

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

СУСЛОВ ОЛЕКСАНДР ЮРІЙОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва, корпоративної
та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« _____ » _____ 2022 р.

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПАРК БУДІВЕЛЬНОЇ ТЕХНІКИ»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
О.С. Трегубов, доцент
кафедри підприємництва, корпоративної
та просторової економіки,
канд.екон.наук, доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____
/

(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Суслов О.Ю. Управління розвитком корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві (на прикладі ТОВ «Парк будівельної техніки»). Спеціальність 051 Економіка. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

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

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

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

Табл. 50. Рис. 17. Бібліограф.: 91 найм.

SUMMARY

Suslov O.U. Management of the development of corporate social responsibility at the enterprise (on the example of LLC) Specialty 051 Economics. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

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

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

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

Table 50. Fig. 17. Bibliography.: 91 names.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	9
1.1. Аналіз наукових підходів у формуванні соціально відповідальної поведінки підприємства.....	9
1.2. Теорія зацікавлених сторін як основа аналізу корпоративної соціальної відповідальності.....	19
1.3. Критерії та методи оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів.....	24
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ ЇХ АКТИВІЗАЦІЇ.....	37
2.1. Соціальні аспекти діяльності підприємств та напрями їх активізації.....	37
2.2. Оцінка рівня соціальної відповідальності підприємств їх стратегічному управлінні.....	51
2.3. Управління ризиками соціально відповідального підприємства в умовах невизначеності стратегічного курсу.....	72
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	84
3.1. Напрями впровадження та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств.....	84
3.2. Конкурентні переваги в реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності.....	93
3.3. Стратегія управління ризиками недотримання КСВ підприємств за умов підвищення соціального захисту та розвитку інтеграційних процесів.....	104
ВИСНОВКИ.....	123
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	126
ДОДАТКИ.....	136

ВСТУП

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

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

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

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

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

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

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

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити такі завдання:

- узагальнити існуючі наукові підходи до визначення сутнісного наповнення дефініції «корпоративна соціальна відповідальність підприємства» для визначення її місця й ролі в загальній системі управління підприємством;
- виявити особливості системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств з урахуванням специфіки машинобудівної галузі;
- визначити науково-методичні основи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств для забезпечення реалізації загальних цілей управління з урахуванням інтеграційних процесів;
- узагальнити зарубіжний досвід управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств з метою вироблення наукових підходів щодо можливих напрямів імплементації цього досвіду в Україні і, зокрема, в галузі машинобудування;
- дослідити сучасні тенденції розвитку вітчизняних машинобудівних підприємств для виявлення впливу корпоративної соціальної відповідальності на їх діяльність та взаємовідносини зі стейкхолдерами;

– розробити модель оцінювання інтегрального рівня КСВ підприємств машинобудування за організаційно-функціональними складовими з метою виявлення проблемних аспектів її імплементації у систему управління підприємством;

– удосконалити стратегічний підхід до управління соціальними ризиками КСВ підприємств машинобудування в процесі формування стратегічного плану їх розвитку;

– сформувати програмно-цільові підходи до вдосконалення управління КСВ машинобудівних підприємств для визначення напрямів розвитку соціальної сфери в сучасних інтеграційних умовах господарювання;

– розробити структурно-логічну модель формування стратегії управління корпоративною соціальною відповідальністю машинобудівних підприємств в ході розвитку інтеграційних процесів;

– розробити напрями і заходи підвищення рівня КСВ на основі моніторингу і нейтралізації ризиків недотримання КСВ для мінімізації їх негативного впливу.

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

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

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

Для розв’язання завдань, поставлених у дослідженні, використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: *системно-структурний аналіз і синтез* – при здійсненні оцінки структури, форм і напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності (розділ 1, підрозділи 1.1–1.3); *методи статистичного узагальнення* – для окреслення тенденцій розвитку машинобудівної галузі Хмельницької області (розділ 2, підрозділи 2.1–2.2);

системний підхід – для з’ясування сутності системи управління КСВ (розділ 2, підрозділ 2.3); *абстрактно-логічний* – для узагальнення теоретичних положень, формування висновків та пропозицій; *економіко-математичні* – для побудови моделі комплексної оцінки рівня КСВ підприємства (розділ 2, підрозділ 2.2); *дослідно-статистичні* – для визначення рівня соціальної відповідальності підприємств машинобудування; *метод оцінки важливості окремих параметрів* – вимірювання тісноти зв’язку між групами ознак (розділ 2, підрозділи 2.1–2.3); *метод діалектичного пізнання* – для визначення характеристик стратегії управління соціальними ризиками КСВ підприємств (розділ 3, підрозділи 3.1–3.3); *графічний і табличний методи* – для наочного представлення результатів проведеного дослідження.

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

Наукова новизна одержаних результатів роботи полягає у розв’язанні актуального завдання щодо теоретичного обґрунтування і розроблення науково-практичних рекомендацій для формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств машинобудування за умов розвитку інтеграційних процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що результати дисертаційної роботи можуть бути використані підприємствами машинобудування для розвитку соціальної складової їхньої діяльності та при розробці ефективної стратегії КСВ підприємства.

Структура і обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації складає 135 сторінок комп’ютерного тексту. Робота містить: 50 таблиць; 17 рисунків; 3 додатки; список використаних джерел, який нараховує 91 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1.1. Аналіз наукових підходів у формуванні соціально відповідальної поведінки підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 5) новаторство, безперервне удосконалення;
- 6) формування банку кваліфікованої та мотивованої на високу продуктивність робочої сили [67, с. 15].

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

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

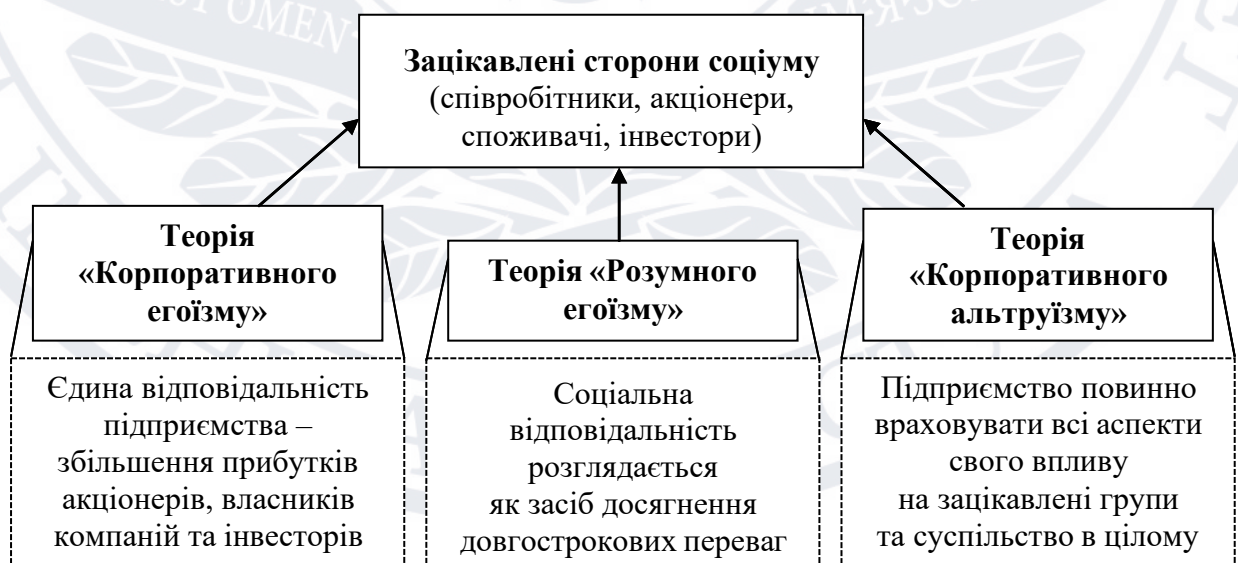


Рисунок 1.1 - Класифікація теорій корпоративної соціальної відповідальності підприємства

У своїх дослідженнях Ф. І. Хміль [168] визначив чотири групи поглядів на питання соціальної відповідальності підприємств. Перша група полягає у тому, що підприємці здійснюють добровільну благодійну діяльність у формі підтримки соціально незахищених верств населення та меценатства. Друга група поглядів визначає соціальну відповідальність підприємництва через забезпечення власної ефективної діяльності, зайнятості населення та недопущенні порушень законів держави. Відповідно до третьої групи, суспільство очікує активних дій власників бізнесу у таких сферах, як захист навколишнього середовища, охорона здоров'я, громадянські права, захист споживачів. Прихильники четвертої групи вважають, що держава є основним виразником інтересів суспільства і правовими актами регламентує відповідальність підприємництва перед ним. Іншу точку зору, щодо розвитку ідеї корпоративної соціальної відповідальності, висловив Ю. Е. Благов [9], який запропонував об'єднати існуючі підходи до соціально відповідального характеру діяльності підприємства у дві великі групи: концепції «ядра» та «альтернативні» концепції (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Класифікація підходів до ідеї відповідальної діяльності підприємства

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

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



Рисунок 1.2 - «Піраміда» корпоративної соціальної відповідальності

А. Керролла

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

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

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

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

Таблиця 1.2 - Генезис формування категорії «корпоративна соціальна відповідальність» підприємства

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

Продовження табл. 1.2

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

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

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

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

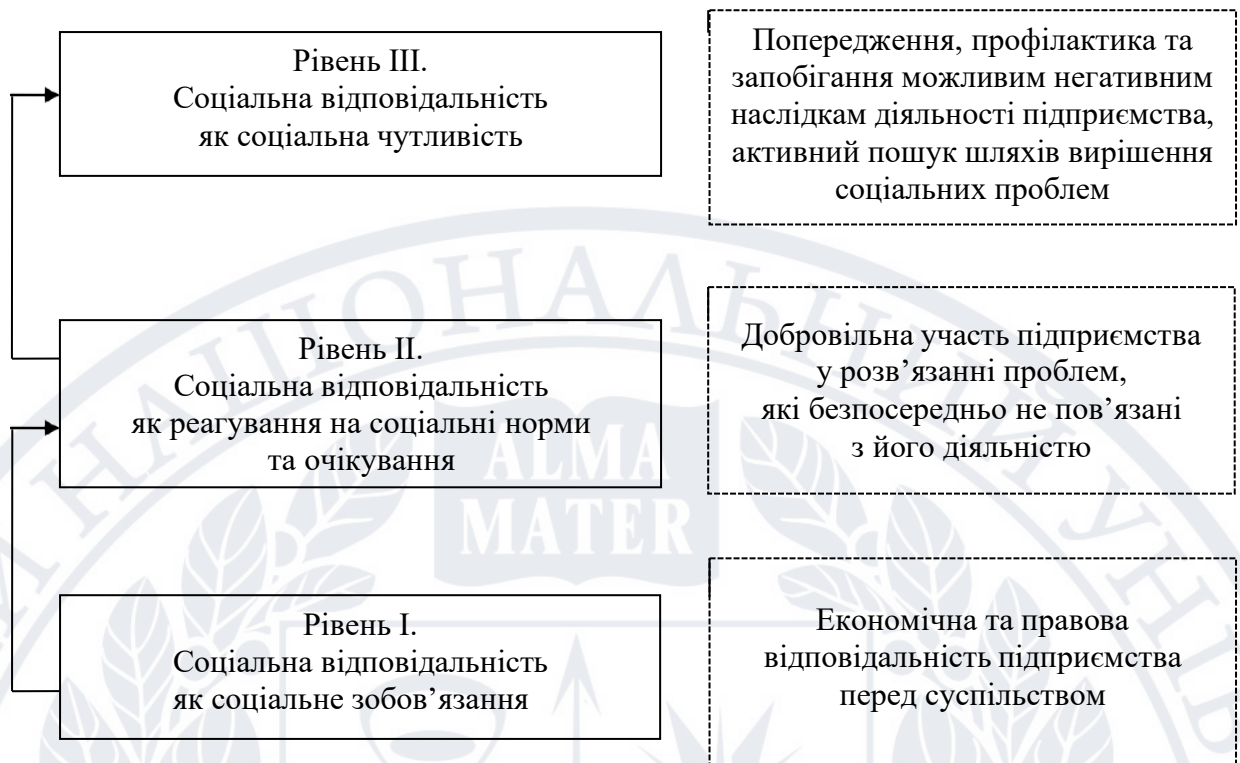


Рисунок 1.3 - Рівні формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства [26]

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

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

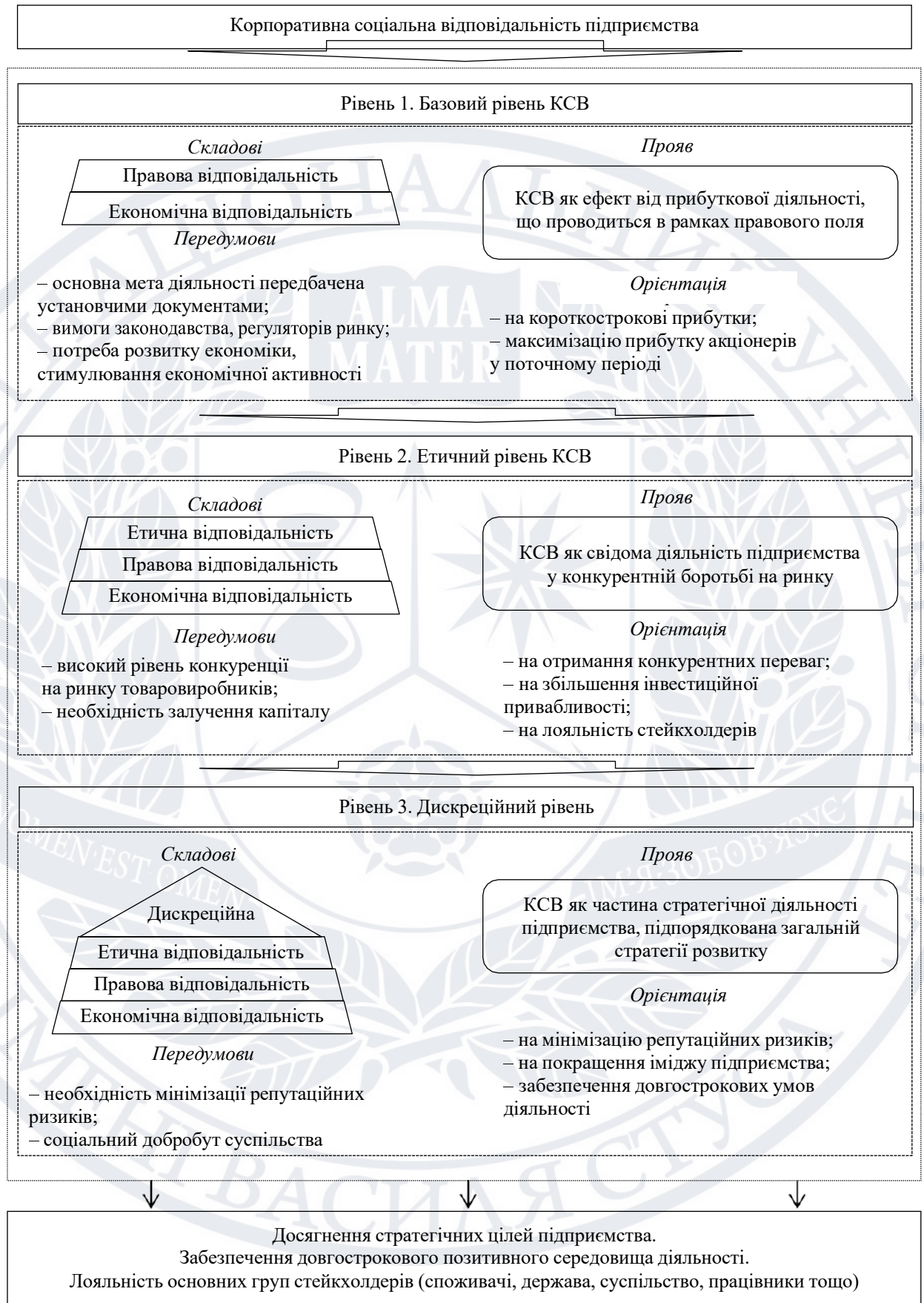


Рисунок 1.4 - Розгорнута характеристика рівнів формування корпоративної соціальної відповідальності підприємства

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

Слід відзначити, що оскільки держава через власну природу має спеціальні інструменти, які примушують бізнес взяти зобов'язання щодо соціально відповідальної діяльності, то у сучасній науковій літературі та бізнес-практиці відбувається редукція розуміння корпоративної соціальної відповідальності як елемента моралі в поведінці підприємства, який передбачає самостійність і добровільність прийняття ним рішення про встановлення і дотримання у діяльності певних соціально значущих (прийнятних, бажаних) норм.

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

1.2. Теорія зацікавлених сторін як основа аналізу корпоративної соціальної відповідальності

На сучасному етапі функціонування підприємств відбувається поступова зміна та перехід до нового розуміння їх призначення. Створення підприємства здійснюється за участю зацікавлених сторін (стейкхолдерів), без ефективної взаємодії з якими підприємство не може успішно розвиватися.

У процесі свого функціонування воно створює цінності для всіх учасників процесу взаємодії, і саме це сприяє розвитку і підвищенню його економічної стійкості та стабільності. Тому вивчення питання ефективної взаємодії з зацікавленими сторонами є актуальним і важливим з точки зору наукового та практичного застосування.

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

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

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

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

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

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

На практиці теорія зацікавлених сторін буде життєздатною за умови якісного визначення складу зацікавлених сторін та співвідношення їх інтересів, розроблення системи вимірювання та оцінки взаємного впливу учасників господарської діяльності. При цьому теорія зацікавлених сторін нерозривно пов'язана з управлінськими процесами та їх результатами. У цьому контексті Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс справедливо відзначають, що всі ресурси фірми, так або інакше, представлені різними зацікавленими сторонами, а відносини фірми зі своїми стейкхолдерами роблять ресурси доступними для організації. Саме динамічні взаємодії із споживачами, працівниками, постачальниками, інвесторами й іншими зацікавленими сторонами формують організаційну здатність генерувати багатство з часом» [198].

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

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

- 1) визначення всіх стейкхолдерів, здатних вплинути на діяльність підприємства;
- 2) визначення ключових потреб усіх стейкхолдерів;
- 3) аналіз інтересів і степені важливості впливу кожного стейкхолдера на підприємство;
- 4) формування переліку дій для управління очікуваннями стейкхолдерів;
- 5) виконання запланованих дій;
- 6) аналіз результатів управління і повторення процесу.

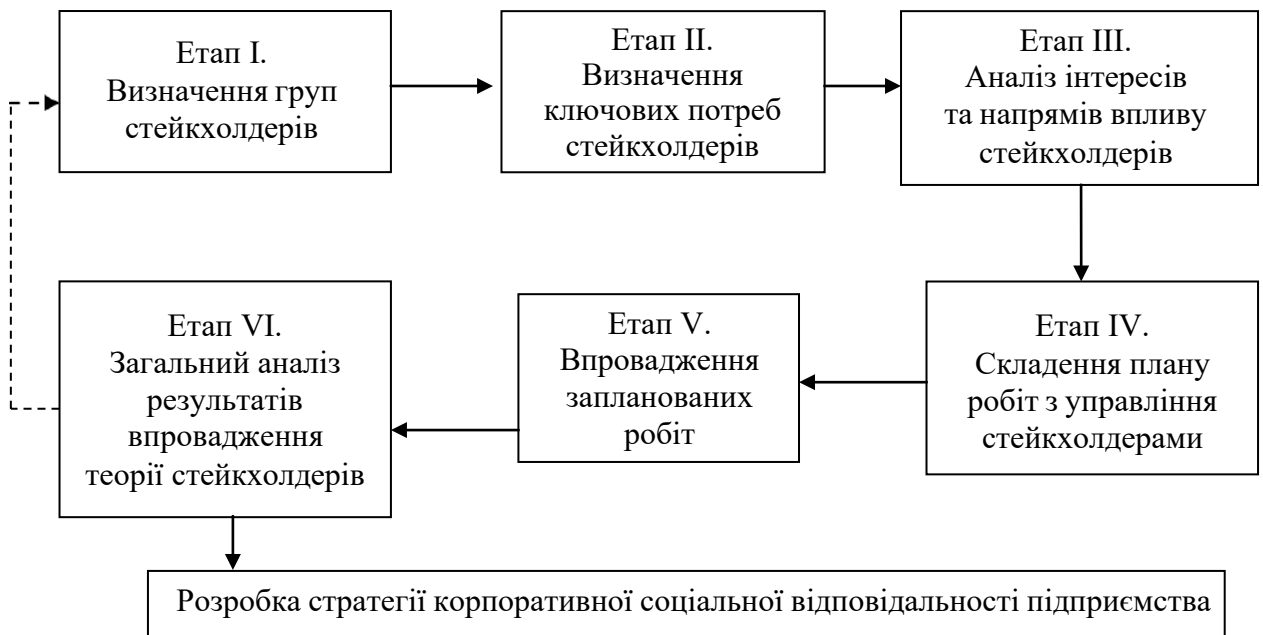


Рисунок 1.5 - Етапи процесу аналізу та управління стейкхолдерами*

*створено автором на основі [118]

Середовище підприємства постійно змінюється незалежно від розміру, галузі, діяльності чи продукції, тому сучасні умови ринкової економіки вимагають від підприємств постійно відстежувати та аналізувати оточуюче середовище. Перелік зацікавлених сторін є досить великим та різноманітним, тому розробка адекватної моделі управління в українських реаліях зумовлює необхідність дослідження основних груп зацікавлених сторін та обґрунтування зобов'язань підприємства. Так, В. Мазуренко [85] визначає структуризацію можливих складових зацікавлених сторін і відповідні зобов'язання підприємства щодо кожної групи. Розроблена блок-схема основних зобов'язань підприємства перед групами зацікавлених сторін представлена на рис. 1.6.

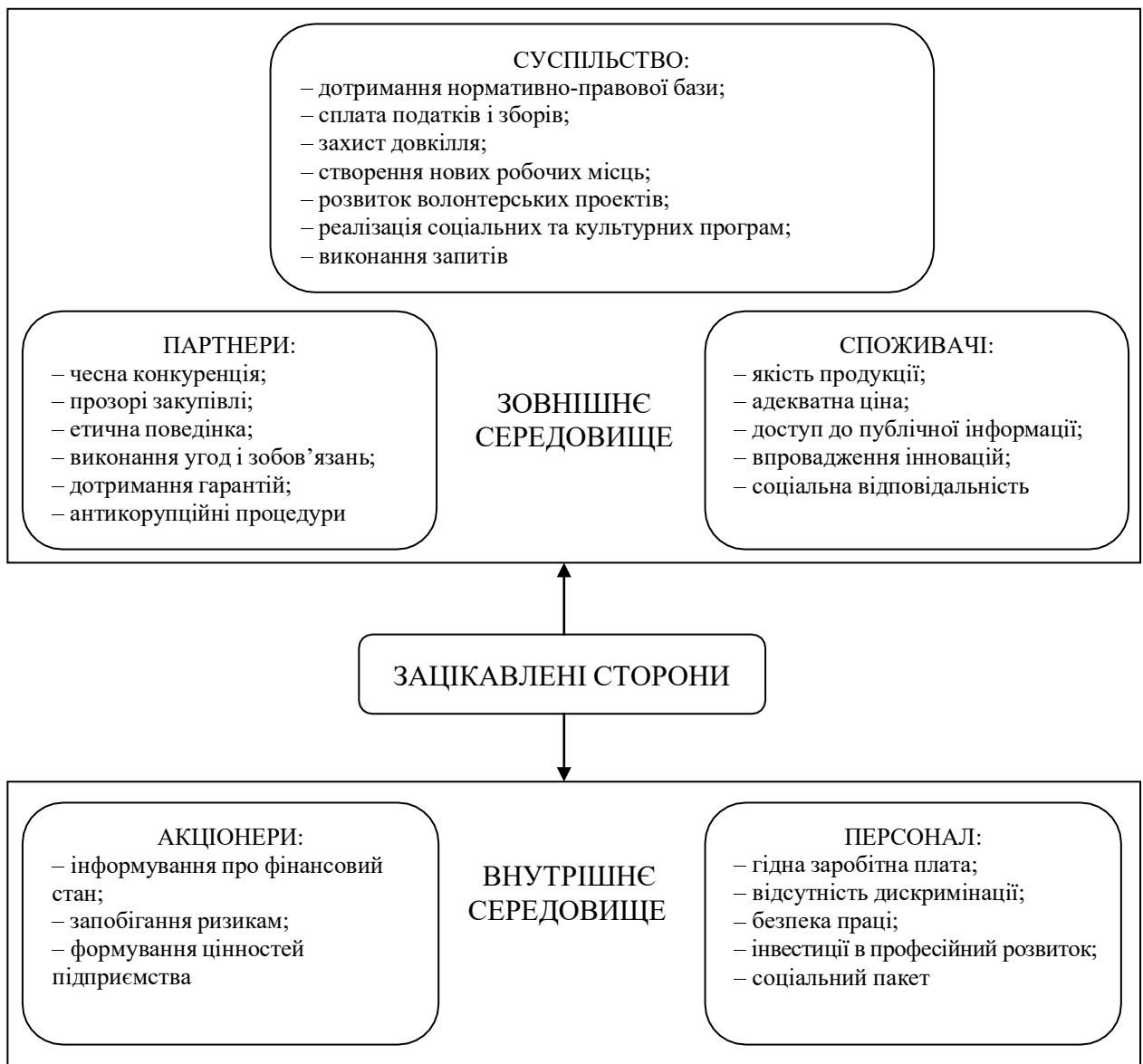


Рисунок 1.6 - Зобов'язання підприємства щодо груп зацікавлених сторін

Отже, середовище, в якому функціонує підприємство, досить різноманітне та мінливе, тому виконання зобов'язань перед усією сукупністю зацікавлених сторін дозволить підприємству: відстежувати середовище та регулярно аналізувати його зміни; оцінювати вплив зацікавлених сторін на дієвість підприємства; збалансовано задовольняти потреби та очікування; визначати можливі ризики функціонування; передбачати майбутні потреби окремих груп зацікавлених сторін; забезпечувати реалізацію стратегій організації за рахунок швидкого реагування на зміни середовища підприємства; підтримувати інноваційні процеси та постійно поліпшувати взаємовигідні стосунки з усією сукупністю зацікавлених сторін. Очікування одних зацікавлених сторін можуть суперечити потребам інших, тому підприємство повинно дотримуватися збалансованого підходу щодо задоволення інтересів окремих груп зацікавлених сторін.

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

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

Підприємство, яке прийняло стратегічне рішення вести бізнес на засадах корпоративної соціальної відповідальності, не може обмежуватися лише періодичними пожертвами на суспільно корисні цілі. Діагностика соціальних аспектів функціонування підприємств є досить трудомістким процесом, оскільки досягнення соціальних цілей підприємства забезпечується взаємозв'язком різних сфер його економічної та суспільної діяльності та взаємодією всіх зацікавлених сторін. Процес оцінювання рівня та ефективності застосування корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах необхідно розпочинати з діагностики

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

Перший критерій оцінки загальної соціальної відповідальності – це економічна відповідальність. Основна мета функціонування суб'єкта підприємницької діяльності – це отримання максимально високих прибутків при мінімальних затратах на виробництво товарів та послуг, які спрямовані на задоволення суспільних потреб. Однак, як показує практичний досвід західних країн, використання принципу отримання економічної вигоди як єдиного обов'язку підприємства перед суспільством, є у край негативною наслідком для підприємства. Тому, наряду з економічною спрямованістю діяльності підприємства, має розвиватися соціальна, екологічна, інтеграційна та філантропічна. Життєдіяльність будь-якого сучасного суспільства регулюється нормативними актами, правилами, законами і обмеженнями, яким зобов'язані слідувати і промислові підприємства. Під правовою (юридичною) відповідальністю розуміють необхідність виконання підприємством встановлених суспільством правил, досягнення його економічних цілей у рамках закону. Підприємства, які свідомо порушують закон, заслуговують на найменшу оцінку за цим критерієм. Етична відповідальність полягає в етично відповідальній поведінці підприємства і означає суспільно корисні дії, спрямовані на розвиток корпоративної культури, підтримання позитивного іміджу компанії, створення етичного кодексу та визначення культури ведення ділових переговорів. Як неетичні оцінюються рішення, які дозволяють працівнику чи всьому підприємству одержувати вигоди за рахунок суспільства.

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

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

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

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

Таблиця 1.3 - Характеристика критеріїв оцінки соціальної відповідальності підприємства*

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

* запропоновано та доповнено автором

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

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

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

Найбільш актуальним, всебічним та ґрунтовним міжнародним документом, у розробленні якого брала участь Україна, є саме стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво із соціальної відповідальності», тому, на нашу думку, оцінку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств доцільно здійснювати за наведеними в ньому принципами (організаційне управління (принципи соціальної відповідальності); права людини; трудові практики; довкілля; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані із споживачами, участь в житті спільноти; збалансованість розвитку та добробуту суспільства) та з врахуванням їх галузевої специфіки.

Таблиця 1.4 - Міжнародні стандарти, методи та критерії оцінки корпоративної соціальної відповідальності підприємства

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

Продовження табл. 1.4

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

Виходячи з досліджень Євтушенка В. А., Зінченко А. Г., Саприкіної М. А. [35; 42; 45; 63] щодо обґрунтування системи оціночних показників соціальної відповідальності підприємства, слід виділяти часткові та загальні, кількісні та якісні, зовнішні та внутрішні показники оцінки, а також враховувати операційність та зручність для менеджменту, відповідність цілям, критерії міжнародних стандартів та галузеву специфіку підприємств.

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

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

Компанії оцінюють ефективність внутрішньої складової КСВ (взаємодії з персоналом) за різними показниками. Так, наприклад «ВОЛЯ», кількісними показниками вважає індекс задоволеності матеріальним і моральним заохоченням, а також спілкуванням з безпосереднім керівником з організації праці; плинністю персоналу; ефективністю роботи компанії [144]. Деякі провідні компанії «Ерст енд Янг», МТС Україна, ДТЕК та інші виділяють такі показники: чисельність персоналу; чисельність тих, хто пройшов тренінги з КСВ; чисельність волонтерів; кількість годин, витрачених на користь суспільства; кількість травм на тисячу осіб; плинність кадрів; рівень лояльності персоналу [45; 170]. Але сфера трудових відносин за Глобальним договором значно ширша. Проте, дані внутрішнього обліку підприємств та вітчизняної звітності часто не відповідають вимогам міжнародних практик. Наприклад, розрахунок постраждалих ведеться на обсяги виробленої продукції, а не на 1000 осіб, іноді просто надається кількість постраждалих. Відповідно, українські підприємства потребують системи показників ефективності взаємодії із персоналом, що має відповідати таким вимогам:

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

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

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

У нефінансових звітах інформація про трудові відносини рідко має повний і системний характер. Окремі показники враховують специфіку галузі і не можуть бути універсальними, наприклад, забезпеченість робітників наданим житлом [16]. О. М. Дзюба та В. П. Зюзіна пропонують систематизувати показники сфери трудових відносин (табл. 1.5). Як бачимо, запропоновані кількісні показники практично не потребують первинної інформації.

Таблиця 1.5 - Система показників корпоративної соціальної відповідальності у сфері взаємовідносин з персоналом на основі соціальної захищеності

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

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

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

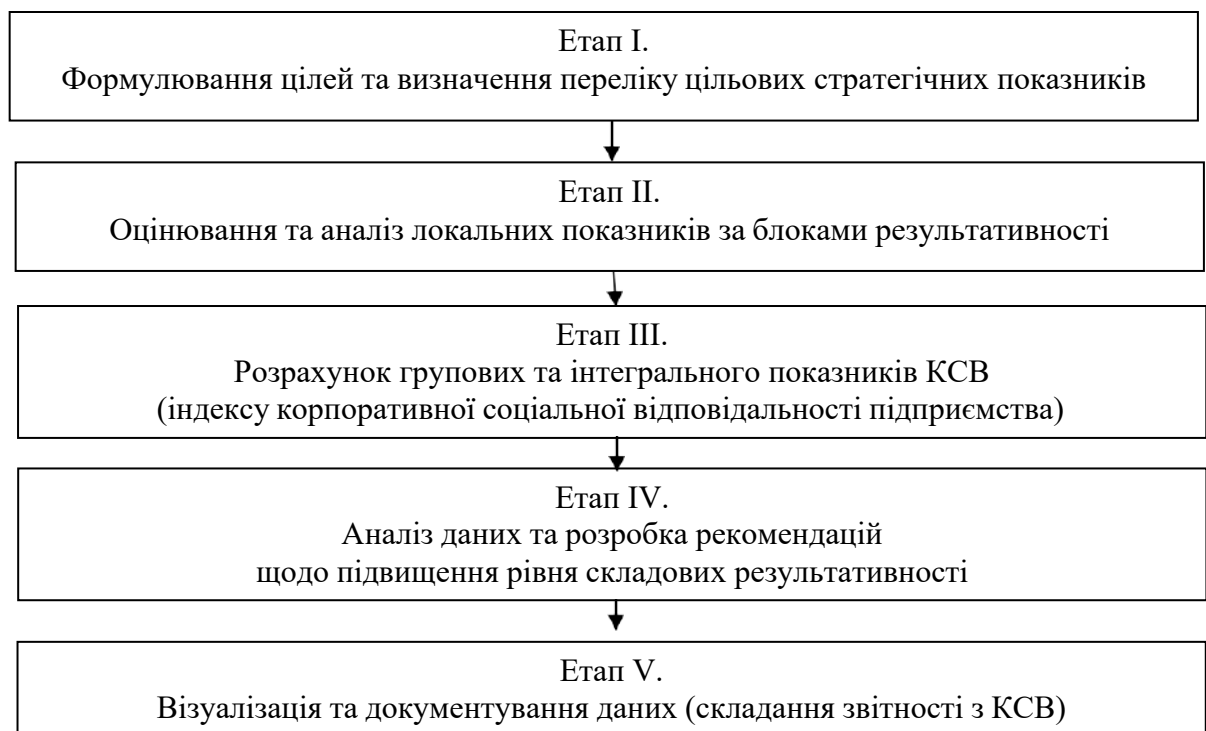


Рисунок 1.7 - Етапи здійснення моніторингу досягнутого рівня КСВ на підприємстві

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

Висновки до розділу 1

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

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОЦІНКА НАПРЯМІВ ЇХ АКТИВІЗАЦІЇ

2.1. Соціальні аспекти діяльності підприємств та напрями їх активізації

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

Розвиток соціальної відповідальності підприємств знаходиться у діалектичному взаємозв'язку з рівнем соціальної відповідальності держави, якій надається вирішальна роль у розвитку та регулюванні соціально-орієнтованої економіки [34].

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

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

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

Нами проведено дослідження підприємства ТОВ «Парк будівельної техніки» (табл. 2.1). Вибір підприємства як об'єкта дослідження був обумовлений достатньо високим рівнем його економічного розвитку і наявністю широкого спектра складових організаційної культури.

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

Таблиця 2.1 - Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «Парк будівельної техніки» за 2016–2020 рр.

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	243697	329167	631018	409998	429873	135,07	191,7	64,98	104,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	198362	274979	522473	334203	389671	138,62	190,00	63,97	116,60
Валовий прибуток від реалізації продукції, тис. грн	45335	54188	108545	75795	40202	119,53	200,31	69,83	53,04
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн/грн	0,81	0,83	0,82	0,81	0,91	102,47	98,80	98,80	112,35
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	8195	19799	49776	–5389	–4083	241,60	251,41	–	75,77
Рентабельність (збитковість) реалізованої продукції, %	4,13	7,2	9,53	–	–	174,33	132,36	–	–

Враховуючи зниження рентабельності, нестабільний фінансовий прибуток та ускладнення зовнішніх економічних умов ведення господарської діяльності, головну увагу необхідно зосередити на прискоренні процесів залучення найменш витратних та водночас найбільш прибуткових джерел укріплення фінансово-економічного становища підприємств, що приведе до економічного зростання та нарощування потенціалу. Такими ресурсами мають стати людський капітал, а саме, персонал, який має високу мотивацію, здатний до ефективного виконання своїх обов'язків, спрямований на високопродуктивну діяльність. Таким чином, забезпечення мотивів і стимулів у працівника у поєднанні з якісною реалізацією трудової діяльності є найбільш перспективними напрямками економічного розвитку машинобудівних підприємств у найближчій перспективі.

Відповідно до табл. А.1, показник середньооблікової чисельності персоналу за період 2016–2020 рр. у середньому складав 1867 осіб на ТОВ «ПБТ». Упродовж останніх років спостерігається тенденція, спрямована на згортання обсягів діяльності та виробництва вітчизняними підприємствами як в галузі машинобудування, так і в інших галузях промисловості. Що стосується працівників, які працювали на умовах неповного робочого часу, то середнє значення даного показника становило 48 осіб.

Для оплати штатних працівників було витрачено на ТОВ «ПБТ» – 11892,48 тис. грн у 2020 р. Зауважимо, що тенденцію до зменшення чисельності персоналу на підприємствах за останні роки можна пояснити не зменшенням обсягів виробництва, а скороченням та економією витрат на виплату заробітної плати та відрахувань ЄСВ. Суттєвим при дослідженні заробітної плати персоналу машинобудівних підприємств є аналіз співвідношення фонду оплати праці до чисельності штатних працівників. Так, на ТОВ «ПБТ» фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника складає 41,06 тис. грн, 50,71 тис. грн, 70,49 тис. грн, 64,18 тис. грн та 64,08 тис. грн за період 2016–2020 рр., відповідно. Таким чином, у співвідношенні на одного працівника середньомісячна заробітна плата переважно має тенденцію до зростання.

Загалом за період, що аналізується, розмір середньомісячної заробітної плати персоналу на підприємствах машинобудування кожного року зростає на 10–30 % порівняно з попереднім роком, що можна пояснити зростанням показника мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в країні. Таким чином, враховуючи дані проведених досліджень, можна стверджувати, що заробітна плата відіграє досить важливу роль у підвищенні продуктивності персоналу на підприємствах машинобудування, виступаючи передумовою формування мотивів та стимулів у працівника до якісної трудової діяльності. Проте сьогодні положення про оплату праці, що діють на підприємствах, здебільшого регламентують мінімальний рівень заробітної плати, встановлений Законом України «Про державний бюджет» на кожен рік, що, за нашими переконаннями, є негативним фактором, оскільки за таких обставин відсутнім є заохочення персоналу до праці.

Відповідно до результатів досліджень, заробітна плата в Україні є набагато нижчою від європейських країн, хоча у промисловості розмір середньомісячної заробітної плати є дещо вищим порівняно із зазначеним показником в інших секторах. Що стосується розміру зарплати на машинобудівних підприємствах, то у 2020 р. зазначений показник становив 96,4 % від середньомісячної заробітної плати у промисловості. При цьому на деяких підприємствах досить поширеною є практика неофіційного нарахування заробітної плати працівникам, тобто видача заробітної плати «у конвертах». Це є достатньо серйозною проблемою для вітчизняних машинобудівних підприємств.

До одних з важливих показників, здатних здійснити характеристику ефективності і результативності діяльності персоналу підприємства, відноситься його продуктивність. Так, за даними табл. А.2 (додаток А) прослідковується нестабільність щодо зміни показника продуктивності персоналу на підприємствах, обраних для аналізу. На усіх машинобудівних підприємствах продуктивність персоналу у 2020 р. характеризувалась зростанням порівняно з 2016 р. із своєрідним коливанням цього показника у певні роки за період, що аналізується.

Не дивлячись на те, що на ТОВ «ПБТ» фонд заробітної плати на одного працівника у 2019 р. становив 64,18 тис. грн, це жодним чином не вплинуло на зростання середньорічної продуктивності персоналу – 202,17 тис. грн/особу. Разом з тим зауважимо, що серед факторів, які вплинули на продуктивність праці персоналу доцільно виділити використання сукупного фонду робочого часу. За результатами проведених досліджень на підприємствах, що аналізувались, існують недоліки у використанні робочого часу, що стали причиною недостатньо високого рівня продуктивності персоналу машинобудівних підприємств.

У структурі фонду робочого часу частка невідпрацьованого часу на ТОВ «ПБТ» в середньому складала 16,12 %, . З метою виявлення основних причин, що зумовили неефективне використання робочого часу, варто більш детально розглянути структуру невідпрацьованого часу на машинобудівних підприємствах. Зауважимо, що у структурі невідпрацьованого робочого часу на більшості досліджуваному підприємстві найбільшу питому вагу становлять щорічні відпустки (від 20 до 60 %). Серед найбільш негативних чинників в активізації діяльності персоналу визначають зростання невідпрацьованого робочого часу у зв'язку з переведенням працівників з економічних причин на неповний робочий день. Існування значної частки невідпрацьованого робочого часу, у зв'язку з переведенням на неповний робочий день, здебільшого можна пояснити недостатньою завантаженістю виробничих потужностей підприємств, тому процес пошуку важелів впливу на зміни зазначеного показника є занадто складним.

Не менш вагомою причиною невідпрацьованого робочого часу персоналом підприємства є тимчасова непрацездатність. На ТОВ «ПБТ» частка цього показника у структурі невідпрацьованого робочого часу в середньому складала 35,41 %. Це може свідчити про існування несприятливих умов виробничого середовища на підприємстві, наслідки чого проявляються у негативному впливі на здоров'я та працездатність персоналу, а, отже, і на його мотивацію до роботи.

Враховуючи те, що на продуктивність персоналу впливає ефективність використання робочого часу, зазначений показник є актуальним і для визначення мотивів та стимулів активізації діяльності персоналу. Використання робочого часу працівниками підприємств машинобудування повинно виключно відповідати ефективному виконанню їх виробничої діяльності. Нестабільність фінансово-економічного становища не лише досліджуваних, але й загалом вітчизняних підприємств, а також у зв'язку з необхідністю нарощування обсягів виробництва продукції машинобудівної галузі, виявляється необхідним дослідження раціонального використання робочого часу. Зазначений показник на ТОВ «ПБТ» в середньому становив 0,80.

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

Аналіз використання роботи персоналу, рівня продуктивності його праці виконується у взаємозв'язку з оплатою праці. Зростання продуктивності праці створює реальні передумови для підвищення рівня її оплати. При цьому кошти на оплату праці потрібно використовувати таким чином, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання її оплати. Тільки за таких умов створюються можливості для нарощування темпів розширеного відтворення. Виходячи з цього, слід зазначити, що за аналізований період мало місце порушення об'єктивного закону випереджаючого зростання продуктивності праці над заробітною платою.

Вкладення в нематеріальні активи – необхідна частина поточної інвестиційної діяльності суб'єктів машинобудування. Практикою доведено, що соціальні програми безпосередньо впливають і на капіталізацію підприємств. Соціально-етичне ведення бізнесу безпосередньо впливає на підвищення інвестиційної привабливості підприємств, внаслідок чого відкриваються альтернативні та більш широкі можливості залучення фінансових ресурсів, стає важливою конкурентною перевагою.

Досягнення цих переваг безпосередньо залежить від рівня використання відповідних економічних ресурсів, в тому числі, організаційних. Успішний розвиток соціальної відповідальності суб'єктів підприємництва машинобудівної галузі вимагає інтеграції її в систему управління та організаційного забезпечення процесу соціального сприйняття та також оцінки відповідних результатів.

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

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

Умови та охорона праці включають фактори, які пов'язані з технічним рівнем виробництва, організаційними формами трудового процесу та якістю робочої сили, а також ті, які діють на психофізіологічне самопочуття працівників, попередження виробничого травматизму та професійних захворювань (рівень механізації та автоматизації робіт, застосування інноваційних технологій, скорочення шкідливих для здоров'я робіт, дотримання санітарно-гігієнічних норм тощо).

Соціальний захист працівників складають заходи із соціального страхування та дотримання соціальних гарантій, встановлених державою та іншими правовими актами (забезпечення мінімального розміру оплати праці, нормальної тривалості робочого часу, відшкодування шкоди здоров'ю, відрахування в пенсійний та інші позабюджетні фонди, виплата різного роду дотацій). Опосередкований економічний ефект соціальних інвестицій проявляється у зниженні витрат виробництва, зростанні продуктивності праці, зниженні втрат тимчасової непрацездатності персоналу, забезпеченні кваліфікованими спеціалістами, змінами організаційної структури виробництва, поліпшенні показників соціального захисту працівників тощо.

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

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

Таблиця 2.2 - Аналіз витрат на екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства ТОВ «Парк будівельної техніки» за 2016–2020 рр., тис. грн

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
Витрати на охорону довкілля, в т.ч.:	391,00	562,80	578,50	592,80	623,00	143,94	102,79	102,47	105,09
– на охорону атмосферного повітря	112,80	120,30	119,40	121,80	122,30	106,65	99,25	102,01	100,41
– на очистку стічних вод	260,10	263,20	268,50	270,00	280,30	101,19	102,01	100,56	103,81
– на утилізацію відходів	18,10	179,30	190,60	201,00	220,40	990,61	106,30	105,46	109,65
Сплачено податків за викиди	18,30	18,90	19,40	20,10	22,30	103,28	102,65	103,61	110,95
Витрати на проведення навчання та перевірку знань з питань охорони праці серед працівників	20,40	21,00	22,10	22,70	23,10	102,94	105,24	102,71	101,76
Витрати на проведення атестації робочих місць	45,60	47,80	48,10	49,20	49,80	104,82	100,63	102,29	101,22
Витрати на медичне забезпечення, в т.ч.:	73,80	75,00	77,70	85,90	88,00	101,63	103,60	110,55	102,44
– флюорографію	20,30	20,80	22,50	23,00	23,90	102,46	108,17	102,22	103,91
– облаштування медичних аптечок у цехах	31,40	31,80	32,30	32,60	33,50	101,27	101,57	100,93	102,76
– чергові медичні огляди	22,10	22,40	22,90	30,30	30,60	101,36	102,23	132,31	100,99
Витрати на соціальні заходи	26740,00	26812,00	26910,00	27310,00	2798,00	100,27	100,37	101,49	10,25
Витрати на премії та винагороди	13948,50	20497,60	44135,50	32548,20	31909,58	146,95	215,32	73,75	98,04
Витрати на навчання персоналу	992,10	1571,90	2336,00	2614,20	2783,02	158,44	148,61	111,91	106,46

В Україні середній рівень розкриття інформації з КСВ на сайтах українських компаній залишається досить низьким – 21,7 %. З 99 компаній, сайти яких оцінювались, 41 має вищий ніж середній рівень розкриття інформації [45]. Для формування соціальних пріоритетів в компанії необхідно: сформувати робочу групу у кожному департаменті для розробки цінностей; запропонувати кожному працівнику робочої групи скласти перелік 35 ключових цінностей, якими він керується в повсякденному житті і в роботі; об'єднати принципи в робочий документ; організувати голосування серед співробітників за кращі цінності; затвердити вибрані цінності і закріпити в корпоративному документі.

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

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

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

2. Інвестиції у людський капітал, що сприяють підвищенню професійної

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

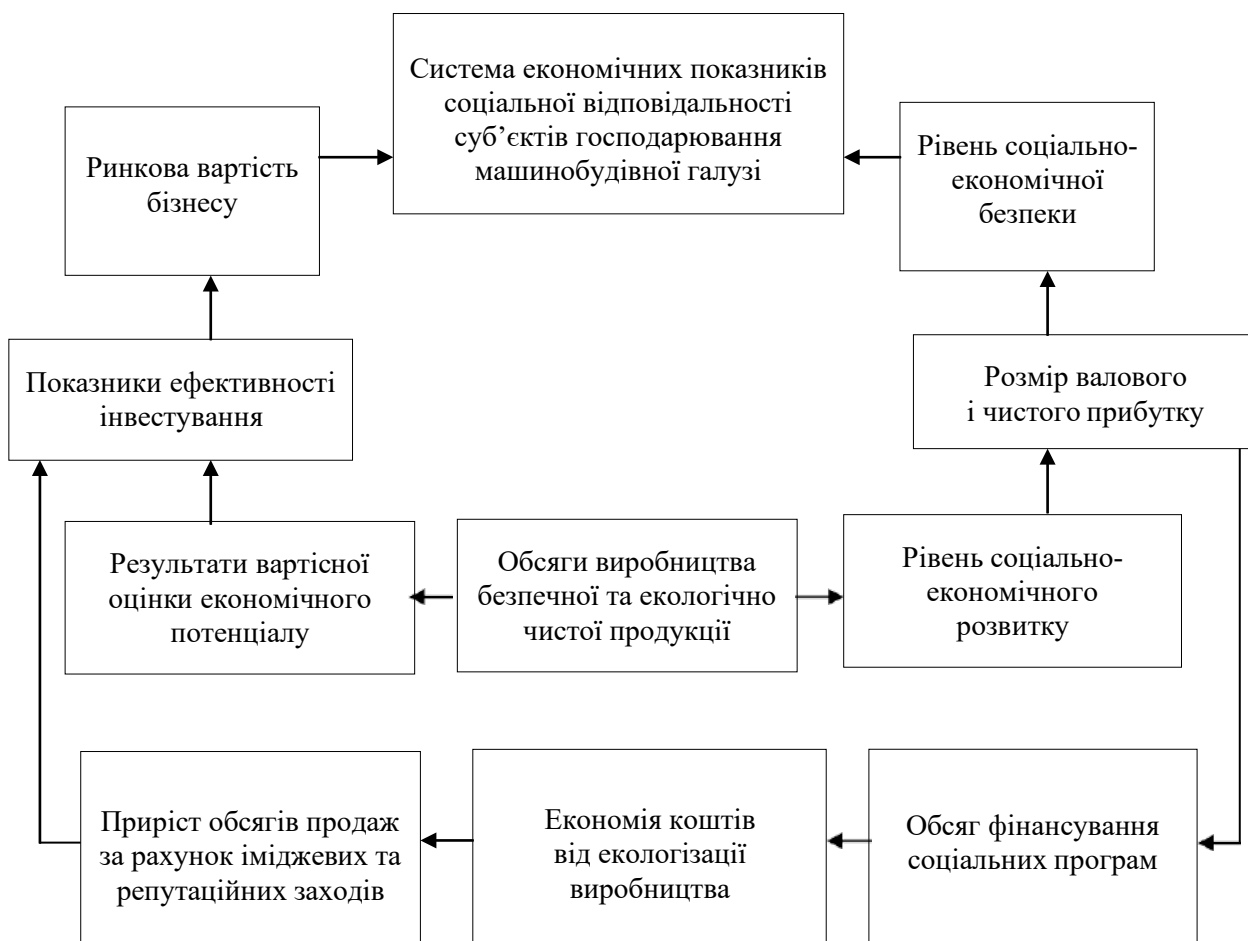


Рисунок 2.1 - Схема підпорядкування економічних інструментів соціальної відповідальності суб'єктів господарювання машинобудівної галузі

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

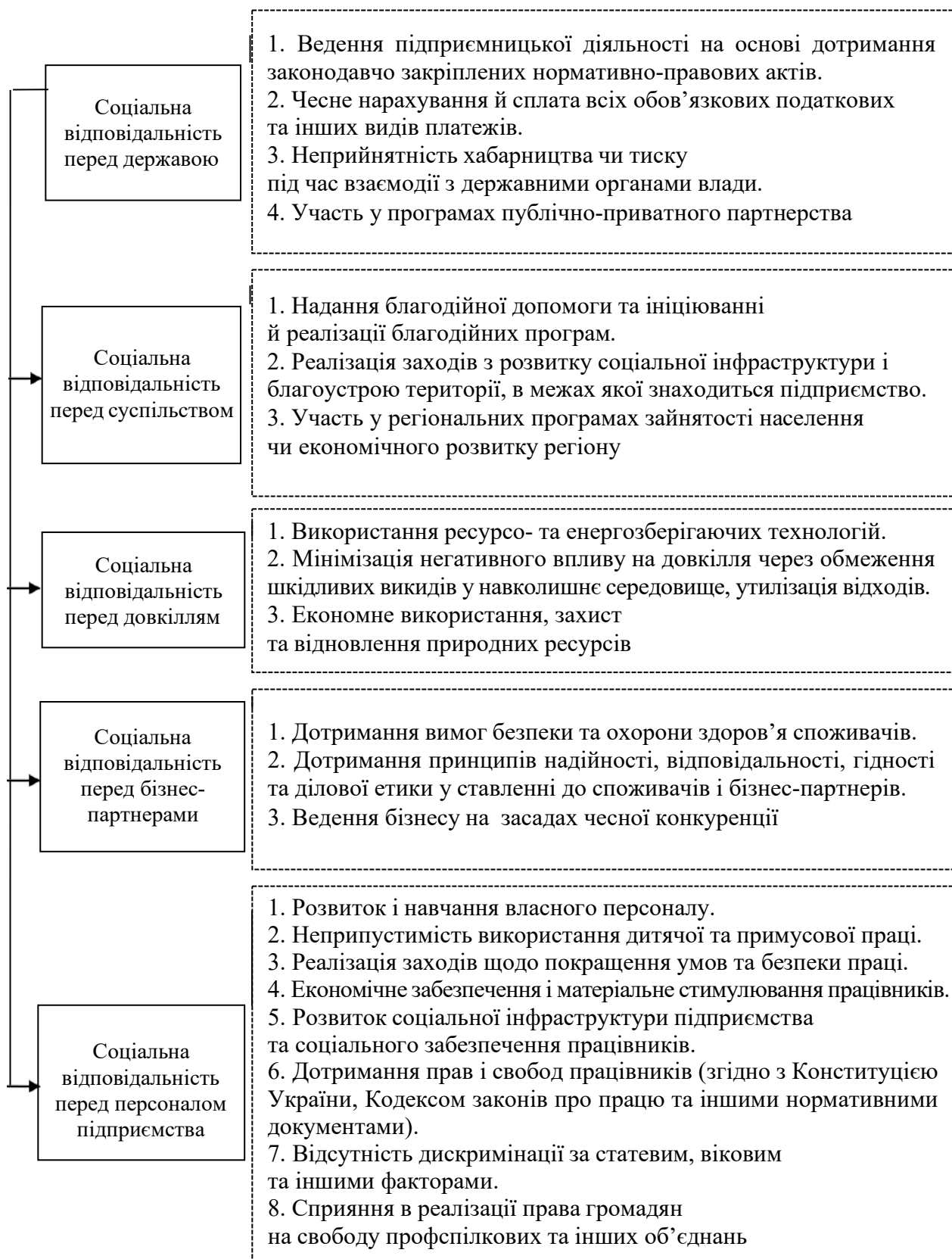


Рисунок 2.2 - Напрями реалізації соціально відповідальної поведінки підприємства

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

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

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

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



Рисунок 2.3 - Комплексна оцінка рівня корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві*

* узагальнено та доповнено автором

Основні показники складових рівня корпоративної соціальної відповідальності машинобудівних підприємств Хмельницької області протягом 2016–2020 років представлені у додатку Б (табл. Б.1–Б.4). Оцінка рівня організації системи забезпечення корпоративної соціальної відповідальності має показувати, що чим більш складні і різноманітні елементи ресурсної бази підприємства, тим вище є рівень її формування, розвитку і забезпечення. Проте найбільш сучасне і різноманітне елементне забезпечення не може гарантувати високу організованість системи.

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

Таблиця 2.3 - Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу фінансової складової на рівень КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт							
	поточної ліквідності	швидкої ліквідності	абсолютної ліквідності	рентабельності активів	рентабельності власного капіталу	рентабельності діяльності	оборотності основних засобів	оборотності власного капіталу
ТОВ «ПБТ»	90	80	80	100	100	90	90	100

При обробці матеріалів колективної експертної оцінки відносної ваги параметрів ресурсної бази (факторів) використано метод рангової кореляції. Тому дані, отримані в балах, відповідним чином ранжувались у міру зменшення та отримали оцінку рангів. Порядковий номер, що визначає місце кожного фактора в загальній сукупності факторів, називається рангом. Введено такі умовні позначення вихідних даних: m – кількість експертів, що взяли участь в колективній експертній оцінці; 1, 2, 3,..., i ,..., m – можливі номери експертів; n – кількість визначених показників фінансової складової

(напрямів досліджень), що запропоновані для оцінки; $1, 2, 3, \dots, j, \dots, n$ – можливі номери напрямів досліджень; m_j – кількість експертів, які оцінили j -й напрям; m_{100j} – кількість максимально можливих оцінок (100 балів), отриманих j -м напрямом досліджень; C_{ij} – оцінка відносної ваги (в балах), даних i -му експерту j -му напрямку досліджень. Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто, елементи матриці балів C_{ij} перетворюються в елементи матриці рангів R_{ij} , де, відповідно, R_{ij} – це ранг оцінки i -м експертом j -го напрямку (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Матриця рангів оцінки напрямів розвитку фінансової складової КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт							
	поточної ліквідності (1)	швидкої ліквідності (2)	абсолютної ліквідності (3)	рентабельності активів (4)	рентабельності власного капіталу (5)	рентабельності діяльності (6)	оборотності основних засобів (7)	оборотності власного капіталу (8)
ТОВ «ПБТ»	2	2,5	2,5	4,5	4,5	6,5	6,5	1

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

Таблиця 2.5 - Матриця відносного значення факторів (коефіцієнтів фінансової складової КСВ)

Фактор	ТОВ «ПБТ»
1	1,124
2	0,109
3	0,109
4	0,137
5	0,137
6	0,123
7	0,123
8	0,137

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

Таблиця 2.6 - Показники порівняльної важливості факторів (коефіцієнтів фінансової складової КСВ)

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

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

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

Таблиця 2.7 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми

Напрям	ТОВ «ПБТ»
1	2
2	2,5
3	2,5
4	4,5
5	4,5
6	6,5
7	6,5
8	1
Разом	–
В середньому	–

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

Таблиця 2.8 - Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу соціальної складової на рівень КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт								
	виплат премій і соціальних виплат на соціальні заходи	ефективності використання нерухомого майна	забезпечення житлом працюючих	соціальних витрат на персонал	забезпечення оздоровчими об'єктами	забезпеченості медоглядом працівників	забезпеченості соціального захисту персоналу	забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення	забезпеченості надання соціальних пільг працюючим
ТОВ «ПБТ»	100	90	90	90	80	100	100	80	90

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

Таблиця 2.9 - Матриця рангів оцінки напрямів розвитку соціальної складової КСВ

Підприємство	Коефіцієнт								
	виплат премій і соціальних виплат на соціальні заходи	ефективності використання нерухомого майна	забезпечення житлом працюючих	соціальних витрат на персонал	забезпечення оздоровчими об'єктами	забезпеченості медоглядом працівників	забезпеченості соціального захисту персоналу	забезпеченості об'єктами соціально-культурного призначення	забезпеченості надання соціальних пільг працюючим
ТОВ «ПБТ»	3	6,5	6,5	6,5	8,5	3	3	8,5	6,5

Таблиця 2.10 - Матриця відносного значення факторів (коефіцієнтів соціальної складової КСВ підприємства)

Фактор	ТОВ «ПБТ»
1	0,114
2	0,102
3	0,108
4	0,102
5	0,108
6	0,12
7	0,12
8	0,114
9	0,122

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

Таблиця 2.11 - Показники порівняльної важливості факторів (коефіцієнтів соціальної складової КСВ підприємства)

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

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

Таблиця 2.12 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми

Напрямок	ТОВ «ПБТ»
1	3
2	6,5
3	6,5
4	6,5
5	8,5
6	3
7	3
8	8,5
9	6,5
Разом	–
В середньому	–

Аналогічним шляхом здійснюємо оцінку складової відносин із стейкхолдерами (табл. 2.13). Бальну таблицю перетворено в матрицю рангів, тобто, елементи матриці балів C_{ij} перетворюються в елементи матриці рангів R_{ij} , де, відповідно, R_{ij} – це ранг оцінки i -м експертом j -го напрямку (табл. 2.14). Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.15). В табл. 2.16 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів.

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

Таблиця 2.13 - Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу складової відносин із стейкхолдерами на рівень КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт					
	економічних витрат	податкового навантаження	витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	дебіторської заборгованості	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури	фінансування закладів соціальної інфраструктури
ТОВ «ПБТ»	100	100	80	90	90	90

Таблиця 2.14 - Матриця рангів оцінки напряму розвитку складової відносин із стейкхолдерами на рівень КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт					
	економічних витрат (1)	податкового навантаження (2)	витрат на роботу на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства (3)	дебіторської заборгованості (4)	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури (5)	фінансування закладів соціальної інфраструктури (6)
ТОВ «ПБТ»	1,5	1,5	7	5	5	5

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

Таблиця 2.15 - Матриця відносного значення факторів (коефіцієнтів складової відносин із стейкхолдерами на рівень КСВ)

Фактор	ТОВ «ПБТ»
1	0,182
2	0,182
3	0,145
4	0,164
5	0,164
6	0,164

Таблиця 2.16 - Показники порівняльної важливості факторів (коефіцієнтів складової відносин із стейкхолдерами на рівень КСВ)

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

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

Таблиця 2.17 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми

Напрямок	ТОВ «ПБТ»
1	1,5
2	1,5
3	7
4	5
5	5
6	5
Разом	–
В середньому	–

Результати експертного опитування щодо соціально-трудової складової представлено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18 - Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу соціально-трудової складової на рівень КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт								
	кваліфікованості працівників	плинності кадрів	втрат робочого часу	обороту з прийняття персоналу	обороту зі звільнення	забезпеченості робочих місць належними умовами праці та відпочинку	витрат на професійне зростання працівників	заборгованості з оплати праці	відповідності рівня оплати праці на підприємстві середньому рівню оплати праці по Україні
ТОВ «ПБТ»	80	70	60	100	90	70	80	90	60

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

Таблиця 2.19 - Матриця рангів оцінки напряму розвитку соціально-трудової складової КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт								
	кваліфікованості працівників	плинності кадрів	втрат робочого часу	обороту з прийняття персоналу	обороту зі звільнення	забезпеченості робочих місць належними умовами праці та відпочинку	витрат на професійне зростання працівників	заборгованості з оплати праці	відповідності рівня оплати праці на підприємстві середньому рівню оплати праці по Україні
ТОВ «ПБТ»	4	8,5	5	1	6,5	8,5	4	6,5	8,5

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

Таблиця 2.20 - Матриця відносного значення факторів (коефіцієнтів соціально-трудової складової КСВ підприємства)

Фактор	ТОВ «ПБТ»
1	0,114
2	0,1
3	0,086
4	0,143
5	0,128
6	0,1
7	0,114
8	0,128
9	0,086

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

Таблиця 2.21 - Показники порівняльної важливості факторів (коефіцієнтів соціально-трудової складової КСВ підприємства)

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

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

Таблиця 2.22 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми

Напрям	ТОВ «ПБТ»
1	4
2	8,5
3	5
4	1
5	6,5
6	8,5
7	4
8	6,5
9	8,5
Разом	—
В середньому	—

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

Таблиця 2.23 - Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу екологічної складової на рівень КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт					
	сплати екологічних зборів	втрат підприємства від нерационального використання природокористування	достатності витрат на природоохоронні заходи	ефективності витрат на природоохоронні заходи	екологоемності продукції	відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично допустимій нормі
ТОВ «ПБТ»	100	80	90	80	70	90

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

Таблиця 2.24 - Матриця рангів оцінки напрямку розвитку екологічної складової КСВ підприємства

Підприємство	Коефіцієнт					
	сплати екологічних зборів	втрат підприємства від нераціонального використання природокористування	достатності витрат на природоохоронні заходи	ефективності витрат на природоохоронні заходи	екологоємності продукції	відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично допустимій нормі
ТОВ «ПБТ»	8	3,5	6,5	3,5	1	6,5

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

Таблиця 2.25 - Матриця відносного значення факторів (коефіцієнтів екологічної складової КСВ підприємства)

Фактор	ТОВ «ПБТ»
1	0,196
2	0,157
3	0,176
4	0,157
5	0,137
6	0,176

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

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

Таблиця 2.26 - Показники порівняльної важливості факторів (коефіцієнтів екологічної складової КСВ підприємства)

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

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

Таблиця 2.27 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства

Напрямок	ТОВ «ПБТ»
1	8
2	3,5
3	6,5
4	3,5
5	1
6	6,5
Разом	
В середньому	

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

Таблиця 2.28 - Матриця бальної оцінки експертами вагомості впливу складових на рівень КСВ підприємства

Підприємство	Складова				
	фінансова	соціальна	відносин із стейкхолдерами	соціально-трудова	екологічна
ТОВ «ПБТ»	90	100	70	80	90

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

Таблиця 2.29 - Матриця рангів оцінки напрямку розвитку складових КСВ підприємства

Підприємство	Складова				
	фінансова (1)	соціальна (2)	відносин із стейкхолдерами (3)	соціально-трудова (4)	екологічна (5)
ТОВ «ПБТ»	3,5	5	1	2	3,5

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

Таблиця 2.30 - Матриця відносного значення факторів (коефіцієнтів складових КСВ підприємства)

Фактор	ТОВ «ПБТ»
1	0,209
2	0,233
3	0,163
4	0,186

Аналогічно обчислюються середні відносні значення за всіма факторами (табл. 2.30). У табл. 2.31 наведені показники, що відображають порівняльну важливість факторів. Оцінка показників відносної важливості напрямів, що містяться в табл. 2.30, свідчать про те, що група експертів віддала перевагу в основному другому та третьому напрямам.

Таблиця 2.31 - Показники порівняльної важливості факторів (коефіцієнтів складових КСВ підприємства)

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

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

Таблиця 2.32 - Визначення середньої суми рангів та квадратів відхилень суми рангів від середньої суми для кожного підприємства

Напрям	ТОВ «ПБТ»
1	3,5
2	5
3	1
4	2
5	3,5
Разом	—
В середньому	—

Нами проаналізовано показники складових корпоративно-соціальної діяльності підприємства ТОВ «ПБТ», а також визначено рівень КСВ протягом 2016–2020 років (табл. 2.33).

Таблиця 2.33 - Визначення рівня корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «ПБТ» за 2016–2020 роки

Підприємство	Рік	Складова					Рівень корпоративної соціальної відповідальності
		фінансова	соціальна	відносин із стейкхолдерами	соціально-трудова	екологічна	
ДП «Новатор»	2016	0,920	0,684	0,145	0,265	0,647	0,537
	2017	1,261	0,697	0,239	0,309	0,606	0,627
	2018	1,836	0,729	0,240	0,300	0,615	0,748
	2019	1,620	0,749	0,161	0,306	0,666	0,706
	2020	1,795	0,771	0,192	0,329	0,680	0,758

Як видно з табл. 2.33, рівень КСВ на ТОВ «ПБТ» протягом 2016–2020 років зазнав суттєвих змін, перш за все це пов'язано із зміною у складових елементах соціальної відповідальності, які безпосередньо вплинули на інтегральний показник рівня КСВ підприємства. Також нами запропоновано шкалу, яка характеризує рівень КСВ на кожному підприємстві за відповідний період дослідження, враховуючи рекомендовані межі (табл. 2.34).

Таблиця 2.34 - Характеристика рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства

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

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

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

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

Як показав аналіз, на машинобудівних підприємствах значну увагу приділяють корпоративній соціальній відповідальності, що є перспективним напрямом досліджень науковців, а також важливим пріоритетом практичної діяльності як суб'єктів підприємництва, так і представників державної влади та громадських організацій. Значення корпоративної соціальної відповідальності ще більше зростає у зв'язку з її важливою роллю, яку вона відіграє у забезпеченні сталого розвитку. Оскільки на даному етапі розвитку корпоративна соціальна відповідальність реалізується суб'єктами підприємництва переважно на добровільних засадах, то для її розвитку важливе усвідомлення останніми переваг від КСВ. До таких переваг від впровадження програм соціальної відповідальності для машинобудівних підприємств слід віднести: підвищення ефективності процесів виробництва, які породжують необхідність пристосування до технологічних та екологічних стандартів (однак, розгляд проблеми технологічної стандартизації в контексті КСВ, на наш погляд, не зовсім виправданий); підвищення мотивації та продуктивності праці працівників; поява психологічних факторів мотивації; підвищення ділової та загальносуспільної репутації підприємства, що зменшує ризики можливої втрати ринків.

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

У такому випадку дійсно, основний прямий ефект від запровадження КСВ полягає у формуванні позитивного іміджу підприємства, зростання його ділової репутації, що може бути конвертовано у зростання прибутків через відповідну рекламну компанію..

Підприємства постійно знаходяться в пошуку нових методів та інструментів впливу на основні групи стейкхолдерів, оскільки якість взаємозв'язку між зацікавленими сторонами та підприємством відображається на фінансових показниках. Основним джерелом формування ділової репутації підприємства є його корпоративна соціальна відповідальність. КСВ-діяльність має певні ризики, процес їх виявлення та управління є дуже важливим, оскільки дозволяє зрозуміти можливі втрати від реалізації ризиків та вчасно запобігти їм. Існують наступні ризики при здійсненні КСВ-діяльності: ціновий тиск; ризик, пов'язаний з управлінням персоналом; втрата репутації; зайві матеріальні витрати. У табл. 2.35 представлена характеристика ризиків, викликаних КСВ-діяльністю, та спосіб їх зниження.

Таблиця 2.35 - Можливі ризики при здійсненні КСВ-діяльності

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

Слід відмітити, що підприємство, яке впроваджує політику корпоративної соціальної відповідальності, не тільки стикається з певними перепонами, але й вирішує проблемні питання (ризики) організації: соціокультурні – підприємство, яке підтримує концепцію КСВ, стає більш привабливим для своїх стейкхолдерів; політичні – впроваджуючи принципи КСВ, воно отримує так звану «ліцензію на діяльність», яка передбачає взяття організацією добровільних соціальних зобов'язань, і, як результат, отримує позитивне

ставлення місцевих органів влади; інвестиційні – багато інвесторів вважають, що соціально відповідальні підприємства є більш безпечними для інвестування; фінансові – згідно з дослідженнями, підприємства, які реалізують КСВ – діяльність протягом 10 років та більше, мають показники вищі, ніж підприємства, які не впроваджують цих принципів.

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

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

Говорячи про методи уникнення ризиків, пов'язаних із зовнішнім оточенням, більш детально зупинимося на особливостях співпраці з групами впливу та споживачами продукції. Усунення ризиків, викликаних розбіжністю інтересів підприємства з групами впливу та споживачами, може бути досягнуто декількома методами, які відображені у табл. 2.36.

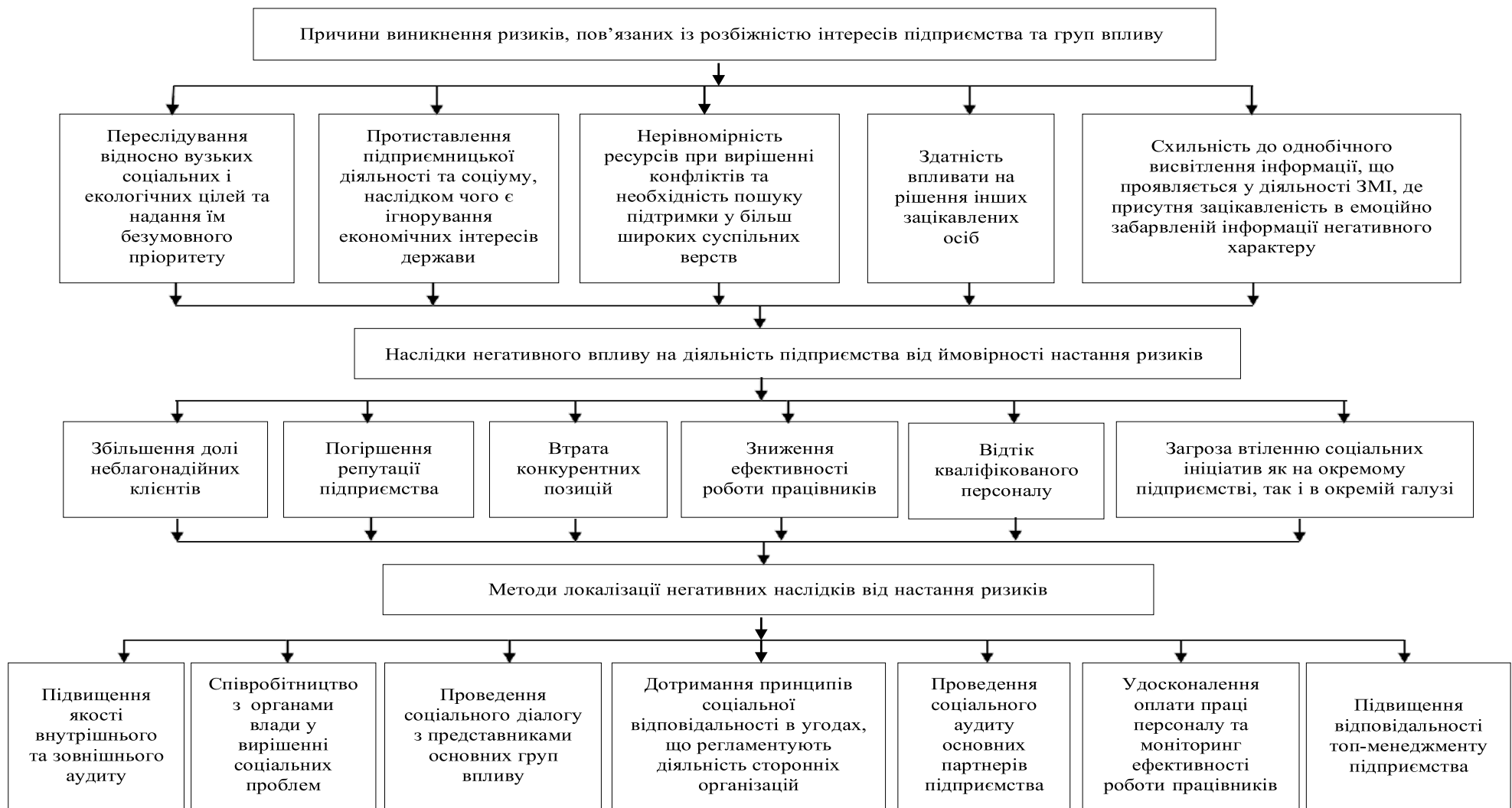


Рисунок 2.4 - Характеристика причин, наслідків та методів боротьби з негативними наслідками від настання ризиків, пов'язаних із розбіжністю інтересів підприємства та груп впливу

Таблиця 2.36 - Характеристика методів усунення ризиків, викликаних розбіжністю інтересів підприємства

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

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

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

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

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

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

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

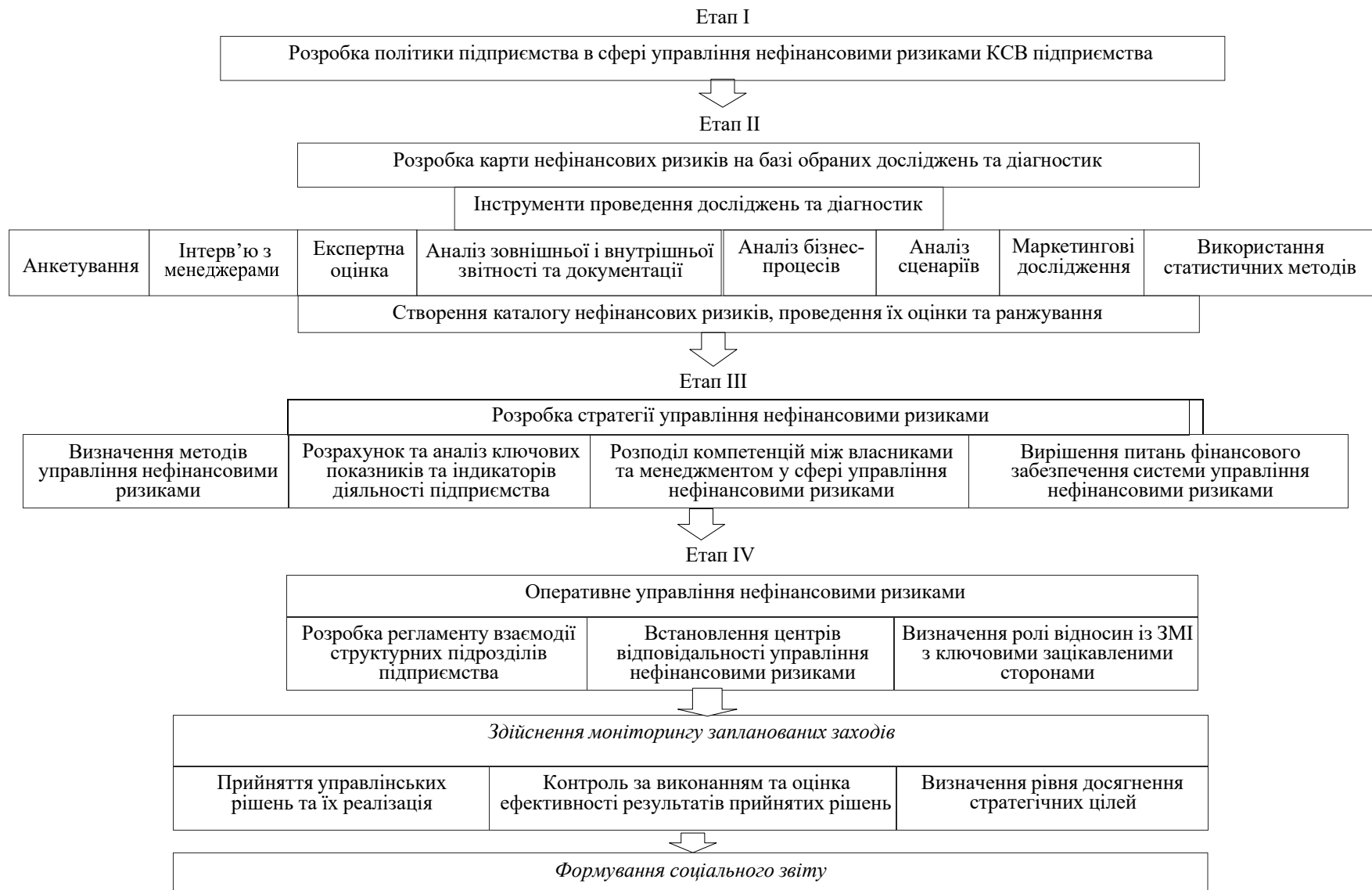


Рисунок 2.5. - Система управління нефінансовими ризиками підприємства корпоративної соціальної відповідальності

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

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

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

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

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

ризиками, у тому числі через впровадження нефінансової звітності. Загалом нефінансові ризики можна поєднати та здійснити їх характеристику з урахуванням їх різновидів за допомогою табл. 2.37.

Таблиця 2.37 - Характеристики нефінансових ризиків в контексті розвитку КСВ підприємства машинобудування

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

Продовження табл. 2.37

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

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

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

Висновки до розділу 2

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

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Напрями впровадження та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств

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

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

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

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

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

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

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

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

- надання безпосередньої фінансової підтримки реалізації суспільно-важливих програм через створення окремих цільових фондів чи перерахунку частини доходів від реалізації продукції;
- залучення працівників у якості волонтерів до виконання суспільно-важливих робіт чи надання послуг;
- створення умов для зміни поведінки окремих цільових груп і суспільства загалом шляхом реформування загальної політики ведення господарської діяльності підприємства чи проведення цільових інформаційних кампаній.

Однак, на нашу думку, дані методи реалізації стратегії КСВ не дозволяють повністю охопити весь спектр напрямів діяльності, які формують складові елементи КСВ підприємств. Головна причина подібної ситуації полягає у тому, що зазначені методи лише у загальних рисах визначають можливі підходи до реалізації КСВ у діяльності підприємства, зосереджуючись при цьому на зовнішній (суспільній) формі прояву КСВ та ігноруючи внутрішні складові соціально відповідальної політики підприємства. Зважаючи на це, нами було проведено дослідження щодо можливих напрямів реалізації стратегій КСВ, які потенційно можуть бути застосовані на машинобудівних підприємствах та охоплюють сфери фінансової, трудової, суспільної та екологічної відповідальності. Результати дослідження представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Напрями реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Назва	Загальна характеристика напрямів стратегічного управління КСВ
Фінансова відповідальність	– створення умов для забезпечення фінансової стабільності та економічного розвитку підприємства, забезпечення його прибутковості та рентабельності
Соціально-трудова відповідальність	– система оплати праці та мотивації працівників; – підвищення професійного рівня та кваліфікації працівників; – охорона здоров'я працівників; – забезпечення безпеки праці

Соціальна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення житлом; – розвиненість соціальної інфраструктури; – охорона здоров'я; – наявність оздоровчих об'єктів; – забезпеченість соціокультурними об'єктами
Суспільна відповідальність	<ul style="list-style-type: none"> – співпраця з місцевим співтовариством та місцевою владою щодо вирішення важливих для громади проблем; – забезпечення випуску якісної продукції та запровадження системи оцінки якості; – дотримання принципів доброчесності та повноти при сплаті податків та інших обов'язкових платежів; – формування позитивного іміджу серед діючих та потенційних інвесторів та кредиторів
Екологічна відповідальність	– запровадження системи екологічного менеджменту, інтегрованої у всі етапи діяльності підприємства. Система екологічного менеджменту має охоплювати два етапи: стабілізацію екологічної ситуації та її покращання

У табл. 3.2 представлена загальна характеристика основних стратегій корпоративної соціальної відповідальності підприємства та наведені приклади поширених практик їх реалізації, що передбачають безпосереднє внесення змін у практику діяльності підприємства відносно навколишнього середовища, місцевої громади, працівників, споживачів, постачальників тощо.

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

Таблиця 3.2 - Основні напрями стратегій корпоративної соціальної відповідальності підприємства

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

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

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

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

Таблиця 3.3 - Напрями реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.4 - Можливості підприємства від впровадження концептуальних засад реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності у трудових відносинах*

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

* запропоновано автором

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

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

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



Рисунок 3.1 - Напрями реалізації стратегії соціальної відповідальності підприємства

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

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

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

3.2. Конкурентні переваги в реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності

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

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

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

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

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

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

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

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

3) процесу реалізації соціальних стратегій (process strategy)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

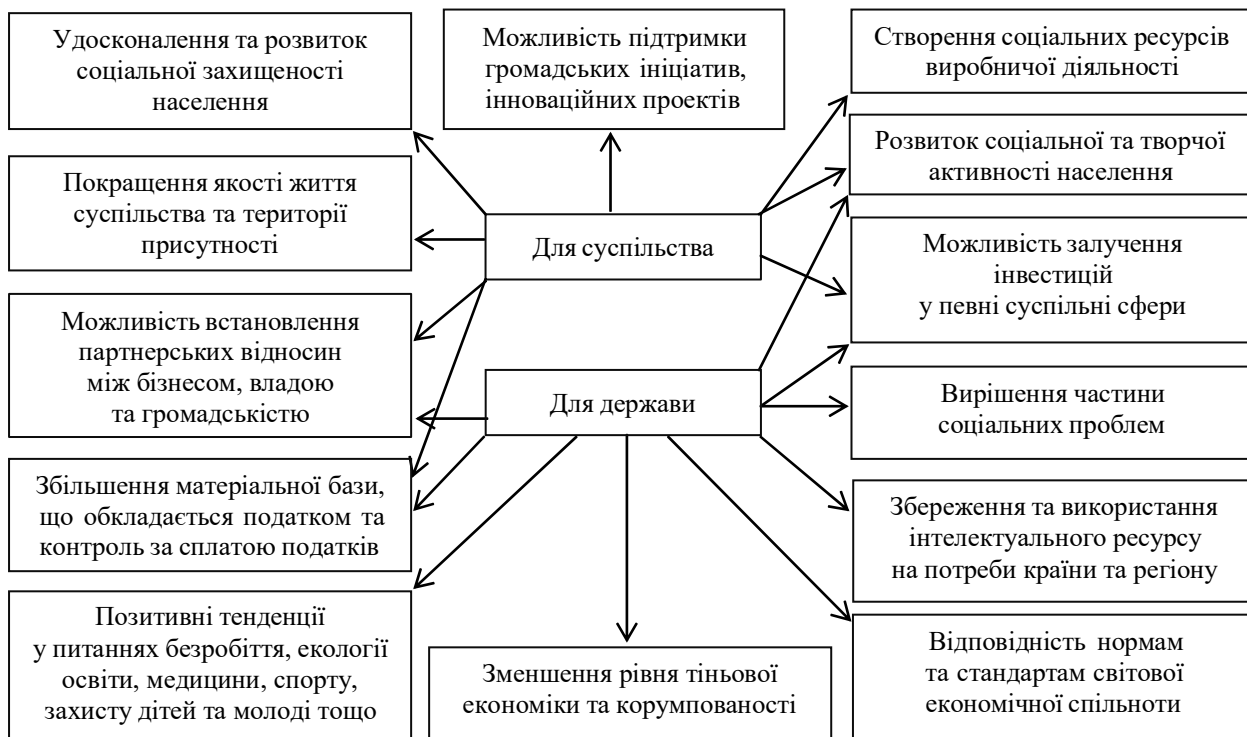


Рисунок 3.2 - Переваги від впровадження бізнесом КСВ для суспільства та держави

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

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

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

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

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

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

Таблиця 3.5 - Принципи та цілі формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів*

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

* складено автором на основі [188, 192]

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

Таблиця 3.6 - Характеристика заходів, напрямів та проблемних аспектів в управлінні стратегією корпоративно-соціальної відповідальності

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

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

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

Основними завданнями стратегії КСВ є:

- сприяння розвитку соціально відповідальної діяльності як чинника модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності з метою визнання українських підприємств на світовій арені як соціально відповідальних, полегшення їх інтеграції на зовнішні ринки;
- запровадження єдиних підходів до розуміння соціальної відповідальності підприємницької діяльності в Україні всіма групами заінтересованих осіб;
- сприяння розвитку системи нефінансового звітування з метою більшої поінформованості суспільства щодо реалізації суб'єктами господарювання заходів із СВ;

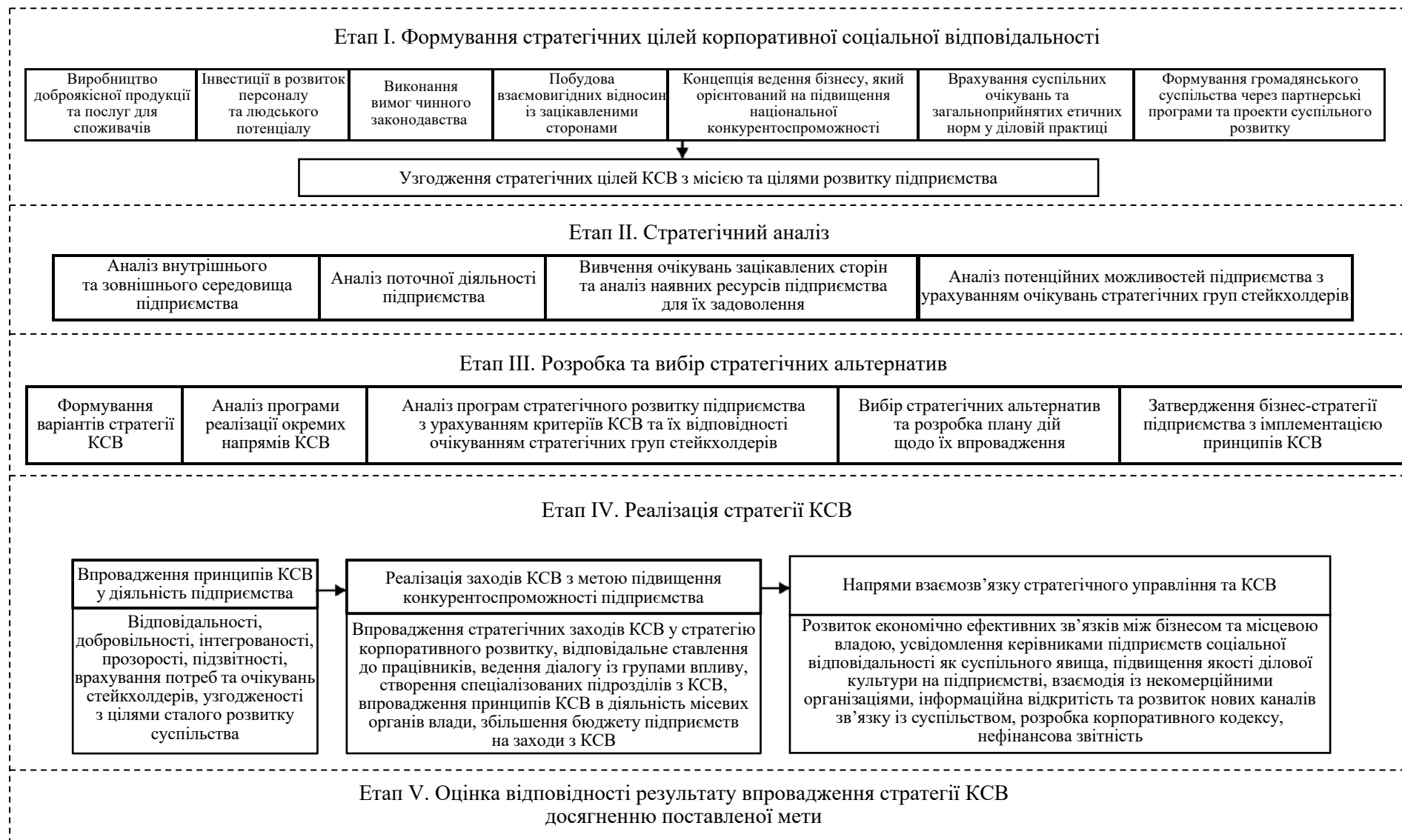


Рисунок 3.3 - Етапи формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві*

* запропоновано автором

– удосконалення існуючих і розвиток нових форм державно-приватного партнерства для економічного, соціального й екологічного розвитку громад і територій;



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

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

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

Майбутнє корпоративної соціальної відповідальності в Україні залежить від усвідомлення вітчизняними підприємствами важливості їх участі у вирішенні соціальних питань за умов розвитку інтеграційних процесів.

Моральні переконання власників та вищого керівництва, тиск з боку громадськості, необхідність сертифікації для виходу на іноземні ринки збуту продукції – ці та багато інших факторів спричиняють формування української сутності КСВ та індивідуальних стратегій окремих підприємств.

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

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

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

Посилення суспільної уваги до концепту корпоративної соціальної відповідальності, запозиченого із зарубіжної бізнес-практики сьогодні дає підстави розраховувати, що соціальна участь роботодавців на якісно новій ціннісній платформі може стати тим важелем, який посилить дієвість функціонування соціальної сфери, зокрема, ефективність превентивних, активних елементів соціального захисту, зорієнтованих на основний чинник економічного зростання – людину праці.

Саме індивідуальна корпоративна соціальна відповідальність вимагає розробки та реалізації заходів соціального захисту. Соціальні бізнес-ініціативи такого напрямку в Україні потребують розробки наукової основи для їх реалізації та врахування у комплексі заходів державної політики у сфері соціального захисту (СЗ).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

До зовнішніх соціальних ризиків слід віднести: втрати через проведення у відповідність соціальним нормативам, зміна норм законодавства у соціальній сфері, соціальна напруга в суспільстві внаслідок непереборної дії системоутворюючих факторів, перегляд соціальних стандартів та індикативне регулювання за допомогою дотримання у суспільстві соціальних норм і нормативів.

До внутрішніх соціальних ризиків підприємства належать: низький рівень соціальної стійкості підприємства, загострення соціальної напруги на підприємстві, непорозуміння між профспілками та керівництвом внаслідок недотримання окремих пунктів колективного договору; загострення соціально-трудових відносин у частині виплат соціального характеру.

В умовах об'єктивного існування соціальних ризиків і пов'язаних з ними фінансових, моральних та інших втрат виникає потреба в певному механізмі, який дозволив би найкращим із можливих способів прогнозувати можливі результати під час прийняття та реалізації тих чи інших управлінських рішень. Такий механізм управління має включати сукупність методів, прийомів і заходів, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикових подій і вживати заходів до виключення або зниження негативних наслідків настання таких подій.

Під управлінням ризиком в умовах інтеграції пропонується розуміти процес розроблення оптимальної стратегії, спрямованої на досягнення балансу між виграшем унаслідок зменшення ризику та витратами, які спричинить реалізація цього сценарію (включаючи відмову від будь-яких дій). Під стратегією управління соціальними ризиками маються на увазі напрям і способи використання засобів для досягнення поставленої мети. Кожному способу відповідає певний набір правил і обмежень для прийняття найкращого рішення. Стратегія допомагає сконцентрувати зусилля на різних варіантах рішення, які не суперечать генеральній лінії стратегії, і відкинути всі інші варіанти. З досягненням поставленої мети ця стратегія припиняє своє існування, оскільки нові цілі ставлять завдання розроблення нової стратегії.

Завданням тактики управління соціальним ризиком є вибір оптимального рішення і найбільш конструктивних у цій ситуації методів і прийомів управління. Аналіз ризику включає збирання й оброблення даних щодо аспектів ризику, якісний і кількісний аналіз ризику. Збирання та оброблення даних щодо аспектів ризику – один з найважливіших етапів процесу управління ризиком, оскільки процес управління, в першу чергу, передбачає отримання, перероблення, передачу та практичне використання різного роду інформації.

Отримана на цьому етапі інформація повинна бути достовірною, якісно повноцінною і своєчасною. Це може бути інформація: про ймовірність настання ризикової події; політичну, економічну та соціальну ситуацію; стан ринку певних товарів і послуг; умови страхування тощо. Заходи щодо усунення та мінімізації ризику повинні включати вибір і обґрунтування гранично припустимих рівнів ризику, вибір методів зниження ризику, формування варіантів ризикового вкладення коштів в людський розвиток, оцінювання їхньої оптимальності на основі зіставлення очікуваної віддачі (прибутку) і величини ризику. Регулювання соціальних ризиків неможливо здійснювати без застосування як загальних, так і локальних принципів, що формуються під впливом специфічних особливостей даної сфери ризику і властивих їй закономірностей, які розглянуто у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Принципи регулювання ризиків недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємства за умов розвитку інтеграційних процесів

Принцип	Характеристика принципу
Загальні принципи	
Принцип науковості	Передбачає наукову обґрунтованість прийнятих рішень і методів управління, які сприяють вирішенню пріоритетних завдань соціально-економічного розвитку, а також використання під час побудови конкретних моделей управління сучасних досягнень науки і техніки, комп'ютерних інформаційних технологій
Принцип орієнтованості на стратегічні цілі розвитку	Усі проекти управлінських рішень у сфері ризику повинні прийматися в розрахунок тільки тоді, коли вони не суперечать стратегічним напрямам соціально-економічного розвитку
Принцип інтегрованості із загальною системою управління соціальною спільнотою	Передбачає таке: у якій би сфері діяльності не приймалося управлінське рішення, воно прямо або опосередковано впливає на всю ситуацію в рамках певного об'єкта управління
Принцип цілеспрямованості	Передбачає сконцентрованість політики в сфері ризику і керівних впливів на реалізацію конкретних програм і проектів людського розвитку
Принцип системності та комплексності	Передбачає розроблення взаємозалежних і таких, що не суперечать одне одному, управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальний результат соціальної політики, а також облік зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на ефективність управлінських впливів
Принцип високого динамізму управління	Передбачає, що навіть найбільш ефективні державно-управлінські рішення у сфері аналізу, оцінювання та мінімізації ризиків і оптимізації величини збитків, розроблені й реалізовані в попередньому періоді, не завжди може бути повторно використано на наступних етапах

Продовження табл. 3.7

Найменування принципу	Характеристика принципу
Принцип варіантності	Передбачає, по-перше, множинність шляхів реалізації ризикової діяльності, політики у сфері управління ризиками відповідно до особливостей об'єкта; по-друге, можливість різноманітності керівної системи, яка має не меншу складність, ніж керована система; по-третє, обов'язкове розроблення декількох варіантів конкретних моделей аналізу, оцінювання та управління ризиками з метою вибору оптимального варіанта досягнення встановлених цілей
Принцип ефективності	Передбачає позитивний результат функціонування механізму державного управління соціальними ризиками як для суб'єкта, так і для об'єкта управління, що враховує економічний, соціальний, моральний, екологічний аспекти діяльності
Локальні принципи	
Принцип усвідомленості прийняття ризиків	Приймаючи ризиковане рішення, необхідно усвідомлено підходити до вибору варіанта дій із безлічі можливих альтернатив, зважуючи всі позитивні й негативні наслідки, що можуть мати місце під час реалізації рішення
Принцип заохочення необхідної ризикової діяльності	Принцип віддзеркалює необхідність створення сприятливих умов для здійснення ризикової діяльності як найважливішої передумови ефективного соціально-економічного розвитку
Принцип вибіркової та послідовності	Дотримання цього принципу передбачає обґрунтування, вибір і послідовну реалізацію конкретних для певного часового періоду цілей ризикової діяльності. Він також означає, що недоцільно створювати незмінну систему управління ризиками, оскільки вона неминуче виявиться неефективною в мінливому середовищі
Принцип безперервності моніторингу за умовами, факторами та наслідками виникнення ризиків, результатами розвитку ризикової діяльності	Необхідність застосування цього принципу впливає з потреби відстеження зазначених змін для оперативного коригування ризикової політики та механізму її реалізації
Принцип дієвого (стратегічного і оперативного) контролінгу	Передбачає постійне відстеження дотримання зовнішніх і внутрішніх правових норм, директив, настанов, податкової та фінансової дисципліни, своєчасності розрахунків тощо
Принцип суцільного репортингу	Передбачає документування всіх факторів, параметрів і видів ризику та всіх результатів і наслідків ризикової діяльності
Принцип економічності управління	Має на увазі вибір доцільної кількості застосовуваних методів аналізу, оцінювання та управління ризиками і визначення економічної доцільності використання їх, а також економію витрат різних ресурсів у процесі управління ризиковою діяльністю

Дотримання всіх наведених принципів – важлива умова створення ефективної системи управління соціальними ризиками. За будь-якої конфігурації системи управління ризиками ключовою передумовою ефективного її функціонування виступає якісний і кількісний аналіз ризиків.

Якісний аналіз передбачає: виявлення джерел і причин ризику, етапів і робіт, при виконанні яких виникає ризик, тобто встановлення потенційних зон ризику; ідентифікацію (встановлення) всіх можливих ризиків на основі тієї чи іншої їхньої класифікації; виявлення практичних вигод і можливих негативних наслідків, що можуть настати під час реалізації ризикових рішень.

Особливу увагу слід звернути на те, що для ефективного проведення процедур аналізу та оцінювання ризику необхідно мати уявлення про фактори соціального ризику. Під такими факторами розуміються основні змінні, які можуть мати негативний або позитивний вплив на вирішення в країні (регіоні тощо) соціальних завдань. До основних факторів соціального ризику можна віднести: рівні соціальної стабільності (напруженості), соціальної нерівності, злочинності, безробіття, конфліктності, корупції, освіти, професійної підготовки, народжуваності; розвиток соціальної інфраструктури; ступінь участі держави в регулюванні соціальної сфери; вартість робочої сили тощо. Результати якісного аналізу є важливою вихідною інформацією для наступного рівня вивчення соціальних ризиків людського розвитку – кількісного аналізу. Кількісний аналіз передбачає кількісне визначення окремих ризиків і ризику проекту (рішення) в цілому. Відповідно до об'єктно-суб'єктної позиції в інтерпретації соціального ризику, слід звернути увагу на два окремих випадки його вимірювання: по-перше, соціальний ризик може виражатися як об'єктивна ймовірність реалізації тієї чи іншої конкретної небезпеки за певною шкалою в інтервалі від 0 до 100 %; по-друге, ризик може бути виміряно на основі суб'єктивних оцінок у рамках тієї чи іншої шкали рангів, наприклад, за відсутності будь-якої можливості обчислення об'єктивної його ймовірності.

Як приклад можна навести поділ ризиків за рівнем небезпеки:

- сфера помірного ризику. Діяльність з таким низьким рівнем ризику розглядається як загальноприйнятна і не вимагає будь-яких додаткових зусиль для зниження зумовленого нею ризику;

- сфера надмірного ризику. Містить гранично допустимий рівень ризику, який не повинен перевищуватися, незалежно від можливих економічних і соціальних переваг того чи іншого виду діяльності для суспільства в цілому. Відповідно, рівень ризику, що перевищує гранично допустимий, повинен розглядатися як надмірний. Будь-яка практична діяльність, що піддає надмірному ризику життя окремої людини, є неприпустимою;

- сфера прийнятного ризику знаходиться між двома попередніми зонами. Конкретні значення рівня ризику, прийнятного для тієї чи іншої діяльності, визначаються з урахуванням економічних, екологічних, соціальних показників, наявних матеріальних і ресурсних можливостей, відповідних законодавчих актів.

У межах об'єктно-суб'єктної концепції ризику доречно поставити питання про співвідношення об'єктивної ймовірності ризику (шкала відносин) і його оцінкою (шкала рангів). При матеріалістичних вихідних позиціях відповідь однозначна: суб'єктивна оцінка ризику зумовлюється об'єктивним його рівнем. Зрозуміло, що цей взаємозв'язок може бути досить умовним, навіть якщо відповідні об'єктивні залежності розраховуються на основі комплексних і достовірних статистичних даних, але за їхньої відсутності (немає потрібної інформації, її отримання є занадто коштовним тощо) суб'єктивне оцінювання експертами може стати єдиним виходом під час кількісного оцінювання ризику.

Відзначимо, що попередній аналіз ризиків при формуванні стратегії управління ризиками КСВ або при запуску соціального проекту є найбільш відповідальним. Виявлені і виправлені на даному етапі помилки не завдадуть істотної шкоди підприємству, так як фінансовий збиток буде обмежений сумою коштів, витрачених на виявлення ризиків та їх нівелювання. Поточний аналіз здійснюється вже в процесі роботи. До цього етапу підприємство витрачає значно більше коштів, ніж до впровадження принципів, елементів КСВ (впровадження соціальних проектів). Вони включають в себе, крім витрат на придбання та монтаж необхідних основних засобів (машин, устаткування, обладнання тощо), витрати на оборотні засоби (матеріали, комплектуючі вироби, напівфабрикати тощо), витрати на оплату праці (заробітна плата з єдиним соціальним внеском) та ін. Останній етап аналізу пов'язаний з виявленням причин і факторів, як негативних, так і позитивних (відповідність стандартам, технічним умовам, світовому рівню), оцінкою їх впливу на якість продукції і витрати. Виявлені на даному етапі факти невідповідності соціальним, юридичним чи іншим вимогам наносять підприємствам найбільший збиток.

Досліджуючи практику управління соціальними ризиками, можна дійти висновку, що воно зазвичай здійснюється на основі реагування на кризові ситуації або запобігання їм. Обидві розглянуті схеми управління використовують споріднені прийоми управління ризиком, основними з яких є:

– запобігання ризику – означає відмову від реалізації заходу (проекту), пов'язаного з ризиком. Наприклад, рівень можливих втрат, а також додаткові витрати, пов'язані зі зменшенням ризику або передачею ризику іншій особі,

неприйнятні, а рівень можливих втрат значно перевищує очікувану віддачу (прибуток) тощо;

- зниження ступеня ризику передбачає зменшення ймовірності та обсягу втрат. Існує багато різних способів зниження ступеня ризику залежно від конкретного виду ризику і характеру діяльності. Одним з окремих випадків зниження ступеня ризику є його передача, тобто відповідальності за ризик (повністю або частково), комусь іншому, наприклад, страховій компанії;

- прийняття ризику означає збереження всього або частини ризику (у разі передачі частини ризику комусь іншому) за даним суб'єктом управління, тобто на його відповідальності.

Уникнення появи можливих ризиків являє собою просте ухилення від певного виду діяльності, контактів з власністю та контрагентами з високим рівнем ризику. Цей засіб вимагає зваженості, оскільки дозволяє уникнути втрат, пов'язаних з ризиком, але водночас призводить до втрати прибутку в результаті відмови від даного виду діяльності, тобто виникає ризик невикористаних можливостей, неотримання прибутків. Даний засіб зазвичай використовується у випадках катастрофічного та критичного ризиків, коли втрати підприємства, внаслідок реалізації запланованої діяльності, становлять розмір їх власних обігових активів чи 75 % чистого прибутку. Для решти випадків бажано застосовувати іншу групу засобів управління ризиками. До такого засобу управління ризиками звертаються найчастіше малі підприємства при аналізі результатів впровадження нового напрямку діяльності, рідше – великі.

Група засобів управління ризиками підприємства, метою якої є зниження їх впливу, розкривається через такі засоби, як: попередження ризику; передача ризику; прийняття (збереження чи навіть збільшення ступеня ризику) ризику; зниження ступеня ризику (оптимізація).

Зниження ступеня ризику (оптимізація його ступеня) полягає у зменшенні ймовірності настання ризику та розміру втрат від нього. Ці засоби поділяють на зовнішні та внутрішні засоби. До зовнішніх засобів зниження ступеня ризику (оптимізації) належать: розподіл (делегування) частини ризиків між партнерами, які матимуть змогу контролювати той чи той ризик, а також хеджування; зовнішнє страхування ризику, тобто передання певних ризиків страховику.

Стратегія з управління ризиками недотримання корпоративно-соціальної відповідальності покликана забезпечити достатній рівень матеріального добробуту суспільства, його стабільність і впевненість у завтрашньому дні, сприяти розвитку духовно-культурних основ населення. Стратегія управління КСВ сприятиме:

- збільшенню внеску підприємств машинобудівної галузі в сталий розвиток суспільства у соціальній, економічній та екологічній сферах;
- підвищенню ефективності управління в аспектах впливу діяльності компанії на соціальну і екологічну складові життя суспільства;
- розвитку машинобудування України з урахуванням триєдиної економічної, соціальної та екологічної складової сталого розвитку, що сприятиме підвищенню безпеки країни та забезпечить дотримання сучасних екологічних вимог у процесі виробництва продукції;
- розвитку системи корпоративного управління і підвищенню конкурентоспроможності;
- зростанню інвестиційної привабливості підприємства;
- зростанню іміджу підприємства як підприємства з надійною кредитною історією, який активно залучає інвестиційні кошти на світовому ринку на реалізацію сучасних проектів з реконструкції та будівництва нових потужностей;
- позиціонування підприємства як сучасної інноваційної організації стратегічного значення;
- розвитку взаємодії із зацікавленими сторонами і підвищенню довіри до підприємства з їхнього боку;
- зміцненню корпоративної культури і підвищенню лояльності працівників підприємства;
- створенню умов для постійного особистісного та професійного зростання працівників в епоху динамічних технологічних та управлінських змін у світовому розвитку машинобудування;
- забезпеченню прозорості діяльності та поширенню корпоративної соціальної відповідальності в державному секторі економіки;
- покращенню загального іміджу підприємства;
- забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку на територіях присутності машинобудівного підприємства, що сприятиме, у тому числі, забезпеченню економічної та соціальної стабільності.

Нами розроблена структурно-логічна модель стратегії управління ризиками недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємства, яка відображена на рис. 3.5. Відповідно до запропонованої моделі цілями реалізації Стратегії управління ризиками недотримання КСВ машинобудівного підприємства є:

1. Підвищення суспільної довіри до діяльності підприємства та перспективності розвитку машинобудування України. Суспільна довіра – одна з найважливіших умов сталого розвитку української промисловості машинобудівної галузі, що забезпечує: економічний розвиток і конкурентну спроможність країни; зменшення обсягу використання ресурсів і техногенного навантаження на довкілля; виконання Україною обов'язків, взятих на себе в рамках Паризької угоди.

Підприємство буде прагнути до соціальної підтримки своєї повсякденної діяльності і планів розвитку на територіях теперішньої і перспективної присутності структурних підрозділів. До соціальних проектних планів підприємств машинобудівної галузі Хмельницької області варто віднести: створення нових робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури, сприяння (підтримка) створенню оздоровчих і туристичних зон навколо своїх об'єктів, реалізацію екологічних, культурних та просвітницьких проектів з урахуванням потреб місцевих громад, відповідального ставлення до довкілля, природних і культурно-історичних цінностей регіонів.

2. Впровадження принципу екологічної відповідальності та інновацій у виробничі процеси і проекти розвитку. Підприємства машинобудівної галузі за умов їх інтеграційного функціонування, в рамках принципу екологічної відповідальності, дотримується концепції розвитку промисловості, яка базується на дотриманні екологічного законодавства та збалансованого використання й відновлення природних ресурсів.

Машинобудівні підприємства повинні мінімізувати вплив своєї діяльності, аналізувати власні й європейські досягнення та знаходитися у пошуку нових екологічних рішень задля збереження природних ресурсів. Екологічна відповідальність повинна стати способом життя не лише для керівництва підприємства, але й для кожного співробітника, а також бути прикладом для стейкхолдерів.

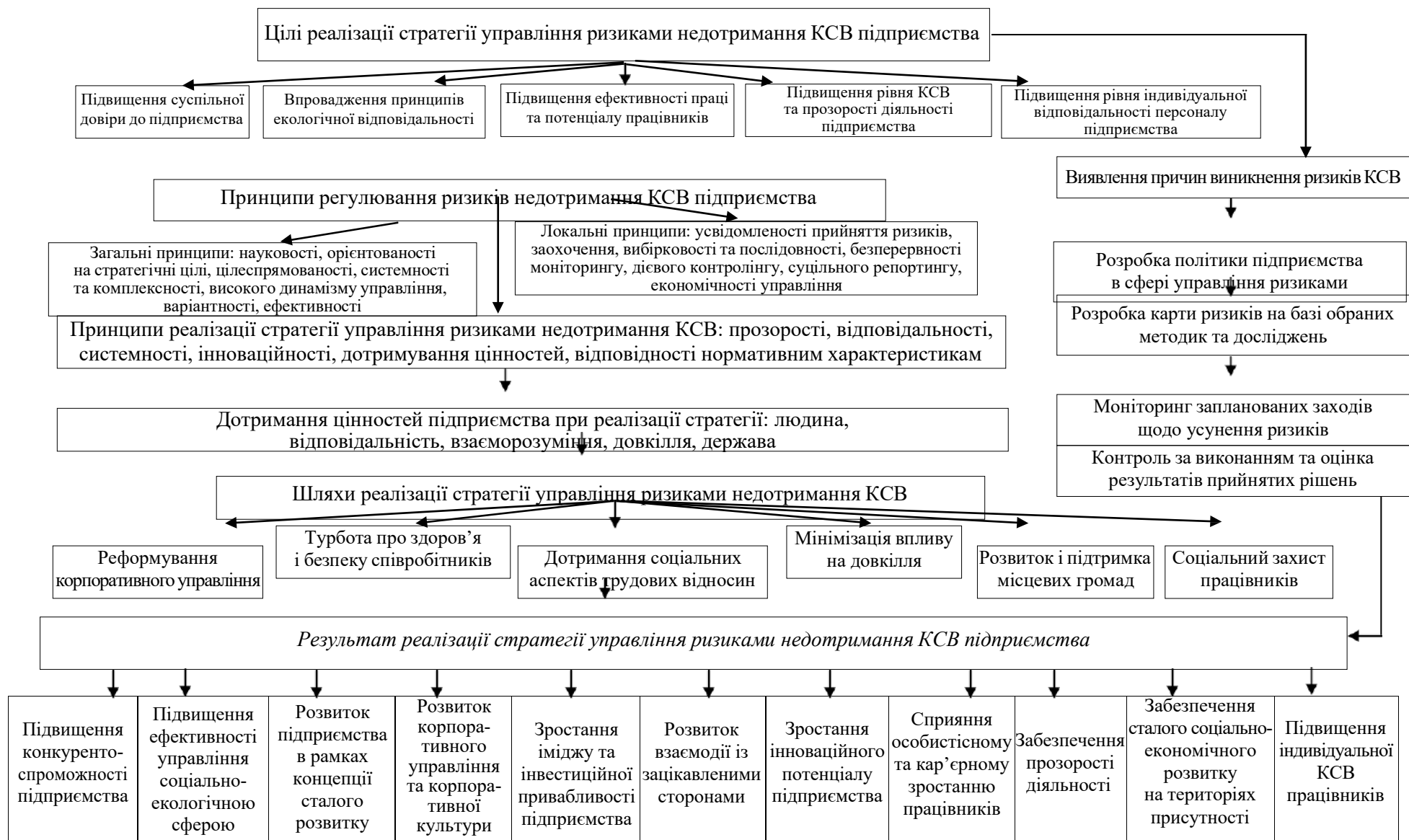


Рисунок 3.5 - Структурно-логічна модель стратегії управління ризиками недотримання корпоративної соціальної відповідальності підприємства

В умовах інтеграційних процесів функціонування і специфічних умовах економічної кризи, військової агресії і децентра лізації, підприємства мають активно брати участь у створенні нових робочих місць, а податкові відрахування спрямовувати до місцевих бюджетів, як частину своєї соціальної відповідальності та внесок у зменшення соціальної напруженості в регіонах. Підприємство має залучати до процесу прийняття рішень щодо розвитку машинобудівної галузі лідерів спільнот, представників неурядового сектора і органів державної влади та місцевого самоврядування, залучає до участі в освітніх і тренінгових програмах лідерів громадської думки, глав об'єднаних територіальних громад, міських, районних і сільських рад, голів і співробітників районних державних адміністрацій, членів виконкомів. Підприємство докладас зусилля для створення умов щодо формування професійних кадрів з числа представників місцевого населення, відповідно до кваліфікаційних вимог для роботи на підприємствах.

Впровадження Стратегії управління соціальними ризиками корпоративно соціальної відповідальності забезпечить розвиток на базі підприємства інституту корпоративного волонтерства, встановлення зв'язків з громадськими організаціями, посилить роль і позитивний вплив на розвиток місцевих громад на основі співпраці і соціального партнерства.

Надання публічної звітності щодо соціальної відповідальності і соціальних інвестицій підприємства буде будуватися на основі Глобальної ініціативи щодо звітності GRI і інших видів нефінансових показників. В умовах розвитку інтеграційних процесів підприємства машинобудівної галузі мають звітувати з нефінансових індикаторів за загальною моделлю звітності, що ґрунтується на таких документах, як Глобальна ініціатива зі звітності (GRI), ISO 26000 та Фінансові загальні принципи управління з підготовки звіту (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 - Характеристика нефінансових індикаторів звітності підприємства

Індикатор	Характеристика індикатора
Організаційне управління	Інформація про підприємство, управління соціальною відповідальністю та процес залучення заінтересованих сторін
Економічна відповідальність	Інформація про економічні цілі, досягнення і показники (доходи, державна підтримка і непрямі фінансові наслідки)
Персонал підприємства	Політика і підходи щодо управління персоналом, структура персоналу (у тому числі плинність кадрів), реструктуризація і припинення трудових відносин, показники гендерної рівності, схеми винагороди, навчання і підвищення кваліфікації кадрів, здоров'я і безпека персоналу
Довкілля	Екологічні цілі, питання підвищеного ризику, екологічні показники (електроенергія, водопостачання, відходи), відповідність нормативним вимогам
Суспільство	Участь у місцевих громадах, протидія корупції, участь у державній політиці, поведінка на ринку (дотримання правил конкуренції), а також дотримання законів і норм функціонування
Відповідальність за якість продукції	Показники задоволеності клієнтів, безпеки продукції і послуг
Права людини	Питання прав людини у зв'язку з господарською діяльністю підприємства
Логістика	Управління ланцюгами поставок
Принципи звітності та розрахунків	Методологічна інформація з підготовки звіту та принципи розрахунків з усього звіту

Кожен розділ повинен містити обов'язкову і необов'язкову інформацію. Звіт має бути підготовлений за принципом «дотримуйся або поясни». Це означає, що, якщо підприємство не повідомляє про конкретне питання, то повинне пояснити, чому це питання не висвітлюється. Крім того, правління директорів також повинні розробляти цілі стратегічного розвитку, інтегрувати підходи стратегічного розвитку до бізнес-стратегії та щорічної звітності щодо виконання цілей стратегічного розвитку.

Висновки до розділу 3

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

1. Визначено основні напрями впровадження та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Доведено, що ефективна реалізація стратегії КСВ підприємства неможлива без взаємовідносин з такими сферами впливу як: держава, персонал підприємства, бізнес-партнери, довкілля,

місцева громада. Враховуючи при цьому зовнішні форми прояву КСВ та інтегруючи внутрішні складові соціально відповідальної політики підприємства.

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

3. Доведено, що впровадження концептуальних засад стратегії реалізації КСВ в умовах інтеграційних процесів функціонування, з урахуванням напрямів їх освоєння дасть можливість підприємству: визначати та оцінювати проблеми у соціально-трудовій сфері, здійснювати прогнозування їх ймовірних наслідків для всіх соціальних партнерів; визначати напрями та конкретні заходи з метою удосконалення сучасного стану соціально відповідального регулювання трудових відносин, розробити шляхи їхньої реалізації, оцінити та обрати найбільш ефективні з них; здійснювати постійну реалізацію запланованих перспективних дій, активно використовуючи при цьому систему внутрішнього та зовнішнього контролю; використовувати прогресивні методи управління, застосовувати принципи соціальної відповідальності в межах загальної системи корпоративного управління для більш ефективного регулювання трудових відносин, надавати необхідні для цього ресурси; формувати позитивний імідж, орієнтований на пріоритет забезпечення гідної праці, збереження життя і здоров'я найманих працівників; забезпечити відкритість і доступність інформації в сфері соціальної відповідальності шляхом адекватного обміну інформацією та діалогу з усіма зацікавленими сторонами; забезпечити інформаційну відкритість та прозорість, налагодити активний прямий та зворотній зв'язок з усіма стейкхолдерами.

4. Доведено, що реалізація соціально-корпоративних проектів надасть підприємству конкурентні переваги такі, як: правильне визначення пріоритетів та напрямів розвитку з урахуванням їх соціальної орієнтації; своєчасна діагностика проблем та реалізація заходів щодо їх вирішення; зменшення виробничих витрат за рахунок впровадження сучасних досягнень логістики, підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення відходів; використання пілг, передбачених законодавством для соціально відповідальних підприємств; отримання переваг

під час взаємодії з іншими виробничими та фінансовими організаціями; зменшення ризиків щодо втрати чи недоотримання прибутку внаслідок штрафних санкцій або заборони діяльності; підвищення інвестиційної привабливості підприємства; збільшення сегменту ринку завдяки обізнаності та бажанню споживачів користуватися продукцією підприємства; оптимізація страхових витрат.

5. За умов інтеграційного розвитку підприємства здійснено аналіз соціальних ризиків соціально відповідального підприємства, їхніх джерел та методів боротьби з ними. На основі проведених досліджень запропонована класифікація соціальних ризиків недотримання відповідальності підприємства залежно від зацікавлених груп, з якими взаємодіє підприємство. Виділено ключові групи соціальних ризиків, до яких відносяться ризики, пов'язані з управлінням персоналом, необачністю рішень керівництва, взаємодією зі споживачами та розбіжністю інтересів підприємства та груп впливу.

6. Проведено аналіз методів боротьби із соціальними ризиками і визначено методи усунення ключових ризиків. При цьому звернено увагу на можливість використання соціальних ініціатив для нейтралізації соціальних ризиків. Зроблений висновок, що соціально відповідальне підприємство володіє більш широким колом можливостей з нейтралізації соціальних ризиків, що є безсумнівною перевагою порівняно з підприємствами, які ігнорують соціальну діяльність.

7. Запропоновано стратегію управління ризиками недотримання корпоративно-соціальної відповідальності підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін. Розроблено Програму управління соціальними ризиками на підприємствах, що орієнтовані на вправдження у практичну діяльність принципів корпоративно-соціальної відповідальності.

8. Детально описана і поетапно сформована послідовність виконання дій програми управління ризиками недотримання соціально відповідального підприємства за умов активізації інтеграційних процесів, в якій, починаючи від планування методів нейтралізації ризиків, до їх оцінки і формування заходів по усуненню чи локалізації ризиків, що стримують підвищення рівня корпоративно-соціальної відповідальності, пропонується програма з управління ризиками та оцінка ефективності прийнятих управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Одержані в роботі результати в сукупності вирішують науково-практичне завдання, яке полягає в обґрунтуванні нових і поглибленні існуючих теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розвитку КСВ підприємств. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Узагальнено генезис концепцій КСВ, що дозволило визначити основні етапи їх розвитку, сформулювати основні теоретичні положення кожного етапу, визначити основний внесок у формування сучасної теорії КСВ, визначити сутність КСВ. Сучасний період розвитку концепції КСВ характеризується інтегрованим поєднанням теорій «стейкхолдерського підходу», «корпоративної стійкості» та «сталого розвитку».

2. Досліджено спеціальні ініціативи і стандарти з КСВ міжнародного рівня і встановлено, що вони можуть стати базовими правилами здійснення соціально відповідальної діяльності вітчизняними підприємствами, формування таких документів на загальнодержавному та корпоративному рівнях, основою регулювання взаємовідносини в даній сфері. Доведена необхідність прийняття Національної стратегії корпоративної соціальної відповідальності, імплементації основних її положень в Стратегію соціально-економічного розвитку держави, регіональні стратегії, галузеві стратегії, використовувати при розробці корпоративних кодексів, стратегій КСВ суб'єктів господарювання тощо. Проведено аналіз існуючих зарубіжних моделей КСВ та визначено особливості їх адаптації в практику діяльності українських підприємств.

3. Встановлено, що найчастіше використовують більш укрупнений підхід до визначення форм реалізації КСВ, виділяючи два основних вектори розвитку соціально відповідальної діяльності: внутрішній і зовнішній. Цей поділ необхідний для розуміння системності та комплексності КСВ,

підвищення ефективності реалізації заходів КСВ, контролю за їх реалізацією, а також вчасного коригування моделі взаємодії із заінтересованими сторонами, що реалізується підприємством. Визначено основні напрями реалізації внутрішньої та зовнішньої форм соціальної відповідальності за перспективами, що дасть можливість включити заходи КСВ в стратегію діяльності, враховувати при формуванні стратегічних карт розвитку, здійснювати контроль за їх реалізацією, оцінювати рівень розвитку КСВ.

4. Визначена залежність рівня розвитку КСВ від складових елементів КСВ підприємства. Обґрунтовано п'ять рівнів розвитку КСВ підприємства, що дасть можливість на кожному з етапів розвитку підприємства оцінити рівень його соціальної відповідальності залежно від наявності та відсутності характеристик, які наведено для кожного рівня розвитку КСВ підприємств, визначати ефективність КСВ і оцінювати вплив на ділову репутацію підприємства і його конкурентоспроможність.

5. Проаналізовано результати діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств за 2014–2018 роки. Констатовано, що динаміка їх основних економічних показників в цілому має негативну тенденцію, що відображається і на рівні розвитку КСВ. Встановлено проблеми, що гальмують реалізацію принципів КСВ на досліджених підприємствах. Ними визначено: відсутність вітчизняного законодавства, зокрема: Національної стратегії корпоративної соціальної відповідальності в Україні, відсутність державної підтримки розвитку КСВ та системи стимулювання, достатнього рівня сприйняття важливості КСВ менеджментом підприємств і обмеженість фінансових ресурсів підприємств. Окреслено можливі шляхи вирішення означених проблем на підприємствах машинобудування, які можуть бути прийнятними і для інших промислових підприємств.

6. З метою забезпечення експрес-аналізу дотримання принципів КСВ, на підприємстві удосконалено систему показників для оцінювання її рівня, яка групується за такими складовими: фінансова, соціальна, трудова, взаємовідносин із стейкхолдерами, екологічна.

7. Проведено експрес-опитування фахівців підприємств машинобудування, яке дозволило зробити висновки про реальний стан у сфері КСВ та визначено існуючі проблеми та фактори, які, на думку керівників підприємств, стримують розвиток КСВ на підприємствах.

8. Доведено, що управління КСВ має бути невід'ємною складовою загальної системи управління підприємством і розроблено комплекс заходів для побудови ієрархічної схеми інтеграції управління КСВ в систему управління підприємством. Удосконалено механізм управління КСВ підприємства, який представлений у вигляді певної послідовності дій, впровадження інструментів інтеграції принципів КСВ у бізнес-процеси підприємства. Визначено напрями організації КСВ у системі корпоративного управління, базові елементи організації КСВ підприємства, процедури, інституції, взаємозв'язок і комунікації між основними елементами.

9. Запропоновано для комплексної оцінки рівня КСВ підприємства використовувати інтегральний показник рівня КСВ. Методика удосконалена через використання системи якісних і кількісних показників, які запропоновані автором через визначення коефіцієнта якісних параметрів КСВ та коефіцієнта кількісних параметрів КСВ. Визначено рівні інтегрального показника КСВ за складовими елементами та встановлено можливості розвитку КСВ підприємств, виходячи із величини показника та фактичного рівня.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз стану охорони праці в Україні та основні завдання профспілкових організацій на наступні 5 років. URL: <http://ukrsocium.com/>
2. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>
3. Антошко Т. Р. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах : монографія Київ: НТУУ «КПІ», 2013. 275 с.
4. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL: http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf
5. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандінгу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>
6. Баюра Д. О. Концептуальні засади механізму формування корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 9 (135). С. 151–157.
7. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1 (32). – С. 97–101.
8. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. *Вісник науки та освіти*. Серія «Соціологія». №3 (3), 2022 р., С. 258-268. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/2650/2657>
9. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління* – ДонНУ ім. В.

Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50.
<https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722>

10. Бондарева О. Г. Формування соціально-економічного становища шахтарських міст, що пов'язано з процесами реструктуризації вугільних шахт. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2012. № 2. С. 24–31.

11. Власова Т. Р. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та тенденції *Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 52–57. URL: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_8.pdf.

12. Войнаренко М. П. Рекомендації щодо оцінювання рівня корпоративної культури на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 1 (1). С. 66–71.

13. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40), С. 327-335 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10634>

14. Воронін А.В., Панасюк П.І. Стан відновлювальної енергетики України та перспективні напрямки розвитку // *Науковий погляд: економіка та управління*. №1 (77). 2022. С.28-35 (категорія Б)

15. Гармідер Л. Д. Оцінка задоволеності зацікавлених сторін у розвитку кадрового потенціалу торговельних підприємств. *Економічний нобелівський вісник*. 2016. № 1 (7). С. 104–112.

16. Гоголя О. П. Соціальна відповідальність бізнесу : монографія /О. П. Гоголя, І. П. Кудінова. Ніжин: вид. Лисенко М.М., 2016. 175 с.

17. Гончар О. І. Корпоративна соціальна відповідальність – сучасний вектор розвитку підприємницького потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 6, т. 3 (253). С. 74–80.

18. Господарський кодекс. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
19. Грицина Л. А. Еволюція та формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємства. Наука та технології: крок в майбутнє – 2017 : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Дніпропетровськ : Наука та освіта, 2017. Т. 2. С. 32.
20. Гросул В. А. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. № 2 (52). С. 233–236.
21. Гуняєва Н. Міжнародні стандарти в галузі соціальної відповідальності. *Стандарти та якість*. 2016. № 10. С. 61–65.
22. Діагностика стану та перспективи розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки) : монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. П. Панькова [та ін.] ; НАН України, Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 2013. 296 с.
23. Ділова громадськість ініціює прийняття Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу. URL: <http://www.uspp.org.ua/news/2317.dilova-gromadskist-iniciyupriynyattya-nacionalnoi-strategii-socialnoi-vidpovidalnosti-biznesu.htm>.
24. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*: зб. наук. пр. Темат. вип.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. Харків: НТУ «ХПІ». 2018. № 46 (1019). С. 53–63.
25. Жаліло Я. А. Економічний діалог: партнерство заради прогресу / Я. А. Жаліло, І. М. Акімова, Д. В. Ляпін ; Центр антикризових досліджень. Київ: МСД, 2017. 123 с.
26. Зайкіна Г. М. Теоретичні засади впровадження системи якості на підприємствах харчової промисловості. *Бізнес-навігатор*. 2016. № 2 (34). С. 58–66.

27. Затеїщикова О. О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2016. № 2. С. 200–205.
28. Звонар В. П. Аутсорсінгова модель реалізації корпоративної соціальної відповідальності. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2. – С. 123–131, 202.
29. Зеленко О. О. Моніторинг трансформації суспільства на засадах соціального діалогу з метою соціально-економічного розвитку регіонів країни *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 444–448.
30. Зінченко А. Г. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. Київ, 2015. 60 с.
31. Ігнатенко М. М. Теоретичні засади та практичні напрями формування корпоративної соціальної відповідальності аграрних і харчових підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 1. С. 78–83.
32. Кавтиш О. П. Роль КСВ у забезпеченні конкурентоспроможності національних підприємств. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. Вип. 18. С. 128–135.
33. Камишнікова Е. В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію. *Економічний аналіз*. 2017. № 1, т. 27. С. 199–205.
34. Керівництво з соціальної відповідальності ISO/DIS 26000. Міжнародна організація стандартизації: Guidance on social responsibility. URL: isotc.iso.org.
35. Керівництво GRI зі звітності в галузі стійкого розвитку версії G4. URL: <https://www.globalreporting.org/g4>.
36. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід* № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.17.5 2.

37. Коваленко Є. В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 134–139.

38. Коваленко О. В. Соціальна відповідальність бізнесу як наслідок державного регулювання економіки. URL: <http://www.icpua.com/ru/node/1155>.

39. Kozlovskiy, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)

40. Концепція Національної стратегії соціальної відповідальності бізнесу в Україні. URL: http://svb.ua/sites/default/files/201108_konceptsiya_nacionalnoyi_strategiyi_svb.pdf

41. Концепція соціальної держави В Україні. URL: <http://cpsr.org.ua/index.php?option=com>

42. Конфедерація роботодавців України. URL: <http://www.conf.eu.org/ua/home.html>.

43. Конюхов Ю. М. Механізм реалізації стратегії сталого соціально-економічного розвитку. *Агросвіт*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2015. № 17. С. 64–68.

44. Конюхов Ю. М. Оцінка регіональної соціально-економічної диференціації суб'єктів агробізнесу. *Економіка та держава*. 2015. № 9. С. 113–116.

45. Кормишкін Ю. А. Соціальна відповідальність аграрних формувань. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017. Вип. 3. С. 30.

46. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : навч. посіб. за наук. ред. О. С. Редькіна. Київ: Фарбований лист, 2016. 480 с.

47. Кравченко В. О. Роль іміджу в створенні конкурентних переваг підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Науки: економіка, політологія, історія. 2017. № 6 (248). С. 70–

48. Краснокутська Н. С. Соціальна відповідальність як критерії ціннісно-орієнтованого управління (емпіричний аспект). *Торгівля, комерція, підприємництво*. Львів : вид-во ЛКА, 2018. Вип. 17. С. 115–118.
49. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>
50. Ласукова А. С. Порівняльний аналіз моделей корпоративної соціальної відповідальності в банках світу. *Вісник Запорізького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. № 3 (15). С. 181–188.
51. Левченко Г. М. Соціальна відповідальність в контексті тенденцій етичного інвестування / Г. М. Левченко, О. М. Волк // *Механізм регулювання економіки*. – 2011. – № 2. – С. 183–190.
52. Леось О. Ю. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління на підприємствах України / О. Ю. Леось, В. В. Чмельов // *Кримський економічний вісник*. – 2013. – № 5 (06). – С. 279–283.
53. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
54. Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності заходів корпоративної соціальної відповідальності / Н. М. Ушакова, Н. А. Супрун, А. В. Данилюк ; за заг. ред. Н. А. Супрун, Н. М. Ушакової. Київ, 2013. 22 с.
55. Міжнародний стандарт AA 1000 «AccountAbility». URL: <http://www.iso.org/iso/catalogue>
56. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07>
57. Місько Г. А. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на ефективність операційної діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 36. С. 113–119.

58. Наслідки неприйняття національної політики з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) для України. URL: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2013/11/cost_of_/non_adoption_final.pdf

59. Нижник В. М. Підвищення ефективності соціальної політики як чинника входження України до ЄС. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5, т. 1. С. 183–186.

60. Нижник В. М. Фінансові аспекти формування соціальної політики промислових підприємств / В. М. Нижник, О. В. Матвієць // *Забезпечення соціального захисту населення в контексті активізації євроінтеграційних процесів: монографія / за наук. ред. В. М. Нижника Хмельницький: ХНУ, 2017. –578 с.*

61. Носова О. В. Корпоративна соціальна відповідальність: модель в Німеччині. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія Економічна*. 2017. Вип. 92. С. 11–21.

62. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>

63. Орлова Н. С. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні : монографія. Київ: Кондор, 2014. 278 с.

64. Переваги корпоративної соціальної відповідальності для бізнесу. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/info/643.htm>.

65. Пермінова Г. В. Аналітично-концептуальні підходи до проблеми корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. Політологія. Соціологія. Право. 2016. № 4. С. 81–84.

66. Петроє О. М. Соціальний діалог як інструмент формування корпоративної соціальної політики : монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. 152 с.

67. Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко [та ін.]. Харків: УкрДУЗТ, 2018. Ч. 2. 241 с.
68. Поплавська О. В. Вплив корупції на розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4, т. 2. С. 59–62.
69. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / кол. авт.: О. Лазоренко, Р. Колиско. Київ: Енергія, 2010. 96 с.
70. Практика благодійної діяльності бізнес-компаній в Україні: сучасний досвід (звіт за результатами дослідження) / А. Гулевська-Черниш, Д. Непочатова, Л. Паливода, С. Шендеровський; за заг. ред. А. Гулевської-Черниш. Київ : Салютіс, 2010. – 60 с.
71. Практики КСВ в Україні URL: <http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2017/01/CSR-cases-in-Ukraine-2016.pdf>.
72. Руденко М. В. Управління підприємствами з урахуванням позицій зацікавлених сторін. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 29. С. 103–109.
73. Сабецька Т. І. Сфери та Т. І. Сабецька. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 15, ч. 3. С. 97–101.
74. Салій І. Американський та європейський шляхи соціального підприємництва. URL: http://sedc.lviv.ua/text-informacija_pro_sp.html.
75. Самофалова Т. О. Соціальна відповідальність бізнесу як об'єктивна категорія соціально-економічної системи. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 2. С. 214–220.
76. Саприкіна М. Діалог зі стейкхолдерами: рекомендації компаніям. Київ : Фарбований лист, 2015. 475 с.
77. Система збалансованих показників як система оцінки персоналу. URL: <http://www.svb.org.ua/>.

78. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>

79. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №. 2. С. 52-61. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Трпс_2018_2_8

80. Соціалізація відносин у сфері праці в контексті стійкого розвитку : монографія / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко [та ін.] ; за наук. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 348 с.

81. Соціально-трудові відносини: проблеми гармонізації: монографія / М. В. Семикіна, З. В. Смутчак, С. Р. Пасека [та ін.] ; за ред. М. В. Семикіної. Кіровоград: КНТУ, «КОД», 2017. 300 с.

82. Стандарт взаємодії із зацікавленими сторонами AA 1000 SES. URL: www.urbanecomomics.ru/download./php?dl_id=2195

83. Стратегія ЄС з корпоративної соціальної відповідальності. URL: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:EN:PDF>

84. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Europe-2020»). *Український соціум*. 2017. № 2 (45). С. 163–176.

85. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561>

86. Усатенко О. В. Класифікація соціально відповідальної діяльності підприємства у процесі сталого розвитку для цілей управлінського обліку. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2017. №794. С. 88–94.
87. Фірсова С. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: маркетинговий аспект. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка*. Економіка. 2016. № 121. С. 73–76.
88. Фурса М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні: державно-управлінський аспект. *Збірник наукових праць Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України*. Львів, 2016. 498 с.
89. Харламова А. О. Корпоративна соціальна відповідальність – необхідний чинник формування корпоративної стратегії. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_9_51
90. Хміль Ф. І. Соціальна відповідальність підприємництва в Україні. *Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ»*. 2017. № 1. С. 24–30.
91. Шабатура Т. С. Соціальні інвестиції як інструмент реалізації соціально-орієнтованого бізнесу. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. Економіка і менеджмент. 2014. Вип. 4. С. 183–187.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

**Аналіз продуктивності праці на підприємствах машинобудування
Хмельницької області за 2016–2020 рр.**

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
ТОВ «ПБТ»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	243697	329167	631018	409998	429873	135,07	191,7	64,98	104,85
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	198362	274979	522473	334203	389671	138,62	190,00	6397	116,60
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1685	1843	2117	2028	1856	109,38	114,87	95,80	91,52
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	69180,8	93465,5	149235,6	130148,2	118924,8	135,10	159,67	87,21	91,38
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	2748173	3119513	3584412	309429	3147833	113,51	114,90	86,33	101,73
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	144,63	178,60	298,07	202,17	231,61	123,48	166,89	67,82	114,56
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	3421,40	4226,10	5874,50	5348,00	5340,40	123,52	139,01	91,04	99,86
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,35	0,34	0,28	0,39	0,31	97,14	8235	139,08	79,49
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,28	0,28	0,24	0,32	0,28	100,00	85,72	133,3	87,50
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/тис. грн	11,27	9,48	5,68	7,55	7,32	84,12	59,92	132,87	96,99
ПАТ «Завод «Темп»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17201	38249	30335	25041	41253	222,36	79,30	82,55	164,74
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	13119	33005	24832	19132	30148	251,58	75,23	77,05	157,58
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	148	133	135	119	117	89,86	101,50	88,15	98,32
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	5625,30	6614,50	7595,00	7384,40	7475,06	117,58	114,82	97,23	101,23
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	222910	228876	230579	218164	216980	102,68	100,74	94,62	99,46
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	116,22	287,59	224,70	210,43	352,59	247,45	78,13	93,65	167,56
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	3167,40	4144,42	468827	5171,15	5324,12	130,85	113,12	110,30	102,96
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,43	0,20	0,31	0,39	0,25	46,51	155,00	125,81	64,10
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,33	0,17	0,25	0,29	0,18	51,51	147,05	116,00	62,07
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/ тис. грн	12,96	5,98	7,60	8,71	5,26	46,17	127,09	114,60	60,39
ПАТ «Укрелектроапарат»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	389264	449143	501278	382031	411095	126,05	111,61	76,41	107,60
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	330883	389542	374568	317520	376528	117,73	96,16	84,80	118,58
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	985	995	954	827	755	101,02	95,88	86,69	91,29
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	53997,90	57127,80	50490,40	49332,30	47566,09	105,80	88,38	97,71	96,42
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	1690549	1659549	1424031	1385241	1326524	98,17	85,81	9728	95,76
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	395,19	451,40	525,45	461,95	544,50	114,22	116,41	87,92	117,86
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	4697,10	4784,57	4410,41	4971,01	5250,12	101,86	92,18	112,71	105,61
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,16	0,15	0,13	0,16	0,13	93,75	86,67	123,08	78,95
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,14	0,13	0,10	0,13	0,12	92,85	76,92	130,00	92,30
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/тис. грн	4,34	3,69	2,84	3,63	3,22	85,14	76,96	127,82	88,89
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5681	3137	8659	11127	12634	55,22	276,02	128,50	113,54
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4249	2699	7301	8164	9389	270,50	110,99	111,82	115,00
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	26	11	21	24	22	42,31	190,91	114,29	91,67
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	548,74	270,60	1133,00	1512,00	1410,85	49,31	418,70	133,45	93,31
Відпрацьовано робочого часу, людино-годин	41319	17481	33373	34421	33987	4231	190,91	103,14	98,74
Середньорічний виробіток на одного працівника, тис. грн/особу	218,50	285,08	412,33	463,62	574,27	130,52	144,58	112,44	123,87
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	1758,79	2050,00	4496,03	5250,00	5344,12	116,56	219,32	116,77	101,79
Частка заробітної плати в собівартості продукції	0,12	0,10	0,16	0,19	0,15	83,33	160,00	118,75	78,95
Зарплатомісткість одиниці продукції, грн/грн	0,10	0,09	0,13	0,14	0,11	90,00	144,44	107,69	78,57
Трудомісткість одиниці продукції, людино-годин/ тис. грн	7,27	5,57	3,85	3,09	2,69	76,62	69,12	80,26	87,05

Аналіз продуктивності праці на підприємствах машинобудування Хмельницької області за 2016–2020 рр.

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
ТОВ «ПІБТ»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	243697	329167	631018	409998	429873	135,07	191,7	64,98	104,85
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1685	1843	2117	2028	1856	109,38	114,87	95,80	91,52
Відпрацьований час усіма працівниками: – людино-годин	2748173	3119513	3584412	30929	3147833	113,51	114,90	86,33	101,73
– людино-днів	422935	462593	529250	509028	462144	109,38	114,41	96,18	90,79
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,00
Тривалість робочого дня, год	6,50	6,74	6,77	6,08	6,81	103,69	100,15	90,05	112,01
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1630,96	1632,63	1693,16	1525,77	1693,05	103,78	100,03	90,11	111,21
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	144327,29	178603,90	29871,79	202168,63	231612,60	123,49	166,89	67,83	114,56
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	576,20	711,57	1192,29	805,42	930,17	123,49	167,55	67,55	115,49
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	88,68	105,52	176,05	132,50	136,56	118,99	166,84	75,26	103,06
ПАТ «Завод «Темп»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17201	38249	30335	25041	41253	222,36	79,30	82,55	164,74
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	148	133	135	119	117	89,86	101,50	88,15	98,32
Відпрацьований час усіма працівниками: – людино-годин	222910	228876	230579	218164	216980	102,68	100,74	94,62	99,46
– людино-днів	37148	33383	33750	29869	29133	89,86	101,10	88,50	97,54
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,00
Тривалість робочого дня, год	6,00	6,86	6,83	7,30	7,45	114,33	99,56	106,88	103,44
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1506,15	1720,87	1737,99	1833,31	1854,53	114,26	99,25	107,33	101,16
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	116222,97	287586,46	224703,70	210428,57	352589,74	247,44	78,13	93,65	167,56
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	463,04	1145,73	898,81	838,36	1416,02	247,43	78,45	93,27	168,97
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	77,17	167,12	131,56	114,78	190,12	216,55	78,72	87,25	165,64
ПАТ «Укрелектроапарат»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	389264	449143	501278	382031	411095	126,05	111,61	76,41	107,60
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	985	995	954	827	755	101,02	95,88	86,69	91,29
Відпрацьований час усіма працівниками: – людино-годин	1690549	165949	1424031	1385241	1326524	98,17	85,81	97,28	95,76
– людино-днів	247235	249745	238500	207577	187995	101,02	95,50	87,03	90,57
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,20
Тривалість робочого дня, год	6,84	6,64	5,97	6,67	7,06	97,08	89,61	112,16	105,85
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1716,29	1667,89	1492,69	1675,02	1756,99	97,18	89,50	112,21	104,89
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	395191,87	451400,00	525448,63	461948,00	544496,68	114,22	116,40	87,92	117,86
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	1453,13	1798,41	2101,79	1840,43	2186,73	123,76	116,87	87,92	118,82
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	230,26	270,64	352,01	275,79	309,90	117,53	130,07	78,35	112,36
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»									
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	5681	3137	8659	11127	12634	55,22	276,02	128,50	113,54
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	26	11	21	24	22	42,31	190,91	11429	91,67
Відпрацьований час усіма працівниками: – людино-годин	41319	17481	33373	34421	33987	42,31	190,91	103,14	98,74
– людино-днів	6526	2761	5250	6024	5478	42,31	190,15	114,74	90,94
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,20
Тривалість робочого дня, год	6,33	6,33	6,36	5,71	6,20	100,00	100,47	89,78	108,58
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником, год	1589,19	1589,18	1589,19	1434,21	1544,86	100,00	100,00	90,25	107,72
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	218500,00	285181,81	41233,33	463625,00	574272,72	130,52	144,58	112,44	123,87
Середньоденний виробіток одного працівника, грн/особу	870,52	1136,18	1649,33	1847,11	2306,32	130,52	145,16	111,99	124,86
Середньогодинний виробіток одного працівника, грн/особу	137,49	179,45	259,46	323,26	371,73	130,52	144,58	124,59	160,05

Аналіз фонду робочого часу на підприємствах машинобудування Хмельницької області за 2016–2020 рр.

Показник	Рік					Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
ТОВ «ПБТ»									
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1685	1843	2117	2028	1856	109,38	114,87	95,80	91,52
Фонд робочого часу, усього, людино-годин	3317859	3635128	4186996	3712598	3650965	109,56	115,01	88,80	99,42
Відпрацьований час усіма працівниками, людино-годин	2718173	3119513	3584412	3094269	3147853	113,51	114,90	86,33	101,73
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,20
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,83	0,86	0,86	0,83	0,85	103,61	100,00	96,51	102,41
Коефіцієнт використання ефективного фонду робочого часу	0,79	0,83	0,83	0,80	0,83	105,06	100,00	96,40	103,43
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік, іод	163096	1692,63	1693,16	1525,77	1696,05	103,78	100,03	90,11	111,21
Кількість невідпрацьованих людино-годин, в т.ч з причин:	569686	515615	596584	618329	543102	90,51	115,70	103,64	87,83
– щорічних відпусток	224966	225351	253752	261987	222184	100,17	112,60	10325	84,81
– тимчасової непрацездатності	195480	201664	244424	217924	191677	103,16	119,42	89,16	87,96
– відпусток без збереження заробітної плати	58976	32808	31680	128424	51422	55,63	96,56	405,38	40,04
– переведення на неповний робочий день (тиждень)	74488	27672	38104	7024	34891	37,15	137,70	18,43	496,74
- інших причин	15776	28120	28624	2970	42928	178,25	101,79	10,38	1445,39
ПАТ «Завод «Темп»»									
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	148	133	135	119	117	89,86	10150	88,15	98,32
Фонд робочого часу, усього, людино-годин	289259	279395	283581	276519	271299	96,60	10150	97,54	98,08
Відпрацьований час усіма працівниками, людино-годин	222910	228876	230579	218164	216980	102,68	100,74	94,62	99,46
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	100,40	99,20
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,77	0,82	0,81	0,79	0,80	106,49	98,78	97,53	10127
Коефіцієнт використання ефективного фонду робочого часу	0,70	0,78	0,77	0,73	0,75	111,32	98,72	94,81	102,73
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік, год	1506,15	1720,87	1707,99	1833,31	1854,53	114,26	99,25	107,33	101,16
Кількість невідпрацьованих людино-годин, в т.ч. з причин:	66349	50520	53002	58455	54319	76,14	104,91	110,29	92,92
– щорічних відпусток	22152	23120	24200	26341	24786	104,37	104,67	108,85	94,10
– тимчасової непрацездатності	6014	5688	5973	6107	5994	94,58	105,01	102,24	98,15
– відпусток без збереження заробітної плати	34712	17400	18220	19065	18032	50,13	104,71	104,63	94,58
– переведення на неповний робочий день (тиждень)	3071	4312	4600	6942	5507	140,41	106,68	150,91	79,33
– інших причин	400	-	9	-	-	-	-	-	-
ПАТ «Укрелектроапарат»									
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	985	995	954	827	755	101,02	95,88	85,69	91,29
Фонд робочого часу, усього, людино-годин	1981249	1971330	1909807	1833113	1759855	99,50	96,88	95,98	96,00
Відпрацьований час усіма працівниками, людино-годин	1690549	1659549	1424031	1385241	1326524	98,17	8581	9728	95,76
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	104,00	99,20
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,85	0,84	0,75	0,75	0,75	98,82	8929	101,33	99,18
Коефіцієнт використання ефективного фонду робочого часу	0,82	0,81	0,66	0,68	0,67	9878	81,48	103,03	99,02
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік, іод.	1716,29	1667,89	1492,59	1675,02	1756,99	97,18	89,50	112,21	104,89
Кількість невідпрацьованих людино-годин, в т.ч. з причин:	290700	311781	485776	447872	433341	107,25	155,81	92,20	96,76
– щорічних відпусток	126429	146950	141652	139294	127553	123,49	166,89	67,83	91,64
– тимчасової непрацездатності	45631	41104	64568	57289	43219	90,08	157,08	88,73	75,44
– відпусток без збереження заробітної плати	21893	22544	51920	55984	41312	102,97	230,31	107,83	73,79
– переведення на неповний робочий день (тиждень)	93560	99544	224480	192016	218073	106,40	225,51	85,54	113,57
– інших причин	3187	1639	3156	3289	3084	51,43	192,56	104,21	93,77
ПАТ «Красилівський машинобудівний завод»									
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	11	21	24	22	42,31	190,91	114,29	91,67
Фонд робочого часу, усього, людино-годин	51240	21678	41385	41989	41711	42,31	190,91	101,46	9933
Відпрацьований час усіма працівниками, людино-годин	41319	17481	33373	34421	33987	42,31	190,91	103,14	9874
Кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дні	251	251	250	251	249	100,00	99,60	10,40	9920
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	081	081	081	082	081	100,00	100,00	10121	9878
Коефіцієнт використання ефективного фонду робочого часу	0,76	0,75	0,76	078	0,77	100,00	100,00	101,65	99,07
Середня кількість годин, відпрацьованих одним працівником за рік, год	1589,19	1589,18	1589,19	1434,21	1544,86	100,00	100,00	90,25	107,72
Кількість невідпрацьованих людино-годин, в т.ч. з причин:	9921	4197	8013	7568	7724	42,30	190,92	94,45	102,05
– щорічних відпусток	3189	1349	2575	2434	2559	42,30	190,89	9452	109,24
– тимчасової непрацездатності	1667	705	1346	1213	1196	42,29	190,92	90,12	98,60
– відпусток без збереження заробітної плати	4981	2110	4030	3885	3829	42,36	191,00	95,43	98,53
– переведення на неповний робочий день (тиждень)	84	33	62	35	40	39,29	187,89	56,45	114,25
– інших причин	-	-	-	-	-	-	-	-	-

ДОДАТОК Б

Анкета експертного оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності на промисловому підприємстві

Шановні респонденти! Просимо Вас відповісти на запитання щодо вагомості впливу фінансової, соціальної, відносин із стейкхолдерами, соціально-трудової та екологічної складових на рівень корпоративної соціальної відповідальності Вашого підприємства. Варіант відповідей наведено в анкеті. Дякуємо.

Таблиця Б.1

Результати експертного опитування керівників підприємств Хмельницької області для оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві

Запитання	Запропонований варіант відповіді	Результат (кількість підприємств)
1. Загальна характеристика корпоративної соціальної діяльності		
1.1. Чи позиціонуєте Ви своє підприємство як соціально відповідальне?	– так – ні – частково – складно відповісти	3 – 1 –
1.2. Чи існує стратегія розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства?	– так; – ні – частково – плануємо – не плануємо	2 – 2 – –
1.3. Чи є вона складовою загальної стратегії розвитку підприємства?	– так – ні – складно відповісти	2 – 2
1.4. В якому документі закріплена позиція Вашого підприємства в сфері корпоративної соціальної відповідальності (можна відмітити один або більше варіантів відповіді)?	– окремий документ, який стосується КСВ, затверджений вищим органом управління підприємства – колективний договір – етичний кодекс – кодекс корпоративної поведінки – загальна стратегія розвитку бізнесу – інший документ (вказіть назву) – не закріплено в жодному документі	2 4 2 3 3 – –
1.5. Чи користується Ваше підприємство в своїй діяльності міжнародними стандартами КСВ?	– так – ні – частково – ні, але плануємо в майбутньому – ні і не плануємо	3 – 1 – –
1.6. Корпоративна соціальна відповідальність Вашого підприємства розглядається як:	– діяльність додаткова по відношенню до основної – діяльність інтегрована в основну – окремі соціальні проекти – не можу відповісти – власний варіант відповіді	3 3 4 1 –
1.7. Що є основною ціллю КСВ підприємства (може бути декілька варіантів відповіді)?	– формування довгострокових переваг та високого іміджу підприємства – вирішення окремих соціальних проблем – мінімізація соціальних ризиків – збільшення фінансових результатів в довгостроковій перспективі	4 3 2 3
1.8. У якій формі реалізується КСВ на Вашому підприємстві (відповідей може бути як і одна, так і декілька)?	– діяльність, спрямована на реалізацію внутрішніх обов'язкових соціальних програм (своєчасна виплата заробітної плати, дотримання законодавства в сфері охорони та безпеки праці та законодавства про працю в цілому, дотримання базових етичних норм в сфері корпоративних відносин) – благодійна діяльність – спонсорська допомога	4 2 2

Продовження табл. Б.1

Запитання	Запропонований варіант відповіді	Результат (кількість підприємств)
	– додаткові внутрішні соціальні проекти (створення додаткових соціальних гарантій для працівників, створення корпоративних соціальних систем, організація харчування, відпочинку, медичного обслуговування, впровадження програм «зеленого офісу», надання службового житла, наявність антикорупційних заходів);	2
	– додаткові соціальні проекти для зовнішніх стейкхолдерів (розвиток добросовісної ділової практики, співпраця з місцевими громадами та органами влади, розробка карти стейкхолдерів, впровадження соціально відповідального маркетингу)	4
	– реалізація екологічних проектів і програм	3
	– участь у програмах державно-приватного партнерства	4
	– цільові соціальні інвестиції на національному та регіональному рівнях	2
	– складно відповісти	–
2. Організація корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві		
2.1. Які суб'єкти корпоративного управління приймають рішення на Вашому підприємстві, які визначають стратегію КСВ?	– власник та акціонери	2
	– Рада директорів	2
	– Інші (вказіть)	–
	– не дали відповіді	–
2.2. Які підрозділи Вашого підприємства відповідають за здійснення корпоративної соціальної діяльності?	– департамент (відділ) по корпоративній соціальній відповідальності	–
	– департамент (відділ) управління персоналом	–
	– департамент (відділ) соціального розвитку	3
	– департамент (відділ) по зв'язках з громадськістю	1
	– департамент (відділ) маркетингу	–
	– відповідальний за КСВ	–
	– благодійний фонд	–
2.3. Чи вважаєте Ви за необхідне створення спеціалізованого підрозділу, відповідального за реалізацію корпоративної соціальної діяльності Вашого підприємства?	– вже існує	–
	– так, такий підрозділ потрібен	4
	– ні, всі підрозділи самостійно беруть участь у реалізації КСВ	–
	– складно відповісти	–
2.4. Чи складає Ваше підприємство нефінансову звітність?	– так	1
	– ні	–
	– плануємо	3
	– не плануємо	–
	– складно відповісти	–
3. Організація співпраці із заінтересованими сторонами (стейкхолдерами)		
3.1. Які механізми комунікацій використовує Ваше підприємство із заінтересованими сторонами?	– корпоративний сайт	4
	– участь в круглих столах, проведення зустрічей та обговорення проблемних питань	4
	– спільна експертна робота	–
	– організація ярмарок соціальних проектів	2
	– виступи та публікації в ЗМІ	2
	– інше (вказати)	–
3.2. Чи здійснює Ваше підприємство управління відносинами із заінтересованими сторонами?	– так	4
	– ні	–
	– частково	–
	– не можу відповісти	–
3.3. Які основні цілі взаємодії Вашого підприємства із заінтересованими сторонами (може бути декілька відміток)?	– підвищення ділової репутації	4
	– підвищення конкурентоспроможності	4
	– зниження ризиків	1
	– розвиток корпоративної культури	3
	– формування мережі постійних партнерів та споживачів	4
	– виявлення запитів та вимог, очікувань стейкхолдерів задля формування корпоративної соціальної стратегії, визначення пріоритетних напрямів КСВ тощо	3
	– залучення партнерів для вирішення важливих соціальних та екологічних проблем	2
		що
4. Визначення впливу факторів успіху підприємства на ділову репутацію та оцінка рівня КСВ		
4.1. Як Ви оцінюєте рівень розвитку КСВ на Вашому підприємстві?	Кількість балів за десятибальною шкалою	1–3 бали – 0 3–5 балів – 1 5–7 балів – 1 7–10 балів – 2

Продовження табл. Б.1

Запитання	Запропонований варіант відповіді	Результат (кількість підприємств)
4.2. Які фактори, на Вашу думку стримують розвиток КСВ на Вашому підприємстві?	– відсутність вітчизняних стандартів та інституційного забезпечення КСВ в Україні – відсутність фінансових ресурсів – відсутність державної підтримки розвитку КСВ та системи стимулювання – відсутність достатнього рівня сприйняття КСВ менеджментом	4 2 3 1
5. Визначення вагомості показників для інтегральної оцінки КСВ підприємств		
5.1. Фінансова складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	80 балів – 1 90 балів – 3
5.2. Соціальна складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	70 балів – 1 80 балів – 1 90 балів – 1 100 балів – 1
5.3. Складова відносин із стейкхолдерами	Кількість балів за 100-бальною шкалою	70 балів – 1 80 балів – 1 90 балів – 1 100 балів – 1
5.4. Соціально-трудова складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	80 балів – 1 90 балів – 2 100 балів – 1
5.5. Екологічна складова	Кількість балів за 100-бальною шкалою	80 балів – 1 90 балів – 2 100 балів – 1

Таблиця Б.2

Визначення інтегрального показника фінансової складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2016–2020 рр.

Рік	Коефіцієнт								Інтегральний показник фінансової складової
	поточної ліквідності	швидкої ліквідності	абсолютної ліквідності	рентабельності активів	рентабельності власного капіталу	рентабельності діяльності	оборотності основних засобів	оборотності власного капіталу	
ТОВ «ПБТ»									
2016	1,490	0,730	0,220	0,067	0,107	0,034	1,437	3,184	0,920
2017	1,590	0,760	0,200	0,148	0,254	0,601	2,121	4,231	1,261
2018	1,420	1,050	0,120	0,164	0,136	0,079	3,162	8,061	1,836
2019	1,270	1,230	0,090	0,024	0,052	0,015	3,267	6,671	1,620
2020	1,170	1,125	0,085	0,162	0,101	0,105	3,357	7,785	1,795
ПАТ «КМЗ»									
2016	2,366	0,370	0,002	0,003	0,005	0,025	0,057	0,207	0,358
2017	0,434	3,126	0,000	−0,004	−0,010	−0,030	0,084	0,321	0,434
2018	0,729	0,579	0,000	−0,001	−0,003	−0,002	0,286	1,349	0,366
2019	0,743	0,601	0,005	0,001	0,007	0,005	0,267	1,408	0,379
2020	0,785	0,658	0,007	0,001	0,009	0,007	0,278	1,540	0,410
ПАТ «Укрелектроапарат»									
2016	3,726	2,709	0,765	0,866	1,080	0,324	4,471	4,802	2,336
2017	3,741	2,785	1,295	0,787	0,108	0,361	5,169	2,289	2,015
2018	2,132	1,472	0,164	0,204	0,287	0,132	3,131	2,169	1,198
2019	2,630	1,417	0,276	0,126	0,181	0,075	2,272	2,404	1,156
2020	2,658	1,578	0,375	0,254	0,234	0,142	2,578	2,654	1,294
ПАТ «Завод «Темп»»									
2016	1,428	0,473	0,029	−0,042	−0,071	−0,097	0,522	0,733	0,360
2017	6,171	2,798	0,307	0,126	0,192	0,058	2,436	3,305	1,868
2018	3,817	1,336	0,201	−0,026	−0,037	−0,033	0,870	1,126	0,866
2019	4,062	1,336	0,297	0,010	0,013	0,014	0,710	0,941	0,879
2020	4,879	1,458	0,352	0,012	0,056	0,054	0,850	1,245	1,065

Таблиця Б.3

Визначення інтегрального показника соціальної складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2016–2020 рр.

Рік	Коефіцієнт виплат									Інтегральний показник фінансової складової
	премій і соціальних виплат на соціальні заходи	ефективності використання нерухомого майна	забезпечення житлом працюючих	соціальних витрат на персонал	забезпечення оздоровчими об'єктами	забезпеченості медоглядом працівників	забезпеченості соціального захисту персоналу	забезпеченості об'єктами соціально-культурного	забезпеченості надання соціальних пілг працюючим	
ТОВ «ПБТ»										
2016	0,600	0,750	0,880	0,726	0,957	0,680	0,400	0,582	0,609	0,684
2017	0,640	0,775	0,920	0,741	0,957	0,680	0,400	0,574	0,617	0,697
2018	0,660	0,700	0,920	0,751	0,957	0,654	0,750	0,573	0,604	0,729
2019	0,680	0,750	0,960	0,756	0,957	0,692	0,750	0,571	0,625	0,749
2020	0,820	0,800	0,960	0,918	0,957	0,815	0,500	0,563	0,625	0,771
ПАТ «КМЗ»										
2016	0,540	0,675	0,760	0,783	0,923	0,607	0,500	0,431	0,676	0,651
2017	0,600	0,700	0,800	0,785	0,923	0,643	0,500	0,406	0,730	0,672
2018	0,600	0,700	0,880	0,686	0,923	0,621	0,667	0,401	0,692	0,684
2019	0,640	0,750	0,880	0,750	0,923	0,621	0,667	0,395	0,634	0,693
2020	0,740	0,750	0,880	0,630	0,923	0,724	0,800	0,452	0,833	0,748
ПАТ «Укрелектроапарат»										
2016	0,340	0,725	0,880	0,619	0,942	0,640	0,750	0,634	0,590	0,679
2017	0,380	0,800	0,960	0,568	0,942	0,615	0,750	0,631	0,538	0,687
2018	0,400	0,850	0,920	0,624	0,942	0,593	0,800	0,632	0,512	0,696
2019	0,400	0,850	0,920	0,685	0,942	0,607	0,800	0,625	0,537	0,706
2020	0,700	0,900	0,960	0,741	0,942	0,607	0,800	0,603	0,595	0,760
ПАТ «Завод «Темп»»										
2016	0,420	0,750	0,880	0,813	0,935	0,680	0,500	0,478	0,519	0,660
2017	0,460	0,750	0,920	0,864	0,935	0,680	0,500	0,471	0,519	0,674
2018	0,480	0,800	0,920	0,868	0,935	0,720	0,333	0,479	0,517	0,668
2019	0,560	0,800	0,880	0,846	0,935	0,692	0,667	0,466	0,690	0,723
2020	0,700	0,850	0,880	0,848	0,935	0,769	0,750	0,447	0,645	0,757

Таблиця Б.4

Визначення інтегрального показника складової відносин із стейкхолдерами корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2016–2020 рр.

Рік	Коефіцієнт						Інтегральний показник складової відносин із стейкхолдерами
	економічних витрат	податкового навантаження	витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	дебіторської заборгованості	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури	фінансування закладів соціальної інфраструктури	
ТОВ «ПБТ»							
2016	0,27	0,208	0,359	0,024	0,018	0,0154	0,145
2017	0,82	0,189	0,401	0,031	0,021	0,0178	0,239
2018	0,91	0,071	0,425	0,042	0,032	0,0245	0,240
2019	0,36	0,121	0,401	0,057	0,039	0,0268	0,161
2020	0,45	0,148	0,469	0,062	0,043	0,0287	0,192
ПАТ «КМЗ»							
2016	0,91	0,106	0,362	0,231	0,006	0,0002	0,259
2017	0,56	0,058	0,174	0,186	0,004	0,0002	0,158
2018	0,84	0,045	0,051	0,189	0,007	0,001	0,183
2019	1	0,059	0,114	0,256	0,008	0,0011	0,232
2020	1	0,065	0,165	0,321	0,009	0,0013	0,251

Продовження табл. Б.4

Рік	Коефіцієнт						Інтегральний показник складової відносин із стейкхолдерами
	економічних витрат	податкового навантаження	витрат на роботу з клієнтами у загальному обсязі витрат підприємства	дебіторської заборгованості	забезпечення підприємства закладами соціальної інфраструктури	фінансування закладів соціальної інфраструктури	
ПАТ «Укрелектроапарат»							
2016	1	0,051	0,044	0,062	0,021	0,0019	0,192
2017	0,91	0,12	0,048	0,057	0,028	0,0032	0,191
2018	0,9	0,214	0,048	0,086	0,041	0,0025	0,213
2019	0,88	0,041	0,057	0,068	0,043	0,0029	0,177
2020	0,9	0,085	0,063	0,074	0,051	0,0032	0,192
ПАТ «Завод «Темп»»							
2016	0,55	0,063	0,123	0,039	0,013	0,0011	0,128
2017	0,85	0,029	0,069	0,018	0,011	0,0014	0,158
2018	0,36	0,053	0,128	0,113	0,014	0,0016	0,108
2019	0,91	0,066	0,154	0,079	0,038	0,0019	0,202
2020	0,99	0,071	0,171	0,102	0,045	0,0021	0,223

Таблиця Б.5

Визначення інтегрального показника соціально-трудої складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2016–2020 рр.

Рік	Коефіцієнт									Інтегральний показник кадрової складової
	кваліфікованості працівників	плинності кадрів	втрат робочого часу	обороту з прийняття персоналу	обороту зі звільнення	забезпечення робочих місць належними умовами праці та відпочинку	витрат на професійне зростання працівників	заборгованості з оплати праці	відповідності рівня оплати праці на підприємстві середньому рівню оплати праці по Україні	
ТОВ «ПБТ»										
2016	0,208	0,05	0,027	0,14	0,13	0,367	0,58	0,238	0,93	0,265
2017	0,204	0,08	0,054	0,34	0,17	0,357	0,58	0,346	0,81	0,309
2018	0,203	0,1	0,05	0,29	0,19	0,404	0,41	0,371	0,85	0,300
2019	0,205	0,12	0,048	0,26	0,21	0,426	0,45	0,356	0,87	0,306
2020	0,207	0,21	0,051	0,27	0,23	0,489	0,49	0,342	0,89	0,329
ПАТ «КМЗ»										
2016	0,103	0,58	0,008	0,12	0,58	0,13	0,38	0,281	0,46	0,295
2017	0,091	0,82	0,008	1,27	0,82	0,11	0,35	0,307	0,48	0,515
2018	0,1	0,19	0,007	0,33	0,19	0,18	0,37	0,324	0,45	0,238
2019	0,102	0,25	0,007	0,55	0,22	0,29	0,32	0,352	0,38	0,283
2020	0,105	0,27	0,008	0,87	0,26	0,32	0,36	0,373	0,42	0,349
ПАТ «Укрелектроапарат»										
2016	0,23	0,25	0,009	0,18	0,28	0,224	0,57	0,173	0,47	0,255
2017	0,233	0,19	0,006	0,17	0,22	0,325	0,51	0,152	0,55	0,245
2018	0,242	0,13	0,006	0,18	0,19	0,319	0,48	0,215	0,68	0,253
2019	0,246	0,09	0,004	0,19	0,17	0,341	0,46	0,266	0,77	0,261
2020	0,248	0,07	0,003	0,21	0,16	0,357	0,48	0,278	0,87	0,274
ПАТ «Завод «Темп»»										
2016	0,324	0,33	0,035	0,2	0,4	0,2	0,28	0,38	0,47	0,294
2017	0,365	0,29	0,04	0,29	0,38	0,33	0,24	0,41	0,48	0,317
2018	0,367	0,23	0,041	0,29	0,23	0,4	0,29	0,45	0,44	0,304
2019	0,372	0,17	0,045	0,31	0,26	0,64	0,32	0,48	0,48	0,337
2020	0,381	0,15	0,049	0,34	0,29	0,71	0,36	0,51	0,54	0,363

Таблиця Б.6

Визначення інтегрального показника екологічної складової корпоративної соціальної відповідальності підприємств Хмельницької області за 2016–2020 рр.

Рік	Коефіцієнт						Інтегральний показник кадрової складової
	сплати екологічних зборів	витрат підприємства від нерационального використання природокористування	достатності витрат на природоохоронні заходи	ефективності витрат на природоохоронні заходи	екологічності продукції	відповідності обсягів викидів шкідливих речовин їх гранично допустимій нормі	
ТОВ «ПБТ»							
2016	0,75	0,622	0,56	0,5	0,624	0,787	0,647
2017	0,68	0,609	0,6	0,4	0,582	0,726	0,606
2018	0,68	0,617	0,64	0,4	0,574	0,741	0,615
2019	0,654	0,604	0,66	0,75	0,573	0,751	0,666
2020	0,692	0,625	0,68	0,75	0,571	0,756	0,680
ПАТ «КМЗ»							
2016	0,593	0,658	0,5	0,5	0,454	0,973	0,623
2017	0,571	0,658	0,5	0,5	0,418	0,868	0,594
2018	0,607	0,676	0,54	0,5	0,431	0,783	0,596
2019	0,643	0,73	0,6	0,5	0,406	0,785	0,618
2020	0,621	0,692	0,6	0,667	0,401	0,686	0,614
ПАТ «Укрелектроапарат»							
2016	0,724	0,833	0,74	0,8	0,452	0,63	0,697
2017	0,538	0,649	0,38	0,25	0,625	0,897	0,567
2018	0,625	0,632	0,36	0,25	0,623	0,788	0,556
2019	0,64	0,59	0,34	0,5	0,634	0,619	0,557
2020	0,615	0,538	0,38	0,5	0,631	0,568	0,540
ПАТ «Завод «Темп»»							
2016	0,607	0,537	0,4	0,6	0,625	0,685	0,578
2017	0,607	0,595	0,7	0,6	0,603	0,741	0,643
2018	0,75	0,577	0,48	0,667	0,478	0,621	0,598
2019	0,75	0,577	0,4	0,667	0,468	0,747	0,607
2020	0,68	0,519	0,42	0,5	0,478	0,813	0,576

ДОДАТОК В

Програма управління соціальними ризиками корпоративної соціальної відповідальності

I. Загальні положення

1.1. Програма управління соціальними ризиками корпоративної соціальної відповідальності (далі ПУСР) призначена для формування сукупності методів ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації впливу ризиків властивих підприємству машинобудівної галузі (далі – Підприємство) на запланований хід реалізації КСВ.

1.2. Передбачений ПУСР процес організування управління ризиками Підприємства відповідає принципам, викладеним у міжнародних стандартах з управління ризиками ISO 31000:2009, ERM COSO, FERMA, стандарти управління безперервністю бізнесу, стандарти із соціальної відповідальності, аудиту та звітності (AA 1000, GRI – G3), принципи корпоративного управління OECD, система збалансованих показників (BSC).

1.3. Дана ПУСР виконана згідно з законодавством України, а також згідно нормативним актам і розпорядженням органів регулювання сферою машинобудування та відповідає внутрішні системи документообігу Підприємства.

II. Поняття та визначення

2.1. В даній ПУСР використовуються наступні поняття та визначення:

Аналіз ризиків – процес розуміння природи ризику, присвоєння кожному ризику величини можливого збитку і ймовірності настання такої шкоди з метою подальшої розробки заходів щодо управління ризиком

Власник ризику – особа (особа, яка приймає рішення / структурний підрозділ), відповідальна за всі аспекти управління певним ризиком, зокрема, зниження ймовірності реалізації ризику та/або зниження можливого впливу наслідків від його реалізації на КСВ підприємства.

Ідентифікація ризиків – процес дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища Підприємства для визначення умов, подій і ситуацій, які становлять загрозу виконання цілей проекту й відповідне їх рознесення за категоріями: передумови виникнення ризику, ризикоутворюючі фактори, ризикові ситуації та наслідок реалізації ризику.

Ймовірність виникнення ризику – відсоткове відображення виникнення ризику на основі експертної оцінки або математичних розрахунків.

Карта ризиків – подання у вигляді таблиці співвідношення ризиків з відповідними етапами реалізації стратегії КСВ.

Класифікація ризиків – полягає в систематизації різних ризиків на підставі спільних ознак і критеріїв, що дозволяють об'єднати підмножини ризиків в більш загальні поняття.

Моніторинг ризику – систематичне оновлення інформації про рівень ризику і зовнішні або внутрішні чинники, які впливають на рівень ризику, а також про статус заходів з управління ризиком.

Наслідок ризику – визначається як результат настання ризикової ситуації, який має найвищий ступінь ризикованості.

Оцінка ризику – це визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризиків.

Паспорт ризику – детальна характеристика кожного виду ризиків, яка вміщує в себе наступну інформацію: назва соціального проекту, етап соціального проекту, ідентифікація ризику (передумови виникнення ризику, ризикоутворюючі фактори, ризикові ситуації); якісну оцінку ризику (ймовірність виникнення, ступінь впливу, індекс ризику, рівень ризику), кількісну оцінку ризику (втрати від вартості проекту у грошовому вираженні), превентивні заходи управління ризиком (методи і інструменти управління ризиком), власник ризику (внутрішній або зовнішній), наслідки реалізації ризику (прямі і не прямі).

Передумови виникнення ризиків – це сукупність умов, які здійснюють дисбалансуючий вплив на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, викликаючи зміни у його станах.

Процес управління ризиком – це сукупність методів і дій спрямованих на усунення виявлених (ідентифікованих) ризиків для запобігання їх перетворення в проблему.

Реєстр ризиків – таблиця, в якій структуровані види ризиків за індексом ризику (від найбільшого до найменшого), а також, яка містить інформацію про ймовірність виникнення, міри втрати від вартості проекту (у грошовому вираженні), власників ризиків, заходи з управління ризиками, терміни та статус їх реалізації.

Ризик – це ймовірна подія, яка має характер як загрози, так і можливості. У першому випадку, вона становить ймовірність виникнення негативної події, яка призведе до втрати частини ресурсів, недотримання прибутків, банкрутства підприємства тощо. У протилежному випадку, вона полягає в ймовірності виникнення позитивної події, яка забезпечить отримання значної вигоди (доходу), підвищення іміджу підприємства, завоювання нового сегменту ринку тощо. При чому загроза та можливість виникають в однакових умовах невизначеності.

Ризик-менеджмент – це система, що передбачає послідовне виконання процедур, спрямованих на досягнення оптимальних (з точки зору прибутковості і надійності) результатів, оцінювання ризикових ситуацій і мінімізацію ризиків соціального проекту із забезпеченням фінансової стійкості всіх учасників проекту.

Ризикоутворюючий фактор – сукупність подій та явищ, що сприяють появі ризикових ситуацій того чи іншого виду ризику та котрі визначають його характер.

Рівень ризику – оцінка суттєвості ризику залежно від імовірності і розміру потенційного збитку від його реалізації.

III. Ціль, задачі і принципи ПУСР

3.1. Ціллю ПУСР є ефективне забезпечення досягнення поставлених цілей стратегії КСВ та створення безперешкодних умов для реалізації етапів її виконання, що заплановані й зазначені в бізнес-плані.

3.2. Задачі ПУСР.

3.2.1. Сформувати чітку схему послідовності дій щодо управління соціальними ризиками КСВ підприємства.

3.2.2. Визначити оптимальні методи для здійснення процесу ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків.

3.2.3. Надавати можливості кожному учаснику ПУСР і працівнику Підприємства ознайомлюватися з інформацією про ризики.

3.2.4. Відображати основні положення та принципи щодо розробки заходів і дій спрямованих на мінімізацію ймовірності виникнення ризиків та їх впливу їх наслідків.

3.2.5. Розвивати корпоративну культуру на Підприємстві щодо впровадження систему ризик-менеджменту.

3.3. Принципи ПУСР полягають у наступному:

3.3.1. ПУСР є невід'ємною частиною в системі прийняття інвестиційних рішень та підлягаю відповідальності тим, хто приймає ці рішення.

3.3.2. Управління ризиками здійснюється на постійній основі для своєчасного виявлення ризикоутворюючих факторів та ризикових ситуацій, а також для здійснення постійного моніторингу методів аналізу й оцінки ризиків й контролю їх ефективності використання.

3.3.3. Програма має превентивний характер та спрямована на мінімізацію ймовірності виникнення ризиків та зменшення міри втрат від вартості проекту в результаті їх проявлення.

3.3.4. Процес управління ризиками здійснюється щоденно та передбачає, що в обов'язки кожного співробітника входить виявлення й оцінювання ризиків для найбільш ефективної реалізації стратегії КСВ на Підприємстві.

IV. Учасники ПУСР та їх обов'язки

Реалізації основних положень та завдань ПУСР включає залучення таких учасників як:

- Генеральний директор підприємства.

- Заступник генерального директора з питань інвестицій.

- Головний менеджер з технічних питань реалізації стратегії КСВ.

- Заступники головного менеджера (керівники підрозділів чи виробничих цехів).

- Відповідальна особа за формування і реалізацію ПУСР (ризик-менеджер або спеціаліст з управління ризиками).

Кожен учасник ПУСР має свої обов'язки та відповідні функції. Пропонуємо розглянути окремо за кожним учасником. До основних функцій генерального директора підприємства відносяться:

- затвердження і узгодження основних положень ПУСР;

- затвердження документу ПУСР та визначення відповідальних осіб за її реалізації і відповідність інвестиційній програмі Підприємства;

- врахування інформації про ризики при прийнятті інвестиційних рішень та підтримка культури управління ризиками серед учасників реалізації стратегії КСВ.

Заступники генерального директора і головного менеджера повинні дотримуватися основних принципів ПУСР та щоденно здійснювати моніторинг соціальних ризиків. Заступник генерального директора з питань інвестицій зобов'язаний брати до уваги інформацію, яку надає ризик-менеджер стосовно наявних ризикоутворюючих факторів, що призводять до фінансових збитків проекту і відповідно створювати всі можливі умови для виконання заходів щодо недопущення ризикових ситуацій. Заступник головного менеджера повинен інформувати ризик-менеджера і головного менеджера щодо наявності ризикоутворюючих факторів, які призводять до аварійних ситуацій чи технічних збоїв.

Відповідальна особа за формування і реалізацію ПУСР або ризик-менеджер має наступні функції:

- розробляє основні положення і принципи ПУСР;

- здійснює постійне інформування учасників та інших працівників Підприємства щодо необхідності дотримання положень і виконання завдань ПУСР;

- відповідає за якість виконання ПУСР під час реалізації стратегії КСВ;

- тісно співпрацює з іншими учасниками ПУСР, виступає у якості ключової ланки між ними та координує їх дії щодо ідентифікації, аналізу й оцінки ризиків;

- на основі наданої інформації розробляє заходи управління ризиками і план дій щодо мінімізації їх наслідків;

- формує звіти для керівних осіб щодо виконання ПУСР і моніторингу ризиків.

V. Етапи ПУСР

Ідентифікація соціальних ризиків – це процес, котрий здійснюється всіма учасниками даної ПУСР в рамках своєї компетенції для виявлення максимальної кількості подій і ситуацій, які становлять загрозу цілям стратегії КСВ підприємства.

Аналіз соціальних ризиків – це процес, який полягає у здійсненні заходів спрямованих на аналіз ідентифікованих ризиків, встановлення їх взаємозв'язку та моделювання сценаріїв розвитку події в результаті проявлення кожного із ідентифікованих ризиків з відповідним негативним наслідком для реалізації стратегії КСВ.

Оцінка соціальних ризиків – це процес оцінювання та здійснення кількісного виміру ідентифікованих ризиків, який полягає у формуванні матриці «ймовірність–втрата» та розробленню сценаріїв можливих фінансових збитків в результаті реалізації кожного соціального ризику.

Процес управління соціальними ризиками - це процес розроблення заходів щодо управління ідентифікованими ризиками, який здійснюється ризик-менеджером виходячи із поданої інформації про ідентифікацію, аналіз і оцінку соціальних ризиків іншими учасниками ПУСР.

Моніторинг соціальних ризиків – це постійно діючий процес, котрий полягає у перевірці та відстеженні прийнятного рівня і доцільності розроблених заходів управління соціальними ризиками, а також здійсненні оцінювання щодо наявності нових ризикоутворюючих факторів і розроблення заходів щодо їх усунення.

VI. Розвиток культури управління ризиками та її запровадження

Для розвитку культури управління соціальними ризиками на Підприємстві доцільно дотримуватися наступних вимог:

- входити до загальної корпоративної культури Підприємства та відповідати її основним положенням;
- не суперечити робочому етикету і не створювати дискомфорт для учасників ПУСР та інших працівників Підприємства під час здійснення їх основних обов’язків й дотримання принципів ПУСР;
- здійснювати заходи спрямовані на поглиблення знань й обізнаності учасниками ПУСР та іншими працівниками Підприємства про основні положення ПУСР, її завдань та інструментів і методів процесів ідентифікації, аналізу, оцінки і управління ризиками.

VII. Прикінцеві положення

Викладені положення у ПУСР корпоративної соціальної відповідальності вступають у дію з моменту підписання приказу Генеральним директором Підприємства про їх затвердження.

