамках другої етичної системи

Умовні позначення:

+ФЗ – збільшувати фінансування заходів з КСВ та підтримки СВБ  
 +КСВ – підтримка корпоративної репутації та соціально-відповідального бізнесу  
 +СР – концепція стійкого розвитку як складова організаційної культури  
 ЕСП – орієнтація на етичне та відповідальне ставлення до споживача  
 +ISO – додержання вимог ISO 26000 та кодексів корпоративної поведінки  
 ССП – самостійне коригування параметрів стратегічної поведінки (саморефлексія при зміні стратегічного вибору)  
 КМП – конфлікт через порушення принципу максимізації прибутку  
 ОЕП – обмежена реалізація екологічних проектів підприємством  
 СИ – проваджувати соціальні інвестиції  
 ДП – досягнення заданої норми прибутку  
 КДВ – компроміс в отриманні вигід від моделювання поведінки споживача

-ФЗ – незмінність або зменшення обсягів фінансування заходів з КСВ та СВБ  
 -КСВ – функціонування без акценту на підтримку КСВ та ведення СВБ  
 -СР – виключно законодавчі вимоги щодо охорони навколишнього середовища  
 РПС – рефлексивне програмування споживчої поведінки  
 -ISO – обмежена підтримка та реалізація вимог стандартів (у т.ч. ISO 26000)  
 ЗСТ – залучення стейкхолдерів до взаємодії під час вироблення параметрів соціально-відповідального ведення бізнесу  
 КЕП – конфлікт недостатньої реалізації еколого-соціальної підтримки  
 ЕВ – вибір переваг ефективності витрат понад збереженням оточення  
 БД – орієнтація на благодійну діяльність  
 ЦСР – реалізація цілей стійкого розвитку  
 КРП – усвідомлення рівня припустимої втрати прибутку як форма компромісу

Рис. 3.5. Диференціація логіки формування рефлексивного вибору КСВ

Джерело: авторська розробка на основі пропозицій В. Лефевра [103, с. 45-67] та Т. Таран [132, с. 212-215] щодо виділення двох етичних систем

Доведеність поданого на рис. 3.5 процесу соціально-відповідального вибору базується на результатах проведеного Українською маркетинговою групою [152] опитування 1221 підприємства щодо застосування ними соціально-відповідальних практик. За результатами цього опитування [152, с. 8] виявилось, що лише 29,8% підприємств поширюють власну соціальну відповідальність на збереження оточення та тяжіють до реалізації екологічних проєктів. Наявність законодавчих вимог обумовила застосування першої етичної системи (частина А на рис. 3.5), яка не припускає порушень закону та призводить до прояву конфліктів у разі відхилень від правил реалізації процесів. Частина Б рис. 3.5 також базується на опитуванні [152] щодо залучення підприємствами принципів «етичного та відповідального становища до споживачів» [152, с. 8], які в свою чергу містяться в ISO 26000 [92]. У даному випадку застосована друга етична система, оскільки вона припускає наявність певних компромісів, потрібних за для отримання бажаного кінцевого результату. Саме можливість компромісів між максимізацією прибутку та порушенням вимог соціально-відповідального ведення бізнесу обумовили розбіжність у сприйнятті потреби транслявання КСВ на споживача для суб'єктів державної (35,2% респондентів з опитування [152] приймають таку потребу) та приватної (60,3%) форми власності.

Слід окремо звернути увагу на зв'язок елементів рис. 3.5 з елементами формули (3.1), в частині логіки усвідомлення досвіду досягнення соціально-відповідальної поведінки ( $a_2$ ) та інтецій ( $a_3$ ) щодо її реалізації. Так, як було зазначено, зазначена на рис. 3.5 модель розширює булева решітку рефлексивного вибору з рис. 3.2. Більш того, в її основу покладено подану в частині А рис. 3.4  $2^n$  булеву решітку, що визначається змінною  $x=(+КСВ, -КСВ, +\PhiЗ, -\PhiЗ)$ . Зазначене розширення при цьому не відмінняє використання формули (3.2) та застосування рефлексивних впливів з табл. 3.3. Більш того, описані в рамках рис. 3.5 перша та друга етичні системи В. Лефевра [103; 220] також відображають конфлікт між тиском оточення ( $a_1$ ) щодо КСВ та самооцінкою економічного суб'єкта ( $(a_3 \rightarrow a_2)$  у формулі (3.1)) щодо СВБ.

Таким чином, врахування наявності двох етичних систем, так само як і

реалізація описаних у табл. 3.2 та табл. 3.3 впливів на інтенції та готовність економічного суб'єкта здійснювати соціально-відповідальний вибір, формує системно-рефлексивну парадигму підтримки корпоративної соціальної відповідальності. В той же час, доведення авторських гіпотез потребує певної практичної реалізації, яка передбачає розширення організаційно-економічного забезпечення КСВ залученням елементів описаної системно-рефлексивної парадигми. Реалізацію такого залучення пропонується здійснювати шляхом застосування функціонального моделювання IDEF (Integrated DEFinition).

Вибір IDEF підходу пояснюється тим, що основу (центральний елемент) поданої на рис. 3.3 моделі гарманізації простору міжсуб'єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами щодо розвитку СВБ становлять потоки створення цінності. Відповідно й загальноприйнятий підхід до управління такими потоками (відображено в частині А рис. 3.6) пропонується розширити додаванням контурів рефлексивного управління КСВ. Відповідна модель такого розширення наведена в частині Б рис. 3.6, яка орієнтована на підтримку перебудови корпоративним підприємством власних бізнес-процесів відповідно до нових принципів соціально-відповідального ведення бізнесу.

3.2. Розвиток організаційно-інформаційного забезпечення формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності

Зростання того значення, яке займає підтримка КСВ в діяльності сучасних підприємств, об'єктивно потребує розгляду її як вагомого елементу стратегічного процесу, ефективно реалізувати який неможливо без створення відповідного організаційно-економічного забезпечення. Водночас, наявні на теперішній момент часу розробки щодо дослідження перетину стратегічного менеджменту та забезпечення соціальної відповідальності бізнесу потребують доопрацювання в частині врахування параметрів обґрунтованої вище системно-рефлексивної парадигми підтримки КСВ.



А) загальноприйнята логіка організації управління бізнес-процесами



Б) логіка організації рефлексивного управління КСВ, заснована на розширенні рангу рефлексії та перенесенні підстав прийняття рішень

Рис. 3.6. Формування організаційно-економічного забезпечення КСВ

Джерело: авторська розробка

Складність реалізації такого доопрацювання стикається з теоретичною неузгодженістю. З одної точки зору, задеклароване організаційно-економічне забезпечення сприяє формуванню стратегії підтримки КСВ або стратегії соціально-відповідального ведення бізнесу. З іншої точки зору можна робити акцент на формування соціально-відповідальної стратегії. Така розбіжність підтверджується представленим у підрозділі 2.2 аналізом (див. дод. Л) підходів до виділення стратегічних імперативів КСВ в діяльності українських компаній. У даному випадку можна прийняти класичну ієрархію стратегій (корпоративна – конкурентна – функціональні та операційні стратегії), в рамках кожної з яких буде виділятися окрема складова підтримки КСВ та соціально-відповідального ведення бізнесу. Тобто хоча на теоретичному рівні існують розбіжності між концептами «стратегія соціальної відповідальності» та «соціально-відповідальна стратегія», підтримка КСВ потребує одночасного врахування цих двох концептів. Лише у такому випадку буде забезпечена цілісність реалізації поданого у першому розділі механізму забезпечення КСВ.

Основу формування даного механізму становлять «інформаційні моделі (образи) рефлексивного сприйняття стейкхолдерами корпорації зобов'язань АТ з КСВ» (див. рис. 1.2). Стратегічну складову забезпечення КСВ за такого підходу пропонується співвідносити зі зростанням рангу рефлексії (див. рис. 3.1). Така пропозиція корелює з двома описаними підходами до розуміння рефлексивного управління. По-перше, буде розширено горизонт стратегічного планування (рефлексія як оцінювання себе). По-друге, відбудеться не лише врахування власного ставлення підприємства до КСВ, а й програмування такого відношення з боку стейкхолдерів (рефлексія як формування оточення в рамках описаної на рис. 3.3 моделі). Таке програмування має бути реалізовано лише на стратегічному рівні, оскільки кожен рефлексивний вплив передбачає врахування рефлексивним керуючим відповідної реакції від об'єкту впливу та коригування такого впливу на наступному інтервалі часу. Стратегія в свою чергу забезпечує ітераційне наближення результатів таких реакції до бажаних для рефлексивного керуючого. Описана логіка подання стратегії (в рамках

інтеграції та одночасного застосування двох описаних концептів) через зростання рангу рефлексії відображена на рис. 3.7.

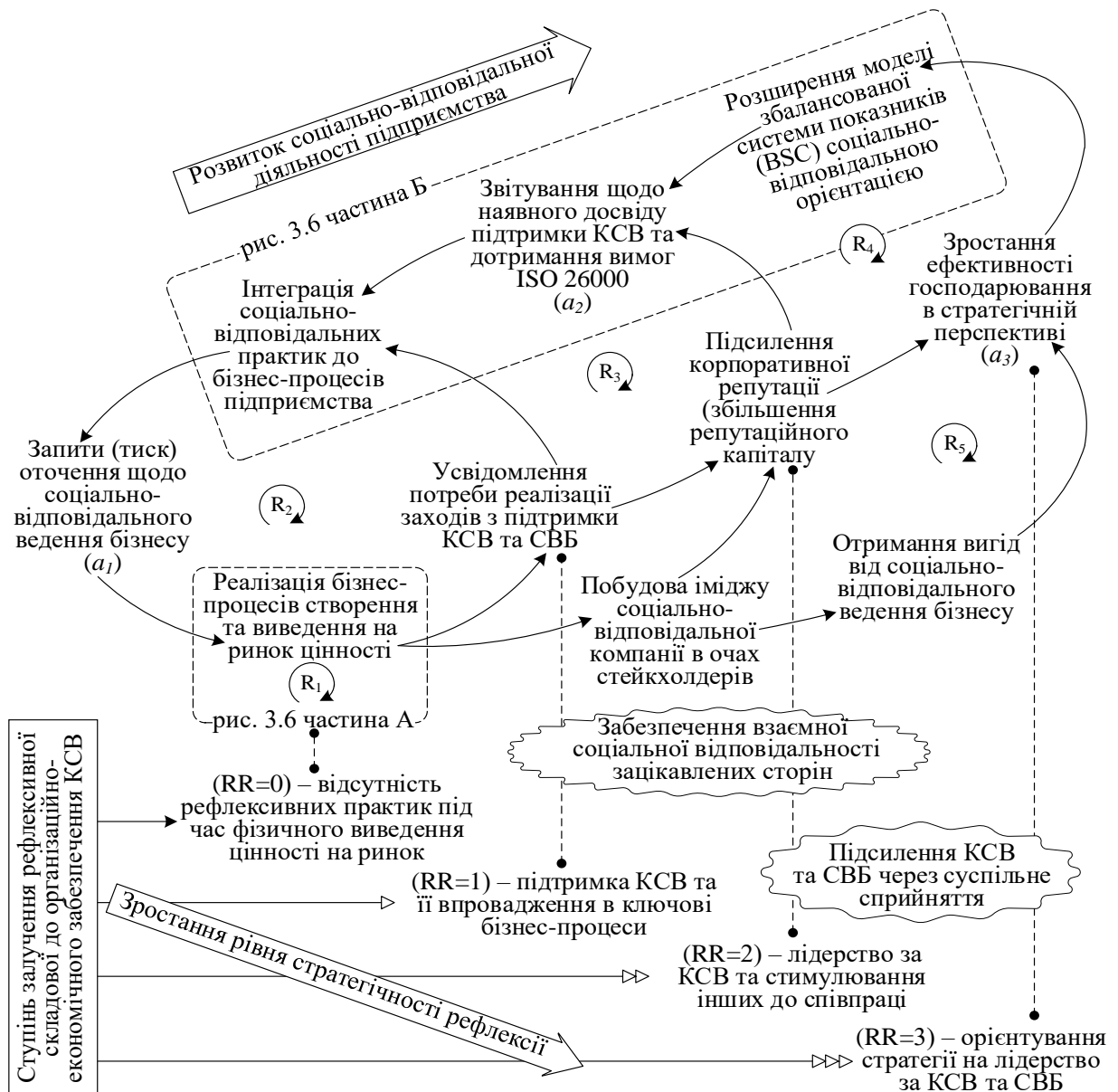


Рис. 3.7. Логіка розгляду корпоративної соціальної відповідальності як фактору стратегічного покращення параметрів ціннісної пропозиції та виокремлення особливих зон уваги менеджменту підприємства

Джерело: авторська розробка

Представлена на рис. 3.7 когнітивна модель є доведенням авторської гіпотези щодо зіставлення третього рангу рефлексії ( $RR=3$  на рис. 3.1) зі стратегічним рівнем підтримки КСВ. Стратегію з такої точки зору пропонується розглядати як орієнтир створення образу соціально-відповідального бізнесу

корпоративного підприємства. Тобто стратегія перетворюється у визначення бажаних параметрів такого образу, перелік яких введено у підрозділі 3.1. Такий підхід одночасно застосовується як в рамках концепту «соціально-відповідальна стратегія», так і під час формування «стратегії соціальної відповідальності» (просто буде зміщуватися акцент на різні складові образу підприємства та поданого на рис. 3.3 простору гармонізації цих параметрів).

Ключовим здобутком такого підходу є орієнтація рефлексивних впливів на формування бажаного образу КСВ підприємства на стратегічному інтервалі часу (на противагу отримання тимчасових вигід від зміни інтенцій окремого стейхолдера). Тобто вибір напрямів спрямування рефлексивних впливів постає результатом зробленого підприємством стратегічного вибору та його зміни в наслідок зростання рангу рефлексії у рефлексивного керуючого. Протяжність у часі рефлексивних впливів в решті решт призводить до появи так званих інформаційних каскадів (рід інформаційним каскадом С. Турлакова [249, с. 25] розуміє прийняття економічним суб'єктом рішення не стільки на основі власних розрахунків та наявної у нього інформації, скільки на основі врахування поведінки інших економічних агентів, яка також має прояв у сфері корпоративної соціальної відповідальності). І хоча саме на цьому підґрунті побудовані представлені у підрозділі 3.1 контури рефлексивного управління, зі стратегічної точки зору параметри організаційно-інформаційного забезпечення КСВ мають розподілятися за двома ключовими контурами: створення цінності (відповідає частині А рис. 3.6) та усвідомлення такої цінності (частина Б на рис. 3.6). Обидва ці контури введено до поданої на рис. 3.7 моделі рефлексії стратегічного процесу корпоративного підприємства.

Завданням механізму забезпечення КСВ за такого підходу є підтримка рівня рефлексії підприємства вищої за рівень рефлексії представлених на рис. 3.3 стейхолдерів. Реалізацію виконання даної вимоги пропонується базувати на чотирьох ключових елементах, взаємодію між якими відображено на рис. 3.8. Зазначені елементи, по-перше, становлять основу організаційно-економічного забезпечення КСВ. По-друге, забезпечення реалізації кожного з

перелічених елементів потребує залучення інструментарію та створення модельного базису, який буде враховувати особливості управління конкретним підприємством. Узгоджене формування такого інструментарію, у зв'язку з рефлексивним коригуванням усвідомлення параметрів КСВ, пропонується трактувати як методичний підхід щодо визначення місця корпоративної соціальної відповідальності у стратегічному управлінні підприємством.



Рис. 3.8. Взаємозв'язок ключових елементів організаційно-економічного забезпечення формування та реалізації соціально-відповідальної стратегії

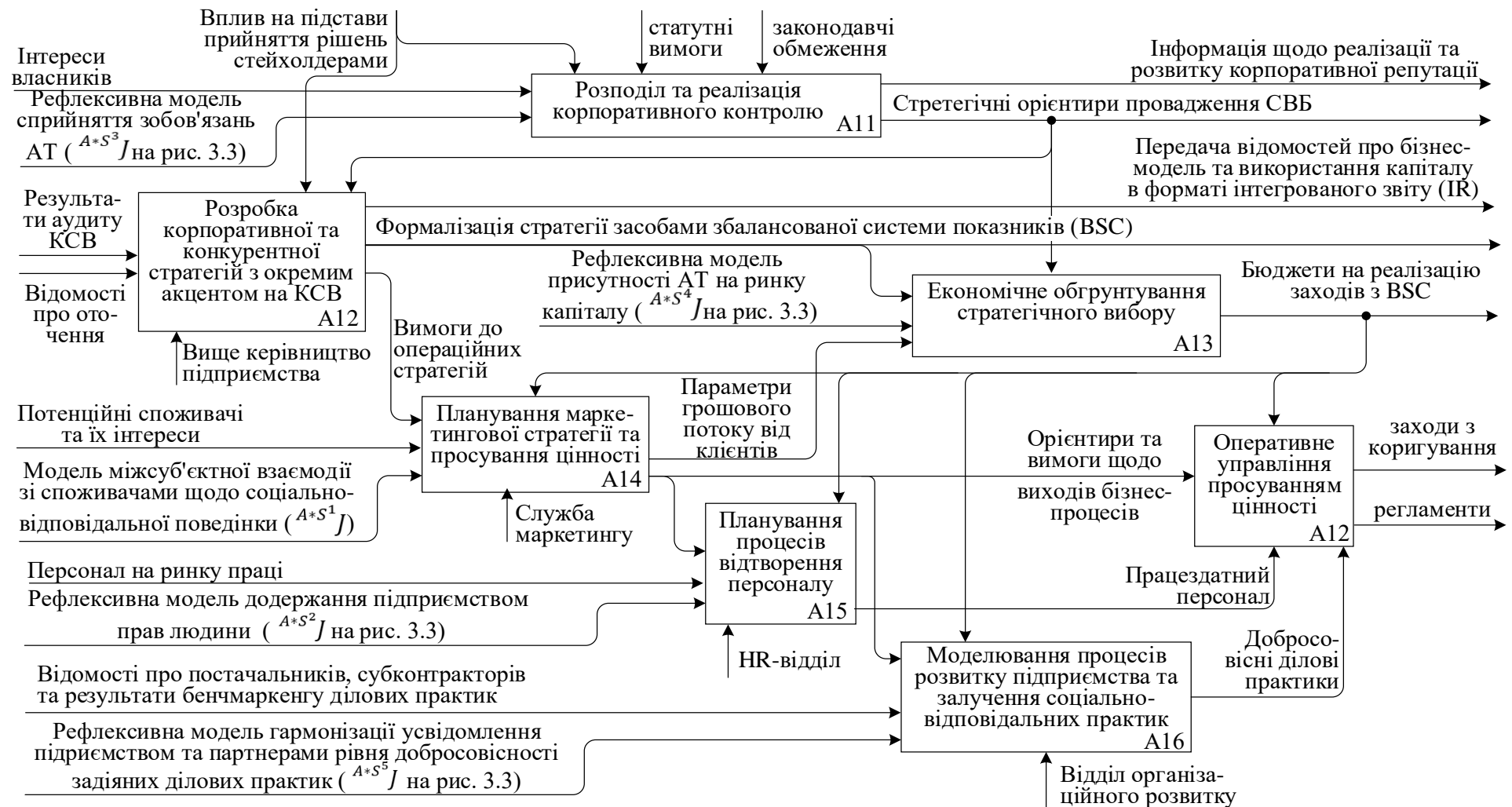
Джерело: авторська розробка

Зазначений методичний підхід перш за все орієнтує стратегічний вибір підприємства на отримання переваг від прийняття КСВ (головні напрями для цього також представлено на рис. 3.8). Оскільки такі переваги буде отримано лише у разі реалізації стратегії, то КСВ має підсилювати параметри бізнес-процесів або потоків створення цінності (саме тому їх введено до рис. 3.8). Таке підсилення може базуватися, наприклад, на залученні більш персоналу з більш високою кваліфікацією (через прагнення окремих фахівців працювати на

соціально-відповідальному підприємстві) або більш тісної співпраці з постачальниками входів бізнес-процесів (через налагодження взаємодії в рамках реалізації соціально-відповідальних бізнес-практик). Подібні складові докладно описані у наявній літературі та в цілому відповідають верхній частині поданої на рис. 3.3 моделі. Авторські пропозиції, як зазначено вище, полягають у рефлексивній гармонізації образів підприємства та стейкхолдерів.

Менш поширеною зоною уваги є нижня частина рис. 3.3, яка до моделі з рис. 3.8 введена складовою корпоративної репутації, що М. Verber зі співавторами визначається як «колективне сприйняття корпорації протягом певного часу» [13, с. 234]. Автори [13] доводять засобами PLS-SEM аналізу (методом моделювання структурних рівнянь) наявність високого рівня позитивного зв'язку між корпоративними репутацією та КСВ, тим самим підтверджуючи вірність тлумачення Н. Орлової, щодо потреби формування репутаційного капіталу (або соціально-репутаційного згідно О. Нестеренко [225]), який покращує «загальне сприйняття компанії» [227, с. 220].

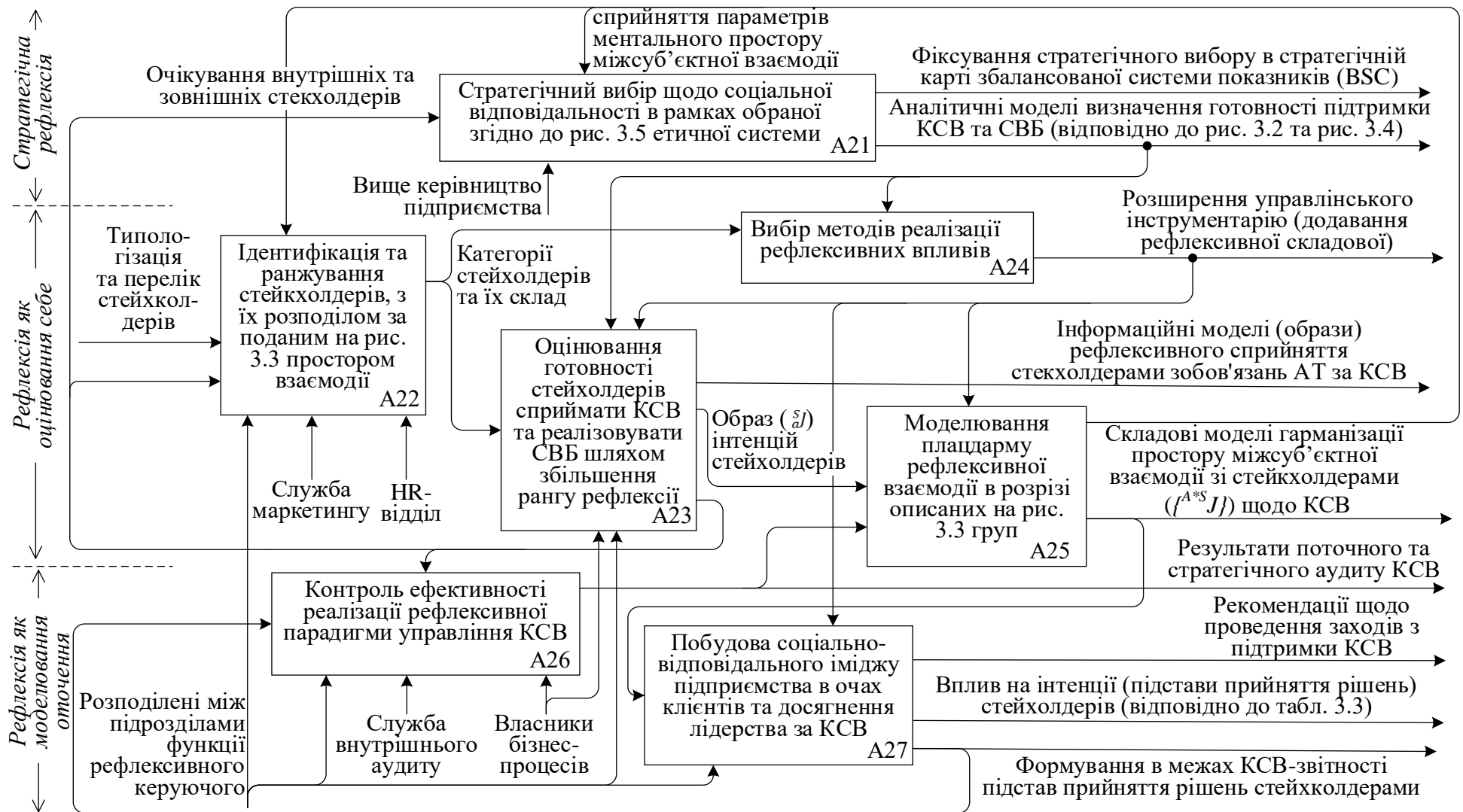
Авторська гіпотеза тут полягає у тому, зі стратегічної точки зору зростання корпоративної репутації призводить до покращення параметрів ціннісної пропозиції та рівня ефективності господарювання підприємства. В авторських моделях така репутація формується (підвищується) саме рефлексивними впливами. З цієї точки зору забезпечення зв'язку між корпоративною репутацією та КСВ відповідає пропозиціям Я. Лагути [217] щодо виділення внутрішньої (орієнтується на ISO 26000 та переважно верхню частину рис. 3.3) та зовнішньої (орієнтується на кодекси корпоративної поведінки та нижню частину рис. 3.3) КСВ. Зазначена пропозиція дозволяє ввести корпоративну репутацію до контурів управління КСВ та подати її як складову поданого на рис. 3.6 процесу формування організаційно-економічного забезпечення КСВ. Відповідна деталізація поданої на рис. 3.6 моделі подана на рис. 3.9. В рамках зазначеної деталізації виділено логіки підтримки контурів оперативного та стратегічного управління рефлексивною складовою, оскільки рефлексія та розвиток репутації не можуть займати первинне місце в менеджменті.



А) Перенесення на модель створення цінності визначених на рис. 3.3 зон рефлексивної гармонізації інтересів (A1 на рис. 3.6)

Рис. 3.9. Функціональна (IDEF) модель рефлексивного управління корпоративною соціальною відповідальністю

Джерело: авторська розробка



Б) Розкриття блоку моделювання рефлексивного сприйняття стейкхолдерами зобов'язань АТ з КСВ (A2 на рис. 3.6)

Рис. 3.9. Функціональна модель рефлексивного управління корпоративною соціальною відповідальністю (продовження)

Подана на рис. 3.9 модель робить декілька вагомих акцентів в формуванні організаційно-економічного забезпечення КСВ. Перш за все, з організаційної точки зору, вона визначає можливість розподілу функцій рефлексивного керуючого між підрозділами та відповідальними особами підприємства, розширюючи тим самим перелік використовуваних ними інструментів. Це зроблено з огляду на те, що не завжди можливо та доречно виділяти окрему організаційну ланку для забезпечення КСВ. Подібна пропозиція міститься в роботах Е. Камишнікової [201, с. 65] (пропонує ввести посаду заступника директора з КСВ, якому буде підпорядковано департамент з КСВ) та В. Філіппової [250, с. 11] (наголошує на доречності формування комітету з етики, який у тому числі проваджуватиме етичні експертизи). Такі пропозиції науковців певною мірою відрізняються від результатів проведеного Центром «Розвиток КСВ» опитування [196] респондентів з 400 підприємств щодо особливостей організації управління КСВ. Результати такого опитування [196, с. 27] висвітлили, що у 83% підприємств проблемами КСВ опікується вище керівництво, тобто безпосередньо директор (72%) та керівники бізнес-напрямків (11%). Про наявність окремого відділу або про призначення менеджера з КСВ наголосило лише у 7% респондентів. Централізована форма організації управління КСВ обмежено властива навіть для крупного бізнесу (за результатами опитування [187, с. 8] 44 великих підприємств лише 25% з них мають КСВ-відділ, а 57% не планують збільшувати кількість фахівців з КСВ). Саме з огляду на описану ситуації на рис. 3.9 представлено варіант розподілу ролей щодо забезпечення соціально-відповідального ведення бізнесу між наявними ланками оргструктури підприємства.

Другим акцентом представленої на рис. 3.9 моделі є представлення на її виходах інструментів рефлексивного коригування інтенцій стейкхолдерів, під якими пропонується розуміти різного роду управлінські звіти. Саме такі звіти забезпечують коригування образу корпоративної соціальної відповідальності підприємства ( $A/J$  на рис. 3.3) в усвідомленні стейкхолдерів. В контексті організації звітування за КСВ потрібно підтримати твердження О. Нестеренко

[225, с. 73] відносно неможливості зовнішнього залучення соціально-репутаційного капіталу, який формується під час функціонування підприємства. Рефлексивна складова у цьому випадку здатна покращити процеси формування такого капіталу саме за рахунок вірної передачі образу підприємства ( $A/J$ ). При цьому, на жаль, практика реалізації СВБ в Україні не орієнтована на застосування стратегічних переваг від подібного звітування. Так, дослідження Української маркетингової групи [152, с. 8] виявили, що лише 18,7% підприємств розглядають відкрите розкриття інформації щодо власної діяльності як елемент забезпечення КСВ. Подібні результати притаманні й дослідженню Центру «Розвиток КСВ», в рамках якого ідентифіковано, що лише 13% респондентів готують звіт з КСВ. Така непрозорість підтримки КСВ негативно відбивається на можливості отримання переваг для бізнес-процесів від соціально-відповідального ведення бізнесу та ускладнює можливість реалізації описаних вище рефлексивних впливів на стейкхолдерів.

Проблема формування образу підприємства за рахунок розвитку КСВ-звітування певною мірою підтверджується й дослідженнями Н. Краснокутської [214, с. 99-101], де КСВ розглядається з точки зору концепції свідомого капіталізму та орієнтується на визначення ефективності діяльності корпоративного підприємства через створення корисності для стейкхолдерів. Описана ж у підрозділі 3.1 системно-рефлексивна парадигма КСВ розширює зазначене визначення суб'єктивним сприйняттям створюваної корисності, яке й формується через управлінське (соціально-відповідальне) звітування. Саме таке КСВ-звітування в рамках даного дослідження розглядається як форма донесення інформаційних моделей (образу) соціально-відповідального бізнесу підприємства до стейкхолдерів. Тобто реалізація заданих формулою (3.1) інтенцій підприємства у вигляді певних заходів з підтримки КСВ має як отримувати належне висвітлення, так і розкриватися з точки зору сприйняття рефлексії як «оцінювання себе». Приклади реалізації цієї вимоги українськими компаніями представлено у табл. 3.4, яка в свою чергу визначає відповідність описаним у другому розділі цілям сталого розвитку (див. табл. 2.1).

Таблиця 3.4

## Напрямки розвитку організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності

Підприємство та джерело інформації	Сфера прояву КСВ та СВБ	Економічне забезпечення, фізична реалізація заходу	Організаційно-інформаційне забезпечення підтримки КСВ з виділенням рефлексії	Рекомендації щодо розвитку рефлексії
ПАТ «Агрофорт» у складі ХК «Міронівський хлібопродукт» [235, с. 120]	Навколишнє середовище (п. 6.5 та п.6.8 за ISO 26000) Ціль № 12 за табл. 2.1 Стейкхолдери $s^2$ , $s^6$ та $s^7$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Організація роботи системи збирання та утилізації відходів з території громади. Проведення акції «Екотиждень»	$RR=0$ . Встановлення контейнерів для роздільного збирання сміття. $RR=1$ . Залучення працівників до популяризації системи. Призив долучитися до системи $RR=2$ . Продукування повідомлень щодо важливості збереження оточення та ресурсів	$RR=3$ . Ініціативи з поширення екологічної освіти та підвищення рівня екологічної свідомості суспільства
Агропромхолдинг «Астарта-Київ» [187, с. 131; 238, с. 22-24; 36]	Розвиток потенціалу громади (п.6.8 за ISO) Ціль № 4 за табл. 2.1 Стейкхолдери $s^6$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Реалізація ініціатив з освіти молоді та навчання громад сучасним навичкам, у т.ч. бізнес-плануванню	$RR=0$ . Реалізація освітнього проекту «Підйом» $RR=1$ . Популяризація ініціативної участі молоді у житті громад, формування навичок лідерів та проектної діяльності $RR=2$ . Розробка методичної літератури	$RR=3$ . Поширення досвіду реалізації індивідуальних проектів впливу на оточення
ТОВ «ДТЕК» [187, с. 192-193; 235, с. 46; 45]	Ділові та трудові практики (п. 6.3 та п. 6.6 за ISO 26000) Цілі № 4, 12, 13, 15 Стейкхолдери $s^2$ та $s^5$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Створення Академії ДТЕК. Проведення екологічних освітніх програм «EkoSmart». Фінансування наскрізних програм підготовки	$RR=0$ . Навчання держслужбовців за навчальними програмами ДТЕК $RR=1$ . Актуалізація 64 стандартів професійної підготовки на рівні Міністерства освіти і науки $RR=2$ . Вступ академії до міжнародних асоціацій та участь у освітніх конкурсах	$RR=3$ . Просування академії як провайдера кращої бізнес-освіти, яка враховує соціально-відповідальні практики
Оператор зв'язку «DataGroup» [235, с. 18-23]	Трудовий потенціал та його покращення (пп. 6.3 та 6.4 за ISO 26000)	Фінансування проектів з популяризації здорового способу життя, кінцевою метою яких є підтримка довголітньої активної трудової діяльності	$RR=0$ . Заохочення занять спортом, залучення працівників до різних змагань та проектів $RR=1$ . Інформування про проект в щоденних дайджестах за для зміни ставлення до проблеми $RR=2$ . Формування спеціальної прозорої звітності. Додавання елементів гейміфікації	$RR=3$ . Орієнтація корпоративної культури на підтримку здорового образу життя та особистісне зростання людини
АТ «Прикарпаттяобленерго» [238, с. 28-31]	Ціль № 3 з табл. 2.1 Стейкхолдери $s^2$ та $s^3$ за табл. 1.2 та рис. 3.3			
Лінія магазинів EVA [187, с. 138; 235, с. 20-23]	Розвиток спільнот (п. 6.8 за ISO 26000) Ціль № 3, 11, 16, 17 Стейкхолдери $s^6$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Передача частини доходу від акційних товарів на гуманітарну допомогу. Зростання продажу таких товарів на 70%	$RR=0$ . Гуманітарна допомога майбутнім матерям та лікарням та окремим лікарям $RR=1$ . Проведення тематичних лекцій $RR=2$ . Поширення повідомлень про оновлення технічної бази та навчання лікарів	$RR=3$ . Запровадження спеціального символу проекту – помаранчевої восьми ніжки

Джерело: авторське узагальнення та інтерпретація відомостей з відкритих джерел та звітів підприємств

## Продовження табл. 3.4

Підприємство та джерело інформації	Сфера прояву КСВ та СВБ	Економічне забезпечення, фізична реалізація заходу	Організаційно-інформаційне забезпечення підтримки КСВ з виділенням рефлексії	Рекомендації щодо розвитку рефлексії
Аграрна компанія Syngenta [235, с. 90-93]	Організаційне управління (п. 6.2 за ISO 26000) Ціль № 8 за табл. 2.1 Стейкхолдери $s^2$ та $s^5$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Обґрунтування витрат на фінансування проектів рекрутингу та навчання персоналу. Показники плинності кадрів та продуктивності праці	$RR=0$ . Зміна підходу до набору персоналу. Впровадження власної освітньої платформи $RR=1$ . Декларація розвитку лідерства та залучення робітників до різних соціальних проектів $RR=2$ . Впровадження онлайн порталу, що відображає спри	$RR=3$ . Коригування процесу адаптації нових робітників до організаційної культури у тому числі через перенавчання
Мережа магазинів «Сільпо-Фуд» у складі групи компаній Fozzy Group [194; 245]	Навколишнє середовище та громади (п. 6.5 та п.6.8 за ISO 26000) Ціль № 12 за табл. 2.1 Стейкхолдери $s^2$ , $s^6$ та $s^7$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Питома вага переробленої сировини. Обсяги замовлень в екобоксах. Оптимізація витрат на провадження заходів з охорони середовища.	$RR=0$ . Проекти «Сільпо Re Cycling», паперове пакування, роздільний збір відходів $RR=1$ . Звітування про роботу департаменту контролю якості (внутрішнє та зовнішнє) $RR=2$ . Публічне декларування орієнтації на провадження екологічно свідомого бізнесу	$RR=3$ . Проведення спільної для Fozzy Group відповідальних маркетингової діяльності та ділових практик
Мережа магазинів «Фора» у складі групи компаній Fozzy Group [193; 245]	Споживачі та практики ведення бізнесу (п. 6.6 та п.6.7 за ISO 26000) Ціль № 12 за табл. 2.1 Стейкхолдери $s^1$ та $s^6$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Дослідження показників лояльності споживача, позитивної вартості клієнта, конверсії та визначення їх кореляції з практиками діяльності	$RR=0$ . Проекти непрямої підтримки лояльності, якто зарядні пристрої на парковках $RR=1$ . Поширення проектів зворотного зв'язку для скарг та надання ідей щодо роботи $RR=2$ . Звітування за результатами програм управління клієнтським досвідом	$RR=3$ . Проведення спільної для Fozzy Group відповідальних маркетингової діяльності та ділових практик
AB InBev Efes Україна [170; 171, с. 28; 187, с. 198]	Відповідальна поведінка споживача (п. 6.7 ISO 26000) Ціль № 12 за табл. 2.1 Стейкхолдери $s^1$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Фінансування участі в органі контролю компаніями з пивоваріння норм етики. Визначення впливу обмежень на рівень дохідності	$RR=0$ . Розміщення на продукції інформації про ризики надмірного споживання алкоголю $RR=1$ . Підписання угод щодо спільного регулювання комунікації у сфері пивоваріння $RR=2$ . Розташування бренду разом з соціальною рекламою на громадському транспорті	$RR=3$ . Національна програми підвищення культури водіння. Розробка стандартів маркетингу алкогольної продукції
ДП «НАЕК «Енергоатом» [235, с. 96-99]	Добросовісні ділові практики (п. 6.6 за ISO 26000) Ціль № 9 за табл. 2.1 Стейкхолдери $s^5$ за табл. 1.2 та рис. 3.3	Ефективність від співпраці при використанні низьковуглецевих технологій. Фінансування конкурсів ідей для розвитку та для навчання персоналу	$RR=0$ . Розвиток підготовки кадрів високої кваліфікації для нових реакторних технологій $RR=1$ . Висвітлення інформації щодо соціальних та екологічних впливів на регіон $RR=2$ . Інформування про укладені меморандуми та угоди щодо локалізації виробництва	$RR=3$ . Партнерство у провадженні нових технологій та просування культури енергетичної безпеки всіх рівнів

В табл. 3.4 наведена авторська інтерпретація відкритих повідомлень щодо здійснених заходів підприємствами України, що сприяють розвитку КСВ та реалізації описаних у табл. 2.1 цілей стійкого розвитку. Більшість з представлених у табл. 3.4 компаній використовують описану у підрозділі 2.2 «Стратегію фокусування КСВ» (див. рис. 2.1) та орієнтуються на досягнення окремих цілей сталого розвитку. Хоча при цьому деякі компанії за кількістю відібраних цілей наближуються до реалізації «широкої стратегії КСВ». При цьому, головний наголос табл. 3.4 полягає у недостатності лише здійснення вибору щодо обрання однієї з описаних на рис. 2.1 стратегії КСВ (на рис. 2.1 прийнято більш традиційне їх розуміння). Під час подальшого розширення авторських пропозицій робиться наголос, що під час формування організаційно-економічного забезпечення соціальної відповідальності обов'язково необхідно оцінювати рефлексивну спроможність КСВ-звітності (її здатності передавати підстави для прийняття рішень), що не завжди виконується на практиці. Тобто постає завдання оцінювання здатності КСВ-звітності реалізовувати подані на рис. 3.7 контури покращення параметрів ціннісної пропозиції (рухаючись від  $R_2$  до  $R_5$ ) та перетворення у базис отримання додаткових стратегічних переваг.

КСВ-звітування переважно орієнтовано на висвітлення підтримки підприємством вимог стандарту ISO 26000 (відповідає верхній частині рис. 3.3). Разом з тим, мають передаватися й відомості про дотримання акціонерним товариством широкого кола своїх суспільних зобов'язань, які визначають рівень корпоративної ідентичності. Положення ж ISO 26000 спрямовані на стандартизацію підтримки КСВ та прямо не орієнтовані на врахування параметрів розподілу корпоративного контролю та формування соціально відповідальної системи корпоративних відносин (розкривається в нижній частині рис. 3.3 та також виступає однією зі сфер спрямування рефлексивних впливів). Таким чином, оскільки рефлексивне управління базується на формуванні описаного на рис. 3.3 інформаційного простору, доречною бачиться структуризація такого простору відповідно до вимог концепції та моделей інтегрованого звітування. Така концепція докладно розглянута в дослідженнях

(наприклад, в роботах С. Сеан [125] та С. Ідову [87]) та формалізована у вигляді стандарту, розробленого Міжнародною радою з інтегрованої звітності [135]. Вона передбачає залучення до звітності підприємства інформації щодо обраної ним бізнес-моделі та представлення процесів використання різних видів капіталу (передбачається виділення поданих у табл. 3.5 видів капіталу, інформація про які представлена одним з виходів наведеної на рис. 3.9 IDEF-моделі) для створення відповідної до кожного з виділених видів капіталу складової цінності. За такого підходу пропонується формувати об'єкти уваги рефлексивного менеджменту як перетин складових формату інтегрованого звітування (IR) та сфер уваги соціальної відповідальності з ISO 26000 (в рамках заданого на рис. 3.3 їх розподілу між стейкхолдерами). Поєднання концепції IR в єдиному комплексі з КСВ-звітністю дозволяє реалізувати описаний у табл. 3.5 варіант формування репутаційного капіталу корпоративного підприємства.

Окремо слід звернути увагу, що представлені у табл. 3.5 інструменти рефлексивного формування репутаційного капіталу тісно корелюють з поданими у табл. 2.1 цілями сталого розвитку ООН (при встановленні цієї кореляції автором використано розробки К. Адамс [4, с. 14]). Також подані у табл. 3.5 інструменти перетинаються зі спеціальним форматом звітності зі стійкого розвитку (GRI-звіт) [24; 102]. Четверта версія таких стандартів G4 [65] має модульну структуру, що також знайшла відображення у табл. 3.5. Авторською пропозицією є заповнення потрібних розділів даної GRI-звітності відповідно до описаної у підрозділі 3.1 системно-рефлексивної парадигми та визначеної відповідно до рис. 3.7 спрямованості рефлексивних впливів. Реалізація даної пропозиції в свою чергу корелює з описаним на рис. 3.7 стратегічним аспектом розгляду КСВ. Оскільки стратегія передбачає забезпечення довготривалості рефлексивних впливів згідно описаних у табл. 3.5 напрямків формування уявлень зацікавлених осіб (через ітераційність прийняття рішень в рефлексії та потребі врахування зміни інтенцій), то пропонується визначати такі напрямки саме в розрізі наведених у табл. 3.5 та розподілених за видами капіталу елементами бізнес-моделі підприємства.

Таблиця 3.5

**Сполучення концепції інтегрованого звітування з вимогою підтримки цілей стійкого розвитку в рамках формування контурів стратегічного рефлексивного управління та накопичення репутаційного капіталу**

Складова інтегрованого звіту ( $\{IR\}$ ), за видами капіталу	Елементи простору взаємодії (рис. 3.3) та врахування цілей стійкого розвитку (табл. 2.1)	Особливості реалізації стратегічної рефлексії в напрямку формування репутаційного капіталу	Інструменти коригування образу підприємства та гармонізації поданих на рис. 3.3 складових поля взаємодії зі стейкхолдерами
$IR_1$ – фінансовий капітал як наявні ресурси на підтримку КСВ ( $b_1=0,20$ )	Корелює з цілями: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 17 Відповідає зонам $A*S^3 J$ та $A*S^4 J$ GRI-звіт: G4-34 – G4-58	Формування уявлень про прихильність підприємства до соціально-відповідального інвестування в межах збільшення його вартості	Трансляція образу прозорої компанії. Передача формалізованих цілей. Демонстрування істотних переваг щодо реалізації корпоративного контролю та у сфері соціального інвестування
$IR_2$ – виробничий капітал як залучені до створення цінності активи ( $b_2=0,20$ )	Корелює з цілями: 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 17 Відповідає зонам $A*S^1 J$ та $A*S^5 J$ GRI-звіт: G4-8, G4-12	Формування уявлень щодо цінності на виході бізнес-процесів, поданої зі справедливою ціною та створеної через добросовісні ділові практики	В рамках обраної етичної системи (див. рис. 3.5) поєднання зниження інтенції росту ефективності з впливами щодо створення та розвитку культури виробництва. Передача намірів щодо якості
$IR_3$ – інтелектуальний капітал як нематеріальні активи та знання ( $b_3=0,15$ )	Корелює з цілями: 4, 3, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 16, 17 Відповідає зоні $A*S^2 J$ GRI-звіт: G4-13	Сприяння усвідомленню наявності програм розвитку компетенцій працівників, а також та реалізації освітніх ініціатив та інновацій з КСВ	Передача відомостей про реалізовані інноваційні проекти. Трансляція власного бачення соціальної відповідальності в рамках просвітницьких та освітніх проектів.
$IR_4$ – людський капітал як компетенції та досвід людей зі сфери КСВ ( $b_4=0,15$ )	Корелює з цілями: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 17 Відповідає зоні $A*S^2 J$ GRI-звіт: G4-10, G4-11	Формування уявлень щодо високих рівня якості управління трудовими ресурсами, соціального захисту, умов праці тощо	Демонстрація усвідомлення вагомості підтримки лояльності персоналу. Передача повідомлень про склад та рівень розвитку бажаних компетенцій. Відкрите обговорення результатів опитувань
$IR_5$ – соціальний капітал як інститути підтримки КСВ та СВБ ( $b_5=0,15$ )	Корелює з кожною подано у табл. 2.1 ціллю Відповідає зоні $aJ$ GRI-звіт: G4-16, G4-24 – G4-27	Розвиток суспільного сприйняття підприємства як соціально-відповідального, що застосовує добросовісні ділові практики	Передача завищених оцінок щодо підтримки стейкхолдерами КСВ. Декларація переваг виконання прийнятих правил. Інформування про стимули дотримання угод щодо добросовісної діяльності
$IR_6$ – природний капітал як елемент спрямування дій щодо КСВ ( $b_1=0,15$ )	Корелює з цілями: 2, 6, 7, 11, 12, 13, 14, 15, 17 Відповідає зонам $A*S^6 J$ та $A*S^7 J$ GRI-звіт: G4-15	Формування уявлень щодо підтримки територіальних громад та сприянню захисту довкілля як складової організаційної культури	Підсилення тиску щодо вагомості КСВ. Передача образу власної доктрини соціально-відповідального бізнесу. Передача мотивів підтримки екології та ведення природоохоронної діяльності

Джерело: авторська розробка

Подальшим розширенням описаного у табл. 3.5 підходу до розгляду зростання репутаційного капіталу як результату використання КСВ-звітності є отримання кількісних характеристик подібного зростання, які в свою чергу будуть враховувати відносну важливість видів капіталу та елементів бізнес-моделі підприємства ( $b_l, l \in [1..L]$ ) з точки зору поширення відомостей про їх добросчесне використання. З огляду на переважне застосування якісних оцінок в роботі рефлексивного керуючого, пропонується використання методу кваліметрії [11], для переведення таких оцінок у кількісний вигляд. Запропоновані для використання критерії оцінювання рефлексивної здатності КСВ-звітності та інших інформаційних повідомлень підприємства, які враховують задекларовану стратегічну спрямованість, відображені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Кваліметрична шкала оцінювання рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства щодо корпоративної соціальної відповідальності**

Критерії оцінювання ( $\{K\}$ ) рефлексивної здатності КСВ-звітності та питома вага його внеску ( $a_j$ )	Характеристика та складові критерію. Визначення напрямів реалізації здатності впливати на інтенції стейхолдерів ( $j$ ) та формувати у зацікавлених осіб сприйняття образу КСВ згідно стратегічного вибору	Вага в деталізації ( $x_{ij}$ )
$K_1$ – рівень оприлюднення відомостей про КСВ. Декларування соціально відповідальної позиції підприємства ( $a_1 = 0,14$ )	Розкриття у відповідному розділі GRI-звітності	1,00
	Наявність детального опису складової бізнес-моделі щодо елемента $\{IR\}$ у звіті про управління	0,75
	Повідомлення лише на сайті компанії	0,25
	Відсутність повідомлень щодо активності АТ	0,00
$K_2$ – розкриття елемента бізнес-моделі в рамках задекларованій стратегії КСВ та додержання поданого у табл. 3.5 (стовпчик три) напрямку спрямування стратегічної рефлексії ( $a_2 = 0,11$ )	Інформаційні повідомлення з боку підприємства повністю розкривають спрямованість стратегії КСВ	1,00
	Стратегічну рефлексію в рамках $IR_l$ спрямовано лише на збільшення кількості об'єктів уваги	0,80
	Існуюча стратегія розкриває окремі складові СВБ, до яких не входить, але непрямо підтримується, $IR_l$	0,40
	Елемент $IR_l$ не представлений в стратегії КСВ та відсутнє оприлюднення складової бізнес-моделі	0,00
$K_3$ – використання наведених у табл. 3.5 інструментів коригування образу $\{J\}$ (див. рис. 3.3) та гармонізації взаємодії ( $a_3 = 0,1$ )	Повне використання перелічених інструментів прямої взаємодії та рефлексивного впливу	1,00
	Використання переважної більшості інструментів	0,75
	Обмежене залучення інструментів	0,50
	Відсутність уваги до згаданих інструментів	0,00
$K_4$ – передача впливів на інтенції стейхолдерів шляхом формалізації дій у сфері КСВ, а також через введення особливих показників та аналітичних розрахунків ( $a_4 = 0,09$ )	Гармонійне поєднання кількісних розрахунків та нефінансових показників щодо застосування КСВ	1,00
	Переважно нефінансові показники. Достатньо інформації для провадження кількісних розрахунків	0,80
	Містить переважно описовий характер	0,40
	КСВ-звітність не містить показників. Показники щодо КСВ задекларовані, але не відносяться до КСВ	0,00

## Продовження табл. 3.6

Критерії оцінювання ( $K_j$ ) рефлексивної здатності КСВ-звітності та питома вага його внеску ( $a_j$ )	Характеристика та складові критерію. Визначення напрямів реалізації здатності впливати на інтенції стейхолдерів ( $j$ ) та формувати у зацікавлених осіб сприйняття образу КСВ згідно стратегічного вибору	Вага в деталі- зації ( $x_{ij}$ )
$K_5$ – інформування щодо заходів з підтримки КСВ та декларування обсягів соціально-відповідальних активностей ( $a_5 = 0,10$ )	Інформаційні повідомлення про значну активність КСВ-звітність містить відомості про проведення заходів, спрямованих на розвиток КСВ та СВБ	1,00
	Обмежене представлення незначної кількості дій	0,33
	Відсутнє згадування щодо проведення заходів з КСВ	0,00
$K_6$ – декларування (при $RR=1$ ) впровадження КСВ в процеси та формування образу (побудова іміджу) соціально-відповідальної компанії ( $a_6 = 0,12$ )	Додавання акцентів у КСВ звітності щодо підтримки добросчесних практик в рамках елементу $IR_k$	1,00
	Додавання до реклами акцентів щодо підтримки відповідних до табл. 3.5 цілей сталого розвитку	0,75
	Збільшення обсягів соціально спрямованої реклами	0,50
	Відсутня орієнтація на побудову КСВ-іміджу	0,00
$K_7$ – формування уявлень ( $RR=2$ ) щодо отримання вигод від залучення КСВ до пов'язаної з $IR_i$ елементом бізнес-моделі та різновидом капіталу ( $a_7 = 0,11$ )	Повідомлення про прояв синергії від розвитку КСВ	1,00
	Розвиток освітніх та просвітницьких програм з роз- витку ключових компетенцій на рівні елемента $IR_l$	0,85
	Інформування про вигоди реалізації вимог пунктів ISO 2600 відповідних до елементу $IR_l$ бізнес-моделі	0,45
	Відсутні повідомлення щодо отримання вигод від КСВ	0,00
$K_8$ – підтримка (в рамках зростання рангу рефлексії до $RR=3$ ) суспільного сприйняття та декларація орієнтування на лідерство за рівнем корпоративної соціальної відпові- дальності ( $a_8 = 0,10$ )	Додавання акцентів на розробку рекомендацій щодо розвитку законодавчої підтримки КСВ та залучення до національних програм сприяння СВБ	1,00
	Додавання до премій декларації узгодження даного типу стимулів з громадськістю та бізнес-оточенням	0,85
	Запровадження різного роду винагород, премій, а також інформування про подібне запровадження	0,65
	Відсутність повідомлень даного рівня рефлексії	0,00
$K_9$ – використання капіталу $IR_i$ та елементу бізнес- моделі для підтримки соціально-значущих проектів ( $a_9 = 0,13$ )	Декларується участь у проектах державно-приват- ного партнерства з питань розвитку КСВ	1,00
	Декларація інституціональної взаємодії у сфері КСВ	0,75
	Обмежений обмін компетентностями в межах $IR_l$	0,50
	Відсутність залучення до КСВ проектів	0,00

Джерело: авторська розробка з використанням поданої у [230, с. 84] форми

З табл. 3.6 можна побачити, що наведені критерії (загальною кількістю  $N$ ) переважно пов'язано з інформаційними впливами з боку підприємства на складові формули (3.1) та корелюють з представленою на рис. 3.4 решіткою рефлексивного вибору. Ці критерії дозволяють оцінювати здатність коригувати інтенції стейкхолдерів. Так, критерії  $K_2$  та  $K_3$  в рамках сформовані в рамках розуміння рефлексії як засобу моделювання оточення та відповідають відповідно стовпчикам три та чотири у табл. 3.5. Ці критерії визначають, чи сприяє оприлюднена звітність формуванню потрібних уявлень ( $K_2$  та стовпчик три), та

чи задіяні при її створенні зазначені інструменти та методи рефлексії ( $K_2$  та стовпчик чотири). Критерії  $K_4$  та  $K_8$ , навпаки, оцінюють здатність механізму забезпечення КСВ збільшити кількість об'єктів уваги (рефлексія як оцінювання себе) відповідно означеному на рис. 3.7 напрямку такого збільшення. Розвиваючи поданий у [11, с. 149] підхід щодо кваліметричного оцінювання, пропонується визначати рефлексивну здатність інформаційних повідомлень ( $P\Phi_{III}$ ) підприємства за допомогою наступної формули, складові якої було охарактеризовано у табл. 3.5 та табл. 3.6.

$$P\Phi_{III} = \sum_{l=1}^L (b_l \times (\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (a_i \times \frac{1}{M} \sum_{j=1}^M x_{ij}))) \quad (3.3)$$

Приклад проведення оцінювання з використанням формули (3.3), що показує результати самоаналізу КСВ-звітності та інформаційних повідомлень двох з зазначених у табл. 3.4 мереж магазинів, представлено у табл. 3.7. Результати опитування представників мереж (експертів, загальною кількістю  $M$ ) щодо рефлексивної здатності та стратегічної спрямованості КСВ-звітів наведені у додатку Н (табл. Н.1 та табл. Н.3). Також додаток Н (табл. Н.2 та табл. Н.4) містить проміжні розрахунки згідно до формулі (3.3). Слід звернути увагу, що кожен з критеріїв  $K_i$  задається як частка його внеску в інтегральну оцінку (як вага  $a_i$  у табл. 3.6). Відповідно в табл. 3.7 додатково відображено відсоток реалізації кожного  $i$ -го критерію, за кожним  $k$ -м видом капіталу (елементом бізнес-моделі  $IR_k$ ) в результаті опитування всіх експертів. Таке відображення в подальшому спрощує визначення сфер покращення повідомлень щодо спрямованості соціально-відповідальної стратегії підприємства.

Таблиця 3.7

### Результати оцінювання рефлексивної здатності КСВ-звітності

$\{K\}$	ТОВ «Сільпо-Фуд» у складі Fozzy Group (агрегація відомостей з табл. Н.1 та Н.2)						ТОВ «Фора» у складі Fozzy Group (агрегація відомостей з табл. Н.3 та Н.4)					
	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$
$K_1$	$\frac{0,12}{88\%}$	$\frac{0,11}{75\%}$	$\frac{0,05}{38\%}$	$\frac{0,11}{81\%}$	$\frac{0,11}{81\%}$	$\frac{0,05}{38\%}$	$\frac{0,09}{63\%}$	$\frac{0,11}{75\%}$	$\frac{0,05}{38\%}$	$\frac{0,09}{63\%}$	$\frac{0,10}{69\%}$	$\frac{0,07}{50\%}$
$K_2$	$\frac{0,08}{75\%}$	$\frac{0,09}{85\%}$	$\frac{0,09}{85\%}$	$\frac{0,10}{90\%}$	$\frac{0,10}{95\%}$	$\frac{0,04}{40\%}$	$\frac{0,08}{75\%}$	$\frac{0,09}{85\%}$	$\frac{0,10}{95\%}$	$\frac{0,10}{95\%}$	$\frac{0,09}{80\%}$	$\frac{0,06}{50\%}$

Джерело: авторська розробка

## Продовження табл. 3.7

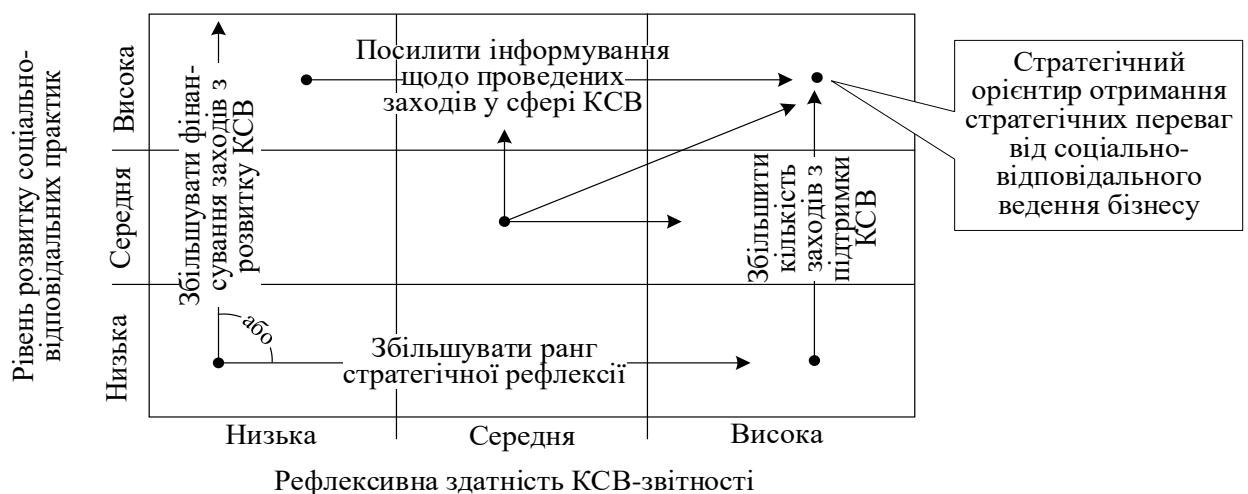
$\{K\}$	ТОВ «Сільпо» у складі Fozzy Group (агрегація відомостей з табл. Н.1 та Н.2)						ТОВ «Фора» у складі Fozzy Group (агрегація відомостей з табл. Н.3 та Н.4)					
	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$
$K_3$	$\frac{0,06}{56\%}$	$\frac{0,06}{63\%}$	$\frac{0,04}{38\%}$	$\frac{0,06}{56\%}$	$\frac{0,04}{44\%}$	$\frac{0,03}{25\%}$	$\frac{0,04}{38\%}$	$\frac{0,06}{56\%}$	$\frac{0,03}{25\%}$	$\frac{0,06}{56\%}$	$\frac{0,04}{44\%}$	$\frac{0,06}{56\%}$
$K_4$	$\frac{0,05}{50\%}$	$\frac{0,06}{70\%}$	$\frac{0,05}{60\%}$	$\frac{0,07}{75\%}$	$\frac{0,08}{90\%}$	$\frac{0,02}{20\%}$	$\frac{0,05}{50\%}$	$\frac{0,06}{70\%}$	$\frac{0,04}{40\%}$	$\frac{0,07}{75\%}$	$\frac{0,08}{90\%}$	$\frac{0,05}{50\%}$
$K_5$	$\frac{0,04}{41\%}$	$\frac{0,08}{83\%}$	$\frac{0,07}{66\%}$	$\frac{0,07}{75\%}$	$\frac{0,09}{92\%}$	$\frac{0,03}{33\%}$	$\frac{0,04}{41\%}$	$\frac{0,08}{83\%}$	$\frac{0,05}{50\%}$	$\frac{0,07}{75\%}$	$\frac{0,09}{92\%}$	$\frac{0,04}{41\%}$
$K_6$	$\frac{0,11}{88\%}$	$\frac{0,11}{94\%}$	$\frac{0,11}{88\%}$	$\frac{0,11}{88\%}$	$\frac{0,11}{94\%}$	$\frac{0,07}{56\%}$	$\frac{0,11}{88\%}$	$\frac{0,11}{94\%}$	$\frac{0,08}{63\%}$	$\frac{0,09}{75\%}$	$\frac{0,08}{69\%}$	$\frac{0,08}{63\%}$
$K_7$	$\frac{0,10}{89\%}$	$\frac{0,09}{83\%}$	$\frac{0,08}{69\%}$	$\frac{0,07}{65\%}$	$\frac{0,10}{93\%}$	$\frac{0,04}{33\%}$	$\frac{0,08}{75\%}$	$\frac{0,09}{79\%}$	$\frac{0,08}{69\%}$	$\frac{0,09}{79\%}$	$\frac{0,07}{65\%}$	$\frac{0,07}{65\%}$
$K_8$	$\frac{0,08}{75\%}$	$\frac{0,09}{93\%}$	$\frac{0,08}{84\%}$	$\frac{0,09}{89\%}$	$\frac{0,10}{96\%}$	$\frac{0,07}{70\%}$	$\frac{0,08}{84\%}$	$\frac{0,08}{84\%}$	$\frac{0,08}{80\%}$	$\frac{0,08}{84\%}$	$\frac{0,09}{88\%}$	$\frac{0,06}{59\%}$
$K_9$	$\frac{0,11}{88\%}$	$\frac{0,11}{88\%}$	$\frac{0,09}{69\%}$	$\frac{0,09}{69\%}$	$\frac{0,11}{81\%}$	$\frac{0,07}{50\%}$	$\frac{0,10}{75\%}$	$\frac{0,10}{75\%}$	$\frac{0,10}{75\%}$	$\frac{0,08}{63\%}$	$\frac{0,09}{69\%}$	$\frac{0,08}{63\%}$
Інтегральне значення рефлексивної здатності інформаційних повідомлень щодо стратегічної спрямованості КСВ підприємств, подане в розрізі елементів $IR_l$												
$K_l$	0,74	0,82	0,66	0,77	0,85	0,41	0,66	0,78	0,60	0,73	0,73	0,55
Агрегована інтегральна оцінка з урахуванням ваги $b_l$ елементів $IR_l$												
$b_l$	0,20	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15	0,20	0,20	0,15	0,15	0,15	0,15
$b_l \times K_l$	0,15	0,16	0,10	0,11	0,13	0,06	0,13	0,16	0,09	0,11	0,11	0,08
$P\Phi_{III}$	0,71						0,68					

Аналогічний підхід можна застосовувати для оцінювання, наприклад, рівня зрілості соціально-відповідальних практик діяльності підприємства (буде змінений перелік оціночних питань). Відразу слід зазначити, що результати оцінювання потребують інтерпретації, оскільки лише у такому випадку вони дозволяють покращувати КСВ підприємства (у тому числі за рахунок зростання рангу та спрямованості стратегічної рефлексії). За базис такої інтерпретації пропонується взяти пропорційну тривимірну шкалу рефлексивної здатності КСВ-звітності: «низька» (від 0 до 0,33), «середня» (від 0,34 до 0,66) та «висока» (від 0,67 до 1). Шляхи ж покращення діяльності підприємства пропонується базувати на перенесенні результатів оцінювання на одну з двовимірних стратегічних матриць: «рефлексивна здатність – ефективність господарювання» або «рефлексивна здатність – рівень розвитку КСВ». Подане на рис. 3.10 візуальне відображення останньої матриці дозволяє сполучити результати розрахунків з проведеними у підрозділі 2.3 аналізом.

Рівень розвитку соціально-відповідальних ділових практик підприємства	Високий (М)	Високий рівень КСВ може принести додаткові переваги через інформування стейкхолдерів та застосування концепції стратегічної рефлексії	Стратегічний вибір щодо реалізації КСВ з використанням третього рангу рефлексії та стимулювання навіть не пріоритетних стейкхолдерів до співпраці	Високий рівень КСВ досягнуто вірною інформаційною політикою та максимальним охопленням добросовісними діловими практиками
	Середній (L)	Прийняття соціально-відповідальних практик слід підтримати розширенням переліку зацікавлених в їх застосуванні осіб	Вибір напрямків для розвитку КСВ: через зростання рангу рефлексії або через збільшення кількості заходів щодо СВБ	Високої здатності впливати на інтенції стейкхолдерів недостатньо для створення образу соціально-відповідальної компанії
	Низький (К)	Стратегічний вибір щодо визначення пріоритетів в витрачанні ресурсів та підтримку КСВ та здійснення впливів на інтенції	Здатність впливу на інтенції доповнюється фінансуванням заходів щодо розвитку взаємодії з відібраними групами стейкхолдерів	Подальше зростання рангу рефлексії не веде до розвитку КСВ та потребує заходів, які вимагають фінансування
		Низький (А)	Середній (В)	Високий (С)

Рефлексивна здатність КСВ-звітності та інформаційних повідомлень з боку підприємства (здатність впливати на інтенції та розширювати кількість об'єктів уваги механізму забезпечення КСВ)

#### А) Обґрунтування сегментів запропонованої стратегічної матриці



#### Б) Візуальне відображення напрямів здійснення стратегічного вибору у сфері КСВ

Рис. 3.10. Обґрунтування стратегічного вибору у сфері розвитку КСВ

Джерело: авторська розробка

Ключовим аспектом авторської пропозиції є здійснення за допомогою поданої на рис. 3.10 матриці стратегічного вибору щодо КСВ, що потрібно з огляду на об'єктивну обмеженість ресурсів будь-якого підприємства. Вибір у цьому випадку полягає у визначенні спрямованості довготривалих впливів,

графічна інтерпретація яких міститься в частині Б рис. 3.10. Також слід звернути увагу, що запропонований підхід щодо оцінювання рефлексивної здатності КСВ-звітності та інформаційних повідомлень підприємства слід розглядати також або як складову або як певне розширення процедур аудиту КСВ (відображено виходом з блоку A26 поданої на рис. 3.9 IDEF-моделі). Так, базуючись на роботі М. Брін [18, с. 23] під стратегічним аудитом КСВ будемо розуміти перевірку використання соціально-відповідальних практик та їх спрямування на отримання конкурентних переваг у сфері стійкого розвитку.

Зроблена пропозиція окремого розгляду стратегічного аудиту КСВ передбачає, що результатом такого аудиту має бути перегляд стратегії КСВ або навіть зміна підходу до вироблення такої стратегії (як в рамках поданих на рис. 2.1 підходів до розуміння стратегії КСВ так і відповідно до описаного на рис. 3.7 збільшення рангу рефлексії). Виконання даної умови передбачає відповідну формалізацію стратегії КСВ (потребує вибору методології такої формалізації) та наявність системи контролю реалізації стратегії КСВ (вимагає розробки системи індикаторів та показників для здійснення такого контролю). На жаль, виконання даних умов щодо сфери КСВ стикається з певними проблемами. Так, відповідно згаданому вище опитуванню, яке проводив Центр «Розвиток КСВ» [196, с. 25], лише 12% компаній мають систему показників, орієнтованих на вимірювання результатів реалізації заходів розвитку КСВ (результати такого опитування корелюють з критерієм  $K_4$  у табл. 3.6), хоча 52% респондентів при цьому наголосили на наявності відповідної стратегії з КСВ. Відсутність системи показників ускладнюється тим, по-перше, що не завжди ініціативи з КСВ, подібні описаним у табл. 3.4, призводять до появи вимірюваних результатів. По-друге, більшість представлених у підрозділі 2.3 показників базуються на даних фінансової звітності, а отже потребують доповнення як в частині нефінансових індикаторів, так і врахування невимірюваних результатів реалізації КСВ-ініціатив. Покращення описаної ситуації досягається застосуванням описаної у попередніх підрозділах (див. табл. 1.5 та табл. 2.3) збалансованої системи показників (BSC) [55]

Значна кількість дослідників до цього часу вже розглядала збалансовану систему показників (BSC) через призму підтримки КСВ. Так, наприклад, S. Idowu [87, с. 85] запропонував робити в рамках перспектив стратегічної карти BSC акценти на економічну, соціальну та природничу ефективність, а також на ефективність корпоративного управління. Розробки F. Figge та T. Nahn [55], в свою чергу, містять пропозиції щодо додавання окремої перспективи до стратегічної карти BSC зі своїми специфічними KPI. Тобто описані пропозиції зводяться до розширення BSC показниками, що відповідають розглянутим у табл. 2.5 складовим оцінювання КСВ, які в свою чергу визначені в рамках того чи іншого підходу до розуміння технології оцінювання. Описані у першому розділі дисертації пропозиції щодо впровадження концепції результативності КСВ у діяльність підприємства (див. рис. 1.1) також передбачають подібне розширення. Проте, проста пропозиція включення до складу BSC додаткового переліку відповідальних за КСВ показників, порушує головна вимогу авторів даної концепції щодо введення до стратегічної карти BSC лише тих факторів, які надають конкурентні переваги. Тобто простий розподіл між перспективами BSC розрахованих у другому розділі дисертації показників не дозволяє говорити про формалізацію стратегії КСВ (за будь-яким з охарактеризованих на рис. 2.1 варіантів її розуміння) за допомогою BSC. Логіка коректного застосування збалансованої системи показників для формалізації соціально-відповідального стратегічного вибору підприємства, представлена на рис. 3.11.

Перш за все слід звернути увагу, що в основу рис. 3.11 становить описана у підрозділі 3.1 системно-рефлексивної парадигма формування організаційно-економічного забезпечення КСВ. Саме вона й визначає особливості поданого підходу до інтеграції КСВ до BSC. Перша особливість полягає у прийнятті двохшарової структури BSC та її перспектив (акцент на це подано у центрі рис. 3.11). Додавання рівня рефлексивного обґрунтування складу стратегічних цілей та показників підприємства дозволяє виконати ключову вимогу щодо включення до складу BSC цілей та показників KPI, які обов'язково призводять до отримання конкурентних переваг (у випадку дисертації – переваг від СВБ).

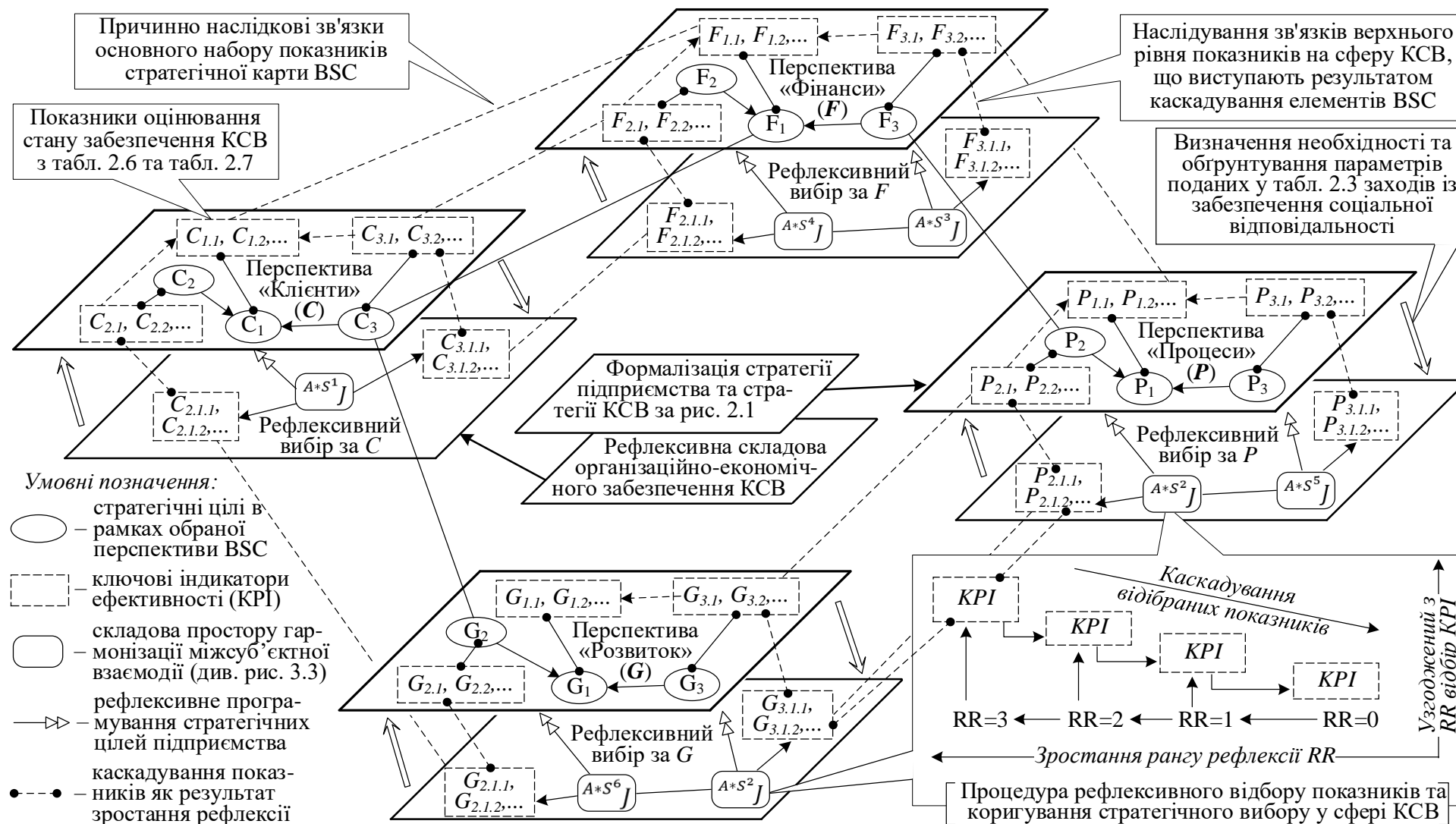


Рис. 3.11. Розкриття логіки рефлексивного відбору стратегічних індикаторів зі сфери КСВ до BSC (авторська розробка)

Друга особливість представленої на рис. 3.11 схеми полягає у врахуванні параметрів простору гармонізації міжсуб'єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами щодо розвитку соціально-відповідального бізнесу. На рис. 3.11 подано відповідність елементів такого простору перспективам стратегічної карти BCS, а одночасно й вимогам ISO 26000. При цьому стає можливим як додавати до BSC специфічні цілі зі сфери КСВ, так і коригувати наявні стратегічні цілі з огляду на тиск оточення (в формулі (3.1) заданий як  $a_1$ ) щодо реалізації КСВ та використання соціально-відповідальних ділових практик. Такий підхід визначає наступну, третю, особливість авторських пропозицій, пов'язану з описаними в роботі (див. рис. 2.1) різними варіантами розуміння стратегії КСВ. За поданих на рис. 3.11 пропозицій нівелюються описані розбіжності між концептами «соціально-відповідальна стратегія» та «стратегія соціальної відповідальності» саме за рахунок представлених на рис. 3.11 відносин рефлексивного відбору та балансування цілей й відповідних показників.

Четвертою особливістю є врахування представленого на рис. 3.7 підходу щодо розширення об'єктів уваги стратегічного менеджменту на основі збільшення рангу рефлексії. На рис. 3.11 визначено місце процедури рефлексивного відбору показників, об'єднаної з процесом їх каскадування та балансування. Саме балансування показників виступає ключовою перевагою BSC, яка дозволяє говорити про неї, як про важливий елемент організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. В класичному варіанті переваги BSC зводяться до врахування впливу одних факторів на інші (саме в цьому розкривається концепт збалансованості). В поданому на рис. 3.11 варіанті додається балансування факторів забезпечення КСВ як один з одним (в рамках взаємодії нижчих рівнів кожної з перспектив) так і з ключовими факторами конкурентних переваг (в рамках визначення взаємного впливу верхнього на нижнього рівнів). Балансування в свою чергу базується на визначенні цільових орієнтирів для цілої сукупності індикаторів, визначених у підрозділі 2.3 роботи (див. табл. 2.6 та табл. 2.7), зміна яких спричиняє необхідність реалізації заходів підтримки КСВ. В свою

чергу реалізація кожного з таких заходів, розподіл яких за перспективами BSC та напрямками підтримки КСВ було представлено у підрозділі 2.2 дисертації (див. табл. 2.3), вимагає відволікання ресурсів з основної діяльності підприємства. Відповідно актуалізується питання розвитку економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності.

### 3.3. Удосконалення економічної складової механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

Перевага застосування збалансованої системи показників полягає у формалізації стратегічного вибору у сфері КСВ та співвіднесення його з діями, спрямованими на підтримку образу соціально-відповідальної компанії. Такі дії не завжди пов'язані з реалізацією рефлексивних впливів та можуть вимагати провадження цілого ряду заходів із забезпечення КСВ. Перелік таких заходів, докладно описаних у табл. 2.3, введено до поданої на рис. 3.11 схеми процесу рефлексивного відбору стратегічних індикаторів зі сфери КСВ. Реалізація таких заходів з забезпечення КСВ вимагає відволікання ресурсів на соціально-значущі проекти та корелює з елементом «збільшення фінансування заходів з підтримки КСВ та СВБ» представленої на рис. 3.4 решітки рефлексивного вибору.

Проведення таких заходів, як результат збільшення фінансування, має призводити в свою чергу до збільшення репутаційного капіталу. На відміну від описаного у табл. 3.5 процесу розвитку ділової репутації підприємства рефлексивним програмуванням, накопичення репутаційного капіталу вимагає прикладання певних зусиль на своє формування. Підтримуючи при цьому твердження О. Дзямуч [186, с. 54] щодо представлення репутаційного капіталу як результату витрачання ресурсів на формування репутації, слід наголосити на необхідності розбудови економічної складової механізму забезпечення КСВ. Завдання економічного забезпечення КСВ полягатиме саме в обґрунтуванні доречності та в підтримці реалізації заходів

з забезпечення соціально-відповідального ведення бізнесу (на рис. 3.4 здійснення таких заходів також подано як елемент булевої решітки рефлексивного вибору, а безпосередньо заходи з КСВ виступають як інвестиція у ділову репутацію та відповідають критерію  $K_2$  у табл. 3.6).

Формуючи економічну складової механізму забезпечення КСВ слід обов'язково враховувати цілий ряд вимог та обмежень. Перш за все, потрібно досягти узгодженості витрат на підтримку КСВ із загальними стратегічними цілями. При цьому обсяги ресурсів на підтримку КСВ слід визначати з урахуванням прийнятої на підприємстві етичної системи (див. рис. 3.5) По-друге, рефлексивна складова має підсилювати ефекти від здійсненого заходу з підтримки КСВ. Але при цьому орієнтація на розвиток корпоративної репутації не відмінняє вимоги покращення бізнес-процесів створення цінності. Саме тому представлені на рис. 3.7 причинно-наслідкові зв'язки когнітивної моделі відображають напрями рефлексивного підсилення в стратегічній перспективі характеристик бізнес-процесів створення цінності. Відповідно й підтримувати корпоративну соціальну відповідальність здатне лише те підприємство, яке має налагоджені бізнес-процеси та високий рівень зрілості системи управління ними. Саме тому центральним елементом поданої на рис. 3.3 виступає модель бізнес-процесів підприємства, навколо яких розгортається обмін образами соціально-відповідального бізнесу зі стейкхолдерами (верхня частина схема) та власниками корпоративних прав (нижня частина схеми).

Таке розташування відповідає, наприклад, пропозиціям П. Бринь [17, с. 86-88] щодо необхідної наявності внеску з боку бізнес-процесів у КСВ та сприйняття переваг від такого внеску. Переваги в свою чергу можуть мати прояв як в частині удосконалення практик просування цінності на ринок (на рис. 3.3 виступає результатом гармонізації інтересів щодо залучення добросовісних ділових практик»), так і в частині позиціонування підприємства на ринку. Сполучення цих двох переваг є основою наведеної на рис. 3.12 IDEF-моделі економічної складової механізму забезпечення КСВ (дана модель деталізує поданий на рис. 3.6 блок «Допоміжні процеси та процеси забезпечення»).

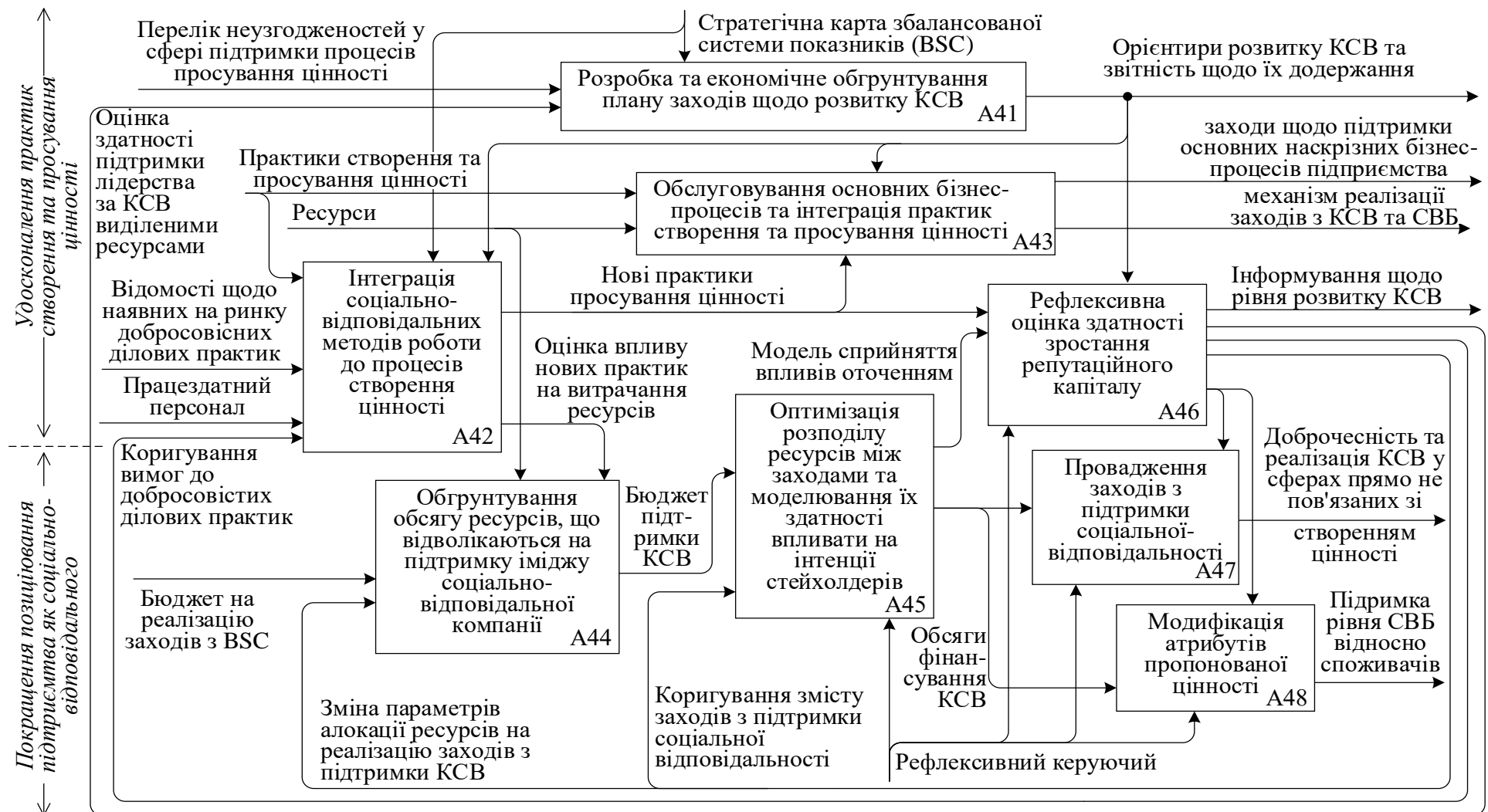


Рис. 3.12. IDEF-модель економічної складової механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: авторська розробка

Як можна побачити, на виходах представленої на рис. 3.12 моделі є декілька типів заходів щодо підтримки КСВ. Перш за все це такі заходи з забезпечення КСВ, які передбачають фізичну реалізацію та потребують витрачання ресурсів (саме такі заходи було описано табл. 2.3). Інша група заходів, що також потребує певного фінансування але в значно меншому обсязі (в цій частині розкривається їх пов'язаність з наведеною на рис. 3.4 булевою решіткою рефлексивного вибору), спрямовані на виконання лише інформаційних впливів на інтенції зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів. Об'єктивно існуючий зв'язок між зазначеними заходами (виходами поданої на рис. 3.12 IDEF-моделі) та рівнем КСВ потребує додаткового моделювання.

Потреба в проведенні такого моделювання пояснюється об'єктивною потребою визначення того, яким чином проведення таких заходів впливатиме на реалізацію стратегії КСВ та чи створить реалізація заходів переваги для бізнес-процесів створення цінності підприємства. Головна ж складність тут полягає у неоднозначному зв'язку між проведеними заходами з КСВ та отриманням переваг для підприємства. Оскільки такий зв'язок носить в своїй основі ймовірнісний характер, то пропонується використовувати в рамках формування організаційно-економічного забезпечення КСВ методу побудови графових ймовірнісних моделей або байесових мереж. Основу такої мережі становить певна сукупність змінних (подій) та встановленої умовної ймовірності залежності між ними, що розрахована відповідно до формули Байеса. Побудова такої графової моделі базується на визначенні ймовірності настання події  $A$  (реалізації гіпотези  $A$ ), враховуючи при цьому ймовірність настання події  $B$ . Тобто графова модель базується на визначенні апостеріорної (умовної) ймовірності події або гіпотези  $P(A|B)$ :

$$P(A|B) = \frac{P(A \cup B)}{P(B)} = \frac{P(B|A)P(A)}{P(B)} \quad (3.4) \text{ [79, с. 4]}$$

Автором пропонується застосування формули (3.4) для моделювання причинної мережі зв'язків між зміною вимог оточення щодо реалізації соціально-відповідального бізнесу та здатністю підприємства реагувати на такі зміни вимог

шляхом провадження заходів з КСВ (див. табл. 2.3) або реалізації рефлексивних впливів на інтенції стейкхолдерів (або безпосередньо себе у разі визначення готовності сприймати описаний вище тиск щодо КСВ, як це було розглянуто у табл. 3.1). Розкриття логіки моделювання наведено на рис. 3.13, який корелює з елементами формули (3.1) та визначає підстави для економічного обґрунтування стратегічного рішення, здійсненого за допомогою використання матриці «рефлексивна здатність – рівень КСВ» (див. рис. 3.10).

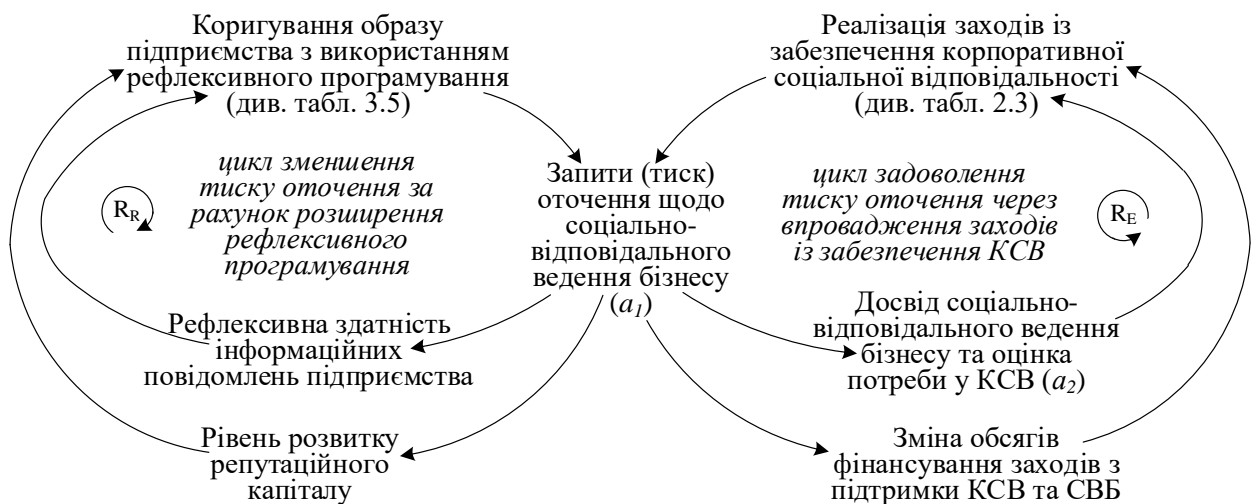


Рис. 3.13. Загальна логіка прийняття рішення про реакцію на примус вищого фрактального рівня ( $a_1$ ) щодо підтримки соціальної відповідальності  
Джерело: авторська розробка

Практичну реалізацію перетворення представленої на рис. 3.13 логіки прийняття рішень (може інтерпретуватися як спрощена за рахунок зменшення рангу рефлексії версія рис. 3.7) у байесову імовірнісну модель здійснено з використанням умовно-безкоштовного програмного продукту Netica [12]. Даний програмний продукт в рамках інтерфейсу користувача дозволяє моделювати байесовські мережі довіри та діаграми впливу, встановлюючи відносини між змінними відповідно до формули (3.4). Побудована імовірнісна модель вироблення реакції на зміну вимог оточення (вищого фрактального рівня) щодо рівня КСВ підприємства представлена на рис. 3.14. Дану модель представлено у вигляді діаграми впливу, де вироблення рішення щодо реакції підприємства

спирається на потенційну можливість збільшення репутаційного капіталу підприємства за рахунок прийнятого стратегічного рішення (реалізації наведених на рис. 3.10 рекомендацій щодо стратегічного позиціонування).

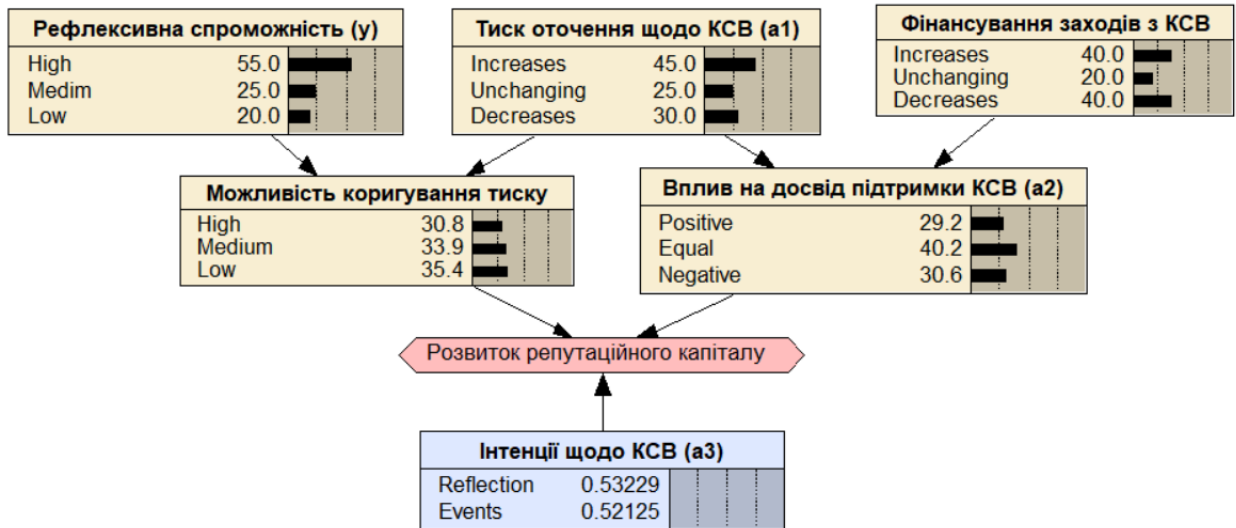


Рис. 3.14. Базовий варіант економічного обґрунтування рішення щодо реакції на запити оточення щодо ведення соціально-відповідального бізнесу  
Джерело: авторська розробка з використанням середовища Netica [12]

При побудові наведеної на рис. 3.14 діаграми впливу використано всі три варіанти вузлів графової моделі, які пропонує програмне середовище Netica. Перш за все це так звані випадкові змінні, якими моделюються початкові налаштування моделі (верхній ряд елементів моделі на рис. 3.14). Значення ймовірностей таких елементів є апріорними (задаються на момент початку моделювання) та визначаються експертним шляхом. Також Netica надає можливість коригування введених значень в оперативному режимі саме для реалізації процесу моделювання. Відповідно, перший ряд елементів моделі на рис. 3.14 відповідає введеним на рис. 3.13 двом циклам можливої реакції на зміну тиску оточення щодо КСВ. Заданий апріорний розподіл ймовірностей щодо зміни вимог стейкхолдерів щодо рівня КСВ підприємства можна побачити на візуальному відображенні відповідної змінної (визначена в формулі (3.1) як  $a_1$  й так само названа на рис. 3.14). Модель передбачає можливість збільшення, зменшення або незмінності тиску оточення.

Ще дві випадкові змінні відповідають саме за описані на рис. 3.13 цикли зворотних зв'язків. Перша з цих змінних характеризує розподіл ймовірності зміни рівня фінансування заходів щодо підтримки КСВ підприємства та розвиток використання соціально-відповідальних ділових практик. Тим самим дана зміна корелює з базовим рефлексивним вибором, що був описаний у підрозділі 3.1 (див. рис. 3.2) та є складовою розробленої булевої решітки такого вибору (див. рис. 3.4). У цьому випадку також передбачено три варіанти динаміки зміни фінансування через заданий експертним шляхом апріорний розподіл ймовірностей. Змінна обсягів фінансування відповідає циклу  $R_E$  на рис. 3.13. Друга вхідна змінна моделі характеризує здатність підприємства реалізовувати рефлексивні впливи на стейкхолдерів з метою коригування сприйняття ними образу підприємства, а тим самим – зміни тиску оточення щодо КСВ. Логіку реалізації таких впливів також було розглянуто у підрозділі 3.1 (див. табл. 3.2). Заданий на рис. 3.14 апріорний розподіл ймовірностей корелює з описаною у підрозділі 3.2 методикою розрахунку рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства щодо КСВ (див. табл. 3.6 та табл. 3.7). Зміна рефлексивної здатності відповідає циклу  $R_R$  на рис. 3.13.

За допомогою випадкових змінних моделюється також наступний рівень представленої на рис. 3.14 моделі. У цьому випадку змінні моделі містять вже апостеріорні значення ймовірностей. Так, для реалізації циклу  $R_R$  введено змінну визначення ймовірності рефлексивної зміни сприйняття тиску оточення («можливість коригування тиску»), таблиця ймовірностей для якої подана в частині А на рис. О.1. Основу циклу  $R_E$  становить представлений в частині Б рис. О.1 розподіл ймовірностей для визначення змінної «Вплив на досвід підтримки КСВ». Дана змінна моделює достатність фінансування реалізації можливих заходів з підтримки КСВ. Закладена в модель гіпотеза, що на рис. 3.13 подана у вигляді причинних зв'язків, передбачає за наявності ресурсів провадження заходів з КСВ, а за умови їх обмеження – підсилювати рефлексивні впливи. Зрозуміло, що дана гіпотеза передбачає різні варіанти зіставлення її складових, що формалізовано у вигляді поданих у табл. 3.8 сценаріїв.

Таблиця 3.8

### Сценарії обґрунтування розвитку соціальної відповідальності в частині зміни динаміки обсягів фінансування

Сценарій 1. Рефлексивного підсилення повідомлень про фактично проведені заходи Відповідає сегментам ВМ, СМ та СL представленої на рис. 3.10 матриці	Сценарій 2. Виконання тиску оточення через провадження заходів з забезпечення КСВ Відповідає сегментам ВК та ВС представленої на рис. 3.10 матриці	Сценарій 3. Вкрай незадовільна ситуації підтримки соціальної відповідальності Відповідає сегментам АК, ВК та ВL представленої на рис. 3.10 матриці																																																																																																																																										
<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Рефлексивна спроможність</th> <th colspan="2">Фінансування заходів</th> </tr> <tr> <td>High</td> <td>100</td> <td>Increases</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Medim</td> <td>0</td> <td>Unchanging</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Low</td> <td>0</td> <td>Decreases</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Тиск оточення щодо КСВ (a1)</th> </tr> <tr> <td>Increases</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Unchanging</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Decreases</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Можливість коригування</th> <th colspan="2">Вплив на досвід КСВ (a2)</th> </tr> <tr> <td>High</td> <td>70.0</td> <td>Positive</td> <td>40.0</td> </tr> <tr> <td>Medium</td> <td>30.0</td> <td>Equal</td> <td>60.0</td> </tr> <tr> <td>Low</td> <td>0</td> <td>Negative</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Інтенції щодо КСВ (a3)</th> </tr> <tr> <td>Reflection</td> <td>0.63000</td> </tr> <tr> <td>Events</td> <td>0.56600</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Розвиток репутаційного капіталу</p>	Рефлексивна спроможність		Фінансування заходів		High	100	Increases	100	Medim	0	Unchanging	0	Low	0	Decreases	0	Тиск оточення щодо КСВ (a1)		Increases	0	Unchanging	100	Decreases	0	Можливість коригування		Вплив на досвід КСВ (a2)		High	70.0	Positive	40.0	Medium	30.0	Equal	60.0	Low	0	Negative	0	Інтенції щодо КСВ (a3)		Reflection	0.63000	Events	0.56600	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Рефлексивна спроможність</th> <th colspan="2">Фінансування заходів</th> </tr> <tr> <td>High</td> <td>0</td> <td>Increases</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Medim</td> <td>0</td> <td>Unchanging</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Low</td> <td>100</td> <td>Decreases</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Тиск оточення щодо КСВ (a1)</th> </tr> <tr> <td>Increases</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Unchanging</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Decreases</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Можливість коригування</th> <th colspan="2">Вплив на досвід КСВ (a2)</th> </tr> <tr> <td>High</td> <td>0</td> <td>Positive</td> <td>30.0</td> </tr> <tr> <td>Medium</td> <td>0</td> <td>Equal</td> <td>70.0</td> </tr> <tr> <td>Low</td> <td>100</td> <td>Negative</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Інтенції щодо КСВ (a3)</th> </tr> <tr> <td>Reflection</td> <td>0.21000</td> </tr> <tr> <td>Events</td> <td>0.72000</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Розвиток репутаційного капіталу</p>	Рефлексивна спроможність		Фінансування заходів		High	0	Increases	100	Medim	0	Unchanging	0	Low	100	Decreases	0	Тиск оточення щодо КСВ (a1)		Increases	100	Unchanging	0	Decreases	0	Можливість коригування		Вплив на досвід КСВ (a2)		High	0	Positive	30.0	Medium	0	Equal	70.0	Low	100	Negative	0	Інтенції щодо КСВ (a3)		Reflection	0.21000	Events	0.72000	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Рефлексивна спроможність</th> <th colspan="2">Фінансування заходів</th> </tr> <tr> <td>High</td> <td>0</td> <td>Increases</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Medim</td> <td>0</td> <td>Unchanging</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Low</td> <td>100</td> <td>Decreases</td> <td>100</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Тиск оточення щодо КСВ (a1)</th> </tr> <tr> <td>Increases</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Unchanging</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Decreases</td> <td>0</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Можливість коригування</th> <th colspan="2">Вплив на досвід КСВ (a2)</th> </tr> <tr> <td>High</td> <td>0</td> <td>Positive</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Medium</td> <td>0</td> <td>Equal</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Low</td> <td>100</td> <td>Negative</td> <td>100</td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Інтенції щодо КСВ (a3)</th> </tr> <tr> <td>Reflection</td> <td>0.60000</td> </tr> <tr> <td>Events</td> <td>0.30000</td> </tr> </table> <p style="text-align: center;">Розвиток репутаційного капіталу</p>	Рефлексивна спроможність		Фінансування заходів		High	0	Increases	0	Medim	0	Unchanging	0	Low	100	Decreases	100	Тиск оточення щодо КСВ (a1)		Increases	100	Unchanging	0	Decreases	0	Можливість коригування		Вплив на досвід КСВ (a2)		High	0	Positive	0	Medium	0	Equal	0	Low	100	Negative	100	Інтенції щодо КСВ (a3)		Reflection	0.60000	Events	0.30000
Рефлексивна спроможність		Фінансування заходів																																																																																																																																										
High	100	Increases	100																																																																																																																																									
Medim	0	Unchanging	0																																																																																																																																									
Low	0	Decreases	0																																																																																																																																									
Тиск оточення щодо КСВ (a1)																																																																																																																																												
Increases	0																																																																																																																																											
Unchanging	100																																																																																																																																											
Decreases	0																																																																																																																																											
Можливість коригування		Вплив на досвід КСВ (a2)																																																																																																																																										
High	70.0	Positive	40.0																																																																																																																																									
Medium	30.0	Equal	60.0																																																																																																																																									
Low	0	Negative	0																																																																																																																																									
Інтенції щодо КСВ (a3)																																																																																																																																												
Reflection	0.63000																																																																																																																																											
Events	0.56600																																																																																																																																											
Рефлексивна спроможність		Фінансування заходів																																																																																																																																										
High	0	Increases	100																																																																																																																																									
Medim	0	Unchanging	0																																																																																																																																									
Low	100	Decreases	0																																																																																																																																									
Тиск оточення щодо КСВ (a1)																																																																																																																																												
Increases	100																																																																																																																																											
Unchanging	0																																																																																																																																											
Decreases	0																																																																																																																																											
Можливість коригування		Вплив на досвід КСВ (a2)																																																																																																																																										
High	0	Positive	30.0																																																																																																																																									
Medium	0	Equal	70.0																																																																																																																																									
Low	100	Negative	0																																																																																																																																									
Інтенції щодо КСВ (a3)																																																																																																																																												
Reflection	0.21000																																																																																																																																											
Events	0.72000																																																																																																																																											
Рефлексивна спроможність		Фінансування заходів																																																																																																																																										
High	0	Increases	0																																																																																																																																									
Medim	0	Unchanging	0																																																																																																																																									
Low	100	Decreases	100																																																																																																																																									
Тиск оточення щодо КСВ (a1)																																																																																																																																												
Increases	100																																																																																																																																											
Unchanging	0																																																																																																																																											
Decreases	0																																																																																																																																											
Можливість коригування		Вплив на досвід КСВ (a2)																																																																																																																																										
High	0	Positive	0																																																																																																																																									
Medium	0	Equal	0																																																																																																																																									
Low	100	Negative	100																																																																																																																																									
Інтенції щодо КСВ (a3)																																																																																																																																												
Reflection	0.60000																																																																																																																																											
Events	0.30000																																																																																																																																											
<p>За незмінних вимог щодо запитів оточення до соціально-відповідального ведення бізнесу, підприємство має змогу збільшити фінансування заходів з КСВ та спрямувати зусилля на збільшення впливу на інтенції стейхолдерів через рефлексивне формування сприйняття оточенням необхідності у КСВ</p>	<p>За умови підсилення тиску щодо підтримки КСВ, підприємство сформуло обмежені можливості для коригування власного образу соціально-відповідальної компанії. Це вимагає переважної орієнтації на фізичну реалізацію заходів з КСВ з нарощуванням рефлексивної здатності в майбутньому</p>	<p>Підприємство сприймає зростаючі запити оточення щодо КСВ з обмеженою здатністю коригувати власний образ та проваджувати заходи з забезпечення КСВ. Модельне рішення полягає у підсиленні зусиль щодо інформаційних впливів на оточення при обмеженій реалізації заходів з КСВ</p>																																																																																																																																										

Джерело: авторська розробка

Оснoву реалізації представлених у табл. 3.8 сценаріїв становить використання ще двох типів вузлів ймовірнісної графової мережі, що наявні для використання в програмному середовищі Netica. Нижній блок розробленої на рис. 3.14 моделі виконано з використанням вузла типу «рішення». У даному випадку до блоку «Інтенції щодо КСВ», який відповідає елементу  $a_3$  формули (3.1) введено рішення щодо віддання переваги одному з напрямків матриці «рефлексивна здатність – рівень КСВ», що відповідає визначенню переваги у спрямування зусиль на цикл  $R_R$  або  $R_E$  з рис. 3.13. Безпосередньо вироблення рекомендації щодо реакції на тиск оточення базується на блоці типу «корисність», який у випадку даної моделі характеризує вплив прийнятого рішення на розвиток репутаційного капіталу підприємства. Встановлення апостеріорних ймовірностей для змінної «Розвиток репутаційного капіталу» задано на рис. 0.2 відповідно до закладеної до моделі гіпотези. Безпосередньо ж моделювання сценаріїв реакції на тиск оточення щодо КСВ реалізується зміною апріорно заданого розподілу ймовірностей похідних змінних або вибором максимального значення для одного з варіантів розподілу (в табл. 3.8 блоки з таким вибором відображено зі змінним кольором й 100% ймовірністю).

Цілком зрозуміло, що подана на рис. 3.14 графова ймовірнісна модель та означені у табл. 3.8 сценарії її реалізації визначають лише базові стратегічні орієнтири та відповідають лише одному з багатьох можливих рішень, що закладено у обґрунтовану в дисертації логіку розгляду КСВ як фактору стратегічного покращення параметрів ціннісної пропозиції підприємства (див. рис. 3.7). Відповідно доречним бачиться розширення наявної моделі через введення нових змінних та обґрунтування байесової залежності між ними.

Такий розширений варіант моделі, представлений у вигляді байесової мережі довіри, наведений на рис. 3.15. Від побудований з використанням лише одного типу вузла програмного комплексу Netica, – вузла який визначає розподіл ймовірностей. Ключовим рішенням, яке моделюють відображені на рис. 3.15 залежності, є встановлення напрямків впливу розвитку КСВ на параметри процесу створення та просування цінності підприємством.

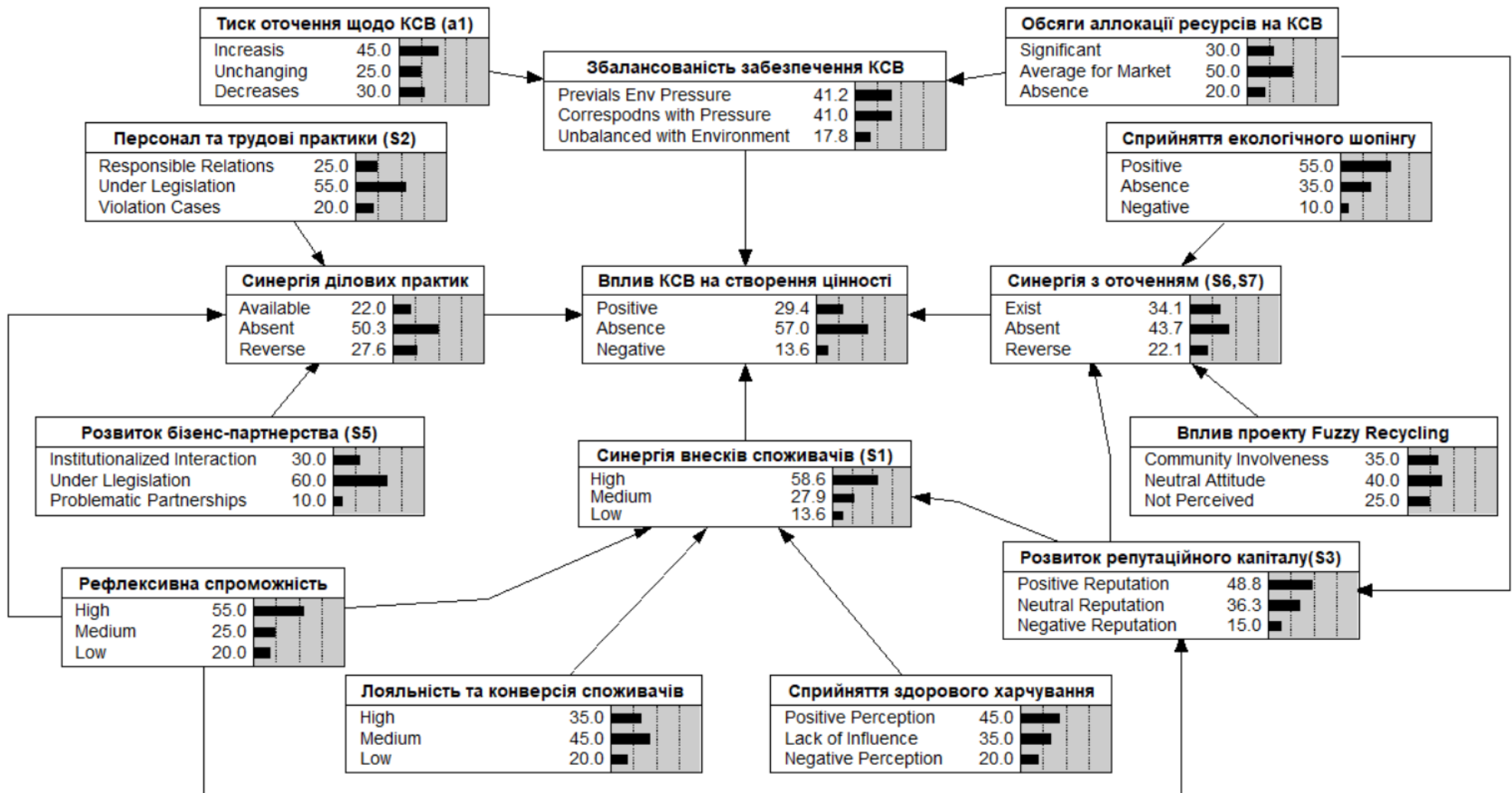


Рис. 3.15. Модель визначення можливого впливу сформованого організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності на параметри ціннісної пропозиції ТОВ «Фоззі-Фуд»

Джерело: авторська розробка з використанням програмного середовища Netica [12]

Оснoву наведеної на рис. 3.15 моделі становить визначення ймовірності позитивного або негативного впливу на процеси створення цінності в результаті прийнятих підприємством рішень щодо характеристик КСВ та параметрів її організаційно-економічного забезпечення. З точки зору розгляду даної моделі як елемента системи підтримки прийняття рішень та як складової організаційно-економічного забезпечення КСВ доречною може бути зміна її зовнішнього вигляду на такий. На рис. О.3 подано розроблену модель, де її вузли моделі представляються у вигляді індикаторів, для яких відображається ступінь досягнення максимально позитивного результату. Безпосередньо в результаті розрахунків містить центральний вузол байесовської мережі довіри «Вплив КСВ на створення цінності», який передбачає розподіл ймовірностей між трьома станами: «позитивний вплив», «негативний вплив», «відсутність впливу». Такі ймовірності визначаються відповідно до формули (3.4) як апостеріорні (умовні) та базуються на заданій у табл. О.1 системі правил.

Підставу для прийняття рішення або визначення рівня впливу КСВ на процеси створення цінності становлять введені на рис. 3.15 вузли з апріорним (безумовним) розподілом імовірності. Характеристика початкового розподілу імовірностей та опис ситуації їх встановлення представлено у табл. О.2, а логіку зв'язків - на рис. О.4. Окрім того на рис. О.5 відображено включення максимально можливого їх рівня кожної зі змінних у програмному комплексі Netica. Тим самим більш наочно відображено розташування цих вузлів на моделі та візуалізовано сценарій максимального впливу похідних змінних. Звернемо увагу, що окрім описаних раніше характеристик та змінних, що властиві кожному підприємству, враховані особливості господарювання ТОВ «Фоззі-Фуд». Так, з точки зору формування (в рамках прийняття третього рангу рефлексії  $RR=3$ ) культури соціальної відповідальності, компанія запровадила програми переробки вторинної сировини, сприяння здоровому харчуванню та зменшення споживання пластику. Заданий у табл. О.2 розподіл ймовірностей моделює відношення відповідних стейкхолдерів до даних програм з подальшим визначенням впливу на вихідну змінну.

Вплив на вихідну змінну, що формується заданою в табл. О.1 системою правил, визначається з урахуванням системи ключових гіпотез моделі. Зміст таких гіпотез підпорядковано вибору описаної у підрозділі 3.1 першої етичної системи (див. рис. 3.5), що орієнтована на заборону відхилення від прийнятих інституціональних норм та пріоритетності підтримки КСВ. Зазначені гіпотези також є базою для встановлення розподілу апостеріорних ймовірностей для проміжних вузлів поданої на рис. 3.15 моделі (вони виступають правилами формування підсумкового розподілу). Такими гіпотезами є наступні: тиск оточення щодо КСВ нівелюється збільшенням фінансування заходів з забезпечення соціально-відповідального ведення бізнесу (відповідає поданим на рис. О.6 правилам для вузла «Збалансованість забезпечення КСВ»); КСВ-звітування сприяє залученню кращих партнерів та розвитку людського капіталу (відповідає поданим на рис. О.7 правилам для вузла «Синергія ділових практик»); висока рефлексивна здатність поєднана зі збільшенням коштів призводить до розвитку репутаційного капіталу (відповідає поданим на рис. О.8 правилам для вузла «Розвиток репутаційного капіталу»); відповідальне відношення з громадами та оточенням сприяє збільшенню потоку клієнтів (відповідає поданим на рис. О.9 правилам для вузла «Синергія з оточенням»); просвітництво щодо соціальної відповідальності забезпечує зростання залучення споживачів до покращення ціннісної пропозиції (відповідає поданим в табл. О.3 правилам для вузла «Синергія внеску споживачів»).

Слід зазначити, що фактично подана на рис. 3.15 графова ймовірнісна модель побудована в розрізі сфер гармонізації інтересів, які представлені на рис. 3.3. При цьому реалізовано певне розширення попередніх пропозицій додаванням експертного оцінювання рівня розвитку характеристик, що підлягають гармонізації (окремі вузли моделі містять згадування про типи стейхолдів з табл. 1.2). Слід зазначити, що подана на рис. 3.15 модель обмежена вимогою застосування не більше 15 вузлів в умовно-безкоштовній версії програмного продукту Netica, а отже може бути розширена введенням додаткових гіпотез щодо використання ефектів від розвитку КСВ. Приклад

роботи моделі в поточній конфігурації вузлів наведено на рис. О.10. Він містить результати моделювання впливу обраних параметрів корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Фоззі-Фуд» на процеси створення цінності. В похідних змінних задано високий тиск оточення щодо КСВ з середніми значеннями фінансування підтримки КСВ. Задається нейтральне відношення споживачів до проектів переробки вторинно сировини та екологічного шопінгу, але позитивне сприйняття споживачами пропозицій здорового харчування. При цьому висока рефлексивна здатність забезпечує наявність позитивного внеску в процеси створення цінності. Проте такий внесок може бути підсилений розвитком добродесних ділових практик.

Подібний розвиток ділових практик має підтримуватися відповідною організаційною та економічною підтримкою. Використання описаних вище інструментів та підходів допомагає у прийнятті рішення щодо динаміки обсягів фінансування проектів підтримки КСВ. Разом з тим об'єктивно існуюча обмеженість ресурсів (не лише фінансових, а ще й технологічних, людських, тощо) вимагає визначення пріоритетності напрямків підтримки КСВ. Пріоритетність таких напрямків можна визначати в результаті зміни параметрів вхідних змінних представленої на рис. 3.15 моделі відповідно до значень результуючої змінної. Проте більш доречним бачиться застосування процедур ранжування заходів із забезпечення КСВ у бізнес-процесі підприємства. Складність такого ранжування полягає у тісній пов'язаності різних напрямків забезпечення КСВ та наявності опосередкованого впливу заходів спрямованих на певний напрямок на розвиток КСВ у інших напрямках.

З даної точки зору актуалізується завдання визначення пріоритетності розглянутих у підрозділі 2.2 напрямів із забезпечення КСВ (див. табл. 2.3). Таке завдання одночасно враховує вимогу узгодженості таких напрямків через їх представлення на рис. 3.11 як елементу стратегічної карти BSC. Авторською гіпотезою тут є представлення різних напрямів забезпечення КСВ як складної системи, елементи якої мають причинно-наслідкові зв'язки для аналізу яких доречним є застосування методу DEMATEL (Decision Making Trial and

Evaluation Laboratory). Даний метод, описаний в роботах R. Kaya [100], S. Jiunn-I [96], A. Maghsoud [107] та цілого ряду інших авторів, дозволяє визначити первинні чинники певної проблеми (у постановці завдання даного розділу – сприйняття тиску оточення щодо КСВ) та обґрунтувати заходи щодо її вирішення. Перевагою DEMATEL є те, що він виходить за рамки врахування лише прямих впливів досліджуваних факторів один на одного та враховує вплив факторів через цикли зворотних зв'язків (враховує можливість та наявність впливу фактору на фактор не прямо, а через інший фактор).

Таке врахування зворотних зв'язків дозволяє визначити пріоритетність витрачання ресурсів в підтримці заходів щодо інтеграції КСВ у бізнес-процеси підприємства. Базисом визначення даної пріоритетності становить експертне опитування, щодо ступеню прямого впливу одного напрямку підтримки КСВ на іншій. Розроблена анкета, щодо порівняної важливості напрямків підтримки КСВ з точки зору покращення процесів створення цінності та накопичення репутаційного капіталу, представлена у табл. П.1. Основу анкети становили перелічені у табл. 2.3 напрямки КСВ та п'ятибальна шкала оцінки взаємної пріоритетності обраних напрямів (використана шкала Лайкерта [107, с. 282], рівні якої такої описані у табл. П.1). Далі, шляхом зіставлення  $k$ -м експертом з ТОВ «Фоззі-Фуд» кожного  $i$ -го з кожним  $j$ -м напрямом підтримки КСВ, формується початковий масив взаємних впливів напрямів  $(x_{ij}^k)$ , усереднення яких створює початкову матрицю прямих впливів  $(A = [a_{ij}])$ , наведену у табл. П.2. Розрахунки за DEMATEL передбачають перетворення початкової матриці у матрицю  $X$ :

$$X = A \times \min \left( \frac{1}{\max \sum_{i=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n |a_{ij}|} \right) \quad (3.5) [100, \text{с. 236}]$$

В результаті розрахунків за формулою (3.5) отримуємо наведену у табл. П.3 нормалізовану матрицю усереднених оцінок експертів. Отримання матриці опосередкованих впливів  $T$  базується на результатах віднімання матриці  $X$  з одиничної матриці  $E$  (отриманий результат наведено у табл. П.4), розрахунку

оберненої нормалізованої матриці (табл. П.5) та застосування формули:

$$T = \lim_{l \rightarrow \infty} (X + X^2 + \dots + X^l) = X(E - X)^{-1} \quad (3.6) \text{ [138, с. 159]}$$

Розрахунки за формулою (3.6) формують подану у табл. П.6 матрицю  $T$  взаємного впливу напрямів забезпечення КСВ, ключовою перевагою якої є можливість визначення причинно-наслідкових зв'язків для обраних напрямів забезпечення КСВ. Для цього за допомогою табл. П.7 визначається сума рядків ( $r_i$ ) та стовпців ( $c_i$ ) матриці  $T$ . Це дозволяє ідентифікувати напрями КСВ як причинні (коли  $(r_i - c_i) > 0$ ) та наслідкові (коли  $(r_i - c_i) < 0$ ). Зіставлення  $r_i$  та  $c_i$  дозволяє визначити спрямування ( $r_i + c_i$ ) та силу ( $r_i - c_i$ ) впливу одних напрямів забезпечення КСВ на інші для покращення репутаційного капіталу підприємства. Візуальне відображення результатів такого зіставлення подано на рис. 3.16.

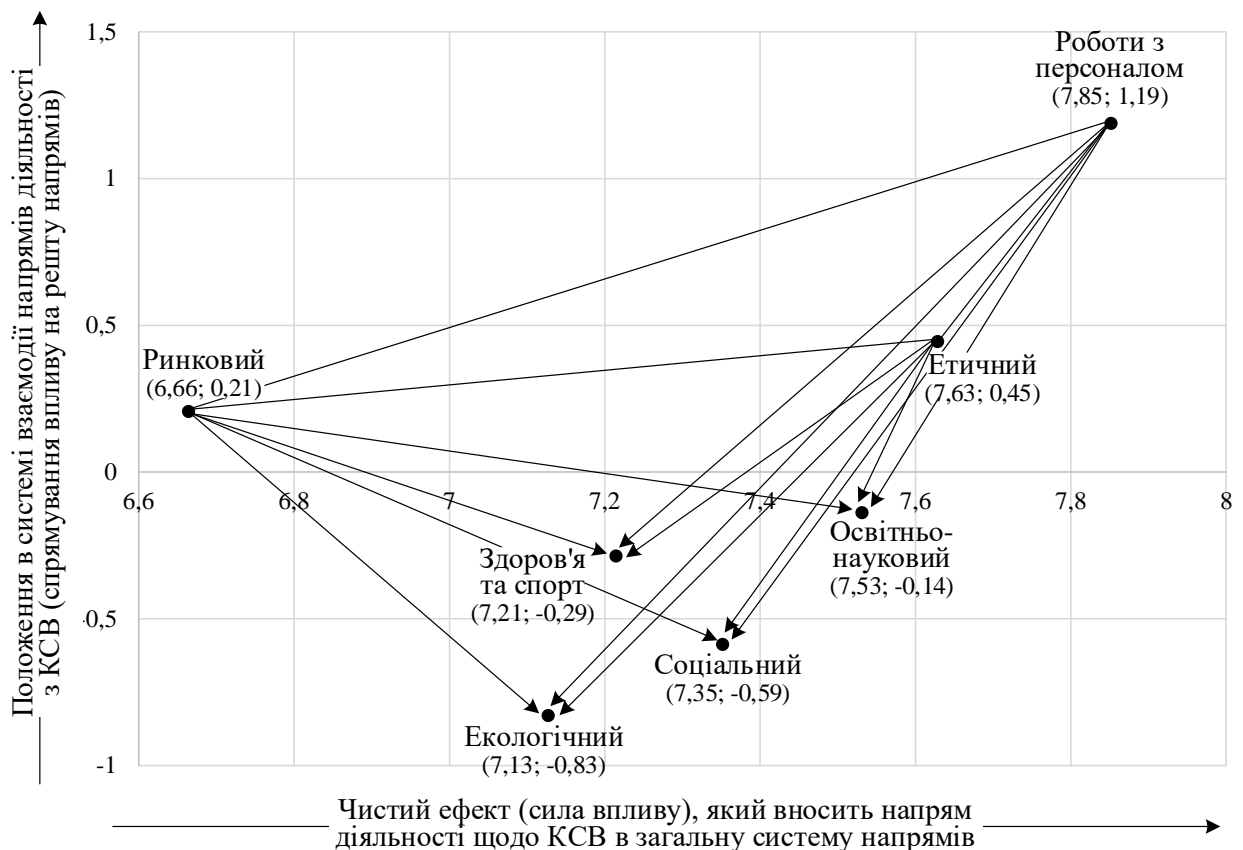


Рис. 3.16. Результати ранжування напрямів діяльності щодо КСВ для ТОВ «Фоззі-Фудд» з використання методу DEMATEL

Подане на рис. 3.16 ранжування встановлює пріоритетні для впровадження

напрями КСВ, оскільки саме вони забезпечують непрямий вплив на решту з поданих у табл. 2.3 напрямів. Реалізація відібраних напрямів можлива лише через відбір та економічне обґрунтування відповідних заходів з КСВ (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Економічне обґрунтування проекту інтеграції КСВ у бізнес-процеси групи компаній Fozzy Group (відповідно до табл. 2.3) в сфері забезпечення етичної, чесної та прозорої корпоративної поведінки персоналу**

Назва проектного заходу	Планові витрати на реалізацію, грн.	Особи, відповідальні за реалізацію проектних заходів
Розробка вимог до змісту та оформлення стандартів і норм корпоративної поведінки персоналу	8000	Зовнішні консультанти та експерти. Співробітники кадрової служби
Розробка рекомендацій щодо ідентифікації та запобігання потенційно можливим конфліктам інтересів в стандартах і нормах корпоративної поведінки персоналу	8000	Зовнішні консультанти та експерти. Вище керівництво підприємств групи. Керівники функціональних підрозділів
Виділення фокус-групи та проведення опитування персоналу щодо рефлексії передбачуваних змін корпоративної поведінки	11000	Зовнішні консультанти та експерти. Співробітники кадрової служби
Розробка рекомендацій щодо подолання можливого організаційного опору передбачуваним змінам в корпоративній поведінці персоналу	8000	Зовнішні консультанти та експерти. Вище керівництво підприємств групи
Розробка та оформлення кодексу корпоративної поведінки персоналу	16000	Зовнішні консультанти та експерти. Вище керівництво підприємств групи
Підготовка макету та тиражування кодексу корпоративної поведінки персоналу	4500	Співробітники кадрової служби
Підготовка та розповсюдження рекомендацій для персоналу щодо впровадження стандартів корпоративної поведінки	2000	Співробітники кадрової служби. Керівники функціональних підрозділів
Підготовка та розповсюдження рекламних матеріалів про мету, зміст та стандарти корпоративної поведінки	18000	Співробітники кадрової служби. Співробітники маркетингової служби
Проведення індивідуальних консультацій для працівників кадрової служби з питань ознайомлення персоналу із стандартами корпоративної поведінки	12000	Зовнішні консультанти та експерти. Відповідальний співробітник кадрової служби
Разом за проектом	87500	Вище керівництво підприємств групи

*Джерело: авторська розробка*

Подане у табл. 3.9 економічне обґрунтування проекту інтеграції КСВ у бізнес-процеси групи компаній Fozzy Group орієнтовано саме на найбільш вагомій на думку представників компанії з поданих на рис. 3.16 напрямів забезпечення КСВ. Слід зазначити, що подані на рис. 3.16 результати ранжування можуть бути модифіковані відкиданням з матриці  $T$  порогових значень, як це подано у табл. П.8 та табл. П.9. В результаті, як видно з рис. П.1, лише розширюється перелік пріоритетних напрямів, що не змінює важливості та актуальності представлено у табл. 3.9 економічного обґрунтування.

### Висновки за розділом 3

1. Управління КСВ корелює з інформуванням внутрішніх та зовнішніх стейхолдерів щодо прийняття підприємством правил соціально-відповідального ведення бізнесу та з сприйняттям запитів з боку оточення щодо застосування таких правил. Через це доречним постав розвиток організаційно-економічного забезпечення КСВ на основі застосування системно-рефлексивної парадигми. Оскільки соціальна відповідальність орієнтована на задоволення очікувань стейкхолдерів, то рефлексивне управління передбачає реалізацію впливів на формування таких очікувань, у тому числі під час розподілу та реалізації корпоративного контролю, в потрібному для підприємства спрямуванні.

2. Інтеграція принципів та правил формування рефлексивних впливів до контурів механізму управління КСВ виступає окремим елементом задекларованого в дисертації організаційно-економічного забезпечення. Така інтеграція досягається формалізацією плацдарму рефлексивної взаємодії на основі розширення рангу рефлексії. Рефлексія при цьому розуміється як в контексті впливу на інтенції стейкхолдерів, так і з точки зору оцінювання себе. Робота механізму рефлексивного відбору при цьому може бути описана з використанням булевої логіки, яка дозволяє описати прагнення суб'єкта сприймати тиск оточення щодо КСВ в рамках диференціації між позитивним та

негативним полюсами. Розширення умов вибору реалізовано відповідною булевою решіткою та розширенням правил прийняття рішень щодо вибору.

3. Робота в рамках системно-рефлексивної парадигми дозволяє суб'єкту господарювання формувати та коригувати образ сприйняття стейхолдерами власної соціально-відповідальної поведінки. Таке коригування реалізується в межах простору міжсуб'єктної взаємодії, структура якого відповідає вимогам ISO 26000 та кодексам корпоративного управління. При цьому тиск оточення щодо КСВ представляється як узагальнення вимог вищого щодо підприємства фрактального рівня, здійснених з урахуванням відмінностей етичних систем.

4. Формування організаційно-економічного забезпечення КСВ потребує належного моделювання та виділення стратегічної складової у своєму складі. Ключовим при цьому є врахування розбіжностей між стратегією соціальної відповідальності та соціально-відповідальною стратегією. Кожен з цих концептів впливає на логіку вироблення стратегічного вибору та передбачає орієнтування роботи рефлексивного керуючого на збільшення ранку рефлексії. Функціональне моделювання у такому зв'язку зводиться до розподілу завдань рефлексивного керуючого між підрозділами підприємства. Інформування зацікавлених осіб щодо зробленого на користь КСВ стратегічного вибору виступає формою реалізації рефлексивного програмування, ефективність якого розраховується за допомогою кваліметричної шкали оцінювання.

5. Реалізація здійсненого стратегічного вибору відбувається шляхом імплементації цілої сукупності заходів, які мають бути узгоджені зі стратегією КСВ та один з одним. Така узгодженість досягається розподілом заходів щодо забезпечення КСВ між перспективами збалансованої системи показників та додаванням додаткового рефлексивного рівня до кожної перспективи. Також заходи щодо КСВ потребують економічного обґрунтування, яке з огляду на обмеження ресурсів реалізується на основі структурних та імовірнісних моделей.

Висновки та результати дисертаційної роботи, наведені у розділі, опубліковані у наукових статтях № 41, 73, 75, 178, 179 за списком літератури.

## ВИСНОВКИ

В дисертації наведено нове вирішення наукового завдання з розвитку теоретико-методичних положень та розробки практичних рекомендацій з формування організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Одержані результати дозволяють зробити наступні висновки.

1. Зростання взаємної залежності бізнесу та різних елементів його зовнішнього оточення визначає цілком характерне для сучасних умов господарювання посилення орієнтації економічних агентів на забезпечення підприємницької соціальної відповідальності. Таке посилення стає логічним і закономірним відображенням здійснення процесів посилення і ускладнення виявів ознак фрактальної вкладеності та соціальної єдності великих підприємницьких структур із іншими складовими суспільного простору.

Корпоративна соціальна відповідальність має складну суб'єктну природу формування як результату досягнення збалансованості при задоволенні як специфічних контрактних умов акціонерного інвестування, так і широкого кола суспільних зобов'язань акціонерного товариства. Необхідною передумовою належного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства стає розбудова відповідного механізму, заснованого на поєднанні статично-структурної (створення конфігурації корпоративних відносин, орієнтованої на виконання цілей та підтримку зобов'язань в рамках КСВ) та динамічно-процесної (інтеграція елементів КСВ до загального контуру управління корпоративним розвитком та управлінського регулювання діяльності АТ для акумулювання ресурсної бази задоволення відповідних вимог) складових реалізації завдань корпорації в сфері КСВ.

2. Світова поширеність тенденцій щодо активізації дій із впровадження принципів КСВ у діяльність підприємницьких структур насамперед відображається у збагаченні змісту рефлексій різних груп стейкхолдерів бізнесу відносно визначення переваг реалізації даної стратегії. В дисертації

розроблено рекомендації для корпорацій України щодо сприяння досягненню цілей сталого розвитку ООН в межах реалізації зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності, що мають постати основою для розробки стратегії КСВ українських компаній, сприяючи як сталому розвитку окремого підприємства, так і національного господарства в цілому.

3. Для удосконалення методичного забезпечення оцінювання стану корпоративної підходу пропонується використання положень концепції результативності. Відповідно до представленого підходу обґрунтовано необхідність виокремлення при оцінюванні трьох ключових складових, які характеризують стан сформованості корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (витратної, результативної, корпоративно-поведінкової) в контексті реалізації напрямів діяльності бізнесу щодо КСВ.

Для урахування параметрів диференціації характеристик міри зацікавленості та масштабу залучення стейкхолдерів щодо функціонування соціально-відповідального бізнесу для корпорації запропоновано проводити розмежування аналітичних підходів щодо формування відповідної системи показників оцінювання стану КСВ, яке ґрунтується на традиційній для корпоративного управління дихотомії інсайдерського та аутсайдерського представництва..

4. Провадження соціально-відповідальної діяльності має підтримуватися декларацією відповідальної позиції підприємства. Це вимагає обумовило розробку належного організаційно-інформаційного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Основу такого забезпечення становить системно-рефлексивна парадигма та кооперативна модель гармонізації міжсуб'єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами, побудована в розрізі складових ISO 26000 та кодексів корпоративного управління. В рамках розробки регламентів застосування методів рефлексивного управління сформовано опис рівнів соціально-відповідальної рефлексії по обґрунтовано логіку прийняття рішень щодо соціально-відповідального ведення бізнесу, яка базується на застосуванні булевої алгебри та решіток рефлексивного вибору. Засобами структурно-

функціонального моделювання відображено особливості рефлексивного управління корпоративною соціальною відповідальністю, дієвість якого визначається у тому числі за допомогою кваліметричного оцінюванні рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства щодо корпоративної соціальної відповідальності. При цьому передбачено розподіл рефлексивних впливів за складовими бізнес-моделі діяльності підприємства, що дозволяє сприймати, коригувати та певною мірою формувати запити оточення щодо корпоративної соціальної відповідальності (*підрозділи 3.1 та 3.2*).

5. Рефлексивне програмування відношення стейкхолдерів до соціально-відповідального ведення бізнесу неможливе без усвідомлення параметрів стратегічного позиціонування підприємства. З огляду на це, розроблено методичний підхід щодо розвитку стратегічної складової забезпечення корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Теоретичну основу розробленого підходу становить введення концептів «стратегія соціальної відповідальності» та «соціально-відповідальна стратегія», які становлять базис диференціації стратегій підприємства за широтою охоплення соціально-відповідальними практиками (широта охоплення розкривається в рамках врахування цілей Глобального договору ООН). В рамках методичного підходу розроблено базові положення щодо впровадження зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств, а також запропоновано представлення стратегії як орієнтиру рефлексивного формування образу підприємства. Позиціонування підприємства в матриці «рефлексивна здатність – рівень розвитку соціально-відповідальних ділових практик» спрощує стратегічний вибір варіантів спрямування заходів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Імплементацию зробленого стратегічного вибору пропонується базувати на використанні концепції збалансованої системи показників, доповненої рівнем рефлексивного коригування її параметрів (*підрозділи 2.2 та 3.2*)

6. Підтримка соціально-відповідальної позиції підприємства базується на реалізації цілої сукупності заходів, реалізація яких потребує належної

ресурсної підтримки. Потреба в такій підтримці обумовила розробку процедури економічного обґрунтування заходів з забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу. Основу пропозиції становить диференціація заходів між покращенням сприйняття образу підприємства та залученням добросовісних ділових практик. Основу такої диференціації становить метод побудови імовірнісних графових мереж та розробка сценаріїв реакції на запити вищих фрактальних рівнів соціально-економічної системи щодо забезпечення корпоративної соціальної відповідальності за різних варіантах динаміки обсягів фінансування. Також запропоновану розробку заходів з забезпечення корпоративної соціальної відповідальності базувати на попередньому визначенні пріоритетності сфер її забезпечення, яка реалізується методом DEMATEL. За такого підходу забезпечується чітка цільова спрямованість та індивідуалізація змістовного наповнення розроблених заходів (*підрозділ 3.3*).

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 86% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability / Responsibility Reports in 2018. URL: <https://www.sustainability-reports.com/86-of-sp-500-index-companies-publish-sustainability-responsibility-reports-in-2018/>
2. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. - European Commission : Brussels, 2011. 15 p.
3. Ackerman R.W. How companies respond to social demands. *Harvard Business Review*. 1973. Vol. 51(4). P. 88–89.
4. Adams C.A. The Sustainable Development Goals, integrated thinking and the integrated report. London: IIRC and ICAS, 2017. 52 p.
5. Alford H., Naughton M. Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working toward the Common Good of a Business. *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition* / in S. A. Cortright and M. Naughton (eds.). Notre Dame University Press, Notre Dame. 2002. Pp. 27-47.
6. Andreasen A., Drumwright M. Alliances and ethics in social marketing. *Ethics in social marketing*. In A. R. Andreasen (Ed.). Georgetown University Press. 2001. Pp. 95–124
7. Ang C. America's Most Responsible Companies in 2021. 2022. URL: <https://www.visualcapitalist.com/americas-most-responsible-companies-2021/>
8. Annual Report on the OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2008. Employment and Industrial Relations. Chapter 6. Overview of Selected Initiatives and Instruments Relevant to Corporate Social Responsibility. OECD. 2009. Pp. 235-260
9. Astarta Sustainability Reports. URL: <https://astartaholding.com/en/reports/>.
10. Alwaysheh A, Heron R., Perry T, Wilson J. On the relation between corporate social responsibility and financial performance. *Strat. Mgmt. J.* 2020. №41. Pp. 965–987. <https://doi.org/10.1002/smj.3122>

11. Azgaldov G.G., Kostin A.V., Padilla Omiste A.E. The ABC of Qualimetry : The Toolkit for measuring immeasurabl. M.: Ridero, 2015. 167 p.
12. Bayesian network development software, Netica. URL: <https://www.norsys.com/index.html>.
13. Berber M., Aleksic M., Slavic A., Jelaca M.S. The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Reputation in Serbia. *Engineering Economics*. 2022. № 33(3). P. 232-245.
14. Bjola C. Propaganda as reflexive control: the digital dimension. *Countering online propaganda and extremism. The Dark Side of Digital Diplomacy*. London: Routledge, 2018. P. 15-27.
15. Bollard L.V. Social Institutions. New York: The Macmillan Co. 1936. 860 p.
16. Bowen H. Social responsibilities of the businessman. Harper & Row. N.Y. 1953. 298 p.
17. Brin P., Prokhorenko O., Nehme M., Trabulsi H. Strategic contribution of a business process to company's performance. *Journal of Information Technology Management*, 2020. № 12(3). P. 82-99.
18. Brin P.V., Nehme M.N. Modern tendencies in CSR audit. Účtovníctvo a audítorstvo v procese svetovej harmonizácie : zb. z medzinár. edeckej konf. Skalica: EKONÓM, 2021. P. 20-25.
19. Brother Group Corporate Social Responsibility Report. Brother Industries. 2019. 70 p.
20. Buffett W, Cunningham L. The Essays of Warren Buffett: Lessons for Corporate America. Carolina Academic Press. 2019. 352 p.
21. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18(2). P. 118. URL.: [uv.gov.ua/UJRN/ecte\\_2013\\_4\\_2](http://uv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_4_2).
22. Carroll A. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 1999. 38(3). Pp. 268-295
23. Carroll A.B. Social Issues in Management Research. *Business and*

*Society*. 1994. №33(1). Pp. 5-25.

24. Consolidated Set of the GRI Standards. URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>.

25. Cooley Ch. H. *Social Organization. A Study of the Large Mind*. New York: Charles Scribner's Sons. 1929. 313 p.

26. Coombs W., Holladay S. *Managing Corporate Social Responsibility- A Communication Approach*. Malden: Blackwell Publishing. 2012. 180 p.

27. Cooper N. *America's Most Responsible Companies 2021*. 2022. URL: <https://www.newsweek.com/americas-most-responsible-companies-2020>

28. *Corporate Social Responsibility & Responsible Business Conduct*. 2014. URL: [https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en)

29. Koldovskyi A. Corporate social responsibility audit: teoretical aspects. *Risk Governance and Control Financial Markets & Institutions*. 2015. №5(3). Pp. 135-144

30. *Corporate Social Responsibility Policy*. 2015. Mapfre. 10 p.

31. *Corporate Social Responsibility Policy*. Bouwfonds Investment Management. 2013. 7 p.

32. *Corporate Social Responsibility, Responsible Business Conduct, and Business & Human Rights: Overview of Progress*. Commission Staff Working Document. European Commission, Brussels. 2019. 64 p.

33. *Corporate Social Responsibility: Business Solutions to Global Challenges*. Asia Business Council. 2008. 32 p.

34. *Covid-19 Impact of CSR. Industry Survey Findings & Insights*. May 2020. URL: <https://rocketsocialimpact.com/covid-19-impact-on-csr/>

35. Crowther D., Aras G. *Corporate Social Responsibility*. URL: <https://bookboon.com/en/defining-corporate-social-responsibility-ebook>

36. da Cunha H.C., dos Santos Parisotto I.R., Danii A.C., Siewert V. *CSR, Local Embeddedness and the performance of MNCs in Brazil during the 2008*

financial crisis. *Revista de Negycios*. 2016. V. 21, №3-4. p. 25-38.

37. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. Harvard Business School Press. 1993. 337 p.

38. Davis K. Understanding the social responsibility puzzle: what does the businessman owe to society. *Business Horizons*. 1967. Vol. 10 (4). Pp. 46–47.

39. Demestichas K., Costopoulou C., Ntaliani M., Remoundou K., Adamopoulou E., Papagiannaki A. Corporate Social Responsibility in the Agri-Food Sector: Evidence from Greece. *Journal of Agricultural Informatics*. 2019. Vol.10, №2. Pp. 48-59 doi: 10.17700/jai.2019.10.2.51

40. Deng Q. Definition of the Concept of Corporate Social Responsibility in Modern Conditions. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес: Матеріали міжнар. наук.-теор. конференції студ. та аспір. 14–15 квітня 2021 року*. Харків: НТУ «ХПІ», 2021. С. 286-288

41. Deng Q. Methodological support for assessing a joint-stock company's corporate social responsibility state. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №12(258). с.76-85

42. Dimova Y. Reflective Approach to Education: From Concepts of Reflection to a Model of Reflective Practice. Saarbrücken: LAMBERT Academic Publ., 2011. 112 p.

43. Dligach A. System reflexive strategic marketing managemen. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2013. № 1(152). P. 28-34.

44. Donaldson T., Dunfee T. W. Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics. Harvard Business School Press, Boston. 1999. 320 p.

45. Dow Jones Sustainability World Index. URL: <https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/esg/dow-jones-sustainability-world-index/#overview>

46. DTEK. Energy in action. Sustainable development ESG-report. URL: [https://dtek.com/en/sustainable\\_development/reportsesg/2020/](https://dtek.com/en/sustainable_development/reportsesg/2020/).

47. Dunna K. Harness D. Communicating corporate social responsibility in a social world: the effects of company-generated and user-generated social media content on CSR attributions and scepticism. *Journal Of Marketing Management*. 2018. Vol. 34, № 17–18, 1503–1529
48. Elhauge E. Sacrificing corporate profits in the public interest. *New York University. Law Review*. 2005. Vol. 80. P. 733-869.
49. Elkington J., Burke T. *The Green Capitalists: Industry's Search for Environmental Excellence*. London: Victor Gollancz. 1987. 258 p.
50. Ellen P.S., Webb D.J., Mohr L.A. Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2006. №34(2), 147–157.
51. Equator Principles. URL: <https://equator-principles.com/>
52. Ernest-Jones S. CSR trends that can make or break a brand. 2020. URL: <https://blog.gwi.com/marketing/csr-trends-2020/>
53. Fadyeyeva V. Corporate Social Responsibility as the Basis of Innovative Development of Modern Companies: Literature Review and Empirical Study from Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. №2. P. 52-61. <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.2-05>
54. Farina I., Burnaz S. *Ethics, Social Responsibility and Sustainability in Marketing*. Springer. Springer Singapore. 2019. 308 p.
55. Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M. The sustainability balanced scorecard linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*. 2022. № 11. P. 269-284.
56. Franc P., Nezhyba J., Heydenreich C., Kutaček S., Gregor F. Taking corporate social responsibility seriously. *Ekologicky pravni servis*. Environmental Law Service, Brno. 2006. 72 p.
57. Frederick W. C. Toward CSR-3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review*. 1968. Vol. 28(2). P. 126–141.
58. Freeman R.E. *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future*

Directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. №4(4). Pp.409–429.

59. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit. *New York Times Magazine*. 1970. September, 13. Pp.122-126.

60. From El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. URL: [http://www.ceme.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto\\_esr.pdf](http://www.ceme.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf)

61. Frooman J. Socially irresponsible and illegal behavior and shareholder wealth: A meta-analysis of event studies. *Business & society*. 1997. №36(3). 221-249.

62. FTSE4Good Index Series. URL: <https://www.ftserussell.com/products/indices/ftse4good>

63. G3 Guidelines (GRI). URL: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

64. G4 Sustainability Reporting Guidelines - Implementation Manual. URL: <https://respect.international/g4-sustainability-reporting-guidelines-implementation-manual/>

65. G4 Sustainability Reporting Guidelines. Implementation Manual. URL: <https://respect.international/g4-sustainability-reporting-guidelines-implementation-manual/>.

66. Garvin D. What does "Product Quality" really mean? *MIT Sloan Management Review*. 1984. №26(1). Pp. 25-43.

67. Gladwin T.N., Kennelly J. J. Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*. 1995. №20(4). Pp. 874–904.

68. Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/gd-oon-v-ukraini/>

69. Global Philanthropy Indices. URL: <https://globalindices.iupui.edu>

70. Global Reporting Initiative (GRI). URL: <https://www.globalreporting.org>

71. Golinska-Dawson P., Spychała M. Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors. Berlin: Springer, 2019. 280 p.

72. Gorova K, Deng Q. Definition of the concept of corporate social

responsibility in modern conditions. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, 2021. Т.26. Вип 2(87). С.26-33

73. Gorova K., Den Q., Stakeholders determining in the implementation of csr in the company's strategy. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXIX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2021, 18-20 травня 2021 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». 2021. С. 14*

74. Gorova K., Deng Q. Current Issues of Corporate Social Responsibility Introducing in Ukrainian Business. *Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи, 25 – 26 вересня 2020 р. Одеса. 2020. С. 111 – 112.*

75. Gorova K., Deng Q. Development of a modern concept of corporate social responsibility. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне фахове видання. 2021. Вип. 4(31). С. 54-57.*

76. Gorova K., Deng Q. Modern Concept of Corporate Social Responsibility. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах. *Матер. VII Міжнародної науково-практичної конференції (16-17 вересня 2021 р., м. Одеса) / Міжнародний гуманітарний університет. Одеса: Фенкс. 2021. С. 20-21*

77. Gotea M., Rosculet A. Corporate social responsibility and social work. interconnections. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov. 2019. Series VII. Vol. 12(61) No. 1. Pp. 127-138.*  
<https://doi.org/10.31926/but.ssl.2019.12.61.1.12>

78. Grieshaber R. A handy list of social value statistics. Impact. 2021. URL: <https://impactreporting.co.uk/social-value-stats/>

79. Grover J. The Manual of Strategic Economic Decision Making: Using Bayesian Belief Networks to Solve Complex Problems. Gewerbestrasse: pringer International Publishing, 2016. 280 p.

80. Guidelines for multinational enterprises. URL:

<https://www.oecd.org/corporate/mne/>

81. Hammer M. Reengineering work: don't automate obliterate. *Harvard Business Review*. 1990. № 68 (4). Pp. 104-112.

82. Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations. CSRforALL. 2017. 62 p.

83. Heald M. The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960. *Journal of Business Ethics*. 1991. №10. Pp. 71–75

84. Herzberg F. Work and the Nature of Man. Cleveland, Ohio: World Publishing. 1966. 203 p.

85. Hohnen P., Potts J. Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business. International Institute for Sustainable Development: Winnipeg, Manitoba. 2007. 104 p.

86. Holmström S. Reflective Management: A Reflective Paradigm. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2018. P. 1-18.

87. Idowu S.O., Baldo M.D. Integrated Reporting. Antecedents and Perspectives for Organizations and Stakeholders. Switzerland: Springer, 2019. 405 p.

88. ILO Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---multi/documents/publication/wcms\\_094386.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_094386.pdf)

89. Investing for good. Domini Social Investment (DSI 400). URL: <https://domini.com>

90. Ismail M. Corporate Social Responsibility and its Role in Community Development: an International Perspective. *The Journal of International Social Research*. 2009. Vol. 2/9. P. 199–209.

91. ISO 26000. Social responsibility. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

92. ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility. URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.

93. Jaitner M. Applying Principles of Reflexive Control in Information and Cyber Operations. *Journal of Information Warfare*. 2016. Vol. 15. № 4. P. 27-38.
94. Jia Y., Gao X., Julian S. Do firms use corporate social responsibility to insure against stock price risk? Evidence from a natural experiment. *Strat Mgmt J*. 2020. №41. Pp. 290–307. <https://doi.org/10.1002/smj.3107>
95. Jimenez G.C., Pulos E. Good Corporation, Bad Corporation. Corporation Social Responsibility in the Global Economy: Open SUNY Textbooks. New York : Genesco. 2016. 235 p.
96. Jiunn-I S., Hsin-Hung W., Kuan-Kai H. A DEMATEL method in identifying key success factors of hospital service quality. *Knowledge-Based Systems*. 2010. № 3 (23). P. 277-282.
97. Johnson H.L. Business in contemporary society: Framework and issues. Wadsworth Publishing. 1971. 139 p.
98. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 336 p.
99. Kasapoglu C. Russia's Renewed Military Thinking: Non-Linear Warfare and Reflexive Control. *Research Division, NATO Defence College: Research Paper*. 2015. № 121. P. 1-12.
100. Kaya R., Yet B. Building Bayesian networks based on DEMATEL for multiple criteria decision problems: A supplier selection case study. *Expert Systems with Applications*. 2019. № 134. P. 234-248.
101. Kludacz-Alessandri M., Cygańska M. Corporate Social Responsibility and Financial Performance among Energy Sector Companies. *Energies*. 2021. №14 (19), 6068 URL: <https://doi.org/10.3390/en14196068>
102. Lähtinen K., Myllyviita T. Cultural sustainability in reference to the global reporting initiative (GRI) guidelines. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*. 2015. № 3(5). P. 290-318.
103. Lefebvre V.A. Algebra of Conscience. The Netherlands: Springer Science, 2001. 361 p.
104. Litz R. A.A Resourced-Based-View of the Socially Responsible Firm:

Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets, *Journal of Business Ethics*. 1996. №15. Pp. 1355–1363.

105. Liu M., Wong I., Shi G., Chu R., Brock J. The impact of corporate social responsibility (CSR) performance and perceived brand quality on customer-based brand preference. *Journal of Services Marketing*. 2014. №28(3). Pp. 181–194.

106. London Benchmarking Group. URL: <https://lbg-online.net>

107. Maghsoud A., Mahdi S. Developing a DEMATEL method to prioritize distribution centers in supply chain. *Management Science Letters*. 2011. № 1. P. 279-288.

108. McGuire J.W. *Business and Society*, New York : McGraw-Hill. 1963. 312 p.

109. Means G.C. *The corporate revolution in America : economic reality vs. economic theory*. N.Y. : Crowell-Collier Press. 1962. 191 p.

110. Mints, A., Schumann A., Kamyshnykova E. Stakeholders' rank of reflexion diagnostics in a corporate social responsibility system. *Economic Annals-XXI*. 2020. № 181(1-2). P. 92-104.

111. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. №22(4). Pp, 853–886.

112. Murray K. B., Montanari J. R. Strategic Management of the Socially Responsible Firm: Integrating Management and Marketing Theory. *Academy of Management Review*. 1986. №11(4). Pp. 815–828.

113. Ngo Hong Dang K.T., Kohsuwan P. The Influence of Corporate Social Responsibility on Brand Trustworthiness, Perceived Brand Quality, Brand Attitude and Purchase Intentions: The Case of a Leading Vietnamese Sausage Manufacturer. *Human Behavior, Development and Society*. 2020. Vol 21, №2. Pp. 72 – 80

114. Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with Regard to Human Rights, 2003. International Human

Rights Law Documents. Cambridge University Press. 25.10.2018. c. 326–332.  
URL: <https://ombudsman.gov.ua/ua/page/sehl/profile-law/ker%D1%96vn%D1%96-princzipi-oon-z-pitan-b%D1%96znesu-%D1%96-prav-lyudini/>

115. OCED Principles of Corporate Governance. Meeting of the OECD Council at Ministerial Level. 1999. URL: [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN\(99\)6&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=C/MIN(99)6&docLanguage=En)

116. O'Neill K. Get fast facts about corporate social responsibility to make the case for your company's next social impact initiative. Global Giving. 2022. URL: <https://www.globalgiving.org/learn/listicle/csr-facts-you-need-to-know>

117. Perceptions and Definitions of Social Responsibility – financial assistance of the Swiss State Secretariat for Economic. 2004. 12 p. URL: <http://www.iisd.org/standards/csr.asp>,

118. Porter M., Kramer M. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. N 12. P. 78-92

119. Porter M., Millar V. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*. 1985. May. 145 p.

120. Preston L.E., Post J.E. Private Management and Public Policy. *California Management Review*. 1981. №23(3). Pp. 56–63.

121. Rajput N., Batra G., Pathak R. Linking CSR and financial performance: an empirical validation. *Problems and Perspectives in Management*. 2012. Vol. 10, Iss. 2. URL: [https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/4595/PPM\\_2012\\_02\\_Rajput.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/4595/PPM_2012_02_Rajput.pdf)

122. Ruhl M., Stiefel C. Corporate Social Responsibility from a Business Perspective. Economiesuisse und SwissHoldings, 2015. 40 p.

123. Schreck P. Reviewing the business case for corporate social responsibility: New evidence and analysis. *Journal of Business Ethics*. 2011. Pp.103-167.

124. Scott R. Doing Good Is Good Business, But Can You Prove It? 2015.

URL: <https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2015/08/26/doing-good-is-good-business-but-can-you-prove-it/?sh=42550c1a52d7>

125. Sean S.S. Integrated Reporting Management. Analysis and Applications for Creating Value. New York: Routledge, 2018. 202 p.

126. Sethi S.P. Dimensions of corporate social performance an analytical framework. *California Management Review*. 1975. №17 (3). P. 58–64.

127. Sinisterra C.C., Poblet Capa M.A., Ordycez, R.G., Martinez C.L. 2019 Corporate Social Responsibility Report. Sustainable Growth. Management Solutions. 2020. 132 p.

128. Skouloudis A., Evangelinos K., Nikolaou I., Filho W. An overview of corporate social responsibility in Greece: Perceptions, developments and barriers to overcome. *Business Ethics: A European Review*. 2011. №20(2). Pp. 205-226. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01619.x>

129. Stobierski T. 15 Eye-Opening Corporate Social Responsibility Statistics. Harvard Business School Online. 2021. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-statistics?tempview=logoconvert>

130. Taking Corporate Social Responsibility Seriously / Franc P. and others. Brno : Environmental Law Service, 2006. 72 p.

131. Taran T.A. Boolean Models of Reflexive Choice Control. *Automation and Remote Control*. 2001. T. 62. № 10. P. 1632-1644.

132. Taran T.A. The reflexive behaviour in conflict situation and two ethical systems. *International Journal on Information Theories & Applications*. 1998. № 5. P. 211-217.

133. Taran T.A., Shemaev V.N. Boolean Reflexive Control Models and Their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control*. 2004. Vol. 65. № 11. P. 1834-1846.

134. Telford N. A List Of Statistics That Demonstrate The Importance Of CSR. Views for Change. 2021. URL: <http://viewsforchange.com/list-statistics-demonstrate-importance-csr/>

135. The International Integrated Reporting Framework. URL: <http://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/>.
136. The SustainAbility Institute. URL: <https://www.sustainability.com>
137. Turlakova S., Vyshnevskiy O., Lohvinenko B., Fomichenko I. Role of Reflexive Characteristics of Agents in the Level of Consistency of Goals in the Group. *WSEAS. Transactions on Environment and Development*. 2020. № 16. P. 297-304.
138. Tzeng G.H., Huang J.J. Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications. Berlin: CRC Press, 2011. 350 p.
139. UN Environment Programme. URL: <https://www.unep.org/>
140. UN Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org>
141. Van Marrewijk M. Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 2003. №44(2–3). Pp. 95–105. URL: [https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3\\_32](https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_32)
142. Vlachos P.A., Tsamakos A., Vrechopoulos A.P., Avramidis P.K. Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2009. №37(2), 170–180.
143. VoB J., Bauknecht D., Kemp R. Reflexive Governance for Sustainable Development. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2006. 477 p.
144. Votaw D. Genius Became Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt 1. *California Management Review*. 1972. №15(2). 25-31.
145. Wartick S.L., Cochran P.L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. 1985. № 10 (4). P.758
146. What is Corporate Social Responsibility? 8 Questions and Answers / Z.L. Riond, V. Baird, C. Kramer, D. Wofford. CATALYST Consortium. 2002. 15 p.
147. Wood D. J., Lodgson J. M. Business Citizenship: From Individuals to Organizations, *Business Ethics Quarterly, Ruffin Series*. 2002. №3. Pp. 59–94
148. Wood D.J. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*. 1991. №16 (4). P. 693.

149. Wu X., Hąbek P. Trends in Corporate Social Responsibility Reporting. The Case of Chinese Listed Companies. 2020. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/15/8640/htm>
150. Zadek S., Sabapathy J., Dossing H., Swift T. Responsible Competitiveness. Corporate Responsibility Clusters in Action. AccountAbility. 2003. 120p.
151. Zulfiqar S, Sadaf R, Popp J, Vveinhardt J, Máté D. An Examination of Corporate Social Responsibility and Employee Behavior: The Case of Pakistan. *Sustainability*. 2019. №11(13):3515. <https://doi.org/10.3390/su11133515>
152. Акімова І., Марцінків А., Осінкіна О. Соціальна відповідальність українського бізнесу: результати опитування. К.: Видавнича компанія «КІТ», 2005. 55 с.
153. Акчуріна О.А. Тенденції розвитку сутності поняття "корпоративне управління". *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(2). С. 53-56.
154. Андрушків Б.М., Мельник Л.М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2(1). С. 91-97
155. Антошко Т.Р. Міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва : збірник наукових праць*. 2011. Вип. 8. С. 5-9.
156. Астаф'єва Г.М. Корпоративна соціальна відповідальність державних підприємств: міжнародний досвід. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 161-168.
157. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2009. № 1. С. 21-25
158. Безчотнікова С.В. Корпоративна соціальна відповідальність в системі PR-комунікацій бізнесу: український досвід та перспективи. *Інформаційне суспільство*. 2013. Вип. 18. С. 45-49.

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

160. Бержанір А.Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення ефективності сучасного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 1-2. С. 43-47.

161. Білан О. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку підприємств регіону. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2016. Вип. 21. С. 40-46.

162. Бобко Л.О. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасний стан розвитку в Україні. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_2_3).

163. Бойко С.Л. Персональная и корпоративная социальная ответственность в системе здравоохранения. *Журнал Гродненского государственного медицинского университета*. 2019. Т. 17, № 5. С. 609-613.

164. Бондаренко С.М. Корпоративна соціальна відповідальність у концепції загального управління якістю на підприємствах легкої промисловості України. *Економічний простір*. 2016. № 105. С. 154-163.

165. Бородовський С.О. Корпоративні відносини як предмет цивільного права України. Актуальні питання цивільного та господарського права. 2006. № 1. С. 19–23.

166. Боцян Т.В. Корпоративна соціальна відповідальність через призму обліково-аналітичного забезпечення менеджменту: основні проблеми. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 34-39.

167. Буковинська М.П. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор розвитку бізнесу та суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5. С. 8-11.

168. Буян О. Корпоративна соціальна відповідальність як стратегія конкурентоспроможності для малих та середніх підприємств. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27(1). С. 422-429.

169. Васильев А., Потемкин Ю. Рынок ценных бумаг, акционерные общества. Антикризисное управление. Харьков : Фолио. 2001. 316 с.
170. Відповідальне споживання алкоголю від АВ InBev Efes Україна. URL: <https://abinbevefes.com.ua/vidpovidalne-spozhyvannya-alkogolyu/>.
171. Відповідальний маркетинг. Видавничий дім «АДЕФ-Україна», 2012. 40 с.
172. Вінник О.М. Деякі аспекти правового регулювання корпоративних правовідносин. *Вісник господарського судочинства*. 2008. № 1. С. 119–125
173. Власенко Т., Пилипенко А. Формування механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю інтегрованих об'єднань підприємств та кластерно-мережних структур. *Modeling the development of the economic systems*, 2022. №3, С. 150-157
174. Волосковець Н.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 125-130.
175. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. К.: Представництво ООН в Україні / Ініціатива Глобального договору в Україні. 2010. 84 с.
176. Гарагонич О.В. Правова природа корпоративних відносин між акціонерами та акціонерним товариством. *Часопис цивільного і кримінального судочинства*. 2016. № 3(30). С. 130–141
177. Герасименко Г.В. Корпоративні соціальні інвестиції в Україні: проблеми визначення та оцінки. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2010. № 4(3). С. 32-35.
178. Горова К.О. День Цівень Визначення принципів корпоративної соціальної відповідальності. Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди. *Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01-28 лютого 2021 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С.184-188

179. Горова К.О. Переваги впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток», 21-22 квітня 2021 року.* Харків. 2021. С. 214 – 215.

180. Гриньова В. М., Попов О.Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Харків : ХДЕУ. 2003. 340 с.

181. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці.* 2010. №7. С. 3-8.

182. Грудницька С.М., Переверзев О.М. Правове регулювання здійснення господарської діяльності на основі публічної власності (методика дослідження). *Форум права.* 2013. № 1. С. 229–236.

183. Гурочкіна В.В. Оцінювання реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на вітчизняних підприємствах. *Журнал Київського університету ринкових відносин. Економіка. Бізнес-адміністрування. Право.* 2017. № 2(2). С. 162-173

184. Державна служба статистики України.  
URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

185. Деліні М.М. Індексний метод в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва: міжнародний та український досвід. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2017. Вип. 6(1). С. 63-69

186. Дзямучич О.С. Репутаційний капітал як основа репутаційної системи суб'єктів підприємництва. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2014. № 9-1. С. 52-55.

187. Другий каталог КСВ-ініціатив 2020-2021 рр. URL: <https://csr-ukraine.org/materials/drugi-y-katalog-ksv-iniciativ-2020-2021-rr/>.

188. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник Нац. техн. ун-ту*

«ХПІ»: зб. наук. пр. Темат. вип.: *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. Харків: НТУ «ХПІ». 2013. № 46 (1019). С. 53-63.

189. Жовковська Т.Т. Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств: теорія, методологія та практика : монографія. Тернопіль: Паляниця В. А., 2018. 264 с.

190. Закон України «Про державно-приватне партнерство» № 2404-VI від 25.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

191. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» № 4618-VI від 10.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

192. Закони України «Про соціальний діалог в Україні» №2862-VI від 23.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>

193. Звіти про управління ТОВ «Сільпо-Фудд». URL: <https://silpo.ua/reports>.

194. Звіти про управління ТОВ «ФОРА». URL: <https://fora.ua/reporting>.

195. Зибарева О.В., Вербівська Л.В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 20-35

196. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. К.: Видавництво «Юстон», 2017. 52 с.

197. Зінченко О.І., Харченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 281-286

198. Іваницька О.В., Смирнов С.А., Біловус О.С. Вплив інформаційного середовища на прийняття рішень економічних суб'єктів: рефлексивний підхід. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2017. № 14. С. 476-482.

199. Кавтиш О.П., Прокопенко Я.Г. Роль КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності національних підприємств. *Сучасні проблеми*

*економіки і підприємництво* : збірник наукових праць. 2016. Вип. 18. С. 128-137.

200. Калінеску Т.В., Зеренко М.О. Соціальне інвестування та відповідальність підприємств: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля. 2013. 292 с.

201. Камишнікова Е. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4(20). С. 61-71.

202. Кибенко Е. Р. Корпоративное право Украины. Харьков : Эспада. 2001. 288 с.

203. Козаченко А.В., Ляшенко А.Н., Ладыко И.Ю. и др. Управление крупным предприятием: монография. К.: Либра. 2006. 384 с.

204. Колещук О.Я. Аналітичне підґрунття оцінки інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4(90). С. 23-27.

205. Колосов Р.В. Поняття та зміст корпоративних відносин: теоретико-правовий аспект. *Підприємство, господарство і право*. 2017. № 8. С. 35–38.

206. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5-26.

207. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент. К.: МАУП, 2005. 752 с.

208. Комарницький І.Ф., Галушка З.Ф. Соціальна відповідальність бізнесу як інструмент управління сучасним підприємством. *Збірник наукових праць. Економічні науки / (ПВНЗ „Буковинський університет”)*. Чернівці : Книги-XXI. 2010. Випуск 5. С. 78–91

209. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#n8>

210. Корпоративна соціальна відповідальність / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. С. Смовженко, д-ра екон. наук, проф. А. Я. Кузнецової. К.: УБС НБУ. 2009. 258 с.

211. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Київ : Стандарт, 2005. 302 с.

212. Кощій О.В., Ворончак І.О. Методичні засади оцінювання рівня соціальної відповідальності бізнесу регіонів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 5. С. 141-151.

213. Красніцька Г.М. Корпоративна етика в сучасній організації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 102. С. 223-226.

214. Краснокутська Н.С. Корпоративна соціальна відповідальність як принцип свідомого капіталізму. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2017. № 29(1251). С. 98-102.

215. Курицько Р.Н. Осваиваем КСО: просто о сложном. К.: Журнал «Радуга». 2011. 204 с.

216. Куцик В.І., Мойсеєнко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. №3 (40). С.92-99

217. Лагута Я.М. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємств: основні теоретичні та практичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3(08).

218. Лебедев І. Корпоративна соціальна відповідальність: концепція і модель для України. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 5. С. 13-19.

219. Лепейко Т.І., Пилипенко А.А., Пушкар О.І., Березовський К.М., Попов А.В. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія. Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.

220. Лефевр В.А. Рефлексия. М.: Когито-Центр, 2003. 496 с.

221. Мальчик М.В. Рефлексивное управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: монография. Донецк-Ровно: ЧП Лапсюк В.А., 2010. 216 с.

222. Манойленко О.В. Ден Ц. Структура та складові механізми забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства. *Інтелект XXI*. 2022. №2. С. 38-42.

223. Міжнародний Стандарт Соціальна Відповідальність (SA8000). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>

224. Мосійчук І.В. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція і сучасні підходи. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2018. Вип. 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2018\\_1\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2018_1_14).

225. Нестеренко О.О. Облік соціально-репутаційного капіталу як засіб оцінки ефективності корпоративного управління. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2020. № 1(45). С. 71-77.

226. Новикова Л. Самооценка состояния здоровья населением Украины. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=rus&cat=reports&id=1042&t=7&page=1>

227. Орлова Н.В. Корпоративна соціальна відповідальність: причини та вплив на корпоративну репутацію. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 213-228.

228. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates?date=02.12.2021&period=daily>

229. Пилипенко А.А. Організація рефлексивного управління розвитком підприємств та їх інтегрованих об'єднань. *Управління розвитком*. 2015. № 1. С. 58-62.

230. Пилипенко А.А., Халліфах А.М. Забезпечення прозорості управлінської звітності та зрілості організації стратегічного обліку в інтегрованих ланцюгах виробничої кооперації підприємств. *Вісник ОНУ*

імені І.І. Мечникова. 2022. Т. 27. № 2(92). С. 79-86.

231. Пішпек С.І. Розвиток корпоративних відносин як пріоритетний напрямок трансформаційної політики держави *Вісник Київського університету імені Тараса Шевченка*. 2001. Вип. 48. С. 67–69.

232. Попадюк О.В. Науково-практичні засади оцінювання системи соціальної відповідальності бізнесу на підприємстві. *Економічний простір*. 2017. №130. С.177-187

233. Попов О.Є. Конкурентні аспекти формування корпоративної архітектури та організаційної культури соціально-відповідального акціонерного товариства. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №6-7. С. 112-

234. Попов О.Є., Шрам О.О. Економічні передумови та тенденції розвитку корпоративних організацій в умовах глобалізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2019. № 4. Т. 3. С. 236–241

235. Практики КСВ в Україні 2019 : ред. М. Саприкіна. К.: Центр «Розвиток КСВ», 2019. 152 с.

236. Розвиток корпоратизму і корпоративних відносин в економіці України / за ред. В. І. Голікова. Київ : Ін.-т економ. прогнозування. 2003. 304 с.

237. Саєнко Ю. Соціальна відповідальність бізнесу: розуміння та впровадження. Київ. 2005. 30 с.

238. Саприкіна М. Практики КСВ в Україні 2018. К.: Центр «Розвиток КСВ», 2019. 68 с.

239. Саракун І.Б. Здійснення корпоративних прав учасниками (засновниками) господарських товариств (цивільно-правовий аспект) : монографія. Київ : НДІ приватного права і підприємництва АПрН України. 2009. 156 с.

240. Ситник, Й., Юрченко, Г. Актуалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності в моделі економічного розвитку України. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/189>

241. Сідак В.С. Механізм рефлексивного управління в інформаційно-психологічних операціях спецслужб (історичний аспект). *Збірник наукових праць Національної академії СБУ*. 2017. № 62. С. 260-269.

242. Сливка О.А. Корпоративна етика як інструмент ефективного управління персоналом організації. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2017. № 1. С. 114-119.

243. Сороченко А. Галузева належність та юридична сутність корпоративних відносин. *Підприємництво, господарство і право*. 2012. № 4. С. 54–57.

244. Стале управління водними ресурсами. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/timeline/Ohorona-vod.html>

245. Сталий розвиток групи компаній Fozzy Group. URL: [https://fozzy.ua/ua/retail\\_chains/sustainability/](https://fozzy.ua/ua/retail_chains/sustainability/).

246. Стандарт ДСТУ ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності». URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/Стандарт%20ISO%2026000.pdf>

247. Таран Т.А., Шемаев В.Н. Математическое моделирование рефлексивного управления. *Системні дослідження та інформаційні технології*. 2005. № 3. С. 114-131.

248. Таран Т.А., Шемаев В.Н. Поддержка принятия решений при рефлексивном управлении. *Рефлексивные процессы и управление*. Т. 5. № 2. С. 101-115.

249. Турлакова С.С. Рефлексивное управление стадным поведением на предприятиях: концепция, модели и методы : монографія. К.: НАН України. Ин-т экономики пром-ти, 2020. 322 с.

250. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму.

*Економіка: реалії часу*. 2017. № 2(30). С. 5-17.

251. Харитонova О.І. Категорія корпоративних правовідносин у контексті цивільних організаційних правовідносин. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2011. Т. 10. С. 324–334.

252. Хімченко А.М. Генеза та структуризація понять "соціальна відповідальність" та "корпоративна соціальна відповідальність" в сучасних умовах функціонування економіки України. *Економіка Крима*. 2013. № 1. С. 155-161.

253. Хома Н.М. Корпоративне громадянство як форма взаємодії держави, бізнесу та суспільства. *Панорама політологічних студій*. 2013. Вип. 11. С. 122-129.

254. Худік О. Корпоративне управління як система відносин учасників діяльності. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2013. № 2. С. 58-70

255. Щербина О.В. Правове становище акціонерів за законодавством України. Київ : Хрінком Інтер. 2001. 160 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Характеристика етапів розвитку концептуальних підходів щодо забезпечення соціальної відповідальності бізнесу (авторська розробка)

Концептуальний підхід	Терміни формування	Зміст підходу	Автор, літ. джерело
Моральний капіталізм	Початок-середина ХХ ст.	Актуалізація питань захисту прав найманих працівників, встановлення мінімального розміру оплати праці та максимального робочого тижня. Визначення необхідності налагодження взаємодії та взаєморозуміння між великим капіталом та суспільством	Bollard L. [15], Cooley Ch. [25], Herzberg, F. [84], Means G. [109]
Базова концепція корпоративного громадянства	Середина ХХ ст. – 70-ті роки ХХ ст.	Соціальна відповідальність стосується вже не кожного окремого індивідуума, а є свідомим обов'язком організацій та бізнес-структур. Зростання суспільної вагомості впливу корпоративного бізнесу на соціальні проблеми. Соціально свідомі рішення матимуть для компанії довгостроковий економічний ефект	Bowen H. [16], Davis, K. [38], McGuire J. [108]
Концепція соціальної сприйнятливості	70-ті – 90-ті роки ХХ ст.	Посилення здатності корпорацій реагувати на суспільний вплив, що характеризувався значним тиском громадськості на бізнес, сприймати суспільні проблеми. Розробка засобів та технологій реалізацією соціально відповідальної поведінки бізнесу. Інтеграція СВБ у загальну систему менеджменту: СВБ має відповідати рівню зрілості суспільних очікувань; корпорації для збереження позицій на ринку та впливовості у суспільстві, мають брати на себе той рівень відповідальності, що є еквівалентним їх впливовості; позиція лише постачальника товарів і послуг не є ефективною, оскільки для довгострокового розвитку та забезпечення себе ринками збуту, корпорації не мають допускати нагромадження суспільних проблем, які, в свою чергу, можуть стати причиною кризових явищ в економіці. Корпоративна сприйнятливість виступає активною фазою управлінського реагування в соціальній сфері. Виникнення громадських та наукових організацій, що займаються поширенням СВБ у практику компаній всього світу	Ackerman, R. [3], Votaw D. [144], Carroll A. [21], Frederick W. [57], Elkington J., Burke T. [49],

Концептуальний підхід	Терміни формування	Зміст підходу	Автор, літ. джерело
Концепція корпоративної соціальної діяльності	90-ті роки ХХ ст. – початок ХХІ ст. (цей час)	розробка комплексних науково-практичних моделей СВБ, що можуть бути проваджені у діяльність корпорації для забезпечення ефективних дій з СВБ. Посилення уваги щодо питань СВБ з боку державних органів влади та міжнародних організацій. Підписання Глобального договору ООН (1999) з метою об'єднання зусиль підприємців, профспілок, громадських організацій, державних органів влади та спрямування їх діяльності на підтримку, просування та застосування десяти універсальних принципів щодо захисту прав людини, забезпечення стандартів роботи, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. Затвердження Лісабонської стратегії (2000), стратегічної мети Європейського Союзу, спрямованої на підвищення його глобальної конкурентоспроможності, економічне оновлення та покращення в соціальній сфері та охороні навколишнього середовища. Орієнтація на розбудову підвалин утворення знання-орієнтованої економіки, здатної до сталого зростання, яка забезпечує більше кращих робочих місць та має більшу соціальну згуртованість. Формальне (офіційне) декларування корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) як необхідного елементу розвитку економіки	Carroll A. [21], Wartick S., Cochran P. [145], Wood, D. [148]

## Додаток Б

## Теоретичні підходи щодо визначення сутності поняття «корпоративна соціальна відповідальність»

Визначення сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність	Автор
технологія корпоративних комунікацій, що має за мету збільшення нематеріальних активів компанії і є ознакою сталого розвинутого суспільства.	Безчотнікова С. [158, с.45-479]
відповідальність компанії перед усіма людьми та організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, і перед суспільством в цілому... досягнення комерційного успіху таким способом, щоб дотримувалися етичні цінності та виявлялась повага до людей, суспільства та навколишнього середовища	Бержанір А. [160, с.45]
просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу і суспільству і сприяють соціальному, економічному і екологічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного впливу	Котлер Ф. [211, с.45-123]
відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активну соціальну позицію компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших соціальних проблем	Баффет У. [20, с.7-12]
довгострокова стратегія діяльності організації, що базується на гуманістичних цінностях, визначається принципами сталого розвитку, підзвітності та прозорості і характеризується високими стандартами операційної та виробничої діяльності.	Бобко Л. [162, с.2-3]
діяльність за трьома видами відповідальності корпорації: економічною (якість та безпека продукції і послуг, їх фізична й цінова доступність), екологічною (зниження рівня шкідливих викидів і зменшення інших навантажень на навколишнє середовище) та соціальною (інвестування у розвиток колективу компанії, реалізація зовнішніх соціальних проектів тощо)... складова корпоративного управління, а не просто функція зв'язків із громадськістю... політика і реалізація стратегії сталого розвитку компанії... внесок в економічну, екологічну й соціальну діяльність, що забезпечує та підтримує сталий розвиток як самої компанії, так і регіону, на території якого вона діє, та, відповідно, суспільства в цілому... вклад бізнесу в стійкий економічний розвиток, добровільна ініціатива керівників компанії з розроблення та реалізації певних соціальних неприбуткових заходів, які мають на меті якісне покращення зовнішнього середовища	Білан О. [161, с.41-*57]
активна соціальна позиція підприємства, яка спрямована на сталий розвиток та передбачає сумлінне дотримання законодавства, стандартів і угод із соціального партнерства, а також добровільно прийнятих додаткових зобов'язань щодо задоволення економічних та соціальних потреб внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, місцевих громад і суспільства в цілому	Лебедев І. [218, с.16]
(за стійке майбутнє) ведення бізнесу з урахуванням потреб власного персоналу, місцевих громад та навколишнього природного середовища	Бондаренко С. [164, с.155-157]

Продовження дод. Б.

Визначення сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність	Автор
(полягає) у зростанні і максимізації прибутку... соціальну роль корпорації пояснюється концепцією легальними цілями корпорації, оскільки у вільному підприємстві, в системі приватної власності, керівник корпорації є працівником власників фірми. Він несе пряму відповідальність перед роботодавцями. Відповідальність за ведення бізнесу відповідно до їх інтересів полягає, як правило, у заробленні якомога більше грошей, не суперечачи основним правилам суспільства... єдиною відповідальністю бізнесу перед суспільством є максимізація прибутку для акціонерів в рамках законодавчої бази та етичних звичаїв країни	Friedman M. [59, с.122-126]
вільний вибір на користь зобов'язання підвищувати добробут громади через відповідні підходи до ведення бізнесу, а також надання корпоративних ресурсів	Волосковець Н. [174, с.126-127]
діяльність, яка здійснюється відповідно до її корпоративних принципів довіри та прагнення до досконалості та якості, що виходить за рамки основних законодавчих вимог	Sinisterra C. та ін. [127, с.5-9]
по-перше, включає дотримання відповідних нормативних актів (традиційне дотримання): незалежно від нормативно-правового середовища корпорації визнають свою відповідальність за дотримання відповідних законів, положень та стандартів у межах своєї господарської діяльності та в межах своїх ресурсів. Ці зусилля охоплюють широкий спектр таких питань, як умови праці (включаючи охорону здоров'я), права людини, охорона навколишнього середовища, запобігання корупції, чесна конкуренція, інтереси споживачів та оподаткування... по-друге, інвестування компанією в інфраструктуру та систему освіти в регіонах, де вона здійснює свою діяльність... по-третє, прагнення компанії мінімізувати соціальні та екологічні ризики у своєму виробничому ланцюзі... по-четверте КСВ – вирішення компанією соціальних проблем за допомогою ринкових рішень	Ruhl M. та Stiefel C. [122, с.3-9]
добровільний стратегічний обов'язок, що тягне за собою спробу досягти бізнес-цілей, строго дотримуючись своїх юридичних і договірних зобов'язань, застосовуючи критерії справедливості і стабільності до відносин зі своїми зацікавленими сторонами, тим самим сприяючи задоволенню поточних і майбутніх потреб суспільства.	Mapfre [30, с.1-2]
етична роль корпорації у суспільстві.	Jimenez G. та Pulos E. [95, с.8]
концепція, згідно якої компанії інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої господарські операції та у взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами на добровільних засадах"	European Commission [2]
відповідальність підприємств за їх вплив на суспільство. Щоб повністю реалізувати свою соціальну відповідальність, компанії повинні мати в своєму розпорядженні процес інтеграції соціальних, екологічних, етичних інтересів та прав людини й проблем споживачів у свої господарські операції та основну стратегію у тісній співпраці зі своїми зацікавленими сторонами, з метою максимізації створення спільної цінності для їх власників / акціонерів та громадянського суспільства в цілому та виявлення, запобігання та пом'якшення можливих негативних наслідків.	European Commission [28]

## Продовження дод. Б.

Визначення сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність	Автор
відповідальність підприємств за їхній вплив на суспільство, який має здійснюватися під керівництвом підприємства. Компанії можуть стати соціально відповідальними, інтегруючи соціальні, екологічні, етичні, споживчі інтереси та права людини у свою бізнес-стратегію та діяльність відповідно до закону.	European Commission [32]
стосується прозорої ділової практики, яка базується на етичних цінностях, дотриманні законодавчих вимог та повазі до людей, громад та навколишнього середовища... окрім отримання прибутку, компанії несуть відповідальність за сукупність свого впливу на людей та планету... До «людей» відносять зацікавлені сторони компанії: її працівників, клієнтів, ділових партнерів, інвесторів, постачальників та продавців, уряд та громаду. Зацікавлені сторони все частіше очікують, що компанії повинні бути більш екологічно та соціально відповідальними у веденні свого бізнесу. "корпоративне громадянство", що по суті означає, що компанія повинна бути "добрим сусідом" у межах приймаючої спільноти.	Riond Z. та ін. [146, с.3-7]
багатогранне поняття, що може розглядатися як: юридична свідомість та відповідальність; соціально відповідальна поведінка в етичному сенсі; «відповідальність за» у причинно-наслідковому смислі; благодійність; соціальна свідомість; - легитимність в контексті належності, відповідності чи дійсності; фидуціарні зобов'язання, що встановлюють більш високі стандарти поведінки для бізнесменів, ніж для громадян в цілому	Votaw D. [144, с.26-30]
відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, що включає здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки, інтегрована у організацію компанії	ISO 26000 Working Group on Social Responsibility [91]
спосіб, яким фірми інтегрують соціальні, екологічні та економічні проблеми у свої цінності, культуру, процес прийняття рішень, стратегію та діяльність прозоро і підзвітно, а отже, встановлюють кращі практики у фірмі, створюють багатство та покращують суспільство.	Hohnen P. та Potts J. [85, с.1-3]
екологічний, благодійний та громадський розвиток за сприяння організації, що орієнтована на працівників, який веде до справедливого та відповідального ставлення до співробітників та має особливе значення.	Zulfiqar S. та ін. [151]
концепція, в рамках якої корпорації повинні поводитись відповідально під час повсякденних ділових рішень та під час створення своєї стратегії щодо працівників, постачальників, клієнтів, акціонерів та інших зацікавлених сторін.	Franc P. та ін. [56, с.4-7]
еклектична сфера з вільними межами, численними членствами та різними напрямками підготовки / перспективами; є мультидисциплінарним, а не сфокусованим, широким поняттям; охоплює широкий спектр літератури; є міждисциплінарним	Carroll A. [146, с.5-25]

## Продовження дод. Б.

Визначення сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність	Автор
орієнтація на одержання прибутку, що відповідає очікуванням міжнародного бізнесу; поважати закони країн перебування, водночас додержуючись норм міжнародного права; бути етичними у своїх бізнес-операціях, брати до уваги відповідні локальні й глобальні стандарти; бути хорошими корпоративними громадянами, орієнтуючись на очікування місцевих громад	Carroll A. [21, с.118]
свідоме зобов'язання компанії, яке відповідає внутрішнім та зовнішнім цілям і враховує економічні, соціальні та екологічні очікування всіх її учасників, демонструючи повагу до людей, етичних цінностей, громади та навколишнього середовища, тим самим сприяючи будівництву загального блага	Mexican Center for Philanthropy [60]
збалансований підхід організацій до вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем шляхом, що спрямований на здійснення користі людям, громадам та суспільству	Financial assistance of the Swiss State Secretariat for Economic Affairs [117, с.1-2]
діяльність вищого менеджменту з досягнення врівноваженого поєднання різних інтересів	Johnson H. [97]
добровільне зобов'язання підприємств інтегрувати в ділову практику соціальні та екологічні дії без нав'язування законом та мати прямий зв'язок з ними або непряме співробітництво з їх діяльністю	Greek CSR Network) [128, с.207]
процес жертвування прибутком заради соціальних інтересів	Elhauge E. [48, с.737-770],
дія фірми, яку вона вирішила здійснити, що суттєво впливає на певний соціальний добробут зацікавленої сторони	Frooman J. [61, с.221-233]
концепція, згідно з якою бізнес організації враховують інтереси суспільства, беручи на себе відповідальність за вплив своєї діяльності на клієнтів, постачальників, службовців, акціонерів, громади та інші зацікавлені сторони, а також їхнє оточення. Цей обов'язок свідчить про те, що організації повинні дотримуватися законодавства та добровільно вживати ініціатив для покращення добробуту своїх працівників та їх сімей, а також для місцевої громади та суспільства в цілому.	Ismail M. [90, с.199-200]
передбачає, що корпорація несе не тільки економічні та юридичні обов'язки, але й певні зобов'язання перед суспільством, що виходять за рамки цих обов'язків	McGuire J. [108]
добровільні дії, які корпорація здійснює, виконуючи свою місію та передбачені зобов'язання перед зацікавленими сторонами, включаючи працівників, навколишнє середовище, громади та суспільство в цілому.	Coombs W. та Holladay S. [26, с.4-9]

Продовження дод. Б.

Визначення сутності поняття корпоративна соціальна відповідальність	Автор
обов'язок підприємств здійснювати політику, яка відповідає цілям і цінностям суспільства	Bowen H. [16]
відповідальність корпорації перед усіма її зацікавленими сторонами та навколишнім середовищем, а це означає, що, підвищуючи свої операційні показники, корпорація зобов'язана захищати та вдосконалювати суспільство.	Heald M. [83, с.71-72]
відноситься до діяльності компанії - добровільної за визначенням - демонструючи включення соціальних та екологічних проблем у бізнес операції та у взаємодію із зацікавленими сторонами "	Ван Марревійк М., Van Marrewijk M. [141, с.96-99]
раціональний відгук організації на систему суперечливих очікувань заінтересованих сторін (стейкхолдерів), що спрямований на сталий розвиток компанії; це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені... імплементований у корпоративне управління певний тип соціальних зобов'язань (здебільшого добровільних) перед працівниками, партнерами, державою, інститутами громадянського суспільства та суспільством у цілому	Колот А. [206, с.6-9]
відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка: сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я і благополуччя суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає законам і узгоджується з міжнародними нормами поведінки; інтегровано в діяльність всієї організації і застосовується в її взаєминах.	Мосійчук І.В. [224, с.1-2]
спрямована на стійкий розвиток активна соціальна позиція підприємства, яка включає сумлінне виконання нормативних актів і угод із соціального партнерства, а також добровільно прийнятих додаткових зобов'язань по задоволенню економічних і соціальних потреб внутрішніх і зовнішніх заінтересованих осіб і суспільства у цілому	Лебедев І. [218, с.16]
відповідальність компанії за суспільну корисність своєї діяльності перед усіма людьми та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування та перед суспільством загалом	Грішнова О. [181, с.4-7]
конкурентна перевага успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг та сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства	Зінченко О. І., Харченко А. М. [197, с.281-286]
повна відповідальність підприємства за всі соціальні результати діяльності перед суспільством, тобто за вплив підприємства на всі соціальні групи, з якими стикається його діяльність: працівників підприємства, жителів найближчих районів, покупців продукції. Корпоративну соціальну відповідальність необхідно розглядати як фактор економічного зростання. Її доцільно реалізовувати за напрямками і заходами тільки тоді, коли це забезпечує економічне зростання підприємства.	Зибарева О. та Вербівська Л. [195, с.3-7]

## Додаток В

## Характеристика принципів забезпечення корпоративної соціальної відповідальності

Принцип	Зміст принципу	Автор, літ. джерело
Соціальна орієнтація	Розробка соціальних пакетів для працівників та їх сімей	Бержанір А. [160]
Утворення компетентностей	Підвищення кваліфікації працівників	Бержанір А. [160]
	Формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили	Зибарева О., Вербівська Л. [195]
Екологічність	Дотримання екологічної відповідальності	Бержанір А. [160]
	Охорона навколишнього середовища	Brother's Group [19]
	Збереження оточуючого середовища	Mapfre [30]
Справедливі умови праці	Недопущення дискримінації та расизму, справедливі та законні трудові відносини, свобода об'єднань, недопущення примусової та дитячої праці, чітко визначена дисциплінарна політика, ефективна система сповіщення)	Brother's Group [19]
Здоров'я та безпека	Здоров'я та безпека на роботі, санітарія, харчування та житло	Brother's Group [19]
Культурна орієнтація	Розвиток корпоративної культури	Бержанір А. [160]
	Створення сприятливого соціально-психологічного клімату для колективу	Зибарева О., Вербівська Л. [195]
Якість трудового життя	Розвиток відносин з профспілками та радами трудових колективів	Бержанір А. [160]
Комерційна добросовісність	Відповідальне ставлення до партнерів і споживачів	Бержанір А. [160]
	Налагодження довгострокових відносин зі споживачами, постачальниками та діловими партнерами	Зибарева О., Вербівська Л. [195]
Споживча орієнтація	Прискорення розробки високоякісних товарів і послуг та скорочення термінів їх просування на світовий ринок. лідерство у якості, сервісному обслуговуванні та надійності	Зибарева О., Вербівська Л. [195]
Новаторський імідж	Новаторство, безперервне удосконалення; отримання репутації надійної організації, яка відповідально відноситься до соціальних та екологічних проблем	Зибарева О., Вербівська Л. [195]
Суспільна орієнтація	Відповідальність компанії перед суспільством в цілому	Бержанір А. [160]
	Дотримання міжнародних зобов'язань, відповідність чинним національним та міжнародним законам та правилам	Mapfre [30]
	Повага до міжнародних норм поведінки	ISO 26000 [91]

Принцип	Зміст принципу	Автор, літ. джерело
Трипартизм	Баланс інтересів роботодавців, працівників і держави	Лебедев І. [218]
	Спілкування та діалог з усіма зацікавленими сторонами	Mapfre [30]
	Повага до інтересів зацікавлених сторін	ISO 26000 [91]
Корпоративний демократизм	Збереження практики корпоративного управління	Mapfre [30]
Відвертість	Соціальна звітність і відвертість до діалогу із заінтересованими сторонами	Лебедев І. [218]
Етичність	Етичне та відповідальне ведення бізнесу (чесне укладання угод, відповідальна реклама, відсутність корупції)	Лебедев І. [218] Brother's Group [19]
	Етична поведінка	ISO 26000 [91]
Гуманізм	Дотримання прав людини	Лебедев І. [218] Mapfre [30]
	Повага до прав людини	ISO 26000 [91]
Збалансованість	Органічне поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та ресурсно-екологічної збалансованості	Лебедев І. [218]
Добровільність	Добровільність прийняття і виконання додаткових соціальних зобов'язань, не передбачених законодавством	Лебедев І. [218]
Стійкість	Підтримка цілей стійкого розвитку	Crowther D., Aras G. [35]
Прозорість	Звітність та збереження корпоративної інформації, інформаційне управління, захист особистої інформації, політика проти інсайдерської торгівлі, захист прав інтелектуальної власності	Crowther D., Aras G. [35] Brother's Group [19] Mapfre [30]
	Дотримання прозорості	Mapfre [30]
Підзвітність	Організація повинна визначити своїх зацікавлених сторін та пояснити, як вона реагує на їх обґрунтовані очікування та інтереси. Звіт повинен відображати позитивні та негативні аспекти діяльності організації, щоб забезпечити обґрунтовану оцінку загальної діяльності	Crowther D., Aras G. [35] ISO 26000 [91] Global Reporting Initiative [70]
Стратегічність	Компанії впроваджують КСВ у свою діяльність на довгостроковій основі у відповідності до стратегії свого розвитку	Узагальнено автором
Добровільність	Впровадження КСВ у діяльність компанії здійснюється на добровільній основі в межах, які компанія здатна підтримувати з наявним обсягом ресурсів на довгостроковій регулярній основі	Узагальнено автором
Підзвітність та прозорість	Компанія повинна вести всебічний облік своєї діяльності та надавати відповідну зрозумілу, релевантну, своєчасну інформацію усім зацікавленим особам	Узагальнено автором

Принцип	Зміст принципу	Автор, літ. джерело
Враховання інтересів всіх зацікавлених сторін	При формуванні КСВ компанія враховує інтереси та підтримує ефективні взаємозв'язки з усіма зацікавленими особами – власниками, працівниками, споживачами, партнерами, територіальною громадою, постачальниками тощо	Узагальнено автором
Сталий розвиток	Компанії при прийнятті-бізнес рішень повинні враховувати не тільки поточну вигоду від своєї діяльності, а і як вони вплинуть на майбутній розвиток регіону чи світу в цілому, чи не споживає компанія протягом своєї діяльності ресурсів більше, чим може бути відновлено	Узагальнено автором
Відповідальність перед суспільством, екологією, регіоном	Компанії здійснюють свою діяльність відповідно до мінімізації економічних, екологічних, суспільних, політичних тощо ризиків та запобігання здійснення можливої шкоди; сприяють економічному та суспільному розвитку регіону	Узагальнено автором
Дотримання законодавства	Компанії здійснюють свою діяльність в межах законодавства регіону, де вони функціонують, норм міжнародного права, прав людини, дотримуються умов укладених угод та в межах своєї компетенції запобігають корупції	Узагальнено автором
Чиста конкуренція	Компанії взаємодіють з конкурентами відповідно до принципів чистої конкуренції, протидіють будь яким проявам шахрайства та промислового шпіонажу	Узагальнено автором
Професіоналізм	Компанії є відповідальними за якість виготовлення продукції та надання послуг на всіх рівнях, прагнуть до досконалого її рівня та професіоналізму всіх категорій співробітників в межах наявних ресурсів	Узагальнено автором
Етичність	У своїй діяльності компанія не допускає ніяких проявів дискримінації, дотримується етичних норм та гуманістичних цінностей, свою діяльність здійснює чесно та справедливо	Узагальнено автором
Результативність	Формування стратегії КСВ здійснюється з метою досягнення цільового рівня показників результативності за всіма бізнес-процесами	Узагальнено автором
Інтеграція у бізнес-процеси	Стратегія КСВ є складовою загальної стратегії компанії та інтегрується у всі бізнес-процеси та господарські операції компанії	Узагальнено автором

## Додаток Д

Характеристика функціонального наповнення управлінської діяльності із забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства (авторська розробка)

Група функцій	Функція	Зміст функції
Загальні управлінські	Планування	Передбачає розробку стратегії КСВ на підприємстві, а також тактичних заходів щодо її здійснення
	Організація	Передбачає впровадження дій з КСВ на всіх рівнях ієрархії та організаційних підрозділах, створення підрозділу або відповідальної посадової особи за впровадження КСВ у діяльність підприємства
	Мотивація	Передбачає формування у працівників зацікавленості у реалізації заходів КСВ у своїй діяльності та підвищення відповідальності та професіоналізму під час виконання своїх робочих завдань
	Контроль	Передбачає нагляд і перевірку діяльності принципам КСВ
Специфічні	Комунікативна	Передбачає організацію ефективної взаємодії між стейкхолдерами, передачу достовірної своєчасної інформації про діяльність компанії та її заходи з КСВ
	Популяризації принципів КСВ та норм етики та моралі	Передбачає сприяння суспільному та громадському розвитку, свідомості населення та представників ведення бізнесу, запровадження норм етики та моралі у свою діяльність та надання позитивного прикладу іншим
	Суспільна	Передбачає підтримку фінансовими, технічними, технологічними, інтелектуальними та іншими видами ресурсів суспільно важливих проектів та програм, громадських ініціатив, верств населення, що потребують уваги
	Збалансування інтересів	Передбачає запровадження заходів, що збалансовують інтереси та несуть цінність для всіх стейкхолдерів

## Додаток Ж

## Рейтинг соціально відповідальних корпорацій США у 2020-2021 рр. [80]

Корпорація	Сфера діяльності	Місце в рейтингу у 2021 р.	Набрані бали у 2021 р.	Місце в рейтингу у 2020 р.	Набрані бали у 2020 р.
HP	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	1	93,2	1	94,4
NVIDIA	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	2	92,7	6	89,1
Microsoft	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	3	91,9	5	89,7
Cisco Systems	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	4	91,7	2	91,2
Qualcomm	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	5	91,5	30	80,8
General Mills	Споживчі товари та матеріали	6	91,3	8	88,2
Whirlpool	Споживчі товари та матеріали	6	91,3	70	76,3
Illumina	Охорона здоров'я та науки про життя	8	90,9	-	-
Citigroup	Фінансові та професійні послуги	9	89,5	7	88,2
Dell Technologies	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	10	89,4	3	90,3
Lam Research	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	11	88,8	11	86,1
General Motors	Автовиробництво	12	88,7	27	81,5
American Express	Фінансові та професійні послуги	13	88,5	12	85,6
Nielsen	Фінансові та професійні послуги	14	88,4	44	78,8
Mettler-Toledo International	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	15	88,3	-	-
MetLife	Фінансові та професійні послуги	16	88,2	19	83,2
Merck & Co	Охорона здоров'я та науки про життя	17	88,1	20	83
International Flavors & Fragrances	Споживчі товари та матеріали	18	88,0	35	80,2
Waters	Охорона здоров'я та науки про життя	19	87,7	-	-
Intel	Технологічне обладнання та програмне забезпечення	20	87,4	4	90

## Додаток К

## Рейтинг корпорацій США за споживанням зеленої електроенергії [80]

Рейтинг	Назва корпорації	Річний обсяг використання зеленої енергії, кВт/год	Відсоток зеленої енергії у загальному споживанні енергії, %	Галузь	Джерело зеленої енергії
1	Google LLC	7914747101	93	Технології та телекомунікації	Сонячна, вітрова
2	Microsoft Corporation	6684879000	100	Технології та телекомунікації	Мала гідроелектростанція, сонячна, вітрова
3	Intel Corporation	5022773872	100	Технології та телекомунікації	Різні
4	Walmart Inc.	2718227534	14	Роздрібна торгівля	Різні
5	The Procter & Gamble Company	2530523507	100	Споживацькі товари	Різні
6	Equinix, Inc.	2484616951	106	Технології та телекомунікації	Біомаса, геотермальна, сонячна, вітрова
7	AT&T	2360337220	18	Технології та телекомунікації	Вітрова
8	Apple Inc.	2202581271	101	Технології та телекомунікації	Біогаз, біомаса, мала гідроелектростанція, сонячна, вітрова
9	Bank of America	1773446499	109	Банківська справа та фінансові послуги	Різні
10	T-Mobile	1757017000	25	Технології та телекомунікації	Сонячна, вітрова
11	PepsiCo	1711233504	100		Сонячна, вітрова
12	Wells Fargo	1611074372	100	Банківська справа та фінансові послуги	Сонячна, вітрова
13	Kaiser Permanente	1594764926	98	Охорона здоров'я	Біогаз, біомаса, сонячна, вітрова
14	Samsung Electronics	1339124850	100	Технології та телекомунікації	Біогаз, сонячна, вітрова
15	General Motors, LLC	1224190836	41	Автомобілебудування	Біогаз, сонячна, вітрова
16	ALDI, Inc.	1063674527	100	Роздрібна торгівля	Різні
17	Cisco Systems, Inc.	1063237505	100	Технології та телекомунікації	Сонячна, вітрова
18	Starbucks (Company-Owned Stores)	1046506760	100	Ресторани та кафе	Різні
19	Kimberly-Clark Corporation	1034937000	33	Споживацькі товари	Вітрова
20	City of Houston, TX	1001219178	90	Урядова організація	Сонячна, вітрова

## Додаток Л

## Учасники мережі Глобального договору ООН в Україні (складено автором за даними [68])

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
ОКТАВА КАПІТАЛ	Інвестиції	Уже понад 30 років головним пріоритетом «ОКТАВА КАПІТАЛ» є розвиток інноваційних і технологічних бізнесів, що вже стало драйвером зростання для групи. Велику увагу приділено також впровадженню провідних антикорупційних корпоративних практик та ESG-принципів і підходів у бізнесі	650	2022
Sayenko Kharenko	Право	За 17 років Sayenko Kharenko допомогла понад 2 000 клієнтам із 60 країн світу: від міжнародних корпорацій до некомерційного сектору. Фірма створює нові продукти, генерує інноваційні рішення і приймає виклики нових ринків, забезпечуючи клієнтів комфортним юридичним супроводом, що допоможе в досягненні їхніх бізнес-цілей.	130	2022
Avitar	Право	Займається супроводом ІТ-компаній, що розвиваються, при виході на міжнародний ринок. Підтримує Цілі сталого розвитку, займається освітньою діяльністю, підвищує юридичну грамотність в інтернеті, веде діалог з органами державної влади, які відповідають за онлайн-діяльність та кібербезпеку в країні, співпрацює з юридичною та ІТ-спільнотами України. Компанія активно займається благодійністю, приділяючи особливу увагу людям з особливими потребами	15	2021
KAN Development	Будівництво	Будівельний портфель компанії включає: Ocean Plaza, Respublika Park, Tetris Hall, Central Park, Comfort Town, Fayna Town, IQ Business Center та 101 Tower. Компанія обирає енергозберігальні та екологічні компоненти для облаштування будівель. Компанія практикує повторне використання ресурсів, сортування сміття та заощадження електроенергії завдяки впровадженню інноваційних технологій.	10000	2021
DeLaMark	Хімічна промисловість	Компанія-виробник екологічних продуктів для прибирання будинку, прання, засобів особистої гігієни й засобів для порожнини рота. Постійно веде діалог з органами державної влади, відповідальними за захист довкілля та природних ресурсів України, та підтримує екологічний рух в Україні. Реалізовує проект з повернення пластикової тари	50	2021
ZEZMAN Group	Будівельна промисловість	У фокусі компанії створення міст майбутнього, що надихають людей жити краще, змінюють вигляд країни, а також позитивно впливають на економіку, розвиток суспільства та якість життя українців. «Місто майбутнього» — це екосистема, жителі якої при розумному вкладенні та споживанні ресурсів отримують високу якість життя. Компанія підтримує Цілі сталого розвитку, співпрацюючи з усіма групами стейкхолдерів задля економічного зростання та сталого розвитку міст, інфраструктури і громад.	300	2021

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
UKRSIBBANK BNP Paribas Group	Фінансові послуги	Є частиною міжнародної фінансової групи BNP Paribas, що має 200-річну історію, амбітну політику корпоративної соціальної відповідальності та прагне позитивно впливати на суспільство і довкілля. Банк прагне бути зеленою компанією: не використовує одноразовий пластик, підтримує партнерів у питаннях переходу на поновлювані джерела енергії та допомагає клієнтам, які працюють у сфері захисту екології. Банк заохочує людей із різноманітними знаннями створювати та розвивати бізнес і підтримує соціальні та підприємницькі інновації. Банк активно взаємодіє з молодіжними організаціями, залучає амбітну молодь до пошуків сучасних рішень, надає їй можливість розвиватися та здобувати досвід співпраці з міжнародною компанією. Крім того, банк сприяє фінансовій освіті дітей та підлітків.	5226	2021
Ekol Logistics Ukraine	Промислові перевезення	Метою компанії Ekol в рамках реалізації стратегії діяльності є дотримання принципів сталого розвитку та лідерства. Ekol надає першочергового значення формуванню економічно вигідних та соціально-відповідальних рішень для своїх клієнтів з огляду на екологічні чинники та принципи сталого розвитку.	850	2021
Intellias	Інформаційні технології	Одна з найбільших українських ІТ компаній. Вже кілька років поспіль поширює ідеї екомобільності: заохочує використовувати електромобілі та велосипеди. Підтримка велоруку в компанії відбувається на стратегічному рівні, саме тому вона вже двічі здобувала звання «Велопрацедавця року». Intellias стала першою ІТ-компанією в Україні, яка підписала Принципи розширення прав і можливостей жінок (WEPs), ініційовані Глобальним договором ООН та агенцією ООН Жінки. Зараз компанія розробляє стратегію гендерної рівності, сприяє професійному та лідерському розвитку жінок, організовує освітні заходи щодо недискримінації й рівних можливостей	2000	2021
ТЕСНІА	ІТ та технології	Міжнародна диверсифікована холдингова компанія, діяльність якої охоплює такі напрями, як кіберспорт, ІТ-продукти, ІТ-сервіс, венчурна студія, виробництво та дистрибуція кіберспортивного мерчу й аксесуарів та будівництво інфраструктурних об'єктів. Особливу увагу компанія приділяє проектам у сфері охорони здоров'я: «Фундація Течія» допомагає побороти дитячий рак в Україні.	1000	2021
Перно Рікар Україна	Харчова промисловість	Основними напрямками сталого розвитку є піклування про природу та збереження біорізноманіття, підтримання гендерної рівності, різноманіття та інклюзивності в роботі, створення сприятливих умов та мінімізація ризиків для працівників, впровадження та розвиток циркулярних моделей споживання, спрямованих на повторне використання, зменшення споживання природних ресурсів і переробку відходів, запобігання та скорочення надмірного споживання алкоголю, розвиток культури відповідального споживання алкогольних напоїв.	81	2021

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
Parimatch Ukraine	Беттінг	Перша ліцензійна онлайн беттінг-компанія в Україні. Стратегія розвитку заснована на європейських принципах відповідальної гри та кібербезпеки. Компанія є відповідальним роботодавцем, розвиває та популяризує спорт, підтримує молоді таланти та розвиває спортивну інфраструктуру у регіонах. У межах всесвітньої стратегії підтримки принципів відповідальної гри Parimatch Ukraine започаткувала масштабну платформу, присвячену Responsible Gambling	300	2021
ETERNA LAW	Право	Надає послуги клієнтам у таких сферах права: корпоративне право та M&A, податки, міжнародні фінанси, нерухомість, судова практика, права людини, застосування регуляторних норм, управління боргами, арбітраж тощо. Це дає змогу фірмі пропонувати кожному з клієнтів унікальні рішення, націлені на довгостроковий розвиток бізнесу	70	2021
Moneyveo	Фінансові послуги	Місія компанії — створювати для людей швидкий, зручний та якісний продукт. У планах компанії — продовжувати розвивати соціальні активності, сприяти зростанню фінінклюдії, приймати нові виклики та реагувати на запити суспільства і тренди в КСВ	1000	2021
Beetroot	Інформаційні технології	Beetroot Academy — шведсько-українська ІТ-школа, яка допомагає людям перейти на новий кар'єрний рівень. У найближчих планах: залучення більшої кількості людей до ІТ із використанням трудових практик, спрямованих на покращення рівності та інклюдії; залучення до галузі жінок і надання їм кар'єрних можливостей; впровадження політики мінімізації вуглецевого сліду і компенсації CO <sub>2</sub> -випусків, яких неможливо уникнути; впровадження стандарту ISO 27001 задля кібербезпеки на рівні компанії; формування клієнтської бази так, щоби 80 % становили компанії з галузей, орієнтованих на позитивний соціальний вплив: GreenTech, MedTech, EdTech тощо	600	2021
Ново Нордіск	Фармація та біо-технології	Мета компанії – сприяти змінам для подолання діабету та інших серйозних хронічних захворювань, як-от ожиріння, рідкісні порушення згортання крові та ендокринної системи	100	2021
SoftServe	Інформаційні технології	2019 року компанія долучилася до організації хакатону Hack for Locals, метою якого була розробка креативних цифрових рішень для розв'язання проблем місцевих громад. Цьогоріч SoftServe долучився до експериментальної програмі ПРООН в Україні із розвитку інновацій Co-create with Locals. Ця ініціатива покликана залучити активістів до розробки інноваційних рішень у сферах громадської безпеки та соціальної згуртованості і буде реалізована на Інноваційній платформі SoftServe.	10000	2021

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
Effa	Споживчі товари	Український сімейний стартап із виробництва екологічних продуктів. Першим продуктом компанії стала зубна щітка з паперу — єдина у світі щітка, що може бути повністю перероблена після використання. Головна мета компанії - навчити українського споживача розумному споживанню та філософії збереження планети	6	2021
INTERTOP Ukraine	Ритейл	Ідея відповідального споживання давно лежить в основі бізнес-стратегії INTERTOP Ukraine. Ключову частку асортименту INTERTOP складають еко-свідомі бренди. Серед екоініціатив INTERTOP Ukraine: збір і правильна утилізація зношеного взуття, відмова від одноразових пакетів на користь еко-сумок, перехід на електронний документообіг, масова висадка дерев у міських парках та скверах в рамках акції «Я за життя» і відкриття першої в Україні інтерактивної екостежки в Голосіївському парку. Надважливою складовою порядку денного компанії також є питання гендерної рівності	1600	2021
Primus Inter Pares School	Освіта	Головне завдання школи — надихати учнів на пошуки свого покликання, допомагати їм формувати навички, необхідні для успішного дорослого життя, та навчати їх бути свідомими творцями майбутнього. Це стане запорукою формування особистості, яка добре усвідомлює свої здібності та потреби і здатна послідовно використовувати набуті знання для того, щоб вести здорове, продуктивне, сповнене самоздійснення життя й перемагати в конкурентному середовищі.	40	2021
Baker Tilly	Support Services	Компанія надає послуги з аудиту, бізнес-консультування, незалежної оцінки і бухгалтерського та управлінського обліку, і є однією з лідерів національного ринку. Активно підтримує проекти, що сприяють розвитку громад, молоді, освіти, бізнес-середовища та екологічних ініціатив	300	2021
DATAGROUP	Fixed Line Telecommunications	Компанія надає широкий спектр послуг для бізнесу, включаючи побудову корпоративних мереж, інтернет-послуги й телебачення, доступ до банківських послуг, кібербезпеку та захист від DDoS-атак, послуги телефонії та аутсорсинг контакт-центрів, хмарні послуги та послуги дата-центру.	1531	2021
Оператор ГТС України	Транспортування газу	Оператор ГТС України (ОГТСУ) – це природня монополія, яка забезпечує транспортування природного газу споживачам України та Європейського Союзу. Компанія створює рівні умови для всіх співробітників з метою розкриття їхнього потенціалу та сприяє розвитку кар'єри на прозорій та недискримінаційній основі.	300	2021
Arzinger	Юридична	При визначенні стратегії свого розвитку і в поточній діяльності компанія виходить з того, що обов'язковою умовою сталого розвитку бізнесу є неухильне дотримання принципів соціальної відповідальності.	80	2021

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
Softengi	Інформаційні технології	Компанія Softengi працює вже 25 років на глобальному ІТ-ринку, розробляючи складні багаторівневі системи, мобільні та вебдодатки, бізнес рішення на основі штучного інтелекту, інтернету речей та доповненої/віртуальної реальності. Серед КСВ ініціатив компанії ортування вторсировини у офісі та відмова від пластикового посуду, система розумного офісу, яка за допомогою сенсорів збирає дані про клімат всередині приміщення та регулює його відповідно до потреб працівників, електронний документообіг, запровадження принципів гендерної рівності	300	2021
Masavi	Медіа	Видавничий дім, до групи якого входять портал «Коментарі» та маркетингове агентство «ТоШоНадо». ВД «Масаві» офіційно затвердив себе як соціально відповідальну компанію, яка забезпечує дотримання прав людини, а також виконує основні положення Міжнародної організації праці та дотримується принципів екологічного права.	100	2021
Данон	Харчова промисловість	Упродовж багатьох років Данон в Україні реалізовує проекти, які тією чи іншою мірою відповідають суті сталого розвитку. У 2017 році компанія на глобальному рівні систематизувала діяльність у цьому напрямі та синхронізувала свої бізнес-цілі із Цілями сталого розвитку ООН. Усі вони мають конкретні спрямування і формують основу стратегії компанії до 2030 року, охоплюючи 3 ключові напрямки діяльності: забезпечення сталої бізнес-моделі, моделі побудови брендів із турботою про здоров'я споживачів та довкілля, а також розвитку моделі довіри.	714	2021
Enamine Ltd	Хімічна промисловість	Enamine Ltd поділяє і підтримує 10 Принципів Глобального договору ООН в галузі прав людини, трудових відносин, навколишнього середовища і боротьби з корупцією, а також зобов'язується працювати над досягненням Цілей сталого розвитку, що чітко окреслюють світ, якого ми прагнемо для всіх націй без винятків.	350	2021
RV-COFFEE	Харчова промисловість	RV-COFFEE — це українська кавова компанія, яка фокусується на постачанні тільки відмінної кави, закупаючи невеликі партії зеленої кави у перевірених постачальників	2	2021
Група Нафтогаз	Виробництво нафти й газу	Райбільша вертикально-інтегрована нафтогазова компанія України, що здійснює повний цикл операцій з розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам. Є найбільшим платником податків в Україні. Компанія активно залучена до подолання найгостріших викликів національного рівня, допомагає війнам ООС, вступає у боротьбу з наслідками пандемії коронавірусної інфекції COVID-19, реалізує проекти у сфері соціально значущої інфраструктури.	52000	2020

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
Apple Consulting	Консалтинг	Провідна українська консалтингова компанія з 20-річною історією, що надає повний спектр професійних послуг для посилення ринкових позицій і підвищення ефективності бізнесу в розробці та впровадженні вирішальної конкурентної переваги. Результатом спільної роботи з клієнтом Apple Consulting бачить виключно досягнення більш високого проходу, ROI, ROA, EBITDA бізнесу і ринкової капіталізації клієнтської компанії	16	2020
Сумихімпром	Хімічна промисловість	Має репутацію підприємства з корпоративною соціальною відповідальністю, яке ставить перед собою першочергову мету – виробництво якісної та безпечної продукції відповідно до міжнародних стандартів. На підприємстві впроваджено міжнародні стандарти ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, функціонує міжнародна програма Responsible Care «Відповідальна турбота хімічної промисловості України».	4032	2020
BASF Ukraine	Хімічна промисловість	Мета компанії – створювати хімію задля сталого майбутнього. BASF сформулював довгострокові зобов'язання в сфері сталого розвитку та визначив можливості для їх реалізації на всіх етапах своєї операційної діяльності. Пріоритетні напрями включають скорочення викидів CO <sub>2</sub> при органічному зростанні, прискорення переходу до циркулярної економіки, зокрема завдяки переробці пластикових відходів, та збільшення продажу продуктів-акселераторів. За допомогою науки й інновацій BASF розробляє та виводить на ринок рішення, які сприяють поліпшенню якості життя та збереженню ресурсів.	150	2020
Shell	Енергетика	Для компанії Shell дотримуватися принципів сталого розвитку означає забезпечувати енергетичні рішення з якомога меншим впливом на навколишнє середовище, врівноважуючи короткострокові та довгострокові інтереси та враховуючи економічні, екологічні та соціальні особливості у процесі прийняття рішень. Shell прагне відповідати очікуванням власників електромобілів в Україні, кількість яких постійно зростає, тому у 2019 р. у партнерстві з YASNO E-Mobility встановила чотири швидкісних електрозарядних модулі на своїх АЗС.	1500	2020
УКРЕНЕРГО	Енергетика	Український оператор системи передачі з функціями оперативно-технологічного управління Об'єднаною енергосистемою України (ОЕС), передачі електроенергії магістральними електромережами від генерації до розподільчих мереж, а також адміністратора комерційного обліку та адміністратора розрахунків на ринку електричної енергії України. Укренерго забезпечує: баланс виробництва та споживання електроенергії і потужності в енергосистемі в режимі реального часу; експлуатацію та розвиток магістральних і міждержавних електромереж; паралельну роботу енергосистеми України з енергосистемами сусідніх країн; технічну можливість експорту/імпорту електроенергії до 4-х країн Євросоюзу та сусідніх країн	8000	2020

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
ІНФОТЕХ	Інформаційні технології	Провідна державна ІТ-компанія, що входить до сфери управління МВС України та є офіційним постачальником програмних продуктів. Мета компанії – ефективне та своєчасне вирішення всіх поточних потреб держави і бізнесу через впровадження зрозумілих та надійних програмних продуктів й інформаційних систем, які гарантують безпечність обігу даних та коректне ставлення до них.	220	2020
ЦУМ Київ	Торгівля	Універмаг з 80-річною історією було відкрито після реконструкції у 2016 році. Перезапуск ЦУМу став поштовхом для оновлення як фізичного простору, так і внутрішніх концепцій. Одну з найважливіших концепцій – більш раціональне використання ресурсів, необхідних для роботи універмагу, що включає сортування сміття, скорочення енергоспоживання. ЦУМ сформував три напрями екологічної діяльності: Екосвідомі бренди, Корпоративна відповідальність, Зелений Київ.	350	2020
KERNEL	Агро-сектор	Провідний у світі та найбільший в Україні виробник та експортер соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки.	13397	2020
Нова пошта	Логістичні послуги	Група «Нова Пошта» надає клієнтам - як бізнесу, так і приватним особам - повний спектр логістичних та пов'язаних з ними послуг. Вона забезпечує легку доставку кожному клієнту - до відділення, поштомоту, за адресою - і дозволяє тисячам підприємців створювати і розвивати бізнес не тільки в Україні, а й за кордоном.	28000	2020
Powercode	ІТ	Міжнародна аутсорсингова ІТ-компанія. Успішно впроваджує як в Україні, так і в усьому світі свою місію, а саме: покращує якість життя людей і, використовуючи сучасні інформаційні технології, допомагає реалізувати найсміливіші ідеї.	150	2020
Yes Straws	Виробництво еко-товарів	Український виробник соломинок зі стебла жита та очерету. Його діяльність спрямована на зменшення використання одноразових пластикових предметів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та пошук інноваційних рішень у боротьбі із забрудненням планети.	20	2020
Metro Cash and Carry Ukraine	Торгівля продуктами харчування та ліками	Наразі компанія управляє 23-ма класичними центрами оптової торгівлі METRO Cash & Carry у Києві, Дніпрі, Одесі, Харкові, Львові, Кривому Розі, Полтаві, Вінниці, Запоріжжі, Чернівцях, Миколаєві, Рівному, Івано-Франківську, Маріуполі і Житомирі та 3-ма магазинами оптової торгівлі «Бери Вези» у Тернополі, Луцьку та Чернігові. За понад 16 років діяльності в Україні METRO Cash & Carry інвестувала в національну економіку більш ніж 600 млн євро.	2500	2020
Caparol	Виробництво фарб	Caparol Ukraine успішно впроваджує в Україні головну місію концерну: піклується про красу та екологію довкілля людини, імпортує та виробляє унікальні високоякісні фарби, емалі, лазури, будівельні покриття для оформлення фасадів та інтер'єрів, а також матеріали та технології для теплоізоляції фасадів будівель.	145	2019

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
Kyiv-Mohyla Business School	Освіта	Києво-Могилянська Бізнес-Школа — це школа для лідерів, які прагнуть змін — в собі, своїх компаніях, світі. Пропонує навчання на п'яти магістерських програмах рівня MBA та MPA, а також коротко- та середньострокових програмах управлінського розвитку.	50	2019
SAP Ukraine	Інформаційні технології	SAP є одним із провідних світових виробників програмного забезпечення для управління бізнес-процесами, який займається розробкою рішень, які полегшують ефективну обробку даних та обмін інформацією між організаціями. Мета SAP — позитивно впливати на економічну, екологічну та соціальну сфери. Компанія втілює це в життя, надаючи продукти та послуги, які відповідають викликам і потребам клієнтів у сфері сталого розвитку, і показуючи приклад сталості у своїй роботі.	500	2019
Платформа «Тепле місто»	Громадська організація	Платформа ініціатив та синергії між ними. Платформа об'єднує людей і бізнеси, які підтримують ідеї та дії для сталого розвитку Івано-Франківська, комфортного перевтілення міського простору у тепле, зручне та естетичне середовище, створення умов для розкриття інтелектуального і творчого потенціалу міста та його економічного зростання.	20	2019
DOCUDAYS UA	Культура	Громадська організація активно працює в Україні з 1998 року, реалізуючи проекти у сфері культури та прав людини. Місія організації: створювати можливості для кожної людини в Україні дивитися талановите та актуальне документальне кіно про права людини. Формує активну громадянську позицію та повагу до людської гідності. Підтримує українську кіноіндустрію.	40	2019
Фармак	Фармація та біо-технології	Українська фармацевтична компанія, лідер ринку з європейськими стандартами якості. Робить доступним лікування сучасними ефективними лікарськими засобами, допомагаючи людині бути здоровою та щасливою. Інності компанії: розвиток людини в компанії та розвиток компанії в Україні та світі, залученість працівників у компанію і їх прагнення робити все, що від них залежить, допомагають компанії виконувати її місію, відповідність продукції, а також індивідуальної та командної роботи найвищим стандартам якості, висока кваліфікація кожного працівника та компанії в цілому є основою успіху та гарантією якості, застосування найкращих виробничих та управлінських практик, пошук рішень за допомогою інноваційних підходів	2700	2019
FILM.UA Group	Медіа	FILM.UA Group – найбільша у Східній Європі вертикально інтегрована група компаній у сфері кіно- і телепродакшна. Група надає повний спектр послуг із розробки, виробництва, адаптації, дистрибуції та доставки аудіовізуального контенту. FILM.UA Group бере на себе відповідальність за те, щоб транслювати суспільству цінності, які корелюються з цінностями Глобального договору.	500	2019

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
Юридична фірма Aequo	Юридичні послуги	Цінності, на основі яких збудована корпоративна культура AEQUO: забезпечення справедливого підходу, дотримання найвищих професійних стандартів, впровадження інновацій, підвищення ефективності бізнесу за рахунок надання послуг високої якості, інвестування в таланти, розвиток лідерство, обстоювання рівності.	64	2018
Агенція Розвитку Майбутнього	Громадська організація	Проектний офіс соціальних змін, створений у 2015 році для впровадження соціальних інновацій, IT-технологій, сучасних методів роботи та інструментів у соціальній сфері.	50	2018
Освіторія	Громадська організація	Неприбуткова громадська спілка, яка розвиває освіту в Україні. Створює інноваційні школи та програми, допомагає вчителям навчатись та надає доступ до якісної освіти малозабезпеченим дітям. Допомагає реформувати освіту, підіймати престиж вчительської професії через національну премію Global Teacher Prize Ukraine та знайоме професійну спільноту з найкращими освітніми практиками на сторінках Освіторія-медіа.	27	2017
Андреал (ТМ «Охоронні пломби GST»)	Охоронні пломби	GST — це Global Security Technologies. Компанія займається розробкою, виробництвом і продажем охоронних пломб. Уся продукція, випущена под торговою маркою "Охоронні пломби GST", має високу якість і відповідає стандарту ISO 17712. Доставка продукції здійснюється в різні країни світу.	150	2016
Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ)	Банківські послуги	ПУМБ входить у десятку найбільших банків України за ключовими фінансовими показниками. ПУМБ веде бізнес відповідально, інвестуючи частину прибутку не тільки в розвиток банку та навчання персоналу, вдосконалення якості продуктів і послуг для клієнтів, але й у розвиток бізнес-середовища та підвищення фінансової грамотності населення.	7485	2013
КПМГ Україна	Аудит	Міжнародна мережа незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги. оловною метою KPMG є забезпечення і підвищення якості професійних послуг, що надаються її фахівцями. Всі фірми, які входять до цієї міжнародної мережі, прагнуть залучати до свого штату найкращих спеціалістів.	350	2011
Карлсберг Україна	Пиво-варіння	Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних Груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. З моменту заснування в 1847 році, Група стабільно працює і здійснює позитивний внесок в розвиток суспільства на всіх своїх ринках. У Carlsberg Group працюють понад 40 000 осіб, а продукція Групи продається на більш ніж 150 ринках світу. Carlsberg Group – один із найбільших данських інвесторів на території України.	1834	2010

## Продовження дод. Л

Компанія	Вид діяльності	Характеристика діяльності	Кількість працівників	Рік приєднання
Метінвест	Металургія	Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу. Компанія контролює весь виробничий ланцюжок – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість підприємств до основних залізничних ліній і портів дозволяє оперативно постачати сировину і металопродукцію у всьому світі.	89000	2010
Українська асоціація досконалості та якості	Громадська організація	Українська асоціація досконалості та якості (УАДЯ) – це національний неурядовий союз у сфері якості і досконалості, в якому об'єднані найкращі підприємства, вчені і фахівці у сфері якості системного менеджменту і сталого розвитку України. УАДЯ гідно представляє країну у найвпливовіших міжнародних професійних організаціях, дає підприємствам можливість отримувати комплекс високопрофесійних послуг з підвищення досконалості, конкурентоспроможності і сталого розвитку, оперативно знайомитись з найпрогресивнішим вітчизняним і світовим досвідом з управління якістю продукції, товарів і послуг та сучасними підходами до удосконалення організацій, підприємств і установ.	5	2006
Київстар	Мобільні телекомунікації	Ключовими проектами Київстар у сфері соціальної відповідальності є онлайн-школа мобільної грамотності для старшого покоління «Смартфон для батьків», інформаційно-просвітницький портал про безпеку для дітей в інтернеті StopSexтинг, програма SMS-благодійності «Дитяча надія», спільна ініціатива з Національною поліцією «Пошук Дітей» та програма «Інновації та підприємництва» в освітніх дитячих таборах «GoCamp».	3600	2006

## Додаток М

Матеріали статистичного дослідження зобов'язань корпорацій України щодо впровадження цілей сталого розвитку у практику корпоративної соціальної відповідальності (оброблено за даними табл. 2.4)

Таблиця М.1 – Статистика вузлів при проведенні кластерного аналізу

Вузол	Відстань	Об'єктів	Лівий	Правий
117	50,5881	59	CI115	CI116
116	27,00857	28	CI95	CI114
115	23,1522	31	CI111	CI113
114	18,68923	25	CI110	CI112
113	15,6	20	CI93	CI109
112	15,25	12	CI100	CI108
111	12,32576	11	CI90	CI107
110	12,08077	13	CI102	CI104
109	10,46667	16	CI101	CI105
108	10,11667	8	CI91	CI106
107	8,25	8	CI87	CI94
106	8,13333	5	CI71	CI74
105	7,33333	6	CI70	CI88
104	7,25	8	CI96	CI103
103	6,16667	4	30 Група Нафтогаз	CI92
102	6,06667	5	CI86	CI89
101	6,03333	10	CI98	CI99
100	5,5	4	CI64	CI97
99	5,16667	6	CI73	CI83
98	4,5	4	CI61	CI66
97	4	2	6 DeLaMark	57 Метінвест
96	4	4	CI75	CI78
95	4	3	49 FILM.UA Group	CI60
94	3,6	6	4 Avitar	CI85
93	3,5	4	CI69	CI82
92	3,33333	3	22 Baker Tilly	CI77
91	3,33333	3	56 Карлсберг Україна	CI81
90	3,33333	3	37 ЦУМ Київ	CI80
89	3,33333	3	28 Enamine Ltd	CI79
88	3,33333	3	18 SoftServe	CI76
87	3	2	42 Metro Cash and Carry Ukraine	54 Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ)
86	3	2	5 KAN Development	50 Юридична фірма Aequo
85	2,9	5	24 Softengi	CI84
84	2,5	4	CI62	CI63
83	2	2	52 Освіторія	55 КІМГ Україна
82	2	2	36 ІНФОТЕХ	51 Агенція Розвитку Майбутнього
81	2	2	33 BASF Ukraine	48 Фармак
80	2	2	32 Суміхімпром	34 Shell
79	2	2	29 RV-COFFEE	43 Caparol
78	2	2	11 ТЕСНІА	17 Ново Нордік

Продовження дод. М

Продовження табл. М.1

Вузол	Відстань	Об'єктів	Лівий	Правий
77	2	2	10 Intellias	35 УКРЕНЕРГО
76	2	2	7 ZEZMAN Group	9 Ekol Logistics Ukraine
75	2	2	2 Sayenko Kharenko	53 Андреал (ТМ «Охоронні пломби GST»)
74	2	2	1 ОКТАВА КАПІТАЛ	39 Нова пошта
73	1,83333	4	44 Kyiv-Mohyla Business School	СІ72
72	1,66667	3	40 Powercode	СІ68
71	1,66667	3	45 SAP Ukraine	СІ67
70	1,66667	3	15 Moneyveo	СІ65
69	1	2	38 KERNEL	46 Платформа «Тепле місто
68	1	2	31 Apple Consulting	59 Київстар
67	1	2	25 Arzinger	26 Masavi
66	1	2	20 NTERTOP Ukraine	58 Українська асоціація досконалості та якості
65	1	2	13 Parimatch Ukraine	16 Beetroot
64	1	2	12 Перно Рікар Україна	27 Данон
63	1	2	3 Burda Media Ukraine	23 DATAGROUP
62	0	2	19 Effa	41 Yes Straws
61	0	2	14 ETERNA LAW	47 DOCUDAYS UA
60	0	2	8 UKRSIBBANK BNP Paribas Group	21 Primus Inter Pares School

Таблиця М.2 – Належність спостереження до кластера

Спостереження	Кількість кластерів					
	7	6	5	4	3	2
1 ОКТАВА КАПІТАЛ	1	1	1	1	1	1
2 Sayenko Kharenko	2	2	2	1	1	1
3 Burda Media Ukraine	3	3	3	2	2	2
4 Avitar	3	3	3	2	2	2
5 KAN Development	2	2	2	1	1	1
6 DeLaMark	4	1	1	1	1	1
7 ZEZMAN Group	5	4	4	3	2	2
8 UKRSIBBANK BNP Paribas Group	6	5	5	4	3	1
9 Ekol Logistics Ukraine	5	4	4	3	2	2
10 Intellias	2	2	2	1	1	1
11 ТЕСНІА	2	2	2	1	1	1
12 Перно Рікар Україна	4	1	1	1	1	1
13 Parimatch Ukraine	5	4	4	3	2	2
14 ETERNA LAW	5	4	4	3	2	2
15 Moneyveo	5	4	4	3	2	2
16 Beetroot	5	4	4	3	2	2
17 Ново Нордск	2	2	2	1	1	1
18 SoftServe	5	4	4	3	2	2
19 Effa	3	3	3	2	2	2

Продовження дод. М

Продовження табл. М.2

Спостереження	Кількість кластерів					
	7	6	5	4	3	2
20 NTERTOP Ukraine	5	4	4	3	2	2
21 Primus Inter Pares School	6	5	5	4	3	1
22 Baker Tilly	2	2	2	1	1	1
23 DATAGROUP	3	3	3	2	2	2
24 Softengi	3	3	3	2	2	2
25 Arzinger	1	1	1	1	1	1
26 Masavi	1	1	1	1	1	1
27 Данон	4	1	1	1	1	1
28 Enamine Ltd	2	2	2	1	1	1
29 RV-COFFEE	2	2	2	1	1	1
30 Група Нафтогаз	2	2	2	1	1	1
31 Apple Consulting	5	4	4	3	2	2
32 Сумхімпром	3	3	3	2	2	2
33 BASF Ukraine	1	1	1	1	1	1
34 Shell	3	3	3	2	2	2
35 УКРЕНЕРГО	2	2	2	1	1	1
36 ІНФОТЕХ	7	6	4	3	2	2
37 ЦУМ Київ	3	3	3	2	2	2
38 KERNEL	7	6	4	3	2	2
39 Нова пошта	1	1	1	1	1	1
40 Powercode	5	4	4	3	2	2
41 Yes Straws	3	3	3	2	2	2
42 Metro Cash and Carry Ukraine	3	3	3	2	2	2
43 Caparol	2	2	2	1	1	1
44 Kyiv-Mohyla Business School	5	4	4	3	2	2
45 SAP Ukraine	1	1	1	1	1	1
46 Платформа «Тепле місто	7	6	4	3	2	2
47 DOCUDAYS UA	5	4	4	3	2	2
48 Фармак	1	1	1	1	1	1
49 FILM.UA Group	6	5	5	4	3	1
50 Юридична фірма Aequo	2	2	2	1	1	1
51 Агенція Розвитку Майбутнього	7	6	4	3	2	2
52 Освіторія	5	4	4	3	2	2
53 Андреал (ТМ «Охоронні пломби GST»)	2	2	2	1	1	1
54 Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ)	3	3	3	2	2	2
55 КПМГ Україна	5	4	4	3	2	2
56 Карлсберг Україна	1	1	1	1	1	1
57 Метінвест	4	1	1	1	1	1
58 Українська асоціація досконалості та якості	5	4	4	3	2	2
59 Київстар	5	4	4	3	2	2

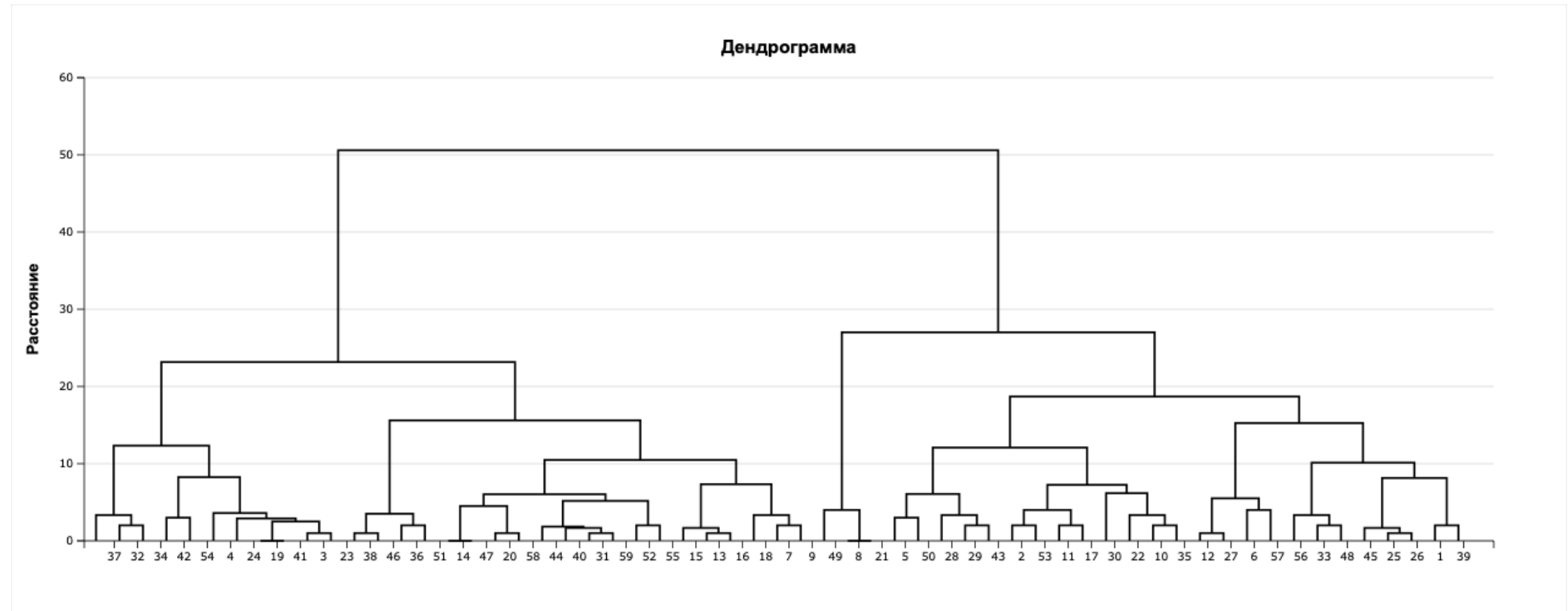
*Продовження дод. М*

Рис. М.1 – Групування підприємств за видами стратегії КСВ

## Додаток Н

Проміжні результати кваліметричного оцінювання рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства щодо корпоративної соціальної відповідальності

Таблиця Н.1

## Похідні дані оцінювання КСВ-звітності мережі магазинів «Сільпо-Фуд» у складі групи компаній Fozzy Group

Характеристика критерію			Складова $IR_1$				Складова $IR_2$				Складова $IR_3$				Складова $IR_4$				Складова $IR_5$				Складова $IR_6$				Результати оцінювання в рамках деталізованого подання критерію						
$\{K\}$	$a_i$	$x_{ij}$	Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
$K_1$	0,14	1		+	+											+				+							2,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	
		0,75	+			+	+	+	+		+			+	+		+	+		+								1,50	3,00	0,75	2,25	2,25	0,00
		0,25									+		+	+							+		+					0,00	0,00	0,75	0,00	0,00	0,50
		0																			+							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
$K_2$	0,11	1		+					+					+	+			+	+	+							1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	0,00	
		0,8	+		+		+	+		+	+		+	+		+	+							+			1,60	2,40	2,40	1,60	0,80	0,80	
		0,4				+															+	+					0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	
		0																							+			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
$K_3$	0,10	1																									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
		0,75			+		+			+					+			+									0,75	1,50	0,00	0,75	0,75	0,00	
		0,5	+	+		+		+	+		+		+	+		+	+			+	+	+					1,50	1,00	1,50	1,50	1,00	1,00	
		0										+									+			+	+		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
$K_4$	0,09	1													+				+	+							0,00	0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	
		0,8			+		+		+	+		+	+		+	+			+	+							0,80	2,40	1,60	1,60	1,60	0,00	
		0,4	+	+		+		+		+		+		+		+					+			+			1,20	0,40	0,80	0,40	0,00	0,80	
		0																				+	+				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
$K_5$	0,10	1					+		+			+			+			+	+	+							0,00	2,00	1,00	1,00	3,00	0,00	
		0,66				+	+		+		+	+		+	+		+	+					+			0,66	1,32	1,32	1,98	0,66	0,66		
		0,33	+	+	+								+								+			+			0,99	0,00	0,33	0,00	0,00	0,66	
		0																				+					0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Продовження дод. Н  
Продовження табл. Н.2

Характеристика критерію			Складова $IR_1$				Складова $IR_2$				Складова $IR_3$				Складова $IR_4$				Складова $IR_5$				Складова $IR_6$				Результати оцінювання в рамках деталізованого подання критерію							
$\{K\}$	$a_i$	$x_{ij}$	Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$		
$K_6$	0,12	1	+			+	+	+		+			+	+	+			+		+	+	+					2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	0,00		
		0,75		+	+					+		+	+				+	+								+		1,50	0,75	1,50	1,50	0,75	0,75	
		0,5																						+	+		+	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50	
		0																										0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
$K_7$	0,11	1			+				+	+					+							+	+					1,00	2,00	1,00	0,00	2,00	0,00	
		0,85	+	+		+		+				+	+	+			+	+			+				+				2,55	0,85	0,85	1,70	1,70	0,85
		0,45					+					+	+	+		+								+					0,00	0,45	0,90	0,90	0,00	0,45
		0																						+	+			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
$K_8$	0,10	1							+	+			+				+	+		+	+		+					0,00	2,00	1,00	1,00	3,00	0,00	
		0,85		+		+	+	+				+		+	+		+			+			+						1,70	1,70	1,70	2,55	0,85	0,85
		0,65	+		+							+											+	+	+			1,30	0,00	0,65	0,00	0,00	1,95	
		0																										0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
$K_9$	0,13	1		+	+				+		+	+							+									2,00	2,00	1,00	0,00	1,00	0,00	
		0,75	+			+	+					+		+	+		+	+		+	+			+					1,50	1,50	0,75	2,25	2,25	1,50
		0,5										+	+	+		+			+			+				+		0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,50	
		0																						+				0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Таблиця Н.2

### Агрегація результатів оцінювання КСВ-звітності мережі магазинів «Сільпо-Фуд» у складі Fozzy Group

Критерій		Результати оцінювання						Сумарне значення за експертами						Середня оцінка з урахуванням ваги $a_i$					
$\{K\}$	$a_i$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$
$K_1$	0,14	2,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00	3,5	3	1,5	3,25	3,25	1,5	0,12	0,11	0,05	0,11	0,11	0,05
		1,50	3,00	0,75	2,25	2,25	0,00												
		0,00	0,00	0,75	0,00	0,00	0,50												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												

*Продовження дод. Н*  
*Продовження табл. Н.2*

Критерій		Результати оцінювання						Сумарне значення за експертами						Середня оцінка з урахуванням ваги $a_i$					
$\{K\}$	$a_i$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$
$K_2$	0,11	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	0,00	3	3,4	3,4	3,6	3,8	1,6	0,08	0,09	0,09	0,10	0,10	0,04
		1,60	2,40	2,40	1,60	0,80	0,80												
		0,40	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_3$	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,25	2,5	1,5	2,25	1,75	1	0,06	0,06	0,04	0,06	0,04	0,03
		0,75	1,50	0,00	0,75	0,75	0,00												
		1,50	1,00	1,50	1,50	1,00	1,00												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_4$	0,09	0,00	0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	2	2,8	2,4	3	3,6	0,8	0,05	0,06	0,05	0,07	0,08	0,02
		0,80	2,40	1,60	1,60	1,60	0,00												
		1,20	0,40	0,80	0,40	0,00	0,80												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_5$	0,10	0,00	2,00	1,00	1,00	3,00	0,00	1,65	3,32	2,65	2,98	3,66	1,32	0,04	0,08	0,07	0,07	0,09	0,03
		0,66	1,32	1,32	1,98	0,66	0,66												
		0,99	0,00	0,33	0,00	0,00	0,66												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_6$	0,12	2,00	3,00	2,00	2,00	3,00	0,00	3,5	3,75	3,5	3,5	3,75	2,25	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,07
		1,50	0,75	1,50	1,50	0,75	0,75												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,50												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_7$	0,11	1,00	2,00	1,00	0,00	2,00	0,00	3,55	3,3	2,75	2,6	3,7	1,3	0,10	0,09	0,08	0,07	0,10	0,04
		2,55	0,85	0,85	1,70	1,70	0,85												
		0,00	0,45	0,90	0,90	0,00	0,45												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_8$	0,10	0,00	2,00	1,00	1,00	3,00	0,00	3	3,7	3,35	3,55	3,85	2,8	0,08	0,09	0,08	0,09	0,10	0,07
		1,70	1,70	1,70	2,55	0,85	0,85												
		1,30	0,00	0,65	0,00	0,00	1,95												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												



Продовження дод. Н

Продовження табл. Н.3

Характеристика критерію			Складова $IR_1$				Складова $IR_2$				Складова $IR_3$				Складова $IR_4$				Складова $IR_5$				Складова $IR_6$				Результати оцінювання в рамках деталізованого подання критерію						
$\{K\}$	$a_i$	$x_{ij}$	Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				Експерти				$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4							
$K_5$	0,10	1						+		+				+			+			+	+	+					0,00	2,00	1,00	1,00	3,00	0,00	
		0,66				+	+			+			+			+	+		+	+						+		0,66	1,32	0,66	1,98	0,66	0,66
		0,33	+	+	+									+										+	+		+	0,99	0,00	0,33	0,00	0,00	0,99
		0										+																0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
$K_6$	0,12	1	+			+	+	+		+					+							+					2,00	3,00	0,00	1,00	1,00	0,00	
		0,75		+	+				+	+	+						+	+		+				+		+		1,50	0,75	1,50	1,50	0,75	1,50
		0,5											+	+			+			+	+			+		+	0,00	0,00	1,00	0,50	1,00	1,00	
		0																									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
$K_7$	0,11	1						+					+			+										0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00		
		0,85	+	+		+			+	+	+					+	+			+	+			+		+		2,55	1,70	0,85	1,70	1,70	1,70
		0,45			+		+					+	+				+			+	+		+		+	0,45	0,45	0,90	0,45	0,90	0,90		
		0																									0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
$K_8$	0,10	1			+					+						+			+			+					1,00	1,00	0,00	1,00	2,00	0,00	
		0,85		+		+	+	+			+		+	+			+				+		+		+		1,70	1,70	2,55	1,70	0,85	1,70	
		0,65	+						+			+				+					+				+			0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65
		0																									+	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
$K_9$	0,13	1	+						+	+														+			1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	
		0,75		+	+		+		+			+	+	+					+	+		+	+	+		+	1,50	1,50	1,50	1,50	2,25	1,50	
		0,5				+		+					+	+						+							0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,00	
		0																							+		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Продовження дод. Н

Таблиця Н.4

## Агрегація результатів оцінювання КСВ-звітності мережі магазинів «Фора» у складі Fozzy Group

Критерій		Результати оцінювання						Сумарне значення за експертами						Середня оцінка з урахуванням ваги $a_i$					
$\{K\}$	$a_i$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$
$K_1$	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	2,5	3	1,5	2,5	2,75	2	0,09	0,11	0,05	0,09	0,10	0,07
		2,25	3,00	0,75	2,25	1,50	1,50												
		0,25	0,00	0,75	0,25	0,25	0,50												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_2$	0,11	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	0,00	3	3,4	3,8	3,8	3,2	2	0,08	0,09	0,10	0,10	0,09	0,06
		1,60	2,40	2,40	2,40	0,80	0,80												
		0,40	0,00	0,40	0,40	0,40	1,20												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_3$	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,5	2,25	1	2,25	1,75	2,25	0,04	0,06	0,03	0,06	0,04	0,06
		0,00	0,75	0,00	0,75	0,75	0,75												
		1,50	1,50	1,00	1,50	1,00	1,50												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_4$	0,09	0,00	0,00	0,00	1,00	2,00	0,00	2	2,8	1,6	3	3,6	2	0,05	0,06	0,04	0,07	0,08	0,05
		0,80	2,40	0,80	1,60	1,60	0,80												
		1,20	0,40	0,80	0,40	0,00	1,20												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_5$	0,10	0,00	2,00	1,00	1,00	3,00	0,00	1,65	3,32	1,99	2,98	3,66	1,65	0,04	0,08	0,05	0,07	0,09	0,04
		0,66	1,32	0,66	1,98	0,66	0,66												
		0,99	0,00	0,33	0,00	0,00	0,99												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_6$	0,12	2,00	3,00	0,00	1,00	1,00	0,00	3,5	3,75	2,5	3	2,75	2,5	0,11	0,11	0,08	0,09	0,08	0,08
		1,50	0,75	1,50	1,50	0,75	1,50												
		0,00	0,00	1,00	0,50	1,00	1,00												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												

*Продовження дод. Н*  
*Продовження табл. Н.2*

Критерій		Результати оцінювання						Сумарне значення за експертами						Середня оцінка з урахуванням ваги $a_i$					
$\{K\}$	$a_i$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$	$IR_1$	$IR_2$	$IR_3$	$IR_4$	$IR_5$	$IR_6$
$K_7$	0,11	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	3	3,15	2,75	3,15	2,6	2,6	0,08	0,09	0,08	0,09	0,07	0,07
		2,55	1,70	0,85	1,70	1,70	1,70												
		0,45	0,45	0,90	0,45	0,90	0,90												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_8$	0,10	1,00	1,00	0,00	1,00	2,00	0,00	3,35	3,35	3,2	3,35	3,5	2,35	0,08	0,08	0,08	0,08	0,09	0,06
		1,70	1,70	2,55	1,70	0,85	1,70												
		0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												
$K_9$	0,13	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	3	3	3	2,5	2,75	2,5	0,10	0,10	0,10	0,08	0,09	0,08
		1,50	1,50	1,50	1,50	2,25	1,50												
		0,50	0,50	0,50	1,00	0,50	0,00												
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00												

## Додаток О

Імовірнісне моделювання реакції на примус оточення щодо підтримки корпоративної соціальної відповідальності та економічне обґрунтування заходів щодо соціально-відповідального ведення бізнесу

Node: A1_Change					Node: A2				
Apply OK					Apply OK				
Chance ▾ % Probability ▾ Reset Close					Chance ▾ % Probability ▾ Reset Close				
Y	CSR_A1	High	Medium	Low	CSR_A1	Finance	Positive	Equal	Negative
High	Increases	0	60	40	Increases	Increases	30	70	0
High	Unchanging	70	30	0	Increases	Unchanging	0	40	60
High	Decreases	100	0	0	Increases	Decreases	0	0	100
Medim	Increases	10	30	60	Unchanging	Increases	40	60	0
Medim	Unchanging	20	50	30	Unchanging	Unchanging	0	100	0
Medim	Decreases	30	60	10	Unchanging	Decreases	0	40	60
Low	Increases	0	0	100	Decreases	Increases	100	0	0
Low	Unchanging	0	30	70	Decreases	Unchanging	30	70	0
Low	Decreases	0	40	60	Decreases	Decreases	50	40	10

А) Вузол «можливість коригування тиску» оточення щодо КСВ

Б) Вузол «Вплив на досвід підтримки КСВ (a2)»

Рис. О.1. Апостеріорне визначення ймовірностей моделі вироблення реакції на тиск оточення щодо корпоративної соціальної відповідальності

A3	A2	A1_Change	Reputation_Capital
Reflection	Positive	High	0.6
Reflection	Positive	Medium	0.3
Reflection	Positive	Low	0
Reflection	Equal	High	0.8
Reflection	Equal	Medium	0.5
Reflection	Equal	Low	0.3
Reflection	Negative	High	1
Reflection	Negative	Medium	0.7
Reflection	Negative	Low	0.6
Events	Positive	High	0.8
Events	Positive	Medium	0.7
Events	Positive	Low	1
Events	Equal	High	0.4
Events	Equal	Medium	0.5
Events	Equal	Low	0.6
Events	Negative	High	0
Events	Negative	Medium	0.3
Events	Negative	Low	0.3

Рис. О.2. Обґрунтування вузла корисності репутаційного капіталу моделі вироблення реакції на тиск оточення щодо КСВ



## Правила формування вузла «Вплив КСВ на створення цінності»

Похідні вузли для формування висновку				Розподіл ймовірностей вузла «Вплив КСВ на цінність»		
Збалансованість розробленого забезпечення КСВ	Сінергія ділових практик	Синергія взаємодії з оточенням	Синергія від споживачів	Позитивний	Відсутній	Негативний
				Previals Env Pressure	Available	Exist
Previals Env Pressure	Available	Exist	Medium	80	20	0
Previals Env Pressure	Available	Exist	Low	60	40	0
Previals Env Pressure	Available	Absent	High	80	20	0
Previals Env Pressure	Available	Absent	Medium	50	50	0
Previals Env Pressure	Available	Absent	Low	30	70	0
Previals Env Pressure	Available	Reverse	High	60	40	0
Previals Env Pressure	Available	Reverse	Medium	30	70	0
Previals Env Pressure	Available	Reverse	Low	10	70	20
Previals Env Pressure	Absent	Exist	High	80	20	0
Previals Env Pressure	Absent	Exist	Medium	50	50	0
Previals Env Pressure	Absent	Exist	Low	30	70	0
Previals Env Pressure	Absent	Absent	High	50	50	0
Previals Env Pressure	Absent	Absent	Medium	20	80	0
Previals Env Pressure	Absent	Absent	Low	0	90	10
Previals Env Pressure	Absent	Reverse	High	30	70	0
Previals Env Pressure	Absent	Reverse	Medium	0	90	10
Previals Env Pressure	Absent	Reverse	Low	0	60	40
Previals Env Pressure	Reverse	Exist	High	60	40	0
Previals Env Pressure	Reverse	Exist	Medium	30	70	0
Previals Env Pressure	Reverse	Exist	Low	10	70	20
Previals Env Pressure	Reverse	Absent	High	30	70	0
Previals Env Pressure	Reverse	Absent	Medium	0	90	10
Previals Env Pressure	Reverse	Absent	Low	0	60	40
Previals Env Pressure	Reverse	Reverse	High	10	70	20
Previals Env Pressure	Reverse	Reverse	Medium	0	60	40
Previals Env Pressure	Reverse	Reverse	Low	0	30	70
Corresponds with Press	Available	Exist	High	80	20	0
Corresponds with Press	Available	Exist	Medium	50	50	0
Corresponds with Press	Available	Exist	Low	30	70	0
Corresponds with Press	Available	Absent	High	50	50	0
Corresponds with Press	Available	Absent	Medium	20	80	0
Corresponds with Press	Available	Absent	Low	0	90	10
Corresponds with Press	Available	Reverse	High	30	70	0
Corresponds with Press	Available	Reverse	Medium	0	90	10
Corresponds with Press	Available	Reverse	Low	0	60	40
Corresponds with Press	Absent	Exist	High	50	50	0
Corresponds with Press	Absent	Exist	Medium	20	80	0
Corresponds with Press	Absent	Exist	Low	0	90	10
Corresponds with Press	Absent	Absent	High	20	80	0
Corresponds with Press	Absent	Absent	Medium	0	100	0

Продовження дод. О

Продовження табл. О.1

Похідні вузли для формування висновку				Розподіл ймовірностей вузла «Вплив КСВ на цінність»		
Збалансованість розробленого забезпечення КСВ	Синергія ділових практик	Синергія взаємодії з оточенням	Синергія від споживачів	Пози-	Відсут-	Нега-
				тивний	ний	тивний
Previals Env Pressure	Available	Exist	High	100	0	0
Correspodns with Press	Absent	Absent	Low	0	70	30
Correspodns with Press	Absent	Reverse	High	0	90	10
Correspodns with Press	Absent	Reverse	Medium	0	70	30
Correspodns with Press	Absent	Reverse	Low	0	40	60
Correspodns with Press	Reverse	Exist	High	30	70	0
Correspodns with Press	Reverse	Exist	Medium	0	90	10
Correspodns with Press	Reverse	Exist	Low	0	60	40
Correspodns with Press	Reverse	Absent	High	0	90	10
Correspodns with Press	Reverse	Absent	Medium	0	70	30
Correspodns with Press	Reverse	Absent	Low	0	40	60
Correspodns with Press	Reverse	Reverse	High	0	60	40
Correspodns with Press	Reverse	Reverse	Medium	0	40	60
Correspodns with Press	Reverse	Reverse	Low	0	10	90
Unbalanced with Envir	Available	Exist	High	60	40	0
Unbalanced with Envir	Available	Exist	Medium	30	70	0
Unbalanced with Envir	Available	Exist	Low	10	70	20
Unbalanced with Envir	Available	Absent	High	30	70	0
Unbalanced with Envir	Available	Absent	Medium	0	90	10
Unbalanced with Envir	Available	Absent	Low	0	60	40
Unbalanced with Envir	Available	Reverse	High	10	70	20
Unbalanced with Envir	Available	Reverse	Medium	0	60	40
Unbalanced with Envir	Available	Reverse	Low	0	30	70
Unbalanced with Envir	Absent	Exist	High	30	70	0
Unbalanced with Envir	Absent	Exist	Medium	0	90	10
Unbalanced with Envir	Absent	Exist	Low	0	60	40
Unbalanced with Envir	Absent	Absent	High	0	90	10
Unbalanced with Envir	Absent	Absent	Medium	0	70	30
Unbalanced with Envir	Absent	Absent	Low	0	40	60
Unbalanced with Envir	Absent	Reverse	High	0	60	40
Unbalanced with Envir	Absent	Reverse	Medium	0	40	60
Unbalanced with Envir	Absent	Reverse	Low	0	10	90
Unbalanced with Envir	Reverse	Exist	High	10	70	20
Unbalanced with Envir	Reverse	Exist	Medium	0	60	40
Unbalanced with Envir	Reverse	Exist	Low	0	30	70
Unbalanced with Envir	Reverse	Absent	High	0	60	40
Unbalanced with Envir	Reverse	Absent	Medium	0	40	60
Unbalanced with Envir	Reverse	Absent	Low	0	10	90
Unbalanced with Envir	Reverse	Reverse	High	0	30	70
Unbalanced with Envir	Reverse	Reverse	Medium	0	10	90
Unbalanced with Envir	Reverse	Reverse	Low	0	0	100

### Розподіл безумовних імовірностей байесової моделі довіри

Назва вузла	Опис змінних та параметри розподілу безумовних імовірностей		
Тиск оточення щодо КСВ (A1)	Increases	Unchanging	Decreases
	0,45	0,25	0,3
Обсяги алокації ресурсів на КСВ (Resource)	Significant	Average for Mark	Absence
	0,3	0,5	0,2
Персонал та трудові практики, S <sup>2</sup> (Personel)	Responsible Relations	Under Legislation	Violation Cases
	0,25	0,55	0,2
Сприйняття екологічного шопінгу (Eco)	Positive	Absence	Negative
	0,55	0,35	0,1
Розвиток бізнес-партнерства, S <sup>5</sup> (BusinessPartnership)	Institutionalize	Under Legislation	Problematic Partnering
	0,3	0,6	0,1
Вплив проекту Fuzzy Recycling (Recycling)	Community Involves	Neutral Attitude	Not Perceived
	0,35	0,4	0,25
Лояльність та конверсія споживачів (Loyalty)	High	Medium	Low
	0,35	0,45	0,2
Рефлексивна спроможність (Reflexive_Ability)	High	Medium	Low
	0,55	0,25	0,2
Сприйняття здорового харчування (Food)	Positive Perception	Lack of Influence	Negative Perception
	0,45	0,35	0,2

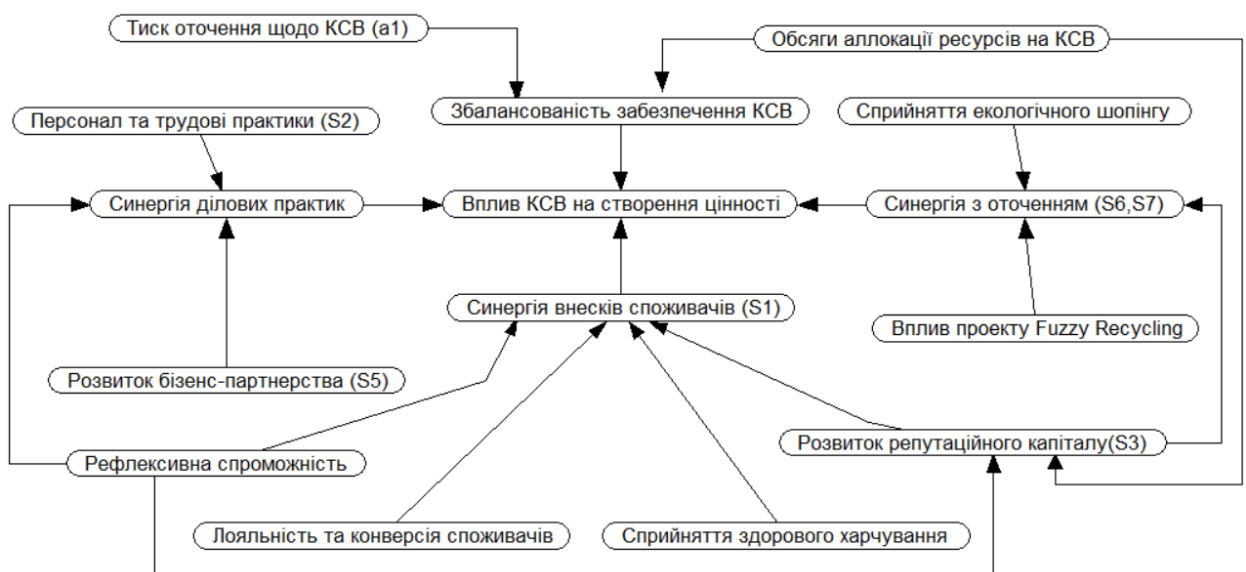


Рис. О.4. Граф залежності умовних та безумовних змінних моделі

Продовження дод. О

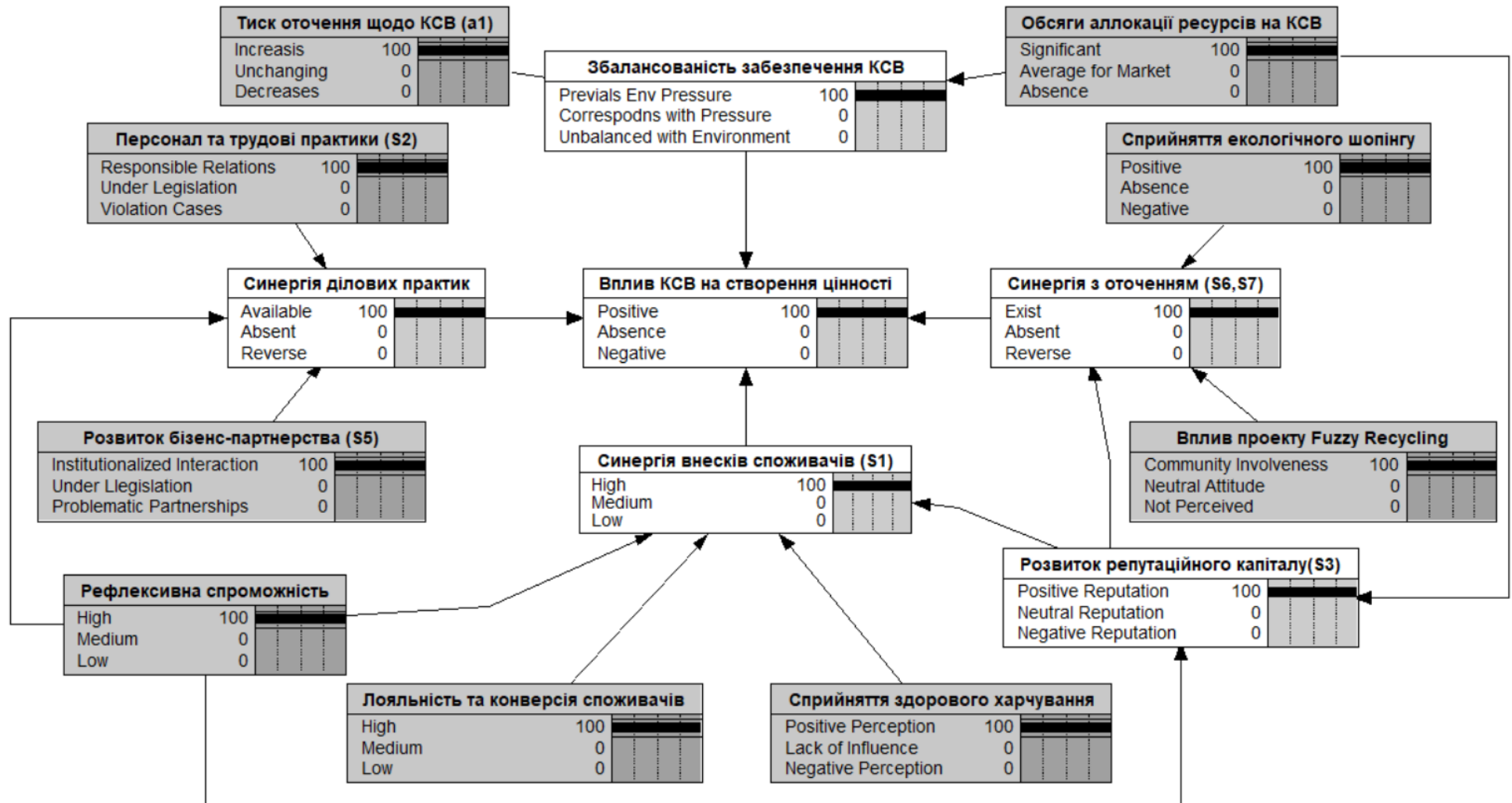


Рис. О.5. Встановлення максимального значення всіх похідних вузлів моделі впливу КСВ, які містять безумовно встановлені значення розподілу імовірності подій

A1	Resource	Prevals Env Pressure	Corresponds with Pressure	Unbalanced with Environm...
Increasis	Significant	100	0	0
Increasis	Average for Market	20	60	20
Increasis	Absence	0	0	100
Unchanging	Significant	90	10	0
Unchanging	Average for Market	0	100	0
Unchanging	Absence	0	50	50
Decreases	Significant	100	0	0
Decreases	Average for Market	50	50	0
Decreases	Absence	0	70	30

Рис. О.6. Розкриття правил для вузла «Збалансованість забезпечення КСВ» (змінної «Org\_Econ\_Support») графової моделі визначення впливу КСВ

Reflective_Abilty	Personel	BusinessPartnership	Available	Absent	Reverse
High	Responsible Relations	Institutionalized Interaction	100	0	0
High	Responsible Relations	Under L legislation	80	20	0
High	Responsible Relations	Problematic Partnerships	35	45	20
High	Under Legislation	Institutionalized Interaction	20	45	35
High	Under Legislation	Under L legislation	30	55	15
High	Under Legislation	Problematic Partnerships	20	25	55
High	Violation Cases	Institutionalized Interaction	10	50	40
High	Violation Cases	Under L legislation	10	40	50
High	Violation Cases	Problematic Partnerships	0	30	70
Medium	Responsible Relations	Institutionalized Interaction	25	50	25
Medium	Responsible Relations	Under L legislation	20	50	30
Medium	Responsible Relations	Problematic Partnerships	30	40	30
Medium	Under Legislation	Institutionalized Interaction	10	80	10
Medium	Under Legislation	Under L legislation	0	100	0
Medium	Under Legislation	Problematic Partnerships	0	80	20
Medium	Violation Cases	Institutionalized Interaction	0	60	40
Medium	Violation Cases	Under L legislation	0	60	40
Medium	Violation Cases	Problematic Partnerships	0	40	60
Low	Responsible Relations	Institutionalized Interaction	10	60	30
Low	Responsible Relations	Under L legislation	0	70	30
Low	Responsible Relations	Problematic Partnerships	0	60	40
Low	Under Legislation	Institutionalized Interaction	0	70	30
Low	Under Legislation	Under L legislation	0	40	60
Low	Under Legislation	Problematic Partnerships	0	50	50
Low	Violation Cases	Institutionalized Interaction	0	60	40
Low	Violation Cases	Under L legislation	0	20	80
Low	Violation Cases	Problematic Partnerships	0	0	100

Рис. О.7. Розкриття правил для вузла «Синергія ділових практик» (змінної «Business\_Practice») графової моделі визначення впливу КСВ

Reflective_Abilty	Resource	Positive Reputation	Neutral Reputation	Negative Reputation
High	Significant	100	0	0
High	Average for Market	70	30	0
High	Absence	30	50	20
Medium	Significant	80	20	0
Medium	Average for Market	20	60	20
Medium	Absence	0	70	30
Low	Significant	20	50	30
Low	Average for Market	0	70	30
Low	Absence	0	0	100

Рис. О.8. Розкриття правил для вузла «Розвиток репутаційного капіталу» (змінної «Reputatin\_Capital») графової моделі визначення впливу КСВ

Reputatin_Capital	Eco	Recycling	Exist	Absent	Reverse
Positive Reputation	Positive	Community Involveness	100	0	0
Positive Reputation	Positive	Neutral Attitude	80	20	0
Positive Reputation	Positive	Not Perceived	45	45	10
Positive Reputation	Absence	Community Involveness	45	35	20
Positive Reputation	Absence	Neutral Attitude	30	55	15
Positive Reputation	Absence	Not Perceived	20	25	55
Positive Reputation	Negative	Community Involveness	20	50	30
Positive Reputation	Negative	Neutral Attitude	15	40	45
Positive Reputation	Negative	Not Perceived	0	30	70
Neutral Reputation	Positive	Community Involveness	25	50	25
Neutral Reputation	Positive	Neutral Attitude	20	50	30
Neutral Reputation	Positive	Not Perceived	30	40	30
Neutral Reputation	Absence	Community Involveness	20	70	10
Neutral Reputation	Absence	Neutral Attitude	0	100	0
Neutral Reputation	Absence	Not Perceived	10	70	20
Neutral Reputation	Negative	Community Involveness	0	60	40
Neutral Reputation	Negative	Neutral Attitude	0	60	40
Neutral Reputation	Negative	Not Perceived	0	40	60
Negative Reputation	Positive	Community Involveness	10	60	30
Negative Reputation	Positive	Neutral Attitude	10	60	30
Negative Reputation	Positive	Not Perceived	5	55	40
Negative Reputation	Absence	Community Involveness	10	55	35
Negative Reputation	Absence	Neutral Attitude	0	40	60
Negative Reputation	Absence	Not Perceived	0	50	50
Negative Reputation	Negative	Community Involveness	0	60	40
Negative Reputation	Negative	Neutral Attitude	0	20	80
Negative Reputation	Negative	Not Perceived	0	0	100

Рис. О.9. Розкриття правил для вузла «Синергія з оточенням ( $S^6, S^7$ )» (змінної «State») графової моделі визначення впливу КСВ

## Правила формування вузла «Синергія від внеску споживачів»

Похідні вузли для формування висновку				Розподіл ймовірностей вузла «Синергія споживачів»		
Рефлексивна спроможність	Репутаційний капітал	Лояльність споживачів	Здорове харчування	Висока	Середня	Низька
High	Positive	High	Positive Perception	100	0	0
High	Positive	High	Lack of Influence	90	10	0
High	Positive	High	Negative Perception	100	0	0
High	Positive	Medium	Positive Perception	80	20	0
High	Positive	Medium	Lack of Influence	70	25	5
High	Positive	Medium	Negative Perception	90	10	0
High	Positive	Low	Positive Perception	70	25	5
High	Positive	Low	Lack of Influence	60	10	30
High	Positive	Low	Negative Perception	75	10	15
High	Neutral	High	Positive Perception	60	40	0
High	Neutral	High	Lack of Influence	70	25	5
High	Neutral	High	Negative Perception	60	40	0
High	Neutral	Medium	Positive Perception	55	45	0
High	Neutral	Medium	Lack of Influence	50	40	10
High	Neutral	Medium	Negative Perception	70	25	5
High	Neutral	Low	Positive Perception	50	40	10
High	Neutral	Low	Lack of Influence	40	25	35
High	Neutral	Low	Negative Perception	90	10	0
High	Negative	High	Positive Perception	70	25	5
High	Negative	High	Lack of Influence	60	10	30
High	Negative	High	Negative Perception	70	25	5
High	Negative	Medium	Positive Perception	50	40	10
High	Negative	Medium	Lack of Influence	40	25	35
High	Negative	Medium	Negative Perception	60	10	30
High	Negative	Low	Positive Perception	40	25	35
High	Negative	Low	Lack of Influence	30	10	60
High	Negative	Low	Negative Perception	70	25	5
Medium	Positive	High	Positive Perception	55	35	10
Medium	Positive	High	Lack of Influence	70	25	5
Medium	Positive	High	Negative Perception	60	40	0
Medium	Positive	Medium	Positive Perception	55	45	0
Medium	Positive	Medium	Lack of Influence	50	40	10
Medium	Positive	Medium	Negative Perception	70	25	5
Medium	Positive	Low	Positive Perception	50	40	10
Medium	Positive	Low	Lack of Influence	40	25	35
Medium	Positive	Low	Negative Perception	40	40	20
Medium	Neutral	High	Positive Perception	55	40	5
Medium	Neutral	High	Lack of Influence	50	40	10
Medium	Neutral	High	Negative Perception	40	50	10
Medium	Neutral	Medium	Positive Perception	40	50	10
Medium	Neutral	Medium	Lack of Influence	30	55	15
Medium	Neutral	Medium	Negative Perception	50	40	10

Продовження дод. О

Продовження табл. О.3

Похідні вузли для формування висновку				Розподіл ймовірностей вузла «Синергія споживачів»		
Рефлексивна спроможність	Репутацій- ний капітал	Лояльність споживачів	Здорове харчування	В	Сє	Ни
				исока	редня	зька
Medium	Neutral	Low	Positive Perceptio	30	55	15
Medium	Neutral	Low	Lack of Influence	20	40	40
Medium	Neutral	Low	Negative Percept	70	25	5
Medium	Negative	High	Positive Perceptio	50	40	10
Medium	Negative	High	Lack of Influence	40	25	35
Medium	Negative	High	Negative Percept	50	40	10
Medium	Negative	Medium	Positive Perceptio	30	55	15
Medium	Negative	Medium	Lack of Influence	20	40	40
Medium	Negative	Medium	Negative Percept	40	25	35
Medium	Negative	Low	Positive Perceptio	20	40	40
Medium	Negative	Low	Lack of Influence	10	25	65
Medium	Negative	Low	Negative Percept	70	30	0
Low	Positive	High	Positive Perceptio	50	45	5
Low	Positive	High	Lack of Influence	40	30	30
Low	Positive	High	Negative Percept	50	45	5
Low	Positive	Medium	Positive Perceptio	30	60	10
Low	Positive	Medium	Lack of Influence	20	45	35
Low	Positive	Medium	Negative Percept	40	30	30
Low	Positive	Low	Positive Perceptio	20	45	35
Low	Positive	Low	Lack of Influence	10	30	60
Low	Positive	Low	Negative Percept	50	45	5
Low	Neutral	High	Positive Perceptio	30	60	10
Low	Neutral	High	Lack of Influence	20	45	35
Low	Neutral	High	Negative Percept	30	60	10
Low	Neutral	Medium	Positive Perceptio	10	75	15
Low	Neutral	Medium	Lack of Influence	0	60	40
Low	Neutral	Medium	Negative Percept	20	45	35
Low	Neutral	Low	Positive Perceptio	0	60	40
Low	Neutral	Low	Lack of Influence	0	45	55
Low	Neutral	Low	Negative Percept	40	30	30
Low	Negative	High	Positive Perceptio	20	45	35
Low	Negative	High	Lack of Influence	10	30	60
Low	Negative	High	Negative Percept	20	45	35
Low	Negative	Medium	Positive Perceptio	0	60	40
Low	Negative	Medium	Lack of Influence	0	45	55
Low	Negative	Medium	Negative Percept	10	30	60
Low	Negative	Low	Positive Perceptio	0	35	65
Low	Negative	Low	Lack of Influence	0	20	80
Low	Negative	Low	Negative Percept	0	100	0

Продовження дод. О

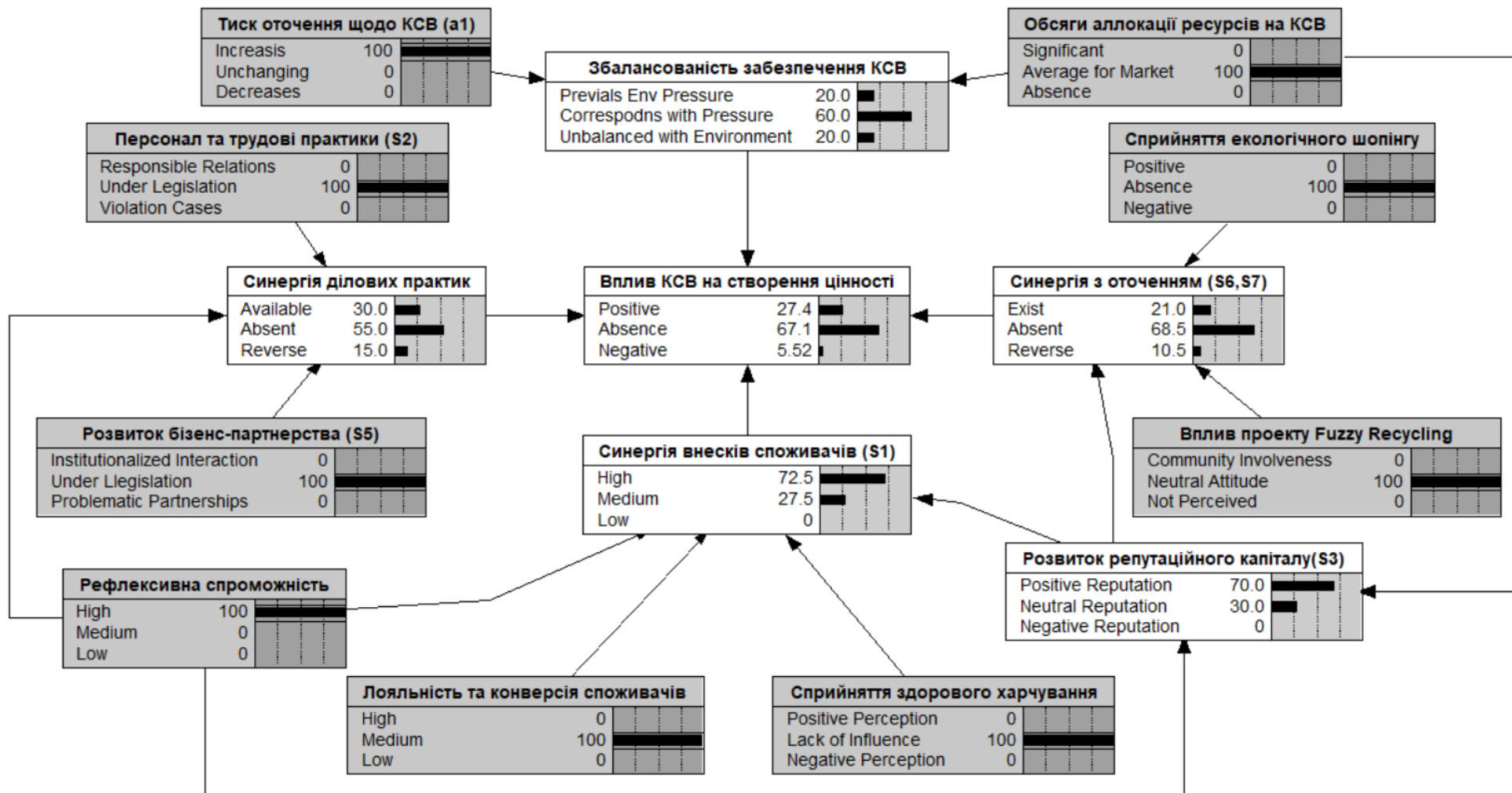


Рис. О.10. Моделювання сценарію поточного впливу параметрів соціальної відповідальності ТОВ «Фоззі-Фуд» на отримання додаткових переваг від реалізації бізнес-процесів створення та просування цінності

## Додаток П

Визначення пріоритетності напрямів підтримки корпоративної соціальної відповідальності з використанням методу DEMATEL

Таблиця П.1

**Анкета опитування щодо ступеню прямого впливу одного напрямку діяльності з КСВ порівняно іншого напрямку в контексті внеску в розвиток репутаційного капіталу та процеси створення цінності \***

Шкала попарного порівняння напрямів: 0 – відсутність впливу 1 – низький вплив 2 – середній вплив 3 – високий вплив 4 – надвисокий вплив		Екологічний	Соціальний	Етичний	Освітньо-науковий	Здоров'я та спорту	Ринковий	Роботи з персоналом
		ЕК	СЦ	ЕТ	ОН	ЗС	РН	ПР
Екологічний	ЕК							
Соціальний	СЦ							
Етичний	ЕТ							
Освітньо-науковий	ОН							
Здоров'я та спорту	ЗС							
Ринковий	РН							
Роботи з персоналом	ПР							

\* – матриці результатів опитування експертів:

$$x^1 = \begin{vmatrix} 0 & 3 & 2 & 3 & 3 & 2 & 3 \\ 3 & 0 & 2 & 3 & 2 & 2 & 2 \\ 3 & 2 & 0 & 4 & 3 & 2 & 3 \\ 4 & 3 & 3 & 0 & 3 & 3 & 2 \\ 4 & 2 & 3 & 3 & 0 & 2 & 2 \\ 2 & 4 & 2 & 2 & 3 & 0 & 4 \\ 4 & 4 & 3 & 3 & 3 & 4 & 0 \end{vmatrix}$$

$$x^2 = \begin{vmatrix} 0 & 2 & 3 & 3 & 2 & 1 & 2 \\ 3 & 0 & 2 & 2 & 2 & 2 & 3 \\ 3 & 3 & 0 & 4 & 3 & 2 & 3 \\ 2 & 3 & 4 & 0 & 3 & 3 & 2 \\ 2 & 2 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 \\ 2 & 4 & 2 & 2 & 3 & 0 & 1 \\ 3 & 4 & 3 & 3 & 3 & 3 & 0 \end{vmatrix}$$

$$x^3 = \begin{vmatrix} 0 & 2 & 2 & 4 & 2 & 1 & 2 \\ 4 & 0 & 3 & 2 & 2 & 2 & 3 \\ 3 & 2 & 0 & 4 & 3 & 2 & 3 \\ 2 & 2 & 3 & 0 & 2 & 3 & 2 \\ 4 & 4 & 2 & 2 & 0 & 2 & 4 \\ 2 & 3 & 1 & 3 & 3 & 0 & 1 \\ 4 & 3 & 4 & 3 & 3 & 3 & 0 \end{vmatrix}$$

$$x^4 = \begin{vmatrix} 0 & 2 & 3 & 1 & 2 & 1 & 2 \\ 3 & 0 & 2 & 2 & 2 & 2 & 3 \\ 3 & 2 & 0 & 3 & 4 & 4 & 3 \\ 2 & 3 & 4 & 0 & 2 & 3 & 2 \\ 3 & 3 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 \\ 2 & 4 & 2 & 3 & 4 & 0 & 1 \\ 3 & 4 & 3 & 4 & 4 & 3 & 0 \end{vmatrix}$$

## Усереднені значення підсумків експертного оцінювання (А)

Напрями забезпечення КСВ		Напрями забезпечення КСВ та сума за строками ( $\Sigma$ )							
		ЕК	СЦ	ЕТ	ОН	ЗС	РН	ПР	$\Sigma$
Екологічний	ЕК	0,0	2,3	2,5	2,8	2,3	1,3	2,3	13,5
Соціальний	СЦ	3,3	0,0	2,3	2,3	2,0	2,0	2,8	14,7
Етичний	ЕТ	3,0	2,3	0,0	3,8	3,3	2,5	3,0	17,9
Освітньо-науковий	ОН	2,5	2,8	3,5	0,0	2,5	3,0	2,0	16,3
Здоров'я та спорту	ЗС	3,3	2,8	2,3	2,3	0,0	2,0	2,5	15,2
Ринковий	РН	2,0	3,8	1,8	2,5	3,3	0,0	1,8	15,2
Роботи з персоналом	ПР	3,5	3,8	3,3	3,3	3,3	3,3	0,0	20,5
Сума за стовпцями		17,6	17,8	15,7	17,0	16,7	14,1	14,4	–
Максимальне значення серед сум за стовпцями та строками									20,5

Таблиця П.3

## Нормалізована матриця усереднених оцінок експертів (X)

Напрями КСВ		ЕК	СЦ	ЕТ	ОН	ЗС	РН	ПР
Екологічний	ЕК	0,0000	0,112	0,122	0,137	0,112	0,063	0,112
Соціальний	СЦ	0,161	0,000	0,112	0,112	0,098	0,098	0,137
Етичний	ЕТ	0,146	0,112	0,000	0,185	0,161	0,122	0,146
Освітньо-науковий	ОН	0,122	0,137	0,171	0,000	0,122	0,146	0,098
Здоров'я та спорту	ЗС	0,161	0,137	0,112	0,112	0,000	0,098	0,122
Ринковий	РН	0,098	0,185	0,088	0,122	0,161	0,000	0,088
Роботи з персоналом	ПР	0,171	0,185	0,161	0,161	0,161	0,161	0,000

Таблиця П.4

## Результати віднімання нормалізованої матриці з одиничної (E – X)

Напрями КСВ		ЕК	СЦ	ЕТ	ОН	ЗС	РН	ПР
Екологічний	ЕК	1,000	-0,112	-0,122	-0,137	-0,112	-0,063	-0,112
Соціальний	СЦ	-0,161	1,000	-0,112	-0,112	-0,098	-0,098	-0,137
Етичний	ЕТ	-0,146	-0,112	1,000	-0,185	-0,161	-0,122	-0,146
Освітньо-науковий	ОН	-0,122	-0,137	-0,171	1,000	-0,122	-0,146	-0,098
Здоров'я та спорту	ЗС	-0,161	-0,137	-0,112	-0,112	1,000	-0,098	-0,122
Ринковий	РН	-0,098	-0,185	-0,088	-0,122	-0,161	1,000	-0,088
Роботи з персоналом	ПР	-0,171	-0,185	-0,161	-0,161	-0,161	-0,161	1,000

Таблиця П.5

Обернена нормалізована матриця (E – X)<sup>-1</sup>

Напрями КСВ		ЕК	СЦ	ЕТ	ОН	ЗС	РН	ПР
Екологічний	ЕК	1,397	0,494	0,468	0,502	0,473	0,383	0,433
Соціальний	СЦ	0,565	1,423	0,485	0,511	0,489	0,433	0,476
Етичний	ЕТ	0,634	0,606	1,460	0,647	0,617	0,521	0,552
Освітньо-науковий	ОН	0,572	0,582	0,565	1,448	0,547	0,504	0,479
Здоров'я та спорту	ЗС	0,575	0,553	0,494	0,520	1,409	0,440	0,473
Ринковий	РН	0,522	0,589	0,469	0,521	0,543	1,348	0,443
Роботи з персоналом	ПР	0,714	0,723	0,651	0,685	0,673	0,599	1,476

Продовження дод. П

Таблиця П.6

## Матриця опосередкованого (непрямого) впливу (Т)

Напрямок забезпечення КСВ		Напрями забезпечення КСВ та сума за строками (R)							
		ЕК	СЦ	ЕТ	ОН	ЗС	РН	ПР	$r_i$
Екологічний	ЕК	0,397	0,494	0,468	0,502	0,473	0,383	0,433	3,149
Соціальний	СЦ	0,565	0,423	0,485	0,511	0,489	0,433	0,476	3,382
Етичний	ЕТ	0,634	0,606	0,460	0,647	0,617	0,521	0,552	4,037
Освітньо-науковий	ОН	0,572	0,582	0,565	0,448	0,547	0,504	0,479	3,696
Здоров'я та спорту	ЗС	0,575	0,553	0,494	0,520	0,409	0,440	0,473	3,464
Ринковий	РН	0,522	0,589	0,469	0,521	0,543	0,348	0,443	3,435
Роботи з персоналом	ПР	0,714	0,723	0,651	0,685	0,673	0,599	0,476	4,520
Сума за стовпцями ( $c_i$ )		3,978	3,970	3,592	3,834	3,750	3,229	3,331	–

Таблиця П.7

## Результати ранжування напрямків забезпечення КСВ ТОВ «Фоззі-Фуд»

Напрямок забезпечення КСВ	Табл. П.6		Спрямування впливу: $r_i + c_i$	Ефект дії та сила впливу: $r_i - c_i$	Ідентифікація напрямку
	$r_i$	$c_i$			
Екологічний	3,15	3,98	7,13	-0,83	Наслідок
Соціальний	3,38	3,97	7,35	-0,59	Наслідок
Етичний	4,04	3,59	7,63	0,45	Причина
Освітньо-науковий	3,70	3,83	7,53	-0,14	Наслідок
Здоров'я та спорту	3,46	3,75	7,21	-0,29	Наслідок
Ринковий	3,44	3,23	6,66	0,21	Причина
Роботи з персоналом	4,52	3,33	7,85	1,19	Причина

Таблиця П.8

## Відкоригована врахуванням порогового значення матриця опосередкованого (непрямого) впливу (Т)

Напрямок забезпечення КСВ		Напрями забезпечення КСВ та сума за строками (R)							
		ЕК	СЦ	ЕТ	ОН	ЗС	РН	ПР	$r_i$
Екологічний	ЕК								0,000
Соціальний	СЦ	0,565							0,565
Етичний	ЕТ	0,634	0,606		0,647	0,617		0,552	3,056
Освітньо-науковий	ОН	0,572	0,582	0,565		0,547			2,266
Здоров'я та спорту	ЗС	0,575	0,553						1,128
Ринковий	РН		0,589			0,543			1,132
Роботи з персоналом	ПР	0,714	0,723	0,651	0,685	0,673	0,599		4,044
Сума за стовпцями ( $c_i$ )		3,060	3,053	1,216	1,332	2,380	0,599	0,552	–

### Результати ранжування напрямків забезпечення КСВ

#### ТОВ «Фоззі-Фуд» після врахування «порогу відсікання»

Напрямок забезпечення КСВ	Табл. П.6		Спрямування впливу: $r_i + c_i$	Ефект дії та сила впливу: $r_i - c_i$	Ідентифікація напрямку
	$r_i$	$c_i$			
Екологічний	0,00	3,06	3,06	-3,06	Наслідок
Соціальний	0,56	3,05	3,62	-2,49	Наслідок
Етичний	3,06	1,22	4,27	1,84	Причина
Освітньо-науковий	2,27	1,33	3,60	0,93	Причина
Здоров'я та спорту	1,13	2,38	3,51	-1,25	Наслідок
Ринковий	1,13	0,60	1,73	0,53	Причина
Роботи з персоналом	4,04	0,55	4,60	3,49	Причина

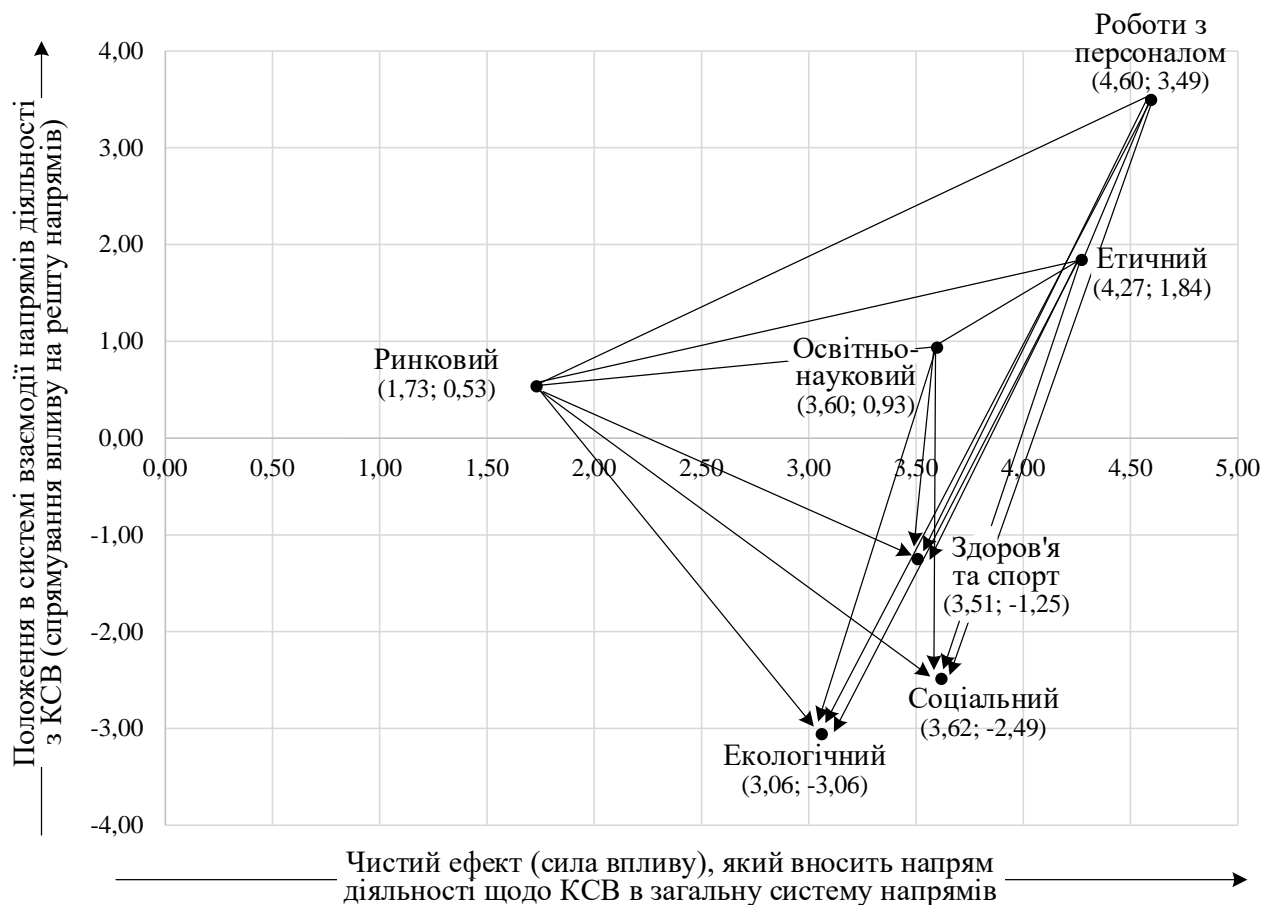


Рис. П.1. Результати ранжування напрямів діяльності щодо КСВ для ТОВ «Фоззі-Фуд» з урахування «порогу відсікання»

## Додаток Р

## Список публікацій здобувача

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові  
результати дисертації:*

1. Gorova K, Deng Q. Definition of the concept of corporate social responsibility in modern conditions. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*, 2021. Т.26. Вип 2(87). С.26-33 (Б)

2. Gorova K., Deng Q. Development of a modern concept of corporate social responsibility. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Електронне фахове видання*. 2021. Вип. 4(31). С. 54 – 57. (Б)

3. Deng Q. Methodological support for assessing a joint-stock company's corporate social responsibility state. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №12(258). с.76-85 (Б)

4. Манойленко О.В. Ден Ц. Структура та складові механізму забезпечення корпоративної соціальної відповідальності акціонерного товариства. *Інтелект ХХІ*. 2022. №2. С. 38-42 (Б)

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації*

1. Gorova K. Current Issues of Corporate Social Responsibility Introducing in Ukrainian Business / Gorova Kseniia, Qiwen Den // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи, 25 – 26 вересня 2020 р., Одеса. – С. 111 – 112.

2. Deng Q. Definition of the Concept of Corporate Social Responsibility in Modern Conditions. *Україна і світ: гуманітарно-технічна еліта та соціальний прогрес: Матеріали міжнар. наук.-теор. конференції студ. та аспір. 14–15 квітня 2021 року: – Харків: НТУ «ХП», 2021. С. 286-288*

3. Горова К.О. День Цівень Визначення принципів корпоративної соціальної відповідальності. *Підприємництво та бізнес-адміністрування: сучасні тренди* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 –

28 лютого 2021 р. / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.].  
– Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. С.184-188

4. Горова К.О. Переваги впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємств / Горова К.О., День Цівень // Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Європейський вектор модернізації економіки: креативність, прозорість та сталий розвиток», 21-22 квітня 2021 року, м. Харків. – С. 214 – 215.

5. Gorova K., Qiwen D. Modern Concept of Corporate Social Responsibility. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проектах : матер. VII Міжнародної науково-практичної конференції (16-17 вересня 2021 р., м. Одеса) / Міжнародний гуманітарний університет. – Одеса: Фенкс, 2021. – С. 20 – 21.

6. Gorova K., Den Q., Stakeholders determining in the implementation of csr in the company's strategy. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXIX міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2021, 18-20 травня 2021 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХПІ». С. 14

## Додаток С

## Документи про впровадження результатів дослідження

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
"КРИВООЗЕРСЬКА АКВА ТРЕЙД"

55104, Миколаївська обл., Первомайський р-н, смт. Криве Озеро, вул. Мічуріна, буд. 24-К код ЄДРПОУ 42781205, р/р  
IBAN UA58326610000026002054110744 в АТ КП «ПриватБанк»,  
тел. 063-708-30-28 e-mail: [i.majdanik@gmail.com](mailto:i.majdanik@gmail.com)

Код ЄДРПОУ	42781205
Дата складання	27.06.2023 р.

## ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій дисертаційної роботи аспірантки кафедри обліку і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» Ден Цівень на тему «Організаційно-економічне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності», поданої на здобуття наукового ступеню доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Результати дослідження Ден Цівень пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність **ТОВ «Кривоозерська Аква Трейд»**. Актуальність дисертаційної роботи полягає в тому, що перехід на соціально-відповідальне ведення бізнесу дозволяє підприємству покращити репутацію, підвищити лояльність клієнтів, залучити кращих працівників, поліпшити ринкове позиціонування та в решті решт отримати від цього довгострокові фінансові вигоди. Разом з тим, інтеграція соціальних, екологічних та етичних міркувань у діяльність і стратегію **ТОВ «Кривоозерська Аква Трейд»** виявилася неможливою без створення належного організаційно-економічного забезпечення.

З практичної точки зору заслуговують на увагу авторські розробки щодо гармонізації простору міжсуб'єктної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами на основі використання системно-рефлексивної парадигми формування організаційно-економічного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності. Орієнтація **ТОВ «Кривоозерська Аква Трейд»** на споживчий ринок обумовила доречність застосування пропозицій автора щодо оцінювання рефлексивної здатності інформаційних повідомлень підприємства та щодо обґрунтування стратегічного вибору у сфері соціально-відповідального ведення бізнесу. З організаційної точки зору цінною бачиться розроблена структурно-функціональна модель організації рефлексивного управління соціальною відповідальністю. Заслуговують на увагу також пропозиції авторки щодо економічного обґрунтування реакції на тиск оточення про застосування добросовісних ділових практик.

Довідка видана без фінансових зобов'язань перед автором.

Директор



І.М. Майданик



#### Довідка

про використання результатів, викладених в дисертації  
День Цівень, поданої на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»  
на тему «Організаційно-економічне забезпечення  
корпоративної соціальної відповідальності»

Використання світового досвіду корпоративних відносин в сучасних умовах ринкового реформування економіки України потребує повної адаптації цього досвіду і створення відповідних організаційно-економічних засад формування механізмів корпоративного управління, забезпечення економічної безпеки корпоративного розвитку акціонерних товариств. В таких умовах актуальним і практично значущим є дослідження, виконане Дем'яном Цівенем, об'єктом якого стали процеси зміни, що відбуваються у корпоративних відносинах під впливом сучасних тенденцій щодо впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності, що слід оцінити позитивно, а обрану тему дисертаційної роботи визнати цікавою з теоретичної та практичної точок зору.

ТОВ – фірма «Оттимо» використовує в корпоративному управлінні та зацікавлене у подальшому впровадженні таких розробок дисертанта як методичний підхід щодо оцінювання стану соціальної відповідальності корпоративного підприємства, організаційне забезпечення імплементації зобов'язань із корпоративної соціальної відповідальності в стратегічний контекст розвитку акціонерних товариств.

Усі запропоновані автором рекомендації є цінними, а їх використання сприятиме запобіганню виникненню корпоративних конфліктів у акціонерному товаристві.

Заступник директора  
(посада)

Холод В.М.  
ПІБ

**ДОВІДКА**

**про використання результатів та окремих пропозицій Ден  
Цівень, поданих в дисертаційній роботі на здобуття наукового  
ступеню доктора філософії (PhD) за освітньо-науковою  
програмою «PhD in Management»**

В ТОВ «ПРОЗАПАС» було використано рекомендації та пропозиції Ден Цівень, які викладено в дисертаційній роботі на здобуття наукового ступеня доктора філософії (phD) за освітньо-науковою програмою «PhD in Management» на тему «Організаційно-економічне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності»

Автором було докладно вивчено особливості дотримання цілей стійкого розвитку та проаналізовано принципи організації соціально-відповідального ведення бізнесу. На підставі такого аналізу наступні розробки Ден Цівень було впроваджено в практику діяльності ТОВ «ПРОЗАПАС»:

процедура економічного обґрунтування заходів з забезпечення соціально відповідального ведення бізнесу, яка базується на оптимізації витрат на покращення сприйняття образу підприємства та залучення добросовісних ділових практик за критерієм встановлення пріоритетності сфер забезпечення корпоративної соціальної відповідальності;

організаційно-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, засноване на структурно-функціональному моделюванні механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю;

Результати дослідження впроваджено без фінансових обов'язків перед автором.

Директор



Н.М. Середюк



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної  
роботи НТУ «ХПІ»

Гуслан МИГУЩЕНКО

«17» жовтня 2023 р.

## АКТ

Впровадження в навчальний процес результатів дисертаційної роботи «Організаційно-економічне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності» здобувача наукового ступеня доктора філософії аспірантки кафедри менеджменту НТУ «ХПІ» Ден Цівень.

У період з 2 жовтня по 17 жовтня 2023 року комісія у складі голови - завідувача кафедри менеджменту Олени ПРОХОРЕНКО, доц. Андрія ІВАХНЕНКА та доц. Валерія КОБЕЛЄВА провела роботу по визначенню результатів використання науково-методичних положень дисертаційного дослідження Ден Цівень в навчальному процесі при підготовці фахівців НТУ «ХПІ». В результаті встановлено наступне:

1. Результати дисертаційного дослідження Ден Цівень успішно використовуються при викладанні дисциплін «Етика бізнесу та соціальна відповідальність» та «Менеджмент організацій» при підготовці фахівців зі спеціальності 073 «Менеджмент».

2. Прикладні положення дисертаційних здобутків Ден Цівень використовуються здобувачами вищої освіти різних освітніх програм при виконанні дипломних на курсових робіт.

Голова комісії:

Олена ПРОХОРЕНКО

Члени комісії:

Андрій ІВАХНЕНКО

Валерій КОБЕЛЄВ