

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ВАСИЛЯ СТУСА

ЗАЄЦЬ ВОЛОДИМИР МИКОЛАЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри міжнародних
економічних відносин, кандидат
економічних наук, доцент
Марія ШКУРАТ
« ____ » _____ 2024 р.

**Управління корпоративною соціальною відповідальністю
підприємства**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Бізнес-адміністрування»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Валерій КОРОВІЙ, професор кафедри
міжнародних економічних відносин,
доктор екон. наук, професор

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною
шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Заєць В.М. Управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. Спеціальність 073 Менеджмент. Освітня програма «Бізнес-адміністрування». Донецький національний університет ім. Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У роботі розглянуто теоретичні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства. Проведено аналіз корпоративної соціальної діяльності підприємства та визначено напрями щодо підвищення ефективності управління КСВ підприємства.

Основним науковим результатом дослідження система методичний підхід до оцінки ефективності КСВ підприємства та розроблені рекомендації з інтеграції КСВ в систему стратегічного управління підприємством та впровадження мотиваційного моніторингу як дієвого інструмента підвищення внутрішньої КСВ підприємства.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, соціально-відповідальна діяльність, підприємство, управління, опитування, мотиваційний моніторинг.

93 с., 10 табл., 24 рис., дод. 2, бібліограф.: 104 найм.

ABSTRACT

Zayats V. M. management of corporate social responsibility of the enterprise. Specialty 073 Management. Educational program «Business administration». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

The work examines the theoretical aspects of managing corporate social responsibility of an enterprise. An analysis of the corporate social activity of the enterprise was carried out and it was determined directly to improve the efficiency of CSR management of the enterprise.

The main scientific result of the research is a system of methodical approach to assessing the effectiveness of the enterprise's CSR and the development of recommendations for integrating the CSR into the system of strategic management of the enterprise and its implementation. motivational monitoring as an active tool for promoting internal CSR of the enterprise.

Key words: corporate social competence, social and social activity, management, management, training, motivational monitoring.

93 p., 10 tabl., 24 fig., 2 applications, bibliography: 104 items.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Поняття та значення корпоративної соціальної відповідальності.....	9
1.2 Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності	19
1.3 Концептуальні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства	29
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	41
2.1 Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні	41
2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2019-2022 рр.	49
2.3 Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності АТ «Хмельницькобленерго»	58
РОЗДІЛ 3 ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
3.1 Формування моделі інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління підприємством	68
3.2 Оцінка внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності АТ «Хмельницькобленерго»	73
3.3 Мотиваційний моніторинг як інструмент підвищення рівня внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності підприємства	81
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ	106

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ

АТ – акціонерне товариство;

грн – гривні, гривень;

ДЗ – дебіторська заборгованість;

ПКР – поточна кредиторська заборгованість

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

СВ – соціальна відповідальність

СВБ – соціальна відповідальність бізнесу

КВД – корпоративно-відповідальна діяльність

ВНД – валовий національний дохід

ВВП – валовий внутрішній продукт

ООН – Організація Об'єднаних Націй

ВСТУП

Актуальність теми. Модернізація економіки, перехід України на інноваційний соціально-орієнтований шлях розвитку підвищують значущість вибудовування партнерських відносин між владою, суспільством та бізнес-структурами. Якість життя населення та соціальна стабільність суспільства в даний час залежать від ефективності системи взаємодії учасників. Участь бізнес-спільноти у вирішенні проблем соціального розвитку країни, що стоять перед суспільством, позитивно позначається на збереженні рівноваги у вітчизняній економіці. Громадська значимість діяльності підприємств у соціальній сфері знаходить вираз у поширенні концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Різне розуміння корпоративної соціальної відповідальності підприємствами на практиці, неузгодженість дій та відсутність механізмів цілеспрямованого управління соціально відповідальною поведінкою суб'єктів господарювання створили нестійку основу подальшого розвитку сучасних підприємств. У зв'язку з цим виникла потреба формування процесу управління, який дозволить забезпечити ефективність взаємодії підприємств та суспільства.

Актуальність цього напрямку дослідження пов'язана з недостатністю вивчення цієї теми вітчизняними дослідниками, а використання західних розробок в українських умовах утруднено через особливості вітчизняної економічної системи.

У сучасній літературі проблемам соціальної відповідальності присвячено праці таких зарубіжних учених, як: Г. Боуен [30], А. Керролл [4; 8; 49], Ф. Котлер [17], М. Портер [60, 66], М. Фрідман [5, 38], Л. Холм [50], Д. Вуд [51] тощо, а також вітчизняних – О. Грішнова [100], О. Карпенко [101], І. Корнєва [102], Н. Краснокутська [94], Я. Лагута [103], Т. Лункіна [104], О. Холодницька [86] тощо.

Проте за наявності досить значної дослідницької бази дослідження щодо

розкриття методологічних питань організації управління КСВ у вітчизняних умовах нечисленні. Недостатньо розроблені інструменти аналізу КСВ, відсутня теоретична база організації управління КСВ, що ґрунтується на розгляді цього явища як системи, слабо опрацьовані напрями оцінки ефективності управління КСВ з огляду на задоволення очікувань зацікавлених груп. Залишаються недостатньо розробленими питання, пов'язані з формуванням процесу КСВ в підприємствах.

Таким чином, наукова та практична значимість зазначених проблем, недостатня їх розробка у вітчизняній та зарубіжній літературі, необхідність пошуку нових варіантів рішень, визначили вибір теми дослідження, його предмет, мету, завдання та структуру.

Метою дослідження є розвиток теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

Досягнення поставленої мети вимагало вирішення наступних основних **завдань**:

- дослідити сутність корпоративної соціальної відповідальності як об'єкту управління;

- проаналізувати існуючі підходи до управління корпоративною соціальною відповідальністю;

- розробити концептуальні засади КСВ підприємства;

- дослідити особливості розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні;

- проаналізувати господарську діяльність АТ «Хмельницькобленерго» за період 2019-2022 рр.;

- оцінити ефективність КСВ АТ «Хмельницькобленерго»;

- сформулювати рекомендації щодо інтеграції КСВ в систему стратегічного управління підприємством;

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління КСВ підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти з удосконалення управління КСВ підприємства електроенергетики.

Теоретико-методологічною базою кваліфікаційної роботи сучасні теорії менеджменту підприємства, методичні підходи до оцінки соціально-відповідальної діяльності підприємства, відображені в роботах українських і зарубіжних вчених-економістів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчо-нормативні акти України, господарська та фінансова звітність підприємства, а також матеріали отримані з мережі Інтернет.

В процесі проведення дослідження використовувались **методи**: аналізу і синтезу, наукової абстракції, класифікації та системного підходу, що дозволили уточнити економічну суть «корпоративної соціальної відповідальності». Використано методи логічного узагальнення для забезпечення послідовності наукового дослідження. Вирішено окремі завдання за використанням наступних методів: статичний аналіз, спостереження та графічне зображення даних – для дослідження господарської діяльності підприємства; метод аналізу і синтезу – для формування системи показників інтегральної оцінки ефективності КСВ підприємства; метод моделювання – для побудови моделі інтеграції КСВ в систему стратегічного управління підприємством.

Теоретичне та практичне значення мають запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства на основі інтеграції принципів КСВ в систему менеджменту підприємства. В їх основу покладено методичний підхід до інтегральної оцінки ефективності КСВ товариства, що дозволить керівництву підприємства здійснювати постійний моніторинг виявляти слабкі місця з метою коригування стратегії розвитку підприємства; рекомендації щодо впровадження мотиваційного моніторингу працівників підприємства для

удосконалення чинної системи мотивації.

Наукові результати дослідження полягають у:

1. Обґрунтуванні інтегральної оцінки ефективності КСВ підприємства електроенергетики.
2. Розробці моделі інтеграції КСВ до системи стратегічного управління підприємством.
3. Розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи мотивації персоналу як ключового стейкхолдера внутрішньої КСВ підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки, викладені у кваліфікаційній роботі апробовані на міжнародній науково-практичній конференції.

Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, додатку, списку використаних джерел із 104 найменування. Загальний обсяг роботи становить 93 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та значення корпоративної соціальної відповідальності

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) має піввікову історію становлення і розвитку. Значний внесок в розвиток даної категорії та просування ідеї КСВ в життя було зроблено зарубіжними дослідниками. При цьому не завжди якісні і раціональні ідеї соціального значення знаходили своє місце в діловій сфері. Підприємства, розуміючи важливість соціального чинника, не прагнули спочатку викладатися по максимуму в сфері забезпечення соціального комфорту працівників.

Вивчення сучасних тенденцій у розвитку концепції КСВ виявляє той факт, що зростає ступінь її інтеграції в модель стратегічного управління сучасним підприємством. Однак при цьому досі відсутній єдиний загальновизнаний підхід до визначення поняття «корпоративна соціальна відповідальність» (КСВ), остаточно не сформовані основні періоди становлення концепції соціально орієнтованого підприємства.

Концепція КСВ зародилася в середині ХХ століття. Однозначного понятійного апарату поки що не сформувалося, проте існують різні точки зору на цей феномен. Розглянемо основні з них.

1. К. Девіс (1960) розмежував Інститут соціальної відповідальності бізнесу та економічні складові діяльності підприємства. Під першим він розумів такі рішення і дії корпоративної політики, які знаходяться за межами безпосереднього економічного інтересу [1].

2. Р. Ілс, К. Волтон (1961 р.) розуміли під концепцією соціальної КСВ спектр проблем, які виникають при здійсненні бізнесом активних дій у соціальній / етичній сферах [2].

3. М. Фрідман (1970) при визначенні ролі та якості відповідальності бізнесу перед персоналом сподівався на економічний базис [3]. На його думку,

відповідальність бізнесу перед співробітниками реалізується через створення додаткової економічної цінності в економіці. Отже, він розглядав співробітників як частину суспільства, для якого підприємство випускає власну продукцію. Виходить, підприємство через реалізацію економічних функцій виконує соціальні завдання: виробляє продукт споживання для соціуму, виплачує дивіденди акціонерам, власникам, інвесторам, сплачує податки державі, яка, в свою чергу, перенаправляє їх на виконання соціальних програм і обов'язків, створення робочих місць тощо. За допомогою максимізації прибутку підприємство нарощує обсяг соціальних преференцій і виплат.

4. Комітет економічного розвитку (Committee for economic development, США, 1971 р.) об'єднав економічний та соціальний блок корпоративної відповідальності, представляючи її як поєднання трьох конструктивів – інтегрованість бізнесу в соціальну сферу, соціальні вимірювання та цінності та економічне зростання. Економічні інтереси підприємства становлять основну рушійну силу. Діяльність підприємства має бути спрямована на постійне зростання, збільшення зайнятості та виробництва. Зміни у соціальній сфері входять до зони активної уваги підприємства. Ефективні економічні показники мають частково конвертуватись в зростання фінансування соціальних корпоративних програм. При цьому підприємство як цілісна система має ефективно інтегруватися в громадські інститути та процеси.

5. А. Керрол (1991 р.) сформулював піраміду рівнів корпоративної відповідальності, що формується з послідовних блоків: економічний, юридичний, етичний та філантропічний (рис. 1.1). Еволюційний розвиток цієї моделі анулювало філантропічну складову, оскільки її визнали невід'ємною частиною етичної складової. Дана модель КСВ представлена у вигляді піраміди з диференціацією за рівнями відповідальності.

6. Е. Фріман (1990 р.) включав в поняття КСВ обов'язки перед стейкхолдерами [5]. Він був основоположником теорії зацікавлених сторін, під якими він розумів групу людей, що володіють правом вимоги (інтересами) до

діяльності організації. Згідно даного підходу при прийнятті управлінських рішень необхідно визначити, які категорії зацікавлених осіб є критичними і вимагають уваги до себе і своїх інтересів.

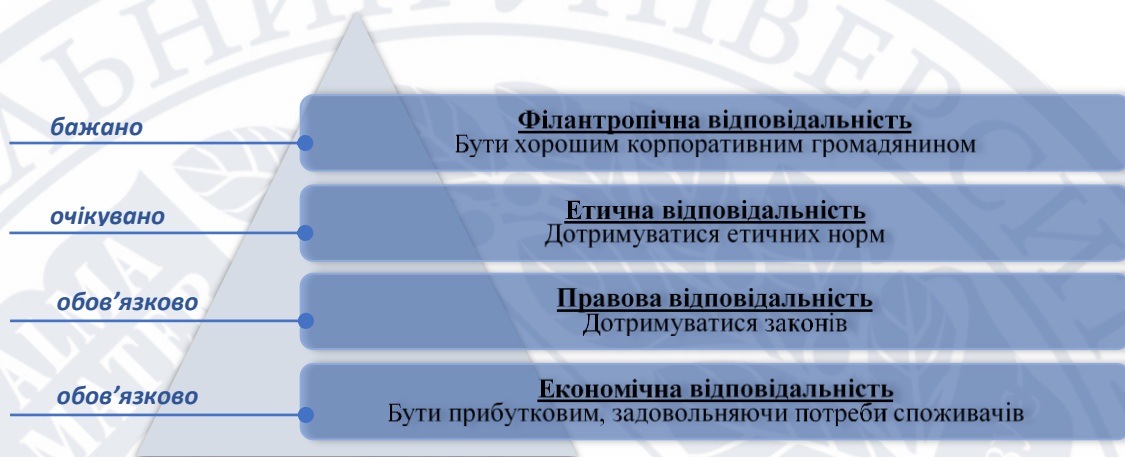


Рисунок 1.1 – Піраміда КСВ по А. Керроллу

Джерело: побудовано на основі [4]

Саме поняття «відповідальність компанії перед стейкхолдерами» на відміну від стандартного визначення «КСВ» дозволяє уникнути двох ключових, на думку Е. Фрімана, помилок: конкретизація об'єкта відповідальності перед акціонерами, перенесення на суспільство в цілому не дозволяє приймати правильні управлінські рішення, оскільки вектор вкрай розмитий, іншими словами, не зовсім зрозуміло перед якими конкретно особами формується відповідальність; категорія відповідальності універсальна і передбачає будь-який формат підприємницької діяльності - від малого бізнесу до великих корпорацій.

7. Міжнародний стандарт ISO 26000 (Міжнародна організація по стандартизації, 2010 р.), дає визначення соціальної відповідальності як *відповідальність організації за вплив її рішень на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку* [6]. Така корпоративна поведінка сприяє сталому розвитку, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству та узгоджується з міжнародними нормами і права,

інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується в її взаємовідносинах із зовнішніми агентами.

Таким чином, поширене трактування КСВ знаходиться в області дії самого підприємства, її стратегії і ставлення до власного персоналу. Іншими словами, це мікрорівень через призму підприємства. Крім цього існує думка серед дослідників, що цей термін повинен розглядатися на рівні регіональної та державної політики (мезо - і макрорівень). Адже відповідальність бізнесу може виступати як соціальна інновація, що сприяє досягненню економіко-соціальних стратегічних показників на рівні регіонів і держави в цілому.

Слід зазначити, що в становленні соціальною відповідальністю бізнесу можна виділити два фундаментальних періоди.

Перший період ґрунтується на ланцюжку «принципи – процеси – результати», що відображає логіку формування концепції (рис. 1.2).

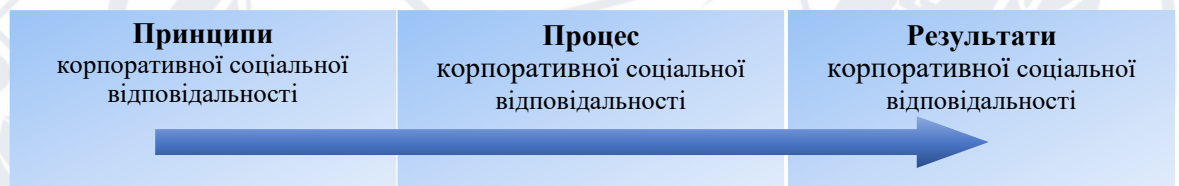


Рисунок 1.2 – Модель СВ, заснована на ланцюжку «принципи → процеси → результати»

Джерело: побудовано автором

Спочатку виник безпосередньо термін «корпоративна соціальна відповідальність» (Corporate Social Responsibility), були сформульовані моральні принципи бізнесу, що базуються на двох типах джерел – зовнішніх і внутрішніх. Зовнішні джерела провідні вчені цього періоду знаходили як у теорії суспільного договору, так і у впливах всіх зацікавлених агентів зовнішнього середовища. Поняття внутрішніх джерел базувалось на розумінні організації/підприємства в якості «морального агента». Ствердження, що для бізнесу єдиною метою є отримання прибутку, ставиться під сумнів. Формується інститут бізнес-етики та добровільних зобов'язань бізнесу

покращувати якість життя через свою діяльність, здійснюючи внесок у розвиток суспільства в цілому.

Як наслідок виникає термін «корпоративна соціальна сприйнятливість», під якою розумілася здатність компанії сприймати громадський вплив і втілювати його в управлінських процесах і рішеннях. Трохи пізніше виникає термін «корпоративні соціальні показники» і розвивається практика складання звітності про сталий розвиток компаній і, як наслідок, стає значущою здатність компанії щодо представлення у звітних документах результатів реалізації політики КСВ.

Другий період триває до теперішнього часу. Він передбачає розвиток концепції відповідальності бізнесу на власній корпоративній платформі. Складається більш практичний і прагматичний характер функціонування даного явища в рамках корпоративної культури.

Деякі автори вбачають періоди становлення в паралельному розвитку безлічі течій, підходів, концепцій, які можуть бути об'єднані в один універсальний блок відповідальності бізнесу [7].

В даний час соціальна відповідальність бізнесу входить в область стратегічного цілепокладання підприємств. Без цього напрямку неможливо уявити успішну бізнес-структуру, що прагне грати роль лідера на ринку. Тим самим можна стверджувати, що концепція КСВ все більше інтегрується в категорію стратегічного менеджменту підприємства, стає інтернаціональним елементом міжнародної політики і посилення ключової ролі [7]. Це підтверджують міжнародні дослідження: опитування лідерів світового бізнесу IBM (Institute for Business Value) продемонструвало, що орієнтиром на практиці все більше стає стратегічний підхід, а більше половини (54%) опитуваних впевнені, що КСВ вже принесла додаткові конкурентні переваги [9].

Спостерігається паралельний і взаємозалежний розвиток концепцій КСВ і сталого розвитку підприємства з урахуванням трьох аспектів: економічного, соціального та екологічного. Сучасна вітчизняна практика свідчить, що в

цілому підприємства намагаються дотримувати основні світові тренди. Враховуючи критичний фактор браку висококваліфікованих кадрів за всіма напрямками, дана концепція стає важливим інструментом конкурентної політики і умовою виживання в турбулентній економіці.

В науковому середовищі існують різноманітні підходи щодо трактування КСВ (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування категорії «корпоративна соціальна відповідальність» в науковому та бізнес-середовищі

Автори	Визначення
1	2
Європейська комісія	КСВ за своєю суттю є концепцією, яка відображає добровільне рішення компаній брати участь у покращенні суспільства та захисту навколишнього середовища [10]
Пакт об'єднаної Європи	Політика КСВ представляє собою концепцію інтеграції турботи про соціальний та екологічний розвиток в бізнес-операціях компаній у взаємодії зі своїми акціонерами та зовнішнім середовищем [11]
ISO 26000: 2010 – «Керівництво з соціальної відповідальності»	КСВ – це відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, що узгоджується зі стійким розвитком і добробутом суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає законодавству та міжнародним нормам поведінки; введена у всій організації [12]
Міжнародного форуму бізнес-лідерів	КСВ розуміється як просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу й суспільству та сприяють економічно стійкому розвитку шляхом максимізації позитивного і мінімізації негативного впливу бізнесу на суспільство [13]
Світова рада бізнесу для сталого розвитку	КСВ – це зобов'язання бізнесу робити свій внесок у сталий економічний розвиток, трудові відносини із працівниками, їх сім'ями, місцевою спільнотою і суспільством в цілому для поліпшення якості їх життя [14]
Організація «Бізнес за соціальну відповідальність»	КСВ як «таке ведення бізнесу, що задовольняє чи перевищує етичні, юридичні, комерційні та публічні очікування, які суспільство пов'язує з бізнесом» [15]
Український центр розвитку КСВ	соціальна відповідальність – «це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство та навколишнє середовище через прозору та етичну поведінку, що: сприяє сталому розвитку, враховуючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін та відповідає діючому законодавству; узгоджується з міжнародними нормами поведінки та інтегрована в діяльність всієї організації» [16]
Ф. Котлер	КСВ – це вільний вибір компанії на користь зобов'язання підвищувати добробут суспільства, реалізуючи відповідні підходи до ведення бізнесу і виділяючи корпоративні ресурси [17]
В. Воробей	КСВ – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство [18, с. 11].

Продовження таблиці 1.1

1	2
О.І. Зінченко, А.М. Хімченко	КСВ – це конкурентна перевага успішно функціонуючого підприємства, завдяки якій невиробничі витрати підприємства примножують його ринкову вартість за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, конкурентоспроможність продукції, послуг і сприяють вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства [19]
Є. Тришин	КСВ – це філософське поняття, що визначає позицію компанії щодо своєї країни, суспільства, співробітників та навколишнього середовища. Сучасна компанія розуміє свою відповідальність і прагне стати компанією з «людяним обличчям» [20]
Т.Р. Антошко	КСВ слід розуміти відповідальність організації за вплив своїх рішень та діяльності (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору й етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та суспільному добробуту, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству та міжнародним нормам поведінки [21]
А.М. Колот	КСВ - раціональний відгук організації на суперечливі очікування заінтересованих сторін (стейкхолдерів), спрямований на стійкий розвиток компанії. Це відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, на кого ці рішення націлені. За своєю суттю корпоративна соціальна відповідальність – це імplementований у корпоративне управління певний вид соціальних зобов'язань (здебільшого добро вільних) перед працівниками, партнерами, інститутами громадянського суспільства і суспільством у цілому» [22, с. 6]

Джерело: побудовано автором [10-22]

Отже, узагальнюючи наведені тлумачення КСВ, можна сформулювати основні риси даного поняття.

По-перше, зміст КСВ визначають основні складові поняття: відповідальність, соціальність та корпоративність. Стосовно сутності терміна «відповідальність» слід з'ясувати наступні два моменти: відповідальність за кого та відповідальність перед ким.

Соціальна відповідальність підприємства/організації передбачає відповідальність за його дії, за результати його діяльності. Вважаємо, що таке трактування вбирає в себе зміст економічної, правової та етичної складових відповідальності, проте філантропічна – залишається поза увагою даного визначення. Її буде включати лише взятє на себе зобов'язання здійснювати ті чи інші добродійні дії [23]. Саме тому в різних трактуваннях як ключове слово

зустрічається «відповідальність», «зобов'язання», «діяльність», «відгук», «позиція компанії», «спосіб управління». Всі наведені тлумачення мають право на існування і відображають масштабність соціальної відповідальності.

Наступний момент – відповідальність перед ким? І тут відсутня єдність поглядів вчених з цього приводу: працівники, члени родини, партнери, стейкхолдери, громадськість або суспільство в цілому. Слід відзначити, що в сучасних тлумаченнях відсутнє виділення власників підприємства як окремого суб'єкта. Проте агентська концепція КСВ передбачає відповідальність підприємств лише перед своїми акціонерами. Так на думку М. Фрідмана «... існує тільки одна соціальна відповідальність бізнесу – використовувати ресурси і робити дії, спрямовані на підвищення своїх прибутків, граючи за правилами відкритої та вільної конкуренції без обману або підробки» [24, с. 142]. Проте в умовах сьогодення в підприємствах власники, особливо дрібні акціонери, відокремлені від керівництва, проте їх соціальні побажання слід також враховувати.

Таким чином, відповідальність підприємства поширюється на широке коло осіб. Якщо розглядати підприємство як складну відкриту соціально-економічну систему, то в найбільш широкому сенсі підприємство, перш за все, відповідальне перед соціальним середовищем, під яким слід розуміти сукупність всіх рівнів економічних, політичних, соціальних, духовних умов, що виступають базисом щодо існування, формування та діяльності людини. Так, стосовно підприємств визначають соціальне мікро-, міді- та макросередовище [25].

Мікросередовище розподіляється на внутрішнє (керівництво організації, що здійснює соціальні проекти, система управління, структурні підрозділи організації, інформаційна система, внутрішньокорпоративна культура) і зовнішнє (споживачі, конкуренти, благодійники, спонсори та інші).

Мідісередовище – це різні суспільні групи/ організації, що певним чином або пов'язані з проведеними соціальними програмами та зацікавлені в них, або мають вплив на успішність здійснюваних заходів. Мідісередовище

підприємства представлене ЗМІ, громадськими організаціями та фондами, державними органами, громадськістю тощо.

Щодо макросередовища підприємство відчуває вплив наступних чинників: екологічних, соціально-демографічних, соціально-економічних, політико-правових, соціокультурних та релігійних. Слід зазначити, що як макросередовище впливає на діяльність підприємства, так і навпаки, підприємство може впливати на макросередовище. Ступінь зворотного впливу обумовлена розмірами підприємства та масштабами його соціальної відповідальності.

На думку Г.Л. Тульчинського та В.І. Терентієвої, внутрішньому та зовнішньому соціальному середовищу підприємства відповідають внутрішня та зовнішня сторони КСВ [26, с. 290]. Внутрішня КСВ включає в себе турботу про співробітників, їх благополуччя і розвиток. До основних елементів внутрішньої КСВ слід віднести: безпеку праці; стабільність заробітної плати; підтримку соціально значущого рівня заробітної плати; додаткове медичне та соціальне страхування працівників; розвиток людських ресурсів через програми підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях. Зовнішня КСВ передбачає відповідальність організації перед суспільством в цілому і врахування інтересів і підвищення якості життя зовнішніх стейкхолдерів, до яких відносяться співробітники, акціонери, інвестори, органи державної влади, клієнти, ділові партнери, професійні спільноти тощо.

Відповідальність має соціальний характер, оскільки у відносинах між людьми та їх групами вона проявляється через міжособистісні зв'язки та взаємозалежність. Цей аспект суспільних відносин з'явився одночасно з формуванням суспільства і протягом всієї історії служить одним з факторів управління і регулювання людської поведінки в процесі діяльності. Разом з розвитком суспільства, а також відповідних соціальних правил і норм, правових, політичних і економічних інститутів, що регулюють поведінку людини, розвивається і концепція соціальної відповідальності [21].

По-друге, ряд дослідників акцентує увагу на довгостроковій перспективі КСВ. У цьому контексті доцільно інтегрувати КСВ на стратегічному, поточному та оперативному рівнях управління. Важливо не лише враховувати минулі та теперішні дії та рішення, але й їх наслідки для майбутнього.

По-третє, визначення КСВ має відповідати певній меті або бути спрямованим на її досягнення. Дотримання принципів КСВ, як відомо, приносить численні переваги та сприяє досягненню позитивних результатів. Наприклад, це сприяє формуванню високої репутації серед клієнтів, що, в свою чергу, підвищує ціну бренду та лояльність споживачів, а також сприяє розвитку партнерських зв'язків. Крім того, покращується процес управління, зокрема завдяки запобіганню ризикам; виникають можливості для збільшення доходів, зокрема через вирішення питань із державними органами та контрольними інстанціями, налагодження ефективних відносин з ними, залучення інвестицій, підвищення мотивації працівників, а також зменшення плинності кадрів тощо.

Таким чином, на основі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду пропонується наступне визначення КСВ – це дотримання обраного і прийнятого власниками, керівництвом та персоналом підприємства напрямку задоволення очікувань соціального оточення, що позитивно позначається на відносинах підприємства з навколишнім середовищем та покращує загальні результати його діяльності. На відміну від традиційних підходів дане визначення більш детально охоплює об'єкт соціальної відповідальності, підкреслює її прозорість, орієнтованість на сучасні соціальні потреби і спрямованість на досягнення позитивних результатів та уточнює декілька аспектів КСВ:

- 1) напрямок КСВ має бути зрозумілим і підтримуватися основними суб'єктами корпоративних відносин: власниками, управлінцями і рядовим персоналом, оскільки в першу чергу підприємство несе відповідальність саме перед ними та створене за-для задоволення їх очікувань;

- 2) напрямок КСВ має бути бажаним для соціального оточення,

відповідати актуальним проблемам;

3) реалізація КСВ сприяє поліпшенню відносин, тобто в результаті впровадження заходів або дотримання певних норм поліпшуються зв'язки підприємства з персоналом, споживачами, постачальниками, державними органами, громадськими організаціями та суспільством в цілому.

1.2 Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності

Роль КСВ в розвитку будь-якого підприємства та ефективному управлінню ним набувала дедалі більшого значення у процесі еволюції концепції соціальної відповідальності, що пройшла тривалий період. Еволюцію концепції КСВ з точки зору розвитку поглядів щодо визначення змісту трактування даного поняття доцільно розподілити на сім етапів (рис. 1.3): формування передумов, зародження КСВ, класичних концепцій та стейкхолдерського підходу, корпоративної соціальної сприйнятливості, сучасних концепцій КСВ та КСВ у рамках сталого розвитку.

В період до зародження концепції КСВ ідея відповідальності знайшла своє вираження щонайменше у двох підходах. У 40-х роках минулого століття вийшло декілька робіт П. Друкера («Кінець економічної людини», «Майбутнє промислової людини», «Концепт корпорації» [27]), в яких містилося визначення корпорації з трьох аспектів: як бізнес-структури (економічного інституту, створеного з метою отримання прибутку та випуску продукції, що задовольняє запити ринку), як соціально-гуманітарної організації (що забезпечує робочі місця та оплату за працю) і як соціального інституту (інтегрованого до системи суспільних інтересів).

Соціально-етичний підхід почав формуватися під впливом К. Левіна (США, 1940-і роки) і отримав свій розвиток у роботах Е. Шайна [28] та Г. Мінцберга. Прихильники цього підходу вважають, що організації повинні нести добровільні зобов'язання перед суспільством та спрямовувати частину

своїх коштів на його вдосконалення. На думку Е. Шайна, підхід відображений у формуванні концепції корпоративної культури [29]. Фактично соціально-етичний підхід набагато випередив свій час, показавши необхідність інтеграції відповідальності в корпоративну культуру і заклавши тим самим фундамент подальшого розвитку концептуальних засад КСВ.

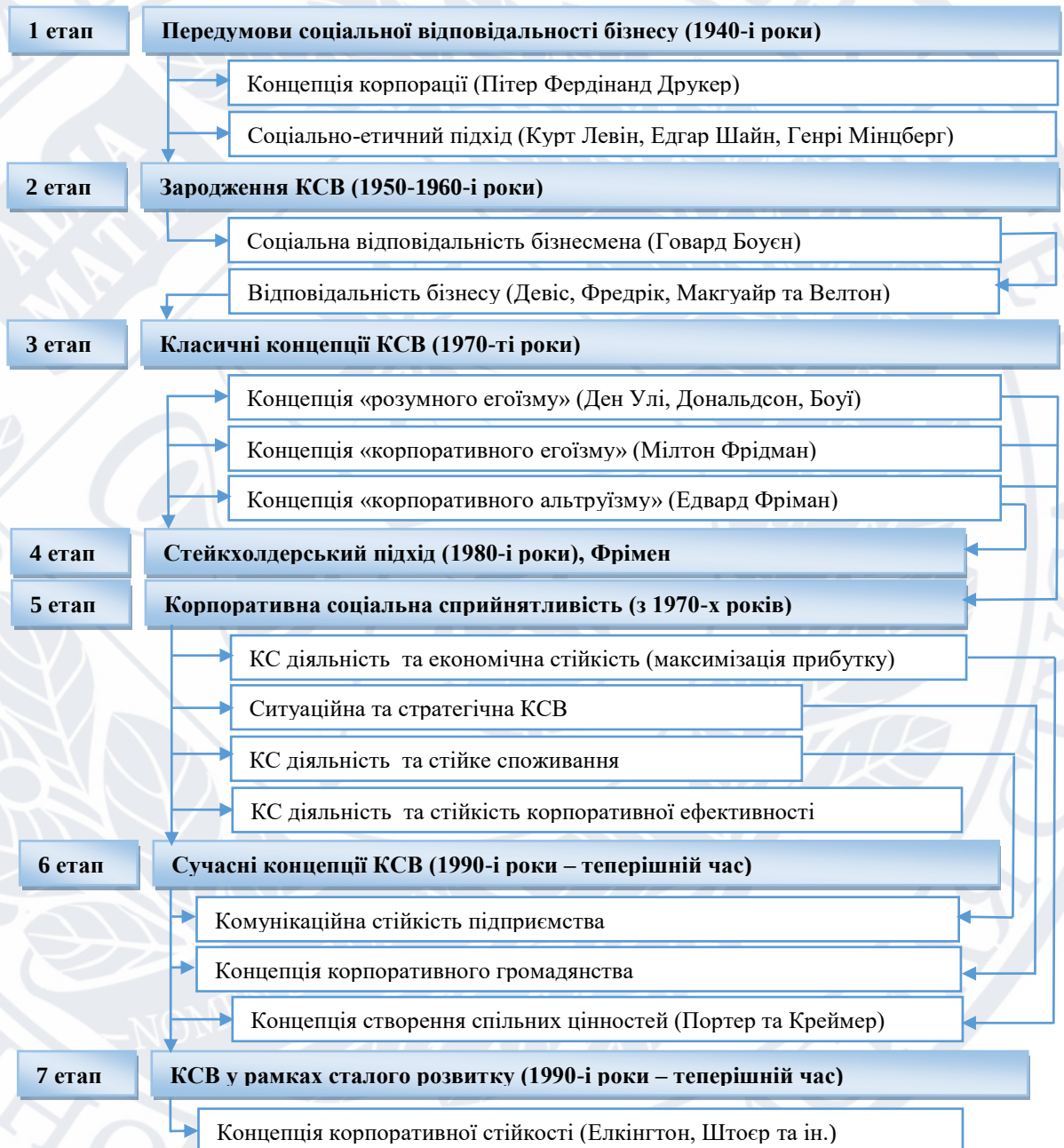


Рисунок 1.3 – Етапи розвитку концепції корпоративної соціальної відповідальності

Джерело: побудовано автором на основі [10-66]

Соціальна відповідальність бізнесмена вперше була формалізовано як термін Г. Боуеном. Соціальна відповідальність, на його думку, належала «до зобов'язань бізнесменів» і полягала в «проведенні такої політики, прийняття таких рішень, або слідування такими шляхами, які є бажаними в плані цілей та цінностей всього суспільства» [30]. На даному етапі соціальна відповідальність носила персоніфікований характер та поставала суб'єктом підприємця (фізичної особи), який сприймався окремо від підприємства та виключно особистісно. Тому порядок соціальної відповідальності (далі – СВ) в даному випадку визначається особистісними якостями бізнесмена, його уподобаннями, мотивами, цінностями і здатністю перспективного мислення. Основними інструментами відповідальності такого типу виступали меценатство, благодійність, ситуаційні акції та соціальні ініціативи. Роль соціальної відповідальності полягала не так як у стійкості підприємства, як у формуванні особистої стійкості підприємця. Сам Боуен розглядав СВ як інструмент створення сприятливих перспектив для компанії.

Наступним етапом еволюції поглядів на роль КСВ став перегляд концепції Девісом, Фредріком (1960), Макгуайром (1963) та Велтоном (1967), які продовжили розширення меж СВ за допомогою перенесення статусу суб'єкта соціально відповідальної поведінки з фізичної особи (бізнесмена) на юридичну (організацію). Починаючи з 1967 року, коли Девіс розширив визначення СВБ, включивши до нього інститути, вперше виникає можливість розглядати СВ з позиції сталої корпорації, оскільки «деякі соціально відповідальні рішення бізнесу могли бути ретельно проаналізовані і пояснені як хороші перспективи для отримання фірмою довгострокового економічного ефекту» [31], що полягає у підвищенні конкурентоспроможності.

Іншою важливою зміною стало розгляд проблем СВ в стратегічному контексті, а КСВ – як «усвідомлення фірмою проблем, що виходять за межі вузьких економічних, технічних та правових вимог, та реакції на ці проблеми ... для досягнення суспільної вигоди, поряд з традиційними економічними вигодами, яких прагне фірма» [32]. У розумінні К. Девіса КСВ визначається

як «обов'язок осіб, які приймають рішення, здійснювати дії, орієнтовані не тільки на задоволення їхніх власних інтересів, але також і на захист та примноження суспільних багатств» [33]. В. Фредерік також розглядав роль СВ з позиції використання соціально-економічних та людських ресурсів для загальних соціальних цілей, а не лише для задоволення інтересів приватних осіб та окремих компаній [34].

Дж. Макгуайр охарактеризував СВБ з погляду ролі екстернальних, ненормованих завдань, виконання яких для бізнесу формально є необов'язковими. У його трактуванні КСВ проявляється, коли «корпорація має не тільки економічні та правові зобов'язання, а й несе певну відповідальність перед суспільством, яка виходить за їхні межі» [35].

У контексті актуалізованої агентської проблеми Девіс вважав, що КСВ має реалізовуватися на управлінському рівні, але сам бізнесмен повинен залишатися суб'єктом СВ, який виконує функцію з ініціювання і координування. Соціальна відповідальність бізнесмена в даному випадку визначається «залізним законом відповідальності», згідно з яким вона має відповідати рівню соціальної влади, яку він має. Невикористання соціальної влади призводить до її поступової втрати. Оскільки соціальна влада може бути безмежною, бізнес неспроможний реалізовувати всі потреби суспільства. Саме з цієї причини СВ має розподілятися між бізнесом, державою та профспілками, можливості яких обмежені власною соціальною владою [36].

Концепція «корпоративного егоїзму» стала відповіддю на протиріччя, що виникли у процесі формування фундаментальних основ КСВ. Перехід до соціальної відповідальності, запропонований Боуеном, не міг не викликати критики, оскільки містив суттєву суперечність – стійкість, що посилюється при зростанні витрат, — спонукало Т.Левітта та М. Фрідмана до перегляду ролі бізнесу в суспільстві, природи його соціально відповідальної поведінки та самого поняття соціальних зобов'язань.

Т. Левітт виступивши із критикою концепції КСВ, стверджував, що «бізнес отримує значно більші шанси на виживання, якщо відмовиться від

подібного абсурдного погляду на власні цілі, залишивши максимізацію прибутку єдиною довгостроковою метою як у теорії, так і на практиці» [37].

Ідеї Т. Левітта отримали розвиток в роботах М. Фрідмана, на думку якого вартість акцій – це основний показник, максимізація якого повинна бути однією з основних цілей менеджменту [38]. Ті менеджери, які практикують «соціальну відповідальність», по суті, «крадуть гроші у власників», а також вторгаються у сферу, що лежить за межами їхньої професійної компетенції. На думку Фрідмана, «існує лише одна і лише одна соціальна відповідальність ділового світу – використовувати свої ресурси та займатися діяльністю, спрямованою на збільшення прибутку, за дотримання правил гри, тобто займатися відкритою, вільною конкуренцією без обману та шахрайства».

Концепція «розумного егоїзму» Т. Дональдсона та Н. Боуї розглядала поняття соціальної угоди між бізнесом та суспільством. На їх думку, корпорації повинні ставати прибутковими, поважаючи при цьому певні моральні підвалини конкретного суспільства та дотримуючись прав людини. У результаті цей напрям часто називають «концепцією розумного егоїзму», у якій соціальне інвестування вважається одним із факторів забезпечення корпоративної стійкості. На думку Дональдсона, підприємницька діяльність має перетворюватися на благодійність. Прибутковість компанії залишається основним показником ефективності її роботи, а турбота про соціальну сферу є одним із завдань держави, а не бізнесу. Втім, компанії зобов'язані пам'ятати, що їхнє існування неможливе без суспільства, і з цієї причини їм необхідно зважати на соціальні запити та сприяти вирішенню низки проблем.

Пізніше Д. Улі назвав концепцію Фрідмана як таку, що допускає КСВ «з обмеженням пріоритету інтересів акціонерів» [39]. З цією метою менеджменту пропонувалося укладати з власниками компаній угоду про максимізацію прибутку. З позиції прихильників «розумного егоїзму» найбільш демократичною формою приватної власності є акціонерна, оскільки акціонери представляють суспільство. Соціальні інвестиції – це внесок, що забезпечує стійкість частки їхнього бізнесу у майбутньому.

Концепція «корпоративного альтруїзму» стала відповіддю Комітету з економічного розвитку на роботи Фрідмана, діяльність якого призвела до фактичного перегляду парадигм КСВ, що склалися на той час. Однією з основних публікацій, анонсованих Комітетом стала робота знаменитого економіста, автора теорії «максимізації продажів» В. Баумоля «Нове логічне обґрунтування корпоративної соціальної політики» [40], яка рекомендувала корпораціям «вносити значний внесок у покращення якості життя».

Наступною публікацією, що сприяла формуванню соціально-альтруїстичного підходу, став звіт Комітету з економічного розвитку (1971) «Соціальна відповідальність бізнес-корпорацій», в якому «соціальні функції бізнесу та його основна мета зводилися до того, щоб плідно слугувати потребам суспільства» [41]. За словами авторів звіту, підприємства, по суті, повинні лише зробити більший внесок у якість американського життя, ніж просто забезпечення суспільства товарами та послугами. Бізнес, на думку Комітету, існує для того, щоб служити суспільству, і корпоративна стійкість залежить від зміни очікувань громадськості.

«Теорія корпоративного альтруїзму» була розвинена Е. Фріманом через поняття зацікавлених (залучених) сторін. Під визначення останніх підпадали особи, здатні впливати діяльність компанії чи, навпаки, опинитися під впливом зовнішніх ефектів основної діяльності підприємства [42]. Підхід не потребує обов'язкового виконання соціальних запитів усіх стейкхолдерів. Враховуючи, що вони різняться за рівнем впливу на фінансову стійкість компанії [43], керівництво компанії не повинно приділяти надмірної уваги незначним стейкхолдерам, які в середньостроковій перспективі не можуть вплинути на стійкість компанії (що не суперечить принципам КСВ, виділеним Фріманом). Ця отримала Розвиток цієї ідеї можна зустріти в працях Р. Філіпса [44], який відстоював так званий «принцип справедливості заінтересованих сторін», заснований на «теорії справедливості» Д. Ролза [45].

Пізніше Л. Престон та Дж. Пост, досліджуючи роль бізнесу, держави та суспільства [46], встановили, що «корпорація задіяна в мобілізації виробничих

ресурсів з метою створення добробуту для власних стейкхолдерів та конкурентних переваг компанії» [47]. У даному контексті під «достатком стейкхолдерів» розуміється «потенціал компанії для створення довгострокових конкурентних переваг» та формування сталого розвитку компанії.

Концепція корпоративної соціальної сприйнятливості (діяльності) ознаменувала собою перехід від нормативного підходу до КСВ до позитивного, що формулює вихідні базові засади соціально відповідальної діяльності підприємства. Фактично, це перехід від теорії КСВ до практики, основним напрямом якої згодом мав стати сталий розвиток підприємства. Корпоративна соціальна сприйнятливість визначалася як здатність підприємства розуміти суспільний вплив та реагувати на потреби зацікавлених сторін. По суті, це здатність компанії реагувати на стейкхолдерський запит: сприймати тенденції, що виявляються в суспільстві, визначати актуальні проблеми, виявляти очікування власних зацікавлених сторін і враховувати їх відповідним чином.

Однією з важливих змін стало формування двосторонньої моделі стейкхолдерських відносин в дослідженнях Р. Аккермана.

С. Сеті зазначив, що КСВ «передбачає виведення корпоративної поведінки на рівень, що відповідає превалюючим соціальним нормам, цінностям та очікуванням» [48]. У свою чергу А. Керролл, ґрунтуючись на уявленнях С. Сеті, запропонував трактування КСВ, яке полягало у відповідності до «економічних, правових, етичних і дискреційних очікувань, що пред'являються суспільством організації в певний момент часу» [49]. Керролл запропонував нову модель КСВ, що розглядає у тривимірній проекції різні типи соціальної залученості в сукупності з різними типами корпоративної відповідальності та реагування.

В рамках дослідження Всесвітньої ради підприємців зі сталого розвитку була опублікована доповідь Л. Пагорбі та Р. Вотса [50], відповідно до якого - корпоративна відповідальна діяльність (далі – КВД) – це зобов'язання бізнесу

функціонувати етично і робити внесок в економічну складову сталого розвитку, покращуючи якість життя своїх співробітників та їх сімей, а також місцевого співтовариства та суспільства в цілому. Відповідно до Центру корпоративного громадянства, основними є три принципи КСВ, які полягають у мінімізації ризиків, максимізації вигід, підзвітності стейкхолдерам та відповідальності перед ними.

Значний внесок у сучасне оформлення теорії КВД внесла Д. Вуд, яка зазначила, що корпоративна соціальна діяльність є системою принципів соціальної відповідальності, процесу соціальної сприйнятливості та взаємодії із зацікавленими сторонами компанії [51].

П. Моррісон дійшов висновку, що фірма має залучатися до соціально відповідальної діяльності лише у випадках, коли вигоди від такої діяльності перевищують витрати, отже, дозволяють компанії залишитися економічно стійкою. М. Баньолі та С. Уоттс розглядали КВД з позиції очікуваних вигід та принципу максимізації прибутку. Д. Барон, ввівши поняття «приватна політика», вважав, що компанії залучаються лише до перспективної у плані очікуваних вигід КВД.

Проблему ефективності корпоративної соціальної діяльності вивчали Дуел, Йенг, Маквільямс, Сігел, Орлицький, Шмідт, Райнс, Гріффін і Махон [52-55], що приділяли увагу КВД з погляду зміни ринкової ціни акцій або бухгалтерських показників прибутковості, обмежуючись розглядом компанії, а не суспільства чи сектора економіки взагалі. Подібна дослідницька позиція не позбавлена недоліків – вона практично ігнорує вплив довкілля, наголошуючи на внутрішніх показниках.

Проблема *КВД та «стійкого споживання»* перебуває на перехресті економічної теорії та маркетингу. Рання догма, яка свідчила про більшу лояльність споживачів щодо соціально відповідальних компаній, була підставлена під сумнів – на даний момент дослідження Т. Брауна, П. Дацина [56], М. Бароні [57], Є. Креєр, В. Росса [58] та Е. Шредер [59] показують, що далеко не кожна соціально відповідальна дія буде оцінена споживачами, і

навіть більше — своєю поведінкою споживачі можуть «карати компанії» за нещирість соціальних ініціатив. Реакція споживачів залежить від їх сприйняття корпоративних соціальних дій, а не від самих дій. Споживачі оцінюють силу та важливість КВД порівняно з корпоративною філософією та її цінностями. У результаті до позитивного ефекту призводять лише проактивні соціальні ініціативи, які узгоджуються зі сприйняттям компанії.

Досліджуючи зв'язок між конкурентною перевагою та СВ, Портер та Креймер [60] зазначають, що КСВ можна умовно розділити на «ситуаційну» та «стратегічну». Вони не заперечують необхідності ситуаційних дій, пропонуючи компаніям ідентифікувати соціально значущі проблеми та займатися їх послідовним вирішенням, систематизувавши сукупність актуальних викликів на: глобальні соціальні проблеми, соціальні аспекти роботи компанії та місцеві соціальні обмеження корпоративної діяльності. Стратегічна КСВ дозволяє перейти від сприйняття відповідальності з позиції «соціальних витрат» до логіки «соціальних інвестицій».

Згідно з дослідженням Майгнан [61] нерідкі ситуації, коли КВД сприймається позитивно, а медійні повідомлення про неї — негативно (як корпоративне хвастощі) [62]. Ряд дослідників [63] розглядають три стратегії стейкхолдерських комунікацій: інформування, реагування та залучення. Неправильно обрана комунікаційна політика здатна призвести до відчутних репутаційних витрат, падіння рівня продажів, виникнення координованих бойкотів, скорочення частки ринку, витрат на відновлення фізично пошкодженої власності та ввести компанію у стан корпоративної нестійкості [64]. Правильно обрана стратегія дозволяє збільшити прибутки та стійкість корпоративної ефективності.

Корпоративне громадянство. В 1990-і роки почав формуватися інтегрований підхід, у рамках якого КВД сприймалася з позиції корпоративного громадянства, куди входять як юридично певні права та обов'язки, але й додаткові обов'язки, що виходять за межі фірми й у трьох вимірах — економічному, соціальному і екологічному. Такий підхід до

розуміння КВД отримав назву соціально значимих напрямів діяльності, головна перевага якого полягає у ліквідації протиріч між інтересами компанії та суспільства. Питання корпоративного громадянства полягає насамперед у ролі КВД та виявленні можливостей залучення компанії до галузі СВ. Від компанії чекають на прояв відповідальності, як цього чекають від інших громадян [65]. Корпоративне громадянство включає чотири складові: соціальну, екологічну, етичну та економічну, відповідність яким суспільство очікує від бізнесу, що робить їх викликами стійкого розвитку підприємств.

Концепція створення спільних цінностей, розроблена М. Портером та М. Креймером (2011) [66], виходить із того, що конкурентоспроможність та стійкість компанії взаємопов'язані з добробутом її стейкхолдерів. Дана концепція є найбільш значущою з погляду практичного застосування, стратегічного планування та корпоративної нефінансової звітності.

Корпоративна соціальна відповідальність розглядається більшістю дослідників як досягнення стратегічних переваг, основною з яких, безперечно, є конкурентоспроможність як основа виживання компанії. Досягнення конкурентоспроможності неможливе без наявності переваг, що полягають у сприятливих умовах ведення бізнесу, яким не загрожують зміни та актуальні виклики – тобто вони є стійкими. Одним із способів досягнення сприятливих умов ведення бізнесу є КСД компанії, спрямована на задоволення стейкхолдерських запитів зовнішнього та внутрішнього середовища. КСВ, яка виступає як фактор сталого розвитку компанії, сприяє також сталому розвитку суспільства на регіональному або глобальному рівнях.

Проведене дисертаційне дослідження показало, що КСВ у розумінні більшості сучасних дослідників має прагматичний характер (досягнення конкурентоспроможності компанії) і не є формою благодійності чи меценатства. Стейкхолдерський підхід нині залишається домінуючим у сфері КСВ, та його реалізація сприяє накопиченню репутаційного капіталу, сприяючи зростанню довіри та лояльності до підприємства. Відмова від КСВ нерідко виявляється рівнозначною відмові від сталого розвитку компанії. З

цієї причини КСВ слід розглядати, як одна з актуальних проблем сучасної економіки та одне з пріоритетних завдань корпоративного управління.

1.3 Концептуальні засади управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства

Концепція КСВ передбачає виконання підприємствами добровільно прийнятих він зобов'язань соціального, екологічного та економічного характеру перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) і суспільством загалом. У свою чергу, для реалізації соціально відповідальної поведінки підприємству необхідно сформувати відповідний процес управління, який забезпечить ефективний контроль виконання обов'язків у сфері КСВ на всіх рівнях організаційної структури.

На даний час у науці відсутній загальноприйнятий підхід щодо змісту категорії «управління КСВ», стосовно того, які управлінські процеси та функції входять до змісту діяльності з управління КСВ. Крім того, наука досі не сформувала єдиного уявлення про зміст системи управління КСВ і її складових. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідити зміст процесу управління КСВ, а також охарактеризувати систему управління КСВ, що опосередковує управлінську діяльність підприємства у цій сфері. Без такої теоретичної бази підприємство не матиме орієнтира щодо ефективного здійснення управлінської діяльності в сфері КСВ, і не зможе цілеспрямовано рухатися до її практичної реалізації. Визначення ключових аспектів управлінської діяльності у рамках КСВ є необхідною умовою для практичного впровадження моделі КСВ у діяльність підприємства.

Слід зазначити, що розвиток концепцій КСВ, розглянутий в п.1.2, дозволив по-новому сформулювати стратегічні цілі бізнесу: крім отримання прибутку, вони доповнюється тим уявленням, що людський капітал та соціально відповідальна поведінка є основними факторами сталого розвитку компанії [67, с. 49]. Управління діяльністю у сфері КСВ належить до

корпоративного управління, оскільки компанія може досягати поставлених стратегічних цілей, а також здійснювати ефективну комунікацію з усіма зацікавленими сторонами лише за умови включення соціальної відповідальності до системи корпоративного управління. Визначаючи зміст управління КСВ, необхідно виходити з прийнятого в менеджменті розуміння управління як цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт управління з метою отримання бажаного результату.

Слід зазначити, що в сучасній управлінській науці є дуже різні підходи до визначення природи та змісту управління КСВ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Наукові підходи щодо трактування терміну «управління КСВ»

Автори	Зміст терміну
І.В. Бодренко	Управління КСВ – це загальноорганізаційний процес, спрямований на поєднання в одне ціле цінностей і принципів соціальної відповідальності, інструментів менеджменту та будь-яких інших внутрішніх організаційних та бізнес-процесів та інтеграцію цього всього в руках керівництва
М.С. Камзабаєва	Управління КСВ – це «система функцій та форм регулювання відносин підприємств із групами впливу з метою забезпечення конкурентно-здатного сталого збалансованого розвитку підприємств»
О.Д. Бояров	Управління КСВ – система формальних та неформальних відносин усіх зацікавлених сторін (акціонерів, менеджерів, кредиторів, постачальників, найманого персоналу, органів влади тощо). Відносини між менеджерами та акціонерами виявляються лише частиною ширших відносин корпорації із зовнішнім інституційним середовищем
О.В. Піменова	Управління КСВ полягає в «забезпеченні безперервного процесу взаємодії із заінтересованими сторонами»
П.С. Щербаченко	Управління КСВ – це «довгостроковий процес, що базується на постійному діалозі із зацікавленими сторонами, покликаний підвищити ефективність прийняття управлінських рішень за рахунок надання системі менеджменту інституційного характеру»
А.Г. Полякова	Управління КСВ – це процес взаємодії із зацікавленими сторонами для виявлення їхніх вимог та очікувань, реагування на ці вимоги у вигляді прийняття та виконання компанією зобов'язань, що збігаються з її баченням, етикою та цілями, а також підкріплених ресурсами на реалізацію корпоративних соціальних інвестицій, спрямованих на виконання прийнятих зобов'язань

Джерело: систематизовано автором на основі [68]

З наведених визначень можна зробити висновок, що, незважаючи на відмінності у підходах до розуміння управління КСВ, існують типові для даного виду діяльності відмінні риси .

На наш погляд, можна виділити такі три загальні типологічні характеристики процесу управління КСВ:

- управління соціальною відповідальністю на підприємстві передбачає інтеграцію цінностей КСВ (включаючи уявлення про місію та пріоритети діяльності компанії) та організаційних процесів управління в єдине ціле;
- процес управління КСВ на підприємстві передбачає оформлення інституційної системи менеджменту у сфері КСВ (організаційної структури управління КСВ);
- управління соціальною відповідальністю передбачає постійну взаємодію менеджменту корпорації з основними зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективності прийнятих управлінських рішень у сфері КСВ.

Управлінська діяльність у галузі КСВ вимагає від підприємства значної трансформації стратегічного та організаційного характеру, вкладення фінансових інвестицій, створення корпоративних планів сталого розвитку та звітності у сфері соціальної відповідальності [69, с. 104].

Слід звернути увагу, що управлінська діяльність у сфері КСВ має будуватися з урахуванням вимог безперервності і наступності управління, яким відповідає цикл управління, що розділяється кілька етапів. Цикл управління КСВ можна представити у традиційній моделі менеджменту «план – дія – контроль – звіт», прийнятої в стандартах КСВ, таких як Q-RES, VMS, SIGMA та AA 1000. Відповідно до даної моделі цикл управління КСВ підрозділяється на наступні фази:

- фаза планування передбачає наступну діяльність компанії з управління КСВ:
- визначення місії, пріоритетів, принципів і цінностей підприємства;
- розробка політики, норм та процедур КСВ;

- встановлення учасників діяльності КСВ;
- створення спеціальної організаційної структури КСВ [68];
- фаза дії передбачає наступну діяльність компанії з управління КСВ:
- забезпечення внутрішньоорганізаційної взаємодії цінностей, стратегії та політики підприємства;
- здійснення програм навчання управлінського персоналу з питань КСВ з метою інформування працівників про важливість соціально відповідальної поведінки та наділення їх відповідними інструментами для її дотримання;
- розробка соціальних програм з різних напрямів КСВ (розвиток персоналу, охорона здоров'я, безпечні умови праці, екологічна діяльність, місцева спільнота тощо);
- реалізація затверджених підприємством напрямів КСВ через ухвалення соціальних програм, виділення фінансових коштів, що спрямовуються на їх здійснення, а також створення корпоративного кодексу управління, що відображатиме принципи КСВ підприємства;
- виконання нагляду за дотриманням правил, прийнятих корпорацією у сфері КСВ [68];

3) фаза контролю передбачає, що підприємство стежить за процесом прийняття управлінських рішень у сфері КСВ, а також оцінює їхнє виконання;

4) фаза звіту передбачає, що компанія звітує перед усіма зацікавленими сторонами та широкою громадськістю за допомогою опублікування соціальних звітів на основі загальних стандартів КСВ.

З урахуванням викладеного слід зазначити, що управління КСВ виходить поза рамки класичного списку функцій менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. У контексті менеджменту КСВ можна виділити такі специфічні функції управління соціальною відповідальністю підприємства:

- функція підготовки, навчання та консультування працівників підприємства у галузі КСВ;
- функція здійснення діалогу із зацікавленими сторонами, залученими до програм КСВ, а також вирішення конфліктів, що виникають у ході взаємодії

з ними;

- функція публічного надання інформації стейкхолдерам підприємства, що реалізується через підготовку нефінансової звітності про результати КСВ [12, с. 112-115].

Як зазначено вище, процес управління КСВ не може бути здійснений без інституційно сформованої системи управління. Система управління КСВ передбачає комплексне оперування процесами, процедурами, регламентами з метою приведення загальної корпоративної структури відповідно до очікувань заінтересованих сторін [70, с. 16].

Система управління КСВ включає безліч взаємозалежних елементів, до яких можна віднести: суб'єкта управління; об'єкт управління; цінності управління; регуляторний механізм управління КСВ; механізм фінансування діяльності з управління КСВ; організаційні структури управління.

Суб'єкт управління КСВ – це підприємство та його управлінський персонал, які несуть відповідальність перед учасниками соціальних програм.

В літературі відсутнє загальне визначення об'єкта управління КСВ. Можна виділити наступні варіанти:

- об'єктом управлінського впливу виступає КСВ, яка розглядається як об'єкт спеціального менеджменту: етичного менеджменту, екологічного менеджменту, соціального менеджменту тощо (Б.С. Батаєва, М.С. Камзабаєва);
- об'єктом управлінського впливу виступають соціально-економічні відносини із стейкхолдерами (О.В. Піменова);
- об'єктом управлінського впливу виступають соціальні цінності, що визначаються ролями підприємства (Л.М. Нікітіна).

Перше з наведених визначень об'єкта управління КСВ є найширшим; воно включає компонент етичного менеджменту, що дозволяє розглядати соціальні цінності управління як елемент об'єкта управління КСВ. Також є вірним розуміння соціально-економічних відносин зі стейкхолдерами як об'єкта управління КСВ через те, що підприємство в процесі управління має постійно здійснювати взаємодію із зацікавленими сторонами для досягнення

цілей управління. Вважаємо, що останній варіант обмежує об'єкт управління КСВ лише соціальними цінностями підприємства.

На наш погляд, цінності управління КСВ можна розглядати як окремий елемент системи управління соціальною відповідальністю. В цілому, цінності управління КСВ є сукупністю встановлених етичних, соціальних та економічних критеріїв, що детермінують процеси прийняття управлінських рішень на всіх рівнях корпорації.

На основі викладених підходів об'єкт управління КСВ можна визначити як корпоративну соціальну відповідальність, яка виступає як об'єкт спеціального менеджменту, а також соціально-економічні відносини зі стейкхолдерами компанії.

В рамках системи управління КСВ також доцільно виділити механізми регулювання, фінансування, організаційного забезпечення діяльності з управління КСВ [14, с. 93].

Механізм регулювання КСВ включає регулятори зовнішнього і внутрішнього характеру:

- зовнішні регулятори, до яких належать нормативно-правові акти у сфері КСВ (Глобальний договір ООН, Європейська конвенція з прав людини, Конституція РФ і т. д.) і система стандартів КСВ (ISO 26000, SA 8000 тощо);
- внутрішні регулятори, до яких належать документи корпоративного походження (корпоративна етика, правила, процедури, інструкції) [71, с. 93-96].

Механізм фінансування КСВ включає джерела фінансування внутрішнього та зовнішнього походження:

- внутрішні джерела фінансування представлені відрахуваннями з фондів соціального розвитку, з прибутку до оподаткування та відрахування з чистого прибутку;
- зовнішні джерела фінансування, до яких належать найрізноманітніші суб'єкти, наприклад, підприємства, приватні особи, фонди, органи державної влади тощо. Всі ці суб'єкти фінансування можуть відігравати роль мецената,

спонсора, благодійника, грантодавця, інвестора [71, с. 93-96].

Докладніше зупинимося на організаційному механізмі підприємства з управління КСВ. Сенс організаційного механізму зводиться до забезпечення розподілу управлінських завдань, функцій, компетенцій та формування відповідної організаційної структури підприємства [71, с. 93-96].

Відповідно до п. 2.13 Міжнародного стандарту ISO 26000 від 2010 р., організаційне управління – це «система, за допомогою якої організація приймає та реалізує рішення для досягнення своїх цілей» [12]. Відповідно до пункту 6.2.1.2 цього нормативного акта організаційне управління є основним фактором, що надає організації можливість брати на себе відповідальність за вплив результатів своєї діяльності та інтегрувати КСВ у роботу підприємства [12].

Ефективна реалізація КСВ на практиці у системі стратегічного та операційного менеджменту забезпечує отримання синергетичного ефекту (рис. 1.4). Завдяки поєднанню тактичного та стратегічного потенціалів в одному векторі – соціально орієнтованому підході – можна забезпечити велику капіталізацію підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Оперування на рівні інертних різноспрямованих потенціалів не дозволяє виробляти додаткову вартість. Тому основний акцент робиться на людський та тимчасовий ресурс, невідновлювані джерела зростання. Загалом соціально-економічна ефективність будь-якої корпоративної системи може бути визначена на основі дотримання певних умов:

- дієвість – з позиції досягнення поставлених корпоративних цілей (наприклад, прибуток, ринкова ємність);
- економічність як мистецтво оптимального управління ресурсної бази (характер розподілу активів та пасивів, формування видаткових та доходних статей);
- оптимальність як співвідношення ціни та якості, відповідність вимогам та очікуванням споживачів;
- ефективність як співвідношення між кількісним та якісним

використанням потенціалу робочої сили;

- продуктивність праці – індикатор кінцевого результату діяльності на рівні окремих бізнес-одиниць, усієї корпоративної структури;
- якість трудового життя – ступінь реакції персоналу та сторонніх спостерігачів на умови виробництва чи надання послуги;
- значимість для суспільства - питома соціальна вага відтворюваних благ у загальній структурі певної території;
- значимість для економіки - масштаб та становище на ринку, ступінь ринкового впливу та внесок у додану економічну вартість кінцевого продукту;
- соціальна активність - спонсорство, благодійність і діяльність, що позитивно відбивається на громадському житті.



Рисунок 1.4 – КСВ у системі стратегічного та операційного менеджменту

Джерело: побудовано автором

Структура системи управління соціальною відповідальністю варіюється залежно від розмірів бізнесу, його спеціалізації, видів економічної діяльності та інституційного забезпечення. Дана система орієнтується на чітко визначене коло зацікавлених сторін підприємства, що дозволяє формувати стратегічні цілі в сфері корпоративної соціальної відповідальності, а також оцінювати ризики і налагоджувати комунікаційні канали для соціального діалогу. Соціальний діалог передбачає обмін інформацією між підприємством та зацікавленими сторонами.

Підприємство зобов'язане постійно вдосконалювати систему управління соціальною відповідальністю з метою досягнення позитивного ефекту. Управління соціальною відповідальністю в організації є системою, через яку ухвалюються та реалізуються рішення. Власники, члени трудового колективу та інші уповноважені особи визначають мету та цілі соціальної відповідальності.

Процес управління соціальною відповідальністю залежить від структури, яка може мати різні форми (формальні та неформальні) та від організації самого процесу управління. У формальних структурах управління соціальною відповідальністю прийняття рішень чітко регламентоване та формалізоване. Натомість у неформальних структурах відсутній чіткий розподіл відповідальностей, що ускладнює ухвалення рішень від імені підприємства в цій сфері.

Структура механізму управління КСВ представлена на рис. 1.5.

Механізм управління КСВ підприємства включає як предметні, так і функціональні елементи. До предметних, з точки зору практичного менеджменту, прийнято відносити суб'єкти управління, стейкхолдерів і рівні відповідальності. До функціональних-функції, принципи, ціннісні орієнтири та інструменти управління. На формування механізму управління КСВ впливають внутрішні і зовнішні чинники, які мають як Економічний, так і інституційний характер, а також прямий або непрямий вплив.

Стейкхолдери також «керують» КСВ підприємства, але тільки

опосередковано: суб'єкти управління приймають управлінські рішення з урахуванням їх інтересів. Взаємодія суб'єкта господарювання та зацікавлених сторін регулюється сукупністю формалізованих і неформалізованих правил. Управління КСВ має базуватися на принципах управління, на принципі раціонального балансування між рівнем соціальної відповідальності та використанням доступних ресурсів, прозорості, відповідності законодавству, етичному і корпоративному кодексам (включаючи внутрішні корпоративні документи) та колективному договорі з урахуванням інтересів зацікавлених сторін.

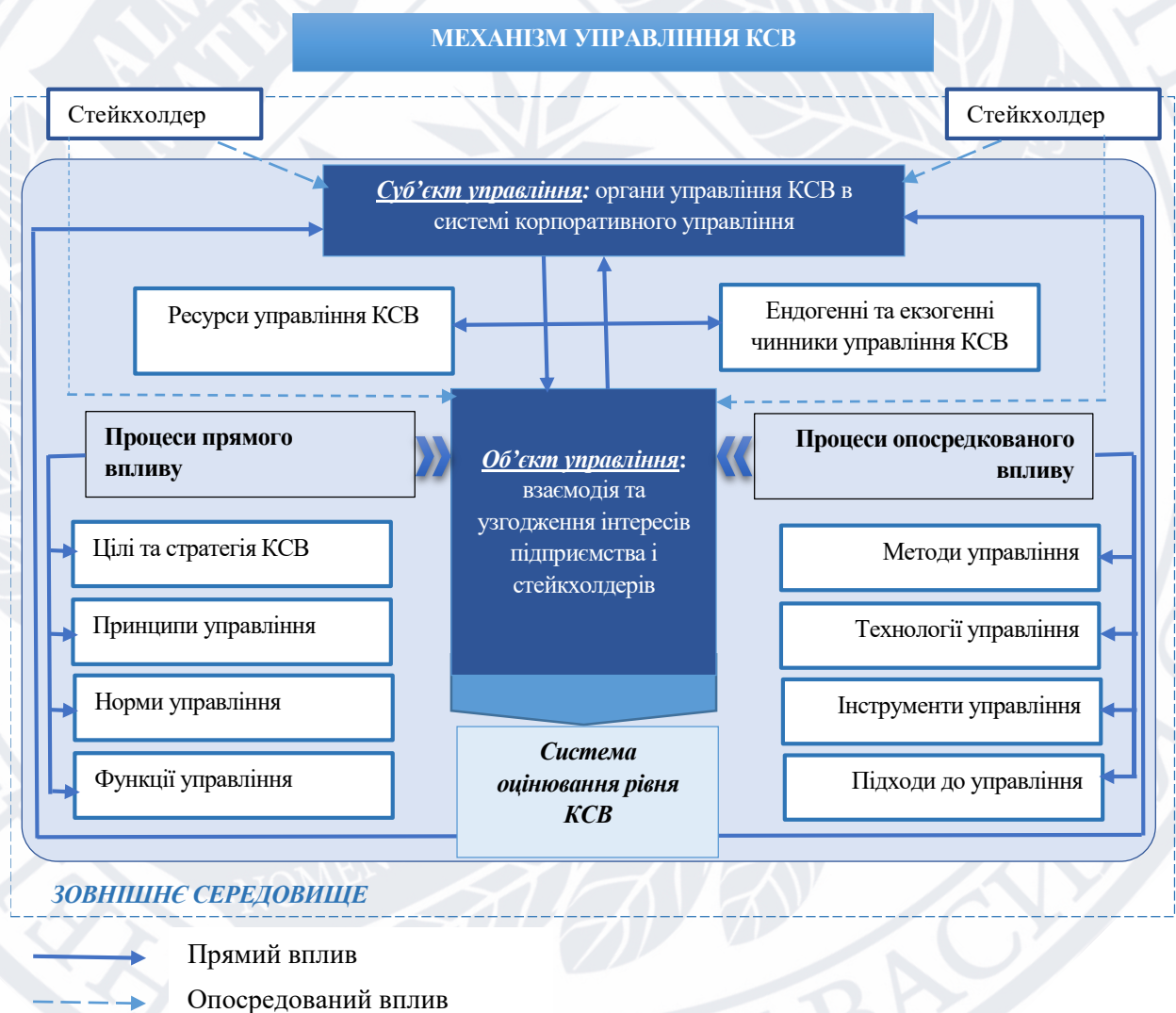


Рисунок 1.5 – Механізм управління КСВ

Джерело: побудовано автором

Щоб сформувати ефективну систему корпоративного управління з

включенням КСВ на рівні окремого підприємства, необхідно досить чітко встановити відповідні компетенції всіх суб'єктів, які беруть участь у процесі управління.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства дозволило зробити наступні висновки.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності пройшла тривалий період становлення, розвитку та появи проміжних та альтернативних теорій. З упевненістю можна сказати, що формування концепції не завершено і перебуває в етапі розвитку.

У процесі еволюції поглядів на роль соціальної відповідальності у сталому розвитку підприємства можна назвати низку етапів: виникнення передумов соціальної відповідальності бізнесу; зародження концепції КСВ; формування трьох класичних концепцій КСВ; розвиток стейкхолдерського підходу; проведення наукових дискусій щодо природи корпоративної соціальної сприйнятливості; виникнення сучасних концепцій КСВ у рамках сталого розвитку підприємства.

Оскільки корпоративна соціальна відповідальність є одним із ключових факторів сталого розвитку компанії та сприяє сталому розвитку в цілому, відповідний ефект може бути досягнутий лише у разі реалізації моделі «стратегічної» КСВ, стратегічного підходу до КСВ. Відмінною рисою моделі «стратегічної» КСВ є інтеграція соціальної відповідальності у стратегію компанії, спрямовану на взаємодію зі стейкхолдерами, отримання вигоди та підтримання довгострокової конкурентоспроможності. Інструментом реалізації стратегії корпоративної соціальної діяльності є відповідні корпоративні політики — соціальна, екологічна, інноваційна. Ігнорування КСВ породжує ризики (насамперед нефінансові: соціальні, кадрові, професійні, репутаційні, екологічні), не дозволяє компанії сформувати стійкі конкурентні переваги і тим самим

підриває основи її сталого розвитку.

Управління КСВ можна визначити як об'єднання цінностей КСВ та організаційних процесів підприємства в єдине ціле під контролем корпоративного керівництва, що забезпечується системою менеджменту КСВ при постійній взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) з метою врахування їх соціальних очікувань, підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень та посилення довгострокової стійкості підприємства.

Функції управління КСВ не обмежуються класичними функціями менеджменту і включають такі специфічні функції управління: функція навчання персоналу з питань КСВ; функція забезпечення діалогу із зацікавленими сторонами КСВ; функція підготовки соціальної нефінансової звітності про результати КСВ.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА РІВНЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні

Процеси трансформації економіки України і адаптації її до сучасного глобального середовища призвели до зміни розуміння ролі бізнес-структур як суспільних інститутів і формування нового підходу до оцінки ефективності їх діяльності в контексті КСВ.

За результатами рейтингу Глобальної конкурентоспроможності (GCI 4.0) 2019 р. Всесвітнього економічного форуму (WEF), що включає в себе оцінку 141 країни на основі 103 показників, згрупованих за 12 критеріями, Україна зайняла 85 місце, впавши на шістнадцять позицій у порівнянні з 2007 р. (найкраще місце в рейтингу GCI 4.0). Значення індексу GCI 4.0 за 2019 р. зменшилося порівняно з найбільшим значенням (2013 р.) за період дослідження на 2,13 бали.

З територіальних сусідів України, країн бувшого соціалістичного табору, в рейтингу Глобальної конкурентоспроможності найкращі позиції в 2019 р. мала Угорщина – 26 місце (за балом українські показники відставали на 17,4 пункти). Польща займала в рейтингу 37 місце, Словаччина – 42 місце, Росія – 43 місце, Румунія – 51 (табл. А.1 Додатку А).

Згідно узагальнених даних по країнах Україна найбільш стрімко втрачає позиції в загальному рейтингу індексу глобальної конкурентоспроможності: з 2007 р. на 16 позицій.

Слабкими місцями в 2019 р. є якість інституцій (104 місце), макроекономічна стабільність (133 місце), рівень охорони здоров'я (101 місце) та стан фінансової системи (136 місце) (рис. 2.1).

Найкращим показником у 2019 р. для України стала освіта (44 місце), розмір внутрішнього ринку (47 місце), інфраструктура та ефективність ринку товарів і послуг (57 позиція).

Групи GCI 4.0	Ранг з 141 позиції
<i>Сприятливе середовище</i>	
Якість інституцій	104
Макроекономічна стабільність	133
Впровадження ІКТ	78
Інфраструктура	57
<i>Людський капітал</i>	
Освіта та навички	44
Охорона здоров'я	101
<i>Ринки</i>	
Розмір ринку	47
Ефективність ринку праці	59
Ефективність товарного ринку	57
Фінансова система	136
<i>Інноваційна екосистема</i>	
Інноваційна активність	60
Динаміка розвитку бізнесу	85

Рисунок 2.1 – Складові GCI 4.0 для України 2019 р.

Джерело: побудовано автором на основі [72]

Щорічний Глобальний рейтинг конкурентоспроможності (World Competitiveness Yearbook 2020) Інституту розвитку менеджменту швейцарської бізнес-школи (IMD) відводить Україні 55 місце з 63 країн світу [73]. Такі оцінки можуть фіксують відставання України за цим напрямком, що в свою чергу, негативно позначитися на іміджі національних виробників.

Перше комплексне соціологічне дослідження, присвячене соціальній відповідальності вітчизняного бізнесу, проводилося системою ООН в 2005 р. Дослідження охоплювало широкий спектр питань, зокрема усвідомлення та ставлення підприємств до КСВ, практику її реалізації, інтеграцію соціальної відповідальності в стратегію підприємств, основних партнерів у розвитку КСВ, а також стимули й перешкоди на шляху її впровадження. Додатково вивчалися перспективи розвитку КСВ та характеристики підприємств, які інтегрують соціальну відповідальність у свою діяльність.

За результатами комплексного соціологічного дослідження щодо СВ вітчизняного бізнесу, яке проводилося ООН в 2005 р. встановлено, що 78,1% респондентів серед українських бізнес-структур ознайомлені з терміном

«соціальна відповідальність». Серед поінформованих підприємств розподіл підприємств за розміром та масштабами діяльності є рівномірним. У галузевому аспекті найнижчий рівень обізнаності спостерігається серед підприємств транспорту (52,9%) та підприємств ЖКГ (57,5%), тоді як найбільший рівень обізнаності зафіксований серед підприємств, що надають послуги (94%), у виробничій сфері (84,5%) та серед підприємств торгівлі (83,2%) [74].

В регіональному розрізі спостерігалася нерівномірність щодо поінформованості підприємств про СВ. Так, у Києві та області цей показник становив 90,7%, у Львові та області – 62, 9%, а у Донецьку та області - 61,5% [74].

Українські компанії по-різному ставляться до оприлюднення інформації про свою КСВ діяльність. Лише 30% підприємств завжди прагнуть, щоб при висвітленні заходів КСВ обов'язково зазначалася назва їхнього підприємства. 50% вважають, що відкритість інформації про організатора СВД є доцільною тільки в окремих випадках. Натомість, 20% підприємств завжди уникають згадування назви підприємства при висвітленні заходів їх СВД в засобах масової інформації. Приблизно 65% підприємств, які виступали категорично проти оприлюднення інформації про свою участь у КСВ, вважають неприйнятним підвищення іміджу компанії таким чином.

Проте з часом розуміння соціальної відповідальності підприємствами дещо змінювалося. Так, більшість учасників опитування (71%) відмітили, що впроваджують заходи із захисту прав людини, 58% - заходи із соціального залучення та соціального розвитку.

Актуальними напрямками здійснення СВД серед вітчизняних підприємств є впровадження організаційного управління (45%), вирішення екологічних питань у регіоні (48%), здійснення трудових практик (46,5%), проведення заходів із захисту прав споживачів (43%), а також упровадження практик чесного ведення бізнесу (40,5%). Важливо, що 85% респондентів стверджують, що КСВ має стратегічне значення для підприємства, і переважна

частина опитаних реалізує таку політику, починаючи з 2005 р. [75; 76; 77].

Оцінювання рівня КСВ в Україні ускладнюється необов'язковістю складання соціальних звітів та відсутністю єдиного стандарту. На практиці такі звіти складає незначна кількість підприємств, а інформація в них не дозволяє проводити порівняльний аналіз рівня СВ різних підприємств.

Разом з тим у світі має місце широке впровадження принципів соціальної відповідальності у діяльність організацій, при цьому акцент робиться на сегменті малих і середніх підприємств як більш чисельному і менш залученому до КСВ-практик.

На думку Н.О. Сименка, основна частина підприємств (56,5%) вважають СВ основним інструментом реалізації соціальних програм щодо поліпшення умов праці персоналу, майже чверть підприємств (24,8%) наголошують на важливій ролі СВ у формуванні репутаційного капіталу компанії у середньостроковому періоді, 10% вважають КСВ інструментом запобігання ризику завдання шкоди стейкхолдерам і лише 8,7% розуміють стратегічну спрямованість СВ та її роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Крім того, більшість топ-менеджерів українських підприємств вважають, що вирішення соціальних проблем є сферою компетенції органів державної і місцевої влади, а основним обов'язком підприємств є одержання прибутку [78].

Функціонування інституту КСВ в українському суспільстві має свої соціально-економічні особливості, а точніше суцільні перепони щодо впровадження КСВ в свою діяльність (рис.2.2).

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 СВД відсутність належних стимулів розвитку СВ.

Українській моделі КСВ притаманні певні специфічні риси [78]:

1. *Сполучення нових соціальних напрямів в діяльності бізнесу зі*

збереженням радянських або навіть і дореволюційних традицій. В Україні досить типовою залишається роль особистості, а в багатьох нових бізнес-структурах - залежність персоналу від менеджменту, а топ-менеджерів від власників.

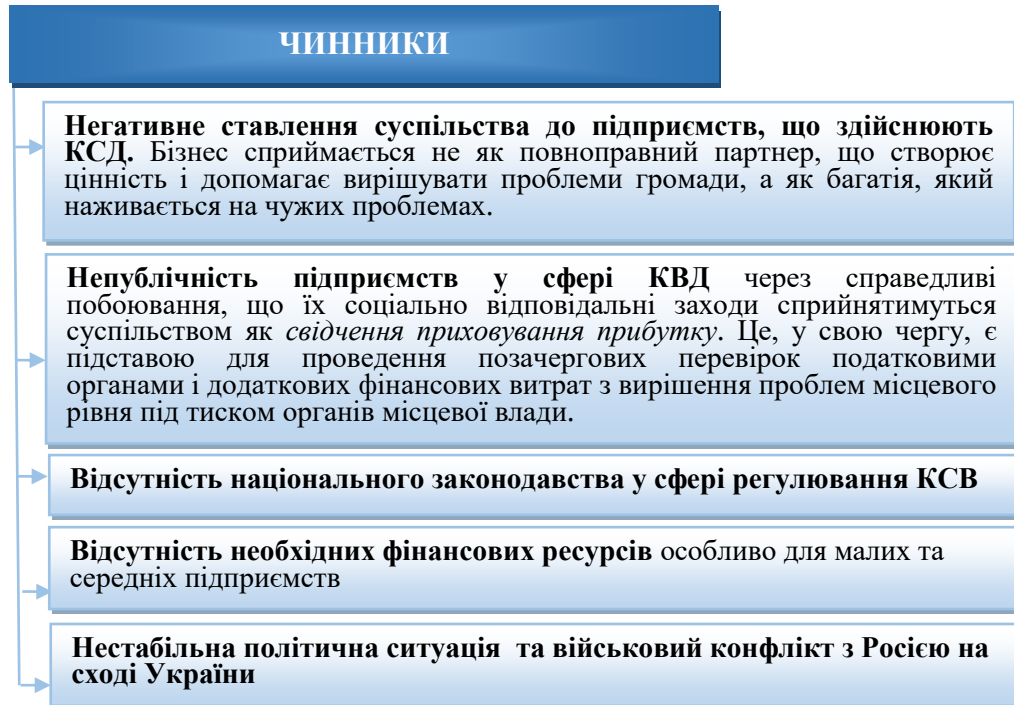


Рисунок 2.2 – Стримуючі чинники щодо впровадження інституту КСВ в Україні

Джерело: побудовано автором

2. Відсутність ідеології соціально відповідального підприємництва та високого рівня громадянської самосвідомості;
3. Вимушений характер КСВ.
4. Відсутність прозорих процедур вироблення соціальної політики як на рівні держави і регіонів, так і на рівні підприємств.
5. Залежність форм і методів соціальної активності компаній від особистих уподобань та інтересів керівників і власників.
6. Висока варіативність форм соціальної активності на підприємствах і
7. Висока диференціація соціальних корпоративних пільг, які, переважно орієнтовані на топ-менеджерів вищого рівня та деякою мірою на

висококваліфіковані кадри;

8. Значний розрив між суспільством і бізнесом в розумінні пріоритетів СВ.

Розуміння практики КСВ в українському бізнесі обмежується лише сферами благодійності та поліпшенням умов персоналу, так досі триває негативна тенденція попередніх періодів щодо надто повільних темпів впровадження КСВ на рівні управління.

Зауважимо, що неврахування підприємствами переваг від СВД є гальмує розвиток КСВ в Україні. Натомість переваги очевидні, про що свідчить матриця, складена компанією SustainAbility на основі аналізу діяльності компаній Центральної та Східної Європи (рис. 2.3).

Фактори бізнесу		Фактори сталого розвитку						
		Корпоративне управління та активність		Екологічні фактори		Соціально-економічний розвиток		
		Корпоративне управління	Активність груп впливу	Покращення екологічних процесів	Екологічні продукти та послуги	Екологічний розвиток місцевості	Розвиток громади	Управління людськими ресурсами
Фактори бізнесу	Зростання доходів, доступ до ринку	1	2	3	4	5	6	7
	Скорочення витрат на продуктивність	8	9	10	11	12	13	14
	Доступ до капіталу	15	16	17	18	19	20	21
	Управління ризиком	22	23	24	25	26	27	28
	Людський капітал	29	30	31	32	33	34	35
	Репутація компанії	36	37	38	39	40	41	42
	Деякі свідчення умов доцільності КСВ							
	Немає доказів умов доцільності СВБ							
	Наявні докази умов доцільності СВБ							

Рисунок 2.3 – Матриця доцільності впровадження КСВ

Джерело: побудовано автором на основі [79]

Як видно з рис. 2.3, матриця створена на основі двох груп факторів: фактори успіху бізнесу та фактори, пов'язані із сталим розвитком. Там, де фактори сталого розвитку та фактори успіху бізнесу сходяться, існує можливість визначити чітку умову доцільності КСВ.

Дослідження зарубіжних науковців встановили, що соціальна відповідальність сприяє розвитку підприємств і, навпаки, уникнення

соціальної відповідальності звужує можливості їх успіху. Саме такий підхід покладений в основу «залізного закону відповідальності», згідно з яким у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує наявну владу в такому напрямі, що визначається суспільством як відповідальність, ризикує її втратити.

Результати дослідження Cone/Roper показали, що 78% опитаних споживачів надають перевагу продукції від соціально ініціативного виробника, а 66% задля підтримки такої ініціативи готові змінити думку щодо свого бренда. За результатами дослідження «Монітор корпоративної соціальної відповідальності» фактори КСВ формують імідж компанії на 49%, її бренд – на 35%, а фінансовий стан – лише на 10% [80].

На сучасному етапі розвитку вітчизняного бізнесу 83% підприємств впроваджують політику КСВ. За результатами дослідження популярності практик КСВ в Україні за період 2010-2018 рр. найбільш поширеними напрямками реалізації політики КСВ в нашій державі є політика розвитку і поліпшення умов персоналу (76%), благодійна допомога (51%) та допомога воїнам, переселенцям і мешканцям зони АТО (30%) [81].

На думку представників бізнесу в Україні, політика КСВ має бути спрямована на три ключові аспекти: розвиток і поліпшення умов персоналу, інвестиції в розвиток регіону та захист і підтримку споживачів. Проте нажаль, КСВ ще не інтегрована у систему організаційного управління в вітчизняних підприємствах, оскільки лише половина підприємств з тих, що практикують заходи з управління КСВ, є чітко визначена стратегія КСВ, 25 % має фінансові кошти на запровадження ефективної системи управління КСВ, а в більшості підприємств пошуком ідей для програм з КСВ та формуванням стратегії їх реалізації займається менеджер.

Можна зробити висновок, що розуміння практики КСВ в українському бізнесі обмежується лише сферами благодійності та поліпшенням умов персоналу, так досі триває негативна тенденція попередніх періодів щодо надто повільних темпів впровадження КСВ на рівні управління. Окрім того,

поширеними напрямками впровадження корпоративної соціальної відповідальності серед українського бізнесу є:

- 1) допомога воїнам АТО та мешканцям та переселенцям із зони АТО;
- 2) підтримка і захист споживачів;
- 3) інвестиції в розвиток регіону;
- 4) боротьба з корупцією;
- 5) здійснення заходів екологічної безпеки.

Рівень обізнаності українських підприємств із керівними принципами ОЕСР для багатонаціональних компаній та поінформованості щодо створення при Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України Національного контактного пункту становить 15,5% й 8% відповідно. Лише третина вітчизняних підприємств, що поінформовані про НКП, вважають, що пункт має розглядати скарги від заінтересованих сторін щодо безвідповідальної поведінки бізнесу і 75% з опитуваних виявили готовність до співпрацювання із НКП з цього приводу [82].

Для створення ефективної системи впровадження КСВ в Україні, перш за все, необхідно створити умови для ефективного діалогу між урядом, суспільством і бізнес-структурами, розробити національну загальну стратегію розвитку КСВ, створити єдиний інформаційний сайт для забезпечення поінформованості суб'єктів бізнесу у сфері практичних питань КСВ [83].

Для поживлення процесу впровадження та розвитку системи КСВ українського бізнесу доцільно реалізувати наступні заходи:

- 1) створення відповідного органу, до функціоналу якого належали б аналіз існуючого стану КСВ та сприяння її розвитку;
- 2) заснування на регіональному рівні консультативних рад з питань реалізації національної стратегії КСВ або уповноважити діючі місцеві ради на виконання цих функцій;
- 3) розроблення національної стратегії розвитку КСВ бізнесу в країні;
- 4) розроблення та впровадження в практику системи преференцій для підприємств, що запроваджують політику КСВ та реалізують напрямки

соціально значимих програм;

5) модифікація корпоративного управління та поширення стратегій КСВ на вітчизняних державних та недержавних підприємствах;

6) створення єдиного порталу КСВ для забезпечення обізнаності щодо реалізації національної стратегії КСВ в Україні [83].

Крім того, відповідно до даних опитування, проведеного Центром «Розвиток КСВ» серед 600 компаній в Україні, на думку двох третин українських компаній, найближчими роками для розвитку КСВ необхідно:

- провести широку інформаційно-просвітницьку кампанію з питань соціальної відповідальності (73 %);
- провести окрему просвітницьку програму для споживачів (71 %);
- впровадити принципи соціальної відповідальності в діяльність органів державної влади і місцевого самоврядування (69,7 %).

Половина респондентів наголошувало, що в найближчій перспективі потрібно запровадити проведення національного рейтингу соціально відповідальних підприємств (56 %), активізувати участь бізнес-асоціацій у впровадженні принципів і практики СВ (50,5 %) та впровадити курси з КСВ у програми вищих навчальних закладів (53,4 %) [84, с. 35].

2.2 Аналіз господарської діяльності АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2019-2022 рр.

АТ «Хмельницькобленерго» виступаючи невід'ємною частиною ТЕК України, здійснює безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Головною метою діяльності товариства є розподіл, транспортування та постачання електричної енергії споживачам Хмельниччини в умовах функціонування єдиної енергетичної системи України.

Підприємство обслуговує 20 районів, 13 міст (з них шість обласного значення), 24 селища міського типу, 1416 сільських населених пунктів області з населенням у понад 1,3 млн осіб.

До складу АТ «Хмельницькобленерго» входить 23 відокремлених підрозділи: 21 район електричних мереж (РЕМ) у кожному районі області та Старосинявський цех централізованого ремонту та санаторій «Яблуневий сад».

Локальна система розподілу електроенергії споживачам регіону покриває загальну площу 20,6 тис. км² та складається з ліній електропередачі протяжністю понад 34 тис. км, 175 трансформаторних підстанцій 110/35/10 кВ загальною встановленою потужністю 1795,9 МВА, 7382 трансформаторних підстанцій 10/0,4 кВ загальною встановленою потужністю 1548,4 МВА та 66 розподільчих пункти напругою 10/0,4 кВ загальною встановленою потужністю 37,4 МВА.

Основним видом діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є розподіл електричної енергії постачальникам та споживачам, що включає її транспортування за допомогою електричних мереж, трансформаторних підстанцій від електроустановок оператора системи передачі до споживачів відповідно до стандартів якості та надійності електричної енергії.

Протягом 2016-2022 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» за поточними цінами збільшився в 1,2 рази, проте це переважно обумовлено збільшенням тарифів на електроенергію (рис. 2.4).

В порівняних цінах 2016 р. обсяги реалізації продукції товариства зменшилися на 34,1%.

Найбільшу питому вагу в загальному обсягу товарної продукції займає розподіл електроенергії – понад 97%, а трохи менше 3% припадає на реактивну електроенергію. Протягом 2019-2022 рр. електричними мережами товариства передано близько 2,60 млрд. кВт-год щорічно.

Частка АТ «Хмельницькобленерго» на регіональному ринку електричної енергії в частині її розподілу становить близько 90 %. На експорт постачання товарної продукції товариство не здійснює.

Крім того, резервом щодо збільшення показників виробництва товарної продукції підприємства є зниження технологічних втрат електроенергії, доля яких коливалась щокварталу в межах 15-20%), модернізації та реконструкції

електричної мереж, систем обліку електроенергії.

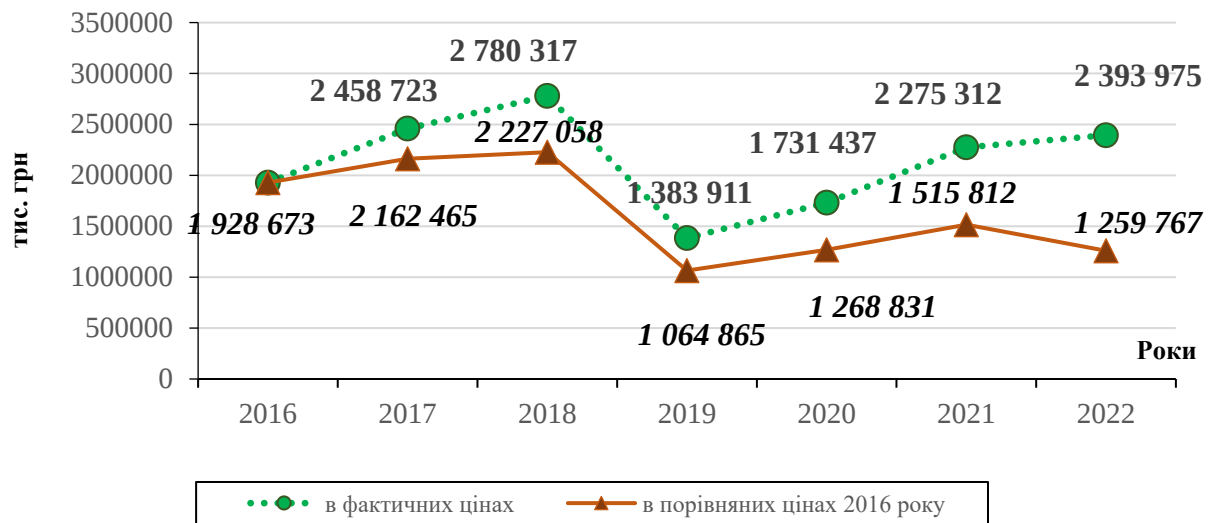


Рисунок 2.4 – Динаміка реалізації продукції АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2016-2022 рр., тис. грн

Джерело: побудовано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

АТ «Хмельницькобленерго» – одна з небагатьох компаній галузі, що має науково-виробничу базу. Товариство займається виробництвом мобільних та стаціонарних лабораторій для перевірки вимірювальних трансформаторів струму та напруги, лабораторій для енергоаудиту розподільчих мереж, іншого обладнання та вимірювальних засобів.

Результати діяльності будь-якого підприємства залежать від ефективності залучення персоналу підприємства до виробничої діяльності. Оцінку використання трудового потенціалу проведемо за показниками: наявність та структура персоналу підприємства, продуктивність праці, середньомісячна зарплата одного працівника тощо (табл. 2.1).

Продуктивність праці робітників товариства з 2019 по 2022 рр. збільшилася в 1,79 рази через зростання розміру реалізованої продукції на 73%, та зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання заробітної плати поступаються темпам збільшення продуктивності темпам в підприємстві: 163% проти 179,1%.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників використання трудового потенціалу
АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2022 рр.

Показники		2019	2020	2021	2022	Темпи зростання (зменшення), %			
						2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2019
Обсяг виробництва, тис. грн		1383911	1731437	2275312	2393975	125,1	131,4	105,2	173,0
Середньооблікова чисельність робітників, осіб		3164	3190	3194	3056	100,8	100,1	95,7	96,6
Продуктивність праці робітників підприємства, тис. грн / осіб		437,4	542,8	712,4	783,4	124,1	131,2	110,0	179,1
Фонд оплати праці	тис. грн	464378	623864	711973	731055	134,3	114,1	102,7	464378
	у % до обсягу виробництва	33,6	36,0	31,3	30,5	107,4	86,8	97,6	33,6
Середньомісячна заробітна плата робітника підприємства, грн		12231	16297	18576	19935	133,2	114,0	107,3	163,0

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Заробітна плата в товаристві нараховується за тарифними ставками (окладами) відповідно до умов Колективного договору, галузевої угоди та організаційно-розпорядчих документів. Згідно Положень Колективного договору працівникам виплачувались премії та надбавки за підсумками виконання виробничих показників, виявлення безоблікового споживання електроенергії, стаж роботи в галузі, доплати за шкідливий характер робіт.

Слід зазначити, що рівень заробітної плати в товаристві перевищує є мінімальну зарплату, встановлену в країні (2019 р. – 4173 грн, 2020 р. – 4723 грн та 5000 грн, 2021 р. – 6000 грн та 6500 грн, 2022 р. – 6700 грн).

Наступним етапом оцінки виробничої діяльності підприємства є вивчення структури основних засобів за призначенням, а також стану фондів.

Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів займають будівлі та споруди, на долю яких припадає 68,8 % (рис. 2.5).

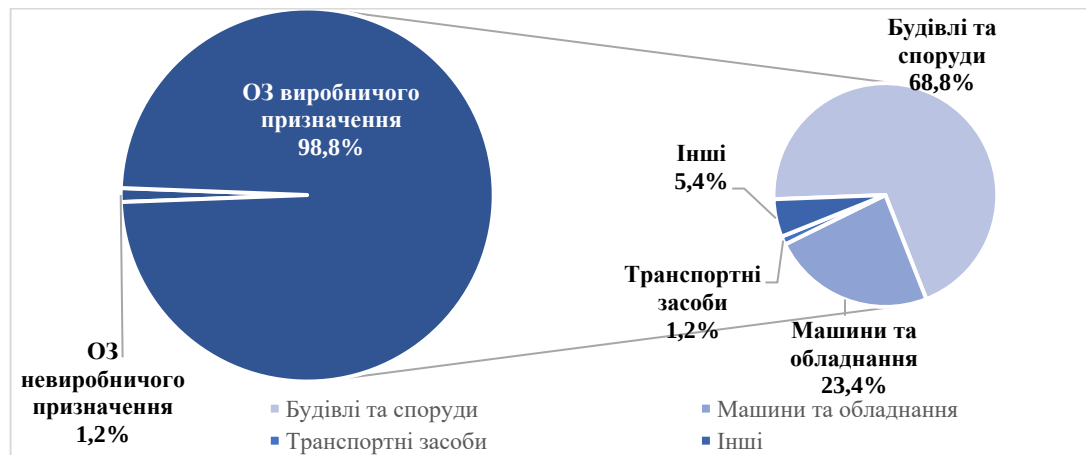


Рисунок 2.5 – Структура основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за 2022 р.

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

До виробничих основних засобів товариства належать лінії електропередачі, трансформаторні підстанції, адміністративні будівлі, будівлі виробничого призначення, транспортні засоби, машини та устаткування. До основних засобів не виробничого призначення належать житловий фонд, їдальня, лікувально-оздоровчий комплекс тощо. Ступінь використання обладнання – 100%.

Детальну характеристику причин зміни стану основних засобів протягом періоду дослідження дають показники руху та відтворення фондів (табл. 2.2).

В силу галузевої специфіки підприємство збільшувало вартість основних засобів переважно за рахунок реконструкції та капітальних ремонтів діючих споруд - електромереж, доля яких в структурі виробничих фондів товариства становить більше 70 %.

В результаті виконання Інвестиційної програми АТ «Хмельницькобленерго» досягнуто зменшення технічних та комерційних витрат завдяки встановленню електронних лічильників високого класу точності в розрахункових точках та точках обліку надходження електроенергії, заміни проводів на самоутримуючі ізольовані проводи, улаштуванню ізольованих вводів, виносу лічильників на зовнішню стіну помешкань, улаштуванню

розвантажувальних підстанцій.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання та відтворення основних фондів АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2022 рр.

	Роки				Темпи зростання (зменшення), %			
	2019	2020	2021	2022	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2019
<i>Показники ефективності використання</i>								
1. Фондовіддача	0,66	0,78	0,96	0,66	119,1	122,2	68,9	100,3
2. Фондомісткість	1,52	1,28	1,04	1,51	84,0	81,8	145,1	99,7
3. Фондоозброєність праці, тис.грн/осіб	664,2	692,1	743,3	1186,3	104,2	107,4	159,6	178,6
<i>Показники технічного стану</i>								
4. Коефіцієнт зносу	0,22	0,27	0,31	0,22	123,6	113,5	71,7	100,6
5. Коефіцієнт придатності	0,78	0,73	0,69	0,78	93,3	94,9	112,8	99,8
6. Рентабельність фондів, %	4,90	8,12	10,29	0,46	165,9	126,7	4,5	9,4
<i>Показники відтворення</i>								
7. Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,13	0,16	0,19	0,53	120,0	122,7	274,1	403,6
8. Коефіцієнт вибуття основних фондів	0,09	0,11	0,12	0,10	124,1	103,9	85,5	110,2
9. Коефіцієнт приросту основних фондів	0,05	0,05	0,09	0,48	113,6	170,2	550,6	1064,9

Джерело: складено на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Частка основних фондів, придатних до залучення у виробничий процес підприємства, достатньо висока 78 %.

Стосовно забезпеченості підприємства основними виробничими фондами слід зазначити, що рівень фондоозброєності праці за аналізований період збільшився на 78,6% з 664,2 тис. грн (2019 р.) до 1186,3 тис. грн (2022 р.) через збільшення середньорічної балансової вартості основних фондів товариства на 1523,7 млн грн.

Аналізуючи ефективність використання основних фондів на підприємстві за допомогою показників фондовіддачі, фондомісткості і рентабельності (збитковості), слід зазначити, що 2019-2022 рр. стосовно

АТ «Хмельницькобленерго» однозначної відповіді надати неможливо. За показником фондівіддачі – неефективно, оскільки його рівень кожного року не перевищував 1, за рівнем рентабельності – ефективно: показник мав позитивне значення щорічно (незважаючи на негативну динаміку).

АТ «Хмельницькобленерго» є природним монополістом і, звичайно, його діяльність жорстко регулюється НКРЕКП, тому різко наростити прибуток за рахунок послуг з розподілу (тобто за рахунок збільшення тарифу) не є можливим.

Протягом аналізованого періоду АТ «Хмельницькобленерго» ефективно здійснювало свою діяльність, причому найбільшого значення чистий прибуток понад 198 млн грн сягнув в 2021 р. (табл. А.2 Додатку А, рис. 2.6).

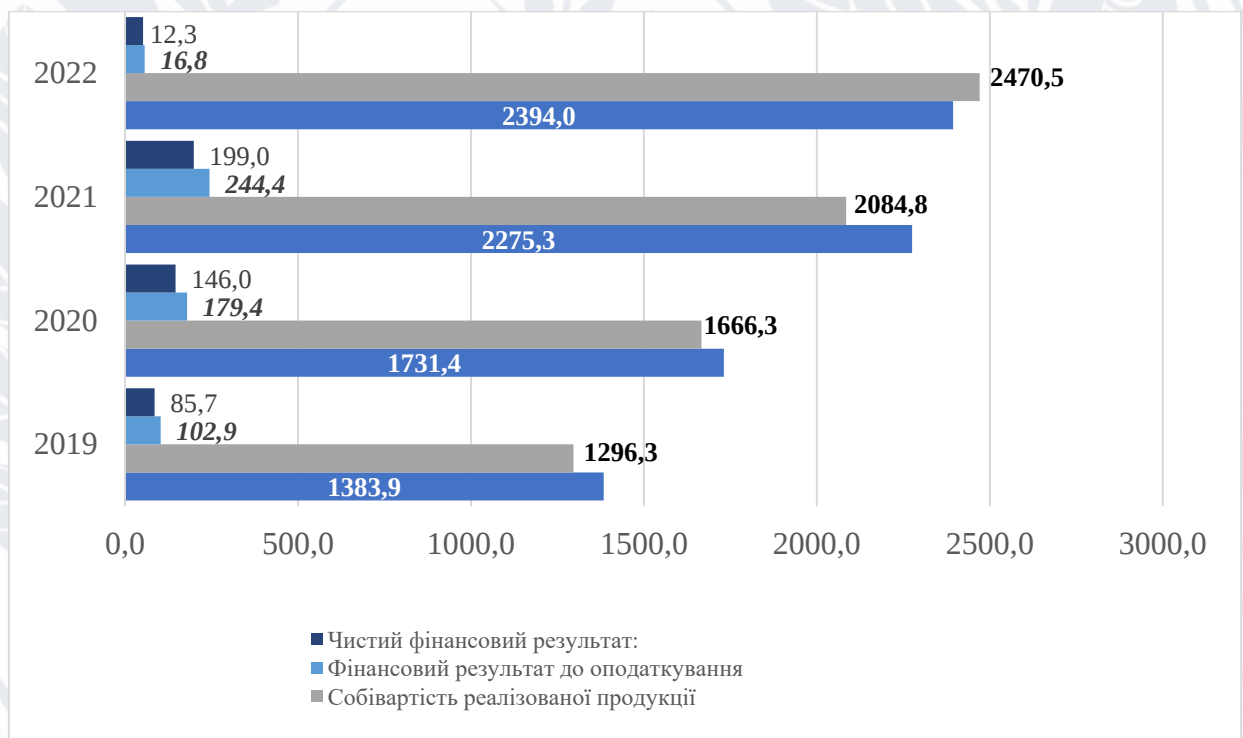


Рисунок 2.6 – Динаміка основних показників результативності

АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2022 рр., млн грн

Джерело: побудовано автором на основі звітності підприємства

За 2019-2022 рр. чистий дохід АТ «Хмельницькобленерго» збільшився на 73 %. Проте, слід зазначити, що протягом аналізованого періоду темпи зростання собівартості продукції випереджали темпи зростання доходу, що

призвело до отримання у 2022 р. валового збитку у розмірі 76,5 млн грн.

На збільшення собівартості продукції вплинули зміни в обсягах та її структури за елементами витрат і функціональною ознакою (табл. А.3, А.4 Додатку А) збільшення відбулося за всіма елементами.

Аналіз собівартості продукції в динаміці за 2019-2022 рр. показав, що вона мала чітку тенденцію до збільшення свого рівня. Так, загальне збільшення операційних витрат АТ «Хмельницькобленерго» за аналізований період склало майже 1670 млн грн, слід зазначити, що відбулася протягом дослідженого періоду зміна структури витрат за операційними елементами. Так у 2019 р. найбільшу питому вагу займали: витрати на оплату праці – 47,0%, а у 2022 р. – вже матеріальні витрати – 39,1 %.

Аналізуючи витрати за функціональною ознакою за 2019-2022 рр., можна констатувати збільшення загальної собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» на 90,6 % або на 1174,2 млн грн до 2470,5 млн грн. та відсутність витрат на збут.

Дані таблиці Б.3 свідчать про те, що найбільшу питому вагу в структурі витрат підприємства за функціональною ознакою мала саме собівартість реалізованої продукції, частка якої зросла і досягла в 2022 р. 91,4 %.

Аналіз показників фінансового стану АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2022 рр. наведено в табл. 2.3.

В цілому за аналізований період всі показники рентабельності зменшились, що обумовлено падінням дохідності господарської діяльності товариства взагалі. Так, рентабельність активів, котра визначає частку прибутку, що припадає на одиницю коштів, інвестованих в активи підприємства, найбільшого значення отримало 8,69% в 2021 р., а в 2023 р. стрімко впало до мінімального значення за весь період дослідження 0,32%.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує віддачу коштів, вкладених у власний капітал. Поведінка цього показника аналогічна попередньому. Протягом періоду розмір прибутку, отриманий від 1 грн власного капіталу зменшився на 4,09 процентних пункти.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників фінансового стану
АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	Зростання (+), зменшення (-)			
					2020 від 2019	2021 від 2020	2022 від 2021	2022 від 2019
<i>1</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>
Рентабельність активів,%	4,11	6,62	8,69	0,32	2,52	2,07	-8,37	-3,79
Рентабельність власного капіталу, %	4,40	7,08	9,17	0,30	2,68	2,09	-8,86	-4,09
Коефіцієнт автономії	0,78	0,76	0,73	0,76	-0,02	-0,03	0,03	-0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,16	0,13	0,06	-0,31	-0,03	-0,07	-0,42
Коефіцієнт покриття	0,97	0,92	0,49	0,67	-0,05	-0,42	0,18	-0,30
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,96	4,00	7,13	4,78	0,03	3,14	-2,35	0,82
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,25	0,25	0,14	0,21	0,00	-0,11	0,07	-0,04
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,96	4,00	7,13	4,78	0,03	3,14	-2,35	0,82

Джерело: розраховано на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства за різним ступенем обліку ліквідних засобів. Аналізуючи стан платоспроможності (ліквідності) підприємства, можна бачити, що рівень абсолютної ліквідності коштів АТ «Хмельницькобленерго» зменшився протягом аналізованого періоду на 0,42 пункти, і вийшов за межі нормативного значення, що свідчить про те, що товариству бракуватиме достатніх сум грошових коштів для покриття своїх поточних зобов'язань. Стосовно коефіцієнта платоспроможності, то слід зазначити, що кожного року він також не відповідав нормативним межах, що також підтверджує недостатність оборотних активів, щоб підприємству виконати свої поточні зобов'язання перед кредиторами.

Відносно ефективності використання оборотних активів, слід зазначити, що інтенсивність їх використання в АТ «Хмельницькобленерго» протягом 2019-2022 рр. збільшилась, оскільки їх оборотність прискорила з 3,96 до 4,78 обороти на рік.

2.3 Оцінка ефективності корпоративної соціальної відповідальності АТ «Хмельницькобленерго»

Кожне управлінське рішення потребує оцінки з точки зору його ефективності або результативності щодо впровадження. У наукових працях щодо оцінки ефективності КСВ показники на рівні розподіляються за суб'єктами (рівнями) дослідження (країна, регіон, підприємство) та за науковими підходами авторів (зарубіжні та вітчизняні).

Міжнародні індекси, що використовуються для оцінки СВ як на рівні держави, так і окремих корпорацій, та характеризують сталий розвиток, наведені на рис. 2.7.

Доцільно зазначити, наведені міжнародні показники-індекси розподілені в дві групи: індекси (з 1 по 6), що є глобальними і використовуються для оцінки СВ та сталого розвитку лише країни, та індекси, що можуть використовуватися як на макрорівні, так і рівні підприємств та корпорацій.

Частково оцінку КСВ в Україні за міжнародними індексами першої групи, що визначаються міжнародними організаціями, було розглянуто в п. 2.1.

Проте для використання міжнародних індексів мікрорівня зауважимо, що в Україні відсутні чіткі методики щодо їх розрахунку. Вітчизняними дослідниками нароблений певний базис методичних підходів щодо оцінки КСВ (табл. А.5 Додатку А).

Таким чином, в економічній літературі як зарубіжного, так і вітчизняного походження немає єдиного підходу щодо оцінки КСВ підприємства.

Отже, запропонований науковий підхід акцентує увагу на внутрішній взаємодії складових сталого розвитку через показники, що є узгодженими з метою його побудови та КСВ підприємства.

Окрім цього, КСВ підприємства через узгодження інтересів зі стейкхолдерами покращує КСВ в регіоні взагалі (рис. 2.8).

Методичний підхід, що ґрунтується на наведеній схемі оцінки КСВ, передбачає розрахунок інтегрального показника КСВ, який базується на індексах двох рівнів (табл. 2.4).

	Назва	Сутність	№ з/п
Показники оцінки КСВ на макрорівні	Рівень сталого розвитку країн (CSR)	Ґрунтується на дослідженні широкого кола екологічних, соціальних і управлінських факторів, які в сукупності найбільш повно описують принципи «свідомого капіталізму»	
	Індекс глобальної конкурентоспроможності (GCI)	Комплексно описує бізнес-клімат у країнах за напрямками: якість інституціонального середовища та інфраструктури; макроекономічна стабільність; здоров'я і рівень освіти; ефективність ринку товарів і послуг, ринку праці; розвиненість фінансового ринку; рівень технологічного та інноваційного розвитку; потенціал внутрішнього ринку	
	Глобальний індекс інноваційного розвитку (Global Innovation Index, GII)	Розраховується за результатами щорічного дослідження міжнародної бізнес-школи INSEAD та Всесвітньої організації інтелектуальної власності WIPO. Ключовими об'єктами цього дослідження є стан інноваційного потенціалу та результати його реалізації	
	Індекс людського розвитку у (Human Development Index, HDI)	Визначається експертами ООН і враховує три види метрик: 1) рівень життя населення за показником ВНД на душу населення за паритетом купівельної спроможності; 2) рівень грамотності населення (з урахуванням тривалості навчання); 3) рівень довголіття»	
	Індекс щастя (Ranking of Happiness, RH)	Враховує показники рівня ВВП на душу населення, рівня соціальної підтримки, тривалості здорового життя, рівня свободи життєвого вибору, рівня поширеності щедрості (благодійності), сприйняття корупції та довіри у суспільстві»	
	Індекс якості життя (Quality of Life Index, QLI)	Пов'язує результати досліджень суб'єктивних оцінок життя (рівень політичної стабільності та безпеки, політичних і громадянських свобод) в країнах з об'єктивними детермінантами якості життя (відвідуваність церкви, профспілок, якість сімейного життя (рівень розлучень), рівень ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності, рівень безробіття, статева рівність)	Показники оцінки КСВ на мікрорівні
	Індекс стійких компаній Доу-Джонса (Dow Jones Sustainability Indexes, DJSI)	Надає можливість інвесторам і менеджерам кваліфіковано враховувати соціально-екологічні параметри під час прийняття ними рішень на фондовому ринку та дозволяє сформувати спеціальну структуру для поширення кращої практики управління соціальним розвитком;	
	Хороші індекси (FTSE4 Good Index Series)	Розроблені Британською фондовою біржою для компаній, що демонструють потужні соціальні, екологічні та управлінські практики. Дозволяють відстежити динаміку змін капіталізації компаній і стимулювання інвестицій у їх розвиток	
	Показник економічної доданої цінності (EVA)	Відображає фінансові інтереси власників і має стратегічну спрямованість.	
	Індекс корпоративної добрودійності (CPI)	Характеризує добрودійність та взаємовідносини з партнерами по бізнесу, проте не враховує економічні та екологічні результати діяльності	
	Індекс корпоративної добрودійності (CPI)	Характеризує добрودійність та взаємовідносини з партнерами по бізнесу, але не враховує економічні та екологічні результати діяльності	
	Метод Лондонської групи порівняльного аналізу	Характеризує соціальну залученість підприємства.	
	Індекс Domini Social Investment (DSI 400)	На його основі формують рейтинги KLD підприємств за 9 факторами оцінки соціальних, екологічних та управлінських показників, але не розглядають взаємовідносини з усіма стейкхолдерами	
	Стандарт SA 8000	Оцінює соціальні аспекти управління підприємством, але не враховує економічні та екологічні результати діяльності	
	Метод потрійного підсумку (Triple Bottom Line)	Оцінює економічні, соціальні та екологічні результати діяльності, але не розглядають взаємовідносини з усіма стейкхолдерами	
	Метод збалансованої карти оцінки (Balanced Scorecard)	Включає фінансові показники, відносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, інновації в навчання, але не враховує екологічні результати діяльності та взаємовідносини з органами державної служби	
	Європейська модель якості (European Foundation for Quality Management Model for Business Excellence)	Оцінює відповідальність перед споживачами за якість продукції, але не враховує економічні та екологічні результати діяльності, а також взаємовідносини з іншими стейкхолдерами.	

Рисунок 2.7– Міжнародні показники оцінки СВ

Джерело: побудовано на основі [89, 94, 96, 97]

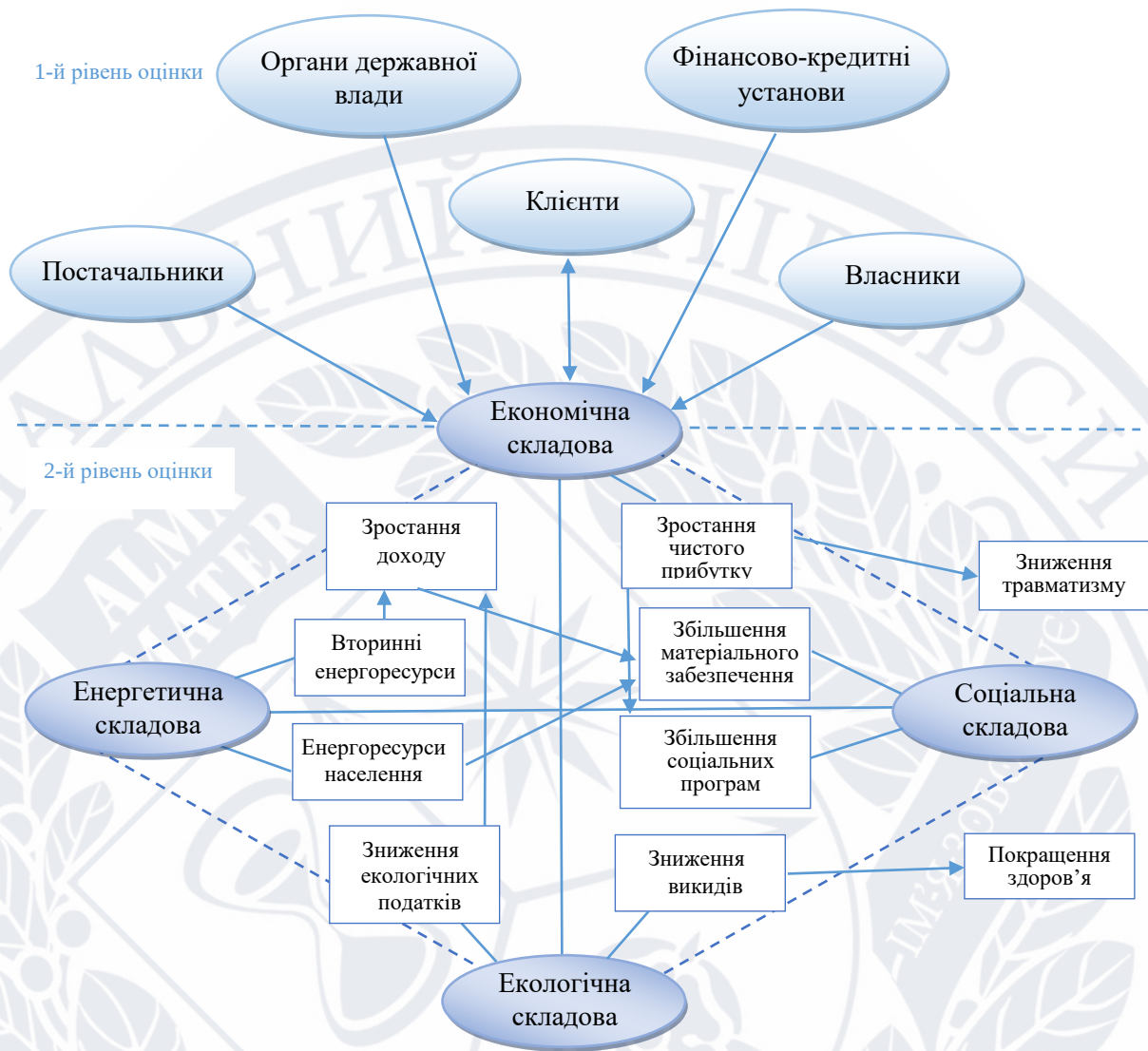


Рисунок 2.8 – Логіко-структурна схема оцінки КСВ підприємства

Джерело: побудовано на основі [95]

До зазначеного складу додано у якості зовнішніх стейкхолдерів:

- фінансово-кредитні установи, оскільки промислові підприємства потребують кредитних ресурсів;
- органи державної влади – оскільки відбувається державне регулювання тарифів на електроенергію, що надається споживачам, і товариство виступає крупним роботодавцем, що стабілізує соціальний стан в регіоні;
- споживачі;
- постачальники.

Проте до складу стейкхолдерів не включено: персонал, оскільки він відноситься до внутрішніх стейкхолдерів; інвесторів, оскільки інвестування в діяльність товариства здійснюється переважно за власні кошти; конкурентів – відсутність конкуренції, оскільки товариство є природним монополістом; засоби масової інформації – енергетичний комплекс майже не потребує PR-кампаній.

Таблиця 2.4 – Показники оцінки впливу зовнішніх стейкхолдерів на економічну складову сталого розвитку підприємства (перший рівень оцінки)

Зовнішні стейкхолдери	Показники впливу на економічну самодостатність підприємства
Власники (Ів)	Темп зростання власного капіталу (Т _{РВК})
	Темп зростання дивідендних виплат (Т _{РДВ})
Клієнти (Ік)	Темп зростання цін на продукцію (Т _{РЦ})
	Темп зростання обсягів продажів (Т _{РОП})
	Темп зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості (Т _{РДЗ})
Постачальники (Іп)	Темп росту закупівельних цін на сировину (Т _{РЦС})
	Темп зростання обсягів закупівель (Т _{РОЗ})
	Темп зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості (Т _{РКЗ})
Органи державного управління (Іоду)	Темп зростання податкових надходжень (Т _{РПН})
	Темп зростання зайнятості (Т _{РЗ})
Фінансово-кредитні установи (Іфку)	Темп зростання обсягів кредитів короткострокових (Т _{РОКК})
	Темп зростання обсягів кредитів довгострокових (Т _{РОДК})
	Темп зростання вартості кредитів короткострокових (Т _{РВКК})
	Темп зростання вартості кредитів довгострокових (Т _{РВКД})

Джерело: побудовано автором

На першому рівні розраховується індекс за кожним зовнішнім стейкхолдером та визначається загальний індекс за зовнішнім контуром (І_{ЗК}).

$$I_B = \sqrt{T_{BK} \times T_{DB}}, \quad (2.1)$$

$$I_K = \sqrt[3]{T_{CK} \times T_{OK} \times T_{DK}}, \quad (2.2)$$

$$I_{\Pi} = \sqrt[3]{T_{\text{ЦС}} \times T_{\text{КЗ}} \times T_{\text{ОЗ}}}, \quad (2.3)$$

$$I_{\text{ОДВ}} = \sqrt{T_{\text{ПН}} \times T_{\text{З}}}, \quad (2.4)$$

$$I_{\text{ФКІ}} = \sqrt[4]{T_{\text{ОКК}} \times T_{\text{ОКД}} \times T_{\text{ВКК}} \times T_{\text{ВКД}}}, \quad (2.5)$$

$$I_{\text{ЗК}} = \sqrt[5]{I_{\text{В}} \times I_{\text{К}} \times I_{\text{П}} \times I_{\text{ОДВ}} \times I_{\text{ФКІ}}}. \quad (2.6)$$

Другий рівень оцінки КСВ здійснюється за показниками, що наведено у табл. А.5 Додатку А.

Розрахунок індексів за складовими здійснюється за наступними формулами.

1) Економічної складової ($I_{\text{Е}}$):

$$I_{\text{Е}} = \sqrt{T_{\text{Д}} \times T_{\text{ЧП}}}. \quad (2.7)$$

2) Соціальної складової ($I_{\text{С}}$):

$$I_{\text{С}} = \sqrt[4]{T_{\text{МЗ}} \times T_{\text{СП}} \times T_{\text{ПЗ}} \times T_{\text{Т}}}, \quad (2.8)$$

$$I_{\text{МЗ}} = \sqrt[3]{T_{\text{ЗП}} \times T_{\text{П}} \times T_{\text{Е}}}, \quad (2.9)$$

$$I_{\text{СП}} = \sqrt{T_{\text{Н}} \times T_{\text{МП}}}, \quad (2.10)$$

$$I_{\text{ПЗ}} = T_{\text{НП}}, \quad (2.11)$$

$$I_{\text{Т}} = T_{\text{Т}}. \quad (2.12)$$

3) Екологічної складової:

$$I_{\text{Ек}} = \sqrt{T_{\text{ШВ}} \times T_{\text{ЕП}}}. \quad (2.13)$$

4) Енергетичної складової:

$$I_{\text{Ен}} = \sqrt{T_{\text{Ве}} \times T_{\text{еп}}}. \quad (2.14)$$

Інтегральний показник оцінки КСВ підприємства в умовах сталого

розвитку за другим рівнем розраховується за формулою:

$$I_{CP} = \sqrt[4]{I_E \times I_C \times I_{EK} \times I_{EH}}. \quad (2.15)$$

Загальна КСВ (з урахуванням 1 та 2 рівнів управління) в умовах сталого розвитку визначається за формулою:

$$I_{КСВ} = \sqrt{T_{ЗТ} \times T_{CP}}. \quad (2.16)$$

Зазначимо, що серед показників є стимулятори та дестимулятори. Тому було використано нормування показників за найкращим рівнем періоду.

Проведемо оцінку КСВ АТ «Хмельницькобленерго» за наведеною методикою на основі даних товариства (табл. А.7. Додатку А). Результати розрахунків наведені в табл. А.8 і на рис. 2.9.

За даними табл. А.8 видно, що впродовж дослідженого періоду рівень КСВ товариства, розрахований за наведеною методикою, зменшився на 0,29 пункти. Найкращого значення (найближчого до 1) рівень КСВ досяг в 2021 р., причому рівні і внутрішньої і зовнішньої КСВ були майже однакові. Це пояснюється тим, що підприємство оголошувало про відновлення соціально відповідальної діяльності. В 2022 р. ситуація погіршилася через широкомасштабне вторгнення РФ на схід України.



Рисунок 2.9 – Динаміка інтегрального індексу КСВ, індексів зовнішньої та внутрішньої КСВ

Джерело: побудовано на основі табл. А.7 Додатку А

Слід зазначити, що товариство завжди підтримувало цілі сталого розвитку, що визначають соціальну орієнтацію економічного розвитку країни, сумлінну ділову практику, дотримання прав людини, відповідальність за раціональне використання природних ресурсів і охорону навколишнього середовища, відповідальність перед споживачами, регулюючими органами і мешканцями області.

Сформульовані аспекти КСВ визначають загальні принципи діяльності товариства в цій сфері і конкретизується в документах, що регламентують управління персоналом, охорону праці, охорону навколишнього середовища.

АТ «Хмельницькобленерго» визначає наступні пріоритети в сфері КСВ:

- створення вартість для акціонерів;
- розвиток діалог зі співробітниками, підтримувати зворотний зв'язок і підвищувати лояльність персоналу;
- постійно робота над підвищенням рівня виробничої безпеки;
- виконання вимог законодавства і сприяти сталому розвитку області та держави;
- використання справедливих, етичних норм співпраці з діловими партнерами;
- підвищення екологічності виробництва, дбайливе ставлення до природних ресурсів, здійснення діяльності з енергозбереження;
- внесок у соціально-економічний прогрес області;
- сприяння підвищенню кваліфікації персоналу, розвитку культури, спорту;
- забезпечення співробітників конкурентоспроможним рівнем винагороди.

АТ «Хмельницькобленерго» реалізовує принципи КСВ наступними методами:

1. Товариство приймає на себе відповідальність за:
 - просування принципу КСВ в системі внутрішніх комунікацій,
 - розвиток компетентності персоналу в цій сфері,
 - мотивацію прийняття рішень на основі цього принципу.

2. Товариство веде регулярний моніторинг результативності соціальних та екологічних ініціатив.

3. Товариство розглядає і аналізує соціальні та екологічні наслідки прийнятих рішень.

4. Товариство здійснює дії з реалізації КСВ, які ґрунтуються на Глобальному договорі ООН, що містить 10 принципів у сфері захисту прав людини, в тому числі прав найманих працівників, а також трудових відносин, захисту навколишнього середовища та протидії корупції.

5. Товариство оформляє звіти про КСВ, розміщує інформацію про свою діяльність в даній сфері на корпоративному сайті та інших джерелах.

Висновки до розділу 2

Оцінка рівня корпоративної соціальної діяльності підприємства дозволило зробити наступні висновки.

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 СВД відсутність належних стимулів розвитку СВ.

Українській моделі КСВ притаманні певні специфічні риси: *сполучення нових соціальних напрямів в діяльності бізнесу зі збереженням радянських або навіть і дореволюційних традицій; відсутність ідеології соціально відповідального підприємництва та високого рівня громадянської самосвідомості; вимушений характер КСВ; відсутність прозорих процедур вироблення соціальної політики; залежність форм і методів соціальної активності компаній від особистих уподобань та інтересів керівників і власників; висока варіативність форм соціальної активності на підприємствах; висока диференціація соціальних корпоративних пільг;*

значний розрив між суспільством і бізнесом в розумінні пріоритетів СВ.

Розуміння практики КСВ в українському бізнесі обмежується лише сферами благодійності та поліпшенням умов персоналу, так досі триває негативна тенденція попередніх періодів щодо надто повільних темпів впровадження КСВ на рівні управління.

АТ «Хмельницькобленерго» виступаючи невід'ємною частиною ТЕК України, здійснює безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Основним видом діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є розподіл електричної енергії постачальникам та споживачам, що включає її транспортування за допомогою електричних мереж, трансформаторних підстанцій від електроустановок оператора системи передачі до споживачів відповідно до стандартів якості та надійності електричної енергії.

Протягом 2016-2022 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» за поточними цінами збільшився в 1,2 рази через збільшення тарифів на електроенергію

Продуктивність праці робітників товариства з 2019 по 2022 рр. збільшилася в 1,79 рази через зростання розміру реалізованої продукції на 73%, та зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання заробітної плати поступаються темпам збільшення продуктивності темпам в підприємстві: 163% проти 179,1%.

Рівень фондоозброєності праці за аналізований період збільшився на 78,6% з 664,2 тис. грн (2019 р.) до 1186,3 тис. грн (2022 р.) через збільшення середньорічної балансової вартості основних фондів товариства.

Протягом аналізованого періоду АТ «Хмельницькобленерго» ефективно здійснювало свою діяльність, причому найбільшого значення чистий прибуток понад 198 млн грн сягнув в 2021 р.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує віддачу коштів, вкладених у власний капітал. Поведінка цього показника аналогічна попередньому. Протягом періоду розмір прибутку, отриманий від 1 грн власного капіталу зменшився на 4,09 процентних пункти.

Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства за різним ступенем обліку ліквідних засобів. Аналізуючи стан платоспроможності (ліквідності) підприємства, можна бачити, що рівень абсолютної ліквідності коштів АТ «Хмельницькобленерго» зменшився протягом аналізованого періоду на 0,42 пункти

Розроблено науковий підхід, який відрізняється від наявних тим, що оцінка КСВ підприємства проводиться за двома рівнями відповідно до наведеної процедури. На першому рівні здійснюється оцінка економічної складової за результатами взаємозв'язків із постачальниками, клієнтами, органами державної служби та фінансово-кредитними установами. Налагодження взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами дозволяє підприємству збільшити доходи та чистий прибуток. Тільки за умов досягнення підприємством рівня економічної самодостатності переходять до другого рівня оцінки КСВ. Під економічною самодостатністю підприємства слід розуміти наявність збалансованого випуску та реалізації продукції протягом певного часу, яка приносить стабільний дохід і чистий прибуток.

На другому рівні здійснюється оцінка КСВ підприємства за чотирма складовими стало го розвитку – економічна, соціальна, екологічна та енергетична.

Впродовж 2020-2022 рр. рівень КСВ товариства, розрахований за наведеною методикою, зменшився на 0,29 пункти. Найкращого значення (найближчого до 1) рівень КСВ досяг в 2021 р., причому рівні і внутрішньої і зовнішньої КСВ були майже однакові. Це пояснюється тим, що підприємство оговтавшись від негативного впливу пандемії, почало відновлювати соціально відповідальну діяльність. В 2022 р. ситуація погіршилася через широкомасштабне вторгнення РФ на схід країни. Слід зазначити, що товариство завжди підтримувало цілі сталого розвитку, що визначають соціальну орієнтацію економічного розвитку країни, сумлінну ділову практику, дотримання прав людини, відповідальність за раціональне використання природних ресурсів і охорону навколишнього середовища, відповідальність перед споживачами, регулюючими органами і мешканцями області.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Формування моделі інтеграції корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління підприємством

Зміни у політичному, економічному та соціальному середовищі викликали необхідність перегляду відносин між державою, суспільством та бізнесом. Сучасний бізнес як громадський інститут виходить за межі своєї галузевої діяльності та бере активну участь у вирішенні соціально значущих завдань, тим самим впливаючи на процеси, що протікають у суспільстві. У свою чергу, держава починає співпрацювати з бізнесом, надаючи всебічну підтримку в рамках законодавства. Проте сьогоденні реалії показують, що практика ведення соціально-відповідальної діяльності часто відрізняється від стратегічних цілей підприємства, немає чіткого розуміння зв'язку соціальної відповідальності з корпоративною стратегією.

Узагальнення та систематизація наукових досліджень показало, що питанням стратегічного управління присвячені праці багатьох відомих зарубіжних та вітчизняних науковців [86-96]. Проте недоопрацьованими залишаються питання щодо «вбудовування» КСВ в систему стратегічного управління підприємства.

Отже, соціальна відповідальність має обмежувальний характер, створюючи атмосферу, в якій підприємство несе відповідальність за вплив прийнятих рішень на суспільство та довкілля. Врахування інтересів та відповідальна поведінка відносно зацікавлених сторін відображаються в корпоративних документах, спрямовуючи цим функціонування підприємства на ефективну реалізацію його стратегії. Довгострокова політика у сфері КСВ стає частиною бізнес-стратегії компаній-лідерів.

На нашу думку, існує два підходи до побудови моделі інтеграції КСВ до системи стратегічного управління: послідовно-поетапний та суб'єктно-

об'єктний (рис. Б.1 Додатку Б).

Відповідно до першого підходу КСВ інтегрується у безперервний поетапний комплекс певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності зі стратегічного управління. При послідовно-поетапному підході КСВ вбудовується в процес розробки та реалізації стратегії підприємства у вигляді властивих їй інструментів та механізмів.

Суб'єктно-об'єктний підхід розглядає інтеграцію соціальної відповідальності до системи стратегічного управління через призму структурно-функціональних взаємин, відображаючи взаємодію органів усіх рівнів правління з формуванням соціально відповідальної поведінки згідно з чинним законодавством та нормативно-правовими документами.

При *послідовно-поетапному підході* інтеграція соціальної відповідальності бізнесу у систему стратегічного управління складається на основі дотримання низки принципів справедливої поведінки. На наш погляд, найповніше принципи розкриваються у Міжнародному стандарті ISO 26000 «Посібник із соціальної відповідальності». Відповідно до нього виділяють 7 принципів:

1) Підзвітність підприємства накладає на керівників зобов'язання нести відповідальність перед особами, яких зачіпають рішення та діяльність компанії щодо дотримання законів та нормативних актів.

2) Прозорість діяльності передбачає розкриття у зрозумілій, точній, повній формі та достатньою мірою політику та рішення організації.

3) Етична поведінка, яка має ґрунтуватися на етичних нормах чесності, рівності та сумлінності. Підприємству слід активно сприяти етичній поведінці у вигляді розвитку структур управління, які допомагають поширювати етичну поведінку, застосовувати стандарти етичної поведінки, запобігання конфліктам інтересів у підприємстві та інших заходів.

4) Повага до інтересів зацікавлених сторін. Цей принцип проявляється в усвідомленні та повазі інтересів та потреб зацікавлених сторін організації, взаємозв'язку її інтересів із широкими очікуваннями суспільства.

5) Дотримання верховенства закону означає, що підприємству слід дотримуватись усіх застосовних законів і нормативних актів, а також інформувати співробітників про відповідальність за недотримання закону та вжиття відповідних заходів.

6) Дотримання міжнародних норм поведінки.

7) Дотримання прав людини, що передбачає повагу та підтримку прав відповідно до Загальної декларації прав людини та визнання загального характеру даного права у будь-яких ситуаціях [12].

Поряд із застосуванням загальновідомих принципів, на наш погляд, необхідна реалізація додаткових:

1) принцип інноваційності – реалізовані підходи до управління КСВ повинні мати інноваційний характер, орієнтований на кращі практики ведення бізнесу та досягнення високих результатів. Він полягає у пошуку нових форм та механізмів управління КСВ, нового формату подання соціальної звітності тощо;

2) принцип інтегрованості – можливість застосування заходів КСВ у системі корпоративного управління та у всі сфери діяльності підприємства. Інтегрованість принципів відповідального бізнесу у такі функціональні галузі, як створення продукту, управління персоналом, фінансами, логістикою сприяє створенню в підприємстві повноцінної та ефективної системи корпоративного управління.

На етапі розробки стратегії відбувається визначення місії та формулювання цілей компанії. Місія визначає цінності та переконання, з якими підприємство має намір здійснювати свою діяльність. У рамках КСВ відбувається визначення норм поведінки, яких дотримуватиметься підприємство в галузі збереження навколишнього середовища, охорони та безпеки праці, розвитку працівників тощо, та орієнтованих на задоволення та узгодження інтересів стейкхолдерів. Для цього необхідно виявити групи зацікавлених сторін, ідентифікувати запити та зобов'язання перед ними, оцінити їх залученість до бізнес-структури. При взаємодії зі стейкхолдерами

важливо враховувати рівень та масштаб взаємовідносин, а також їх характер з погляду формалізації (неформальний контакт або зафіксований у документах).

Збалансований підхід до взаємодії зі стейкхолдерами передбачає врахування інтересів різних зацікавлених сторін у контексті стратегічних орієнтирів підприємства. Для досягнення цього необхідно проведення постійного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення пріоритетів зацікавлених сторін та розробка деталізованої карти стейкхолдерів, яка дозволяє чітко бачити значимість кожної групи стейкхолдерів та її окремих сегментів у контексті стратегії підприємства загалом. З позиції КСВ та сталого розвитку стратегія має бути соціально орієнтована. Такий підхід передбачає, що стратегічні пріоритети підприємства охоплюють діяльність у соціальній сфері та у сфері трудових відносин, у сфері охорони навколишнього середовища та безпеки виробництва. Розроблена стратегія є формальним описом того, які довгострокові цілі ставить перед собою підприємство, і яку при цьому несе відповідальність за вплив прийнятих рішень на суспільство та довкілля.

Набір управлінських дій щодо реалізації соціально орієнтованої стратегії досить широкий, найбільший інтерес, за нашою думкою, представляє моделювання системи показників, що описують стан та розвиток КСВ (пункт 2.3).

Заключним етапом у послідовно-поетапного підходу інтеграції КСВ у систему стратегічного управління є контроль за реалізацією стратегії, одним із інструментів якого є складання нефінансового (соціального) звіту. Одночасно він є засобом підвищення прозорості в діяльності підприємства та покращення діалогу з соціальними партнерами. Зміст нефінансового звіту відображає рішення підприємства про те, яким питанням слід приділити найбільшу увагу, виходячи зі стратегічних цілей та завдань. Звіт адресується конкретним цільовим аудиторіям, кожна з яких має знайти у ньому свій інтерес. Правильне врахування цих інтересів, адекватне добору та розкриттю інформації є важливими елементами у підготовці звіту.

Таким чином, КСВ закладається в основу розробки стратегії та інтегрується у всі її стадії, збагачуючи стратегію своїми принципами та нормами соціально відповідальної поведінки.

Суб'єктно-об'єктний підхід розглядає інтеграцію КСВ в контексті структурно-функціональної діяльності. У результаті утворюється система взаємовідносин, з одного боку, учасників стратегічного процесу – акціонерів, директорів та інших органів корпоративного управління та, з іншого боку, реалізації принципів та технологій КСВ.

Вищим органом у системі корпоративного управління є загальні збори акціонерів. Акціонери беруть участь в управлінні шляхом ухвалення рішень з питань розвитку соціально відповідальної діяльності підприємства на загальних зборах акціонерів. Акціонери можуть вносити корективи до місії підприємства, роблячи її соціально орієнтованою, а також брати участь у рекламних заходах для підтримки соціально відповідального іміджу. Рада директорів здійснює загальне керівництво діяльністю підприємства та відповідає за стратегічне управління КСВ, контролює діяльність менеджменту у цій сфері, а також затверджує політики у сфері охорони праці та промислової безпеки, екології, виплати дивідендів, розробляє формат соціальної звітності. У компетенції ради директорів знаходяться питання щодо сталого розвитку, фінансування соціальних програм, у тому числі спонсорської підтримки та благодійності. При раді директорів створюється комітет із соціальної відповідальності, який аналізує та оцінює реалізацію стратегії КСВ; розробляє та розглядає політики у сфері охорони праці, безпеки, охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища; надає раді директорів пропозиції щодо затвердження внутрішніх документів стосовно питання КСВ.

Виконавчим органом, відповідальним за реалізацію цілей, стратегії та політики підприємства у сфері КСВ, є правління. На рівні правління забезпечується досягнення поставлених соціальних, екологічних та етичних цілей, показників КСВ, управління нефінансовими ризиками та підготовка соціальної звітності [98].

Таким чином, модель інтеграції КСВ до системи стратегічного управління на основі суб'єктно-об'єктного підходу орієнтована на розподіл функцій та визначення взаємовідносин між органами управління, що, зрештою, дозволяє вибудувати складну гармонійну структуру управління КСВ на основі вищерозглянутих принципів та директив.

Соціальний механізм управління розвитком КСВ, що є сукупністю методів та інструментів впливу на соціокультурні, поведінкові та інші фактори, зрештою, спрямований на коригування дій щодо зміни, регулювання або підтримки рівня КСВ в рамках обраної стратегії підприємства. Функціонування запропонованого механізму з правильно збудованим процесом поведінки підприємства у зовнішньому середовищі дозволить інтегрувати принципи КСВ у стратегію бізнесу, що забезпечить високу економічну, соціальну, екологічну результативність та сприятиме загалом довгостроковій стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Реалізація у практичній діяльності розробленої моделі інтеграції КСВ в систему стратегічного управління буде спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства через підвищення ефективності та якості корпоративного менеджменту.

3.2 Оцінка внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності АТ «Хмельницькобленерго»

При всьому різноманітті підходів до розуміння КСВ, дана категорія розглядається як система взаємовідносин між бізнесом і суспільством, в якій зацікавлені сторони мають потреби, інтереси, очікування, а соціальна відповідальність розглядається як відгук на ці потреби, інтереси та очікування. Межі поширення КСВ різноманітні: персонал, місцева громада, суспільство в цілому, природне середовище [99, с.87].

Відповідно до спрямованості пов'язаних з КСВ соціальних інвестицій виділяють внутрішню корпоративну соціальну відповідальність і зовнішню. За

оцінками експертів, внутрішня КСВ, орієнтована на стимулювання і підтримку працівників підприємства, що для більшості підприємств пострадянського простору є пріоритетною. За даними дослідження [99] до 90 % сумарних соціальних інвестицій бізнесу ї спрямовані на внутрішні програми корпорацій і лише 10 % на розвиток місцевих громад. На розвиток персоналу сучасні компанії витрачають майже 60% соціального бюджету [94, с.217].

Аналіз різних підходів, запропонованих вітчизняними і зарубіжними авторами в області оцінки ефективності КСВ та соціальних програм [94-96], показав, що одним з прийнятних методів є соціологічне опитування, на користь якого говорять наступні аргументи:

- соціологічне опитування дозволяє отримати прямий зворотний зв'язок від учасників програм, що є цінним джерелом інформації про реальний вплив програми на їх життя;
- опитування допомагають зрозуміти не тільки фактичні результати програми, але і сприйняття та ставлення учасників до неї, що може виявити приховані проблеми і потенціал для покращень;
- соціологічні опитування можуть бути адаптовані для вивчення різних аспектів соціальних програм, включаючи їх доступність, ефективність і задоволеність учасників;
- опитування дозволяють збирати як кількісні, так і якісні дані, забезпечуючи комплексне розуміння ефективності програми;
- за допомогою опитувань можна охопити велику кількість учасників, що підвищує репрезентативність результатів і робить висновки більш обґрунтованими;
- порівняно з іншими методами, такими як інтерв'ю або фокус-групи, соціологічні опитування часто є більш економічним варіантом для оцінки великих та різноманітних груп населення [94].

Використання соціологічного опитування як методу оцінки соціальних програм знаходить методологічне обґрунтування в теорії стейкхолдерів і дозволяє як оцінити досягнуті результати, так і виявити можливості для

подальшого розвитку і поліпшення програм, що сприятиме більш ефективному вирішенню соціальних завдань.

З метою діагностики реалізації внутрішньої КСВ в оцінках стейкхолдерів з внутрішнього оточення - співробітників АТ «Хмельницькобленерго» було проведено соціологічне дослідження методом анкетного опитування.

У дослідженні поставлені наступні завдання:

- виявити частку співробітників, що розуміють терміни «соціальна політика» та «соціальні програми», а також форми, в яких вони реалізуються в товаристві; -

- проаналізувати рівень задоволеності співробітників корпоративним договором та іншими інструментами соціальних програм;

- оцінити ступінь інформованості працівників про діючі і нових соціальних програм підприємства.

Гіпотези дослідження:

- в більшості своїй співробітники не розбираються в понятійному апараті соціальної відповідальності і не розрізняють поняття «соціальна політика» і «соціальна програма»;

- здебільшого працівники, що отримують бонуси або премії, будуть більш задоволеними соціальними програмами, що реалізуються товариством;

- здебільшого працівники, які отримують регулярний зворотний зв'язок та інформацію про внутрішні програми, будуть більш задоволені соціальними програмами.

Інструментарій дослідження: метод збору соціологічної інформації є опитування.

Вид опитування - анкетування.

Інструментарій - анкета.

В якості конструктора анкетного опитування було використано сервіс «ГуглФорми», який допомагає створювати гнучкі опитування та тести різного

ступеня професіоналізму. Виходячи з гіпотез дослідження, анкета була структурована на три розділи:

Розділ I Загальні питання щодо соціальної політики та соціальних програм;

Розділ II Оцінка інструментів соціальних програм і колективного договору;

Розділ III Рівень інформаційної обізнаності. Обсяг вибірки склав 472 респонденти.

Серед основних пріоритетів товариства - забезпечення гідного рівня заробітної плати, доступ до якісних медичних послуг і можливість відпочинку для співробітників.

Підприємство активно сприяє професійному навчанню персоналу та поліпшення роботи з молодими фахівцями. Питання материнства і дитинства отримують підвищену увагу: підприємство здійснює виплати багатодітним сім'ям, виплачує компенсації витрат на утримання дітей в дошкільних установах, а також виплачує щомісячні допомоги малозабезпеченим сім'ям і сім'ям з дітьми-інвалідами, а також сім'ям учасників СВО. Соціальна політика та взаємодія між роботодавцем та працівниками інституціоналізується в колективному договорі АТ «Хмельницькобленерго», який відіграє ключову роль у соціальному партнерстві та забезпеченні прав працівників. В 2022 р. договір був успішно виконаний, що підтверджує його ефективність і значимість для колективу. Договір включає в себе широкий спектр соціальних пільг, гарантій і компенсацій, а також забезпечує гідний рівень оплати праці та зростання середньої заробітної плати, зачіпає питання здоров'я та безпеки на робочому місці, навчання і розвитку персоналу, а також соціальної підтримки співробітників та їх сімей.

За результатами опитування (рис. 3.1), більшість респондентів - 62,3 % - відповіли, що задоволені соціальною політикою компанії, разом з тим 27,8% не змогли відповісти, що може вказувати на відсутність розуміння працівниками в чому полягає соціальна політика підприємства.

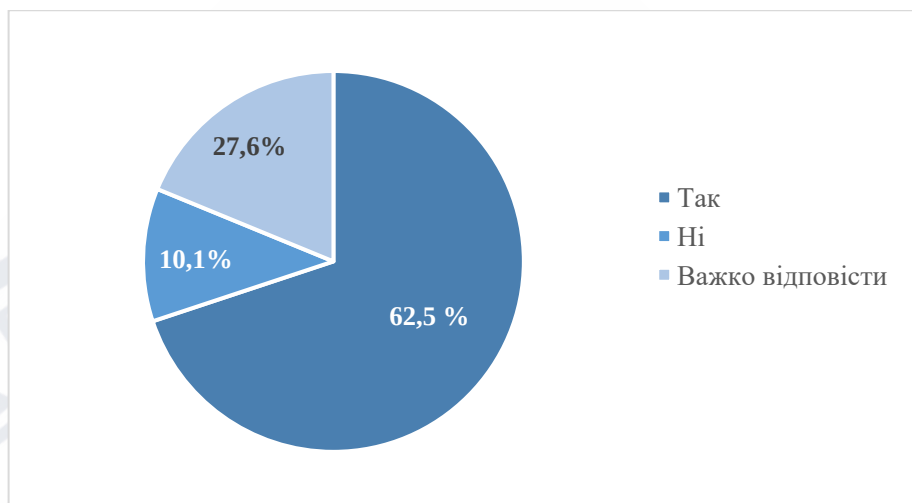


Рисунок 3.1 – Розподіл відповідей на питання «Чи задоволені Ви соціальною політикою підприємства?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Слід зауважити, що тільки 26,3 % респондентів усвідомлюють, що вони є учасниками соціальних програм, незважаючи на те, що задоволеність соціальною політикою висловило більше число працівників (рис. 3.2).

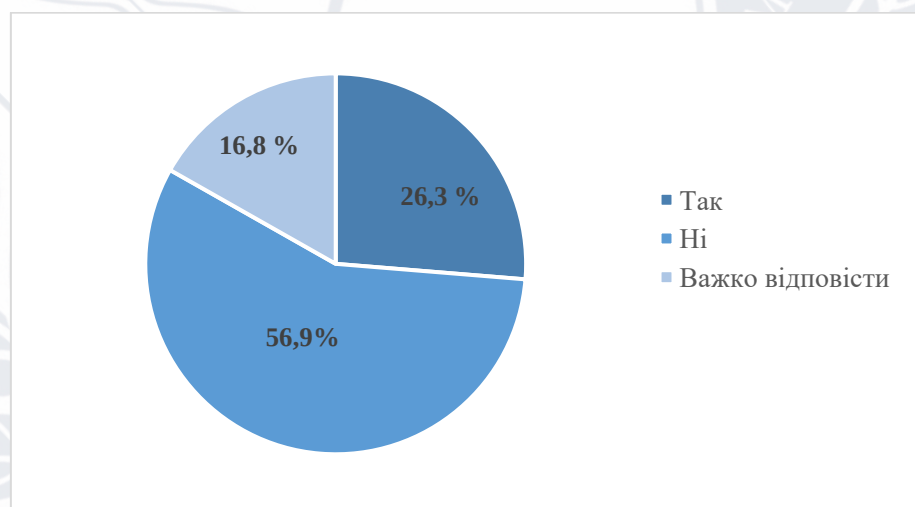


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідей на питання «Чи брали Ви участь в соціальних програмах підприємства?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Результати показують, що 56,9 % респондентів негативно відповіли на питання, а 16,8% - затруднялися з відповіддю.

Наступні два питання стосувалися теми колективного договору (рис. 3.3).

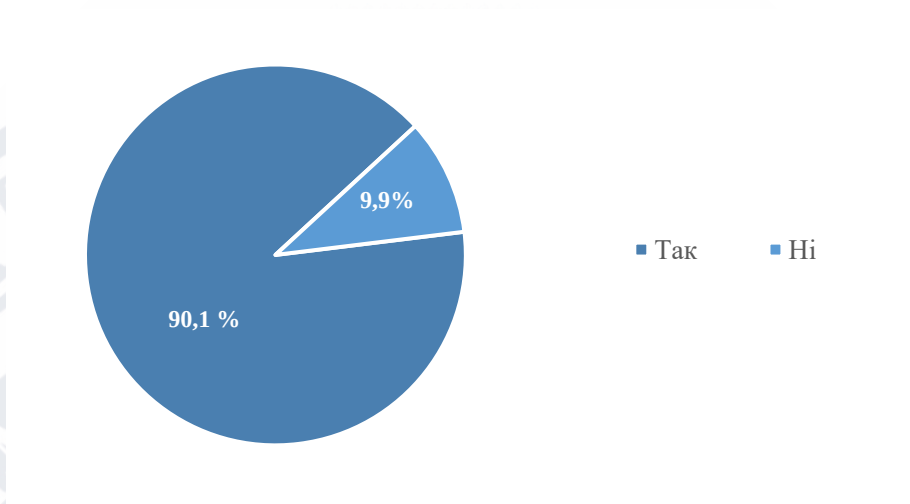


Рисунок 3.3 – Структура відповідей на питання «Чи ознайомлені Ви з колективним договором?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Оскільки цей нормативний акт є головним документом, що регулює соціально-трудові відносини між роботодавцем і працівниками, знайомство з його положеннями відбувається при працевлаштуванні. 90 % респондентів зазначили, що ознайомлені з колективним договором, проте 10 % працівників відповіли негативно. Позитивне сприйняття змісту головного соціального документу висловили 75,2 % співробітників товариства (рис. 3.3).

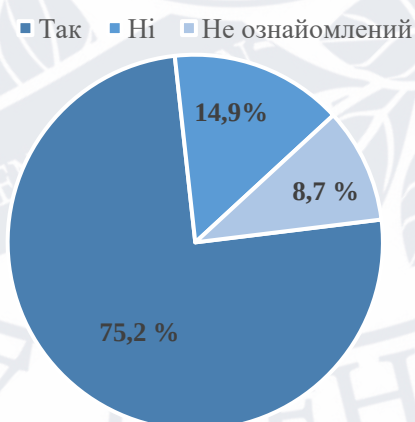


Рисунок 3.4 – Розподіл відповідей на питання «Чи задовольняє Вас колективний договір?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Другий розділ опитування присвячений інструментарію оцінки соціальних програм і колективного договору. Персонал підприємства найбільш задоволений організацією охорони праці (97,4%) та балансом робочого часу та відпочинку (92,9%) (табл. 3.1).

Товариству варто звернути увагу на розвиток соціальних інструментів матеріального стимулювання, зокрема: це розмір оплати праці, медичне обслуговування та розмір пільг, гарантій і компенсацій; та умовами житлового забезпечення.

Таблиця 3.1 – Оцінка співробітниками інструментів соціальних програм і колективного договору, %

Інструменти	Напевно задоволений	Частково задоволений	Незадоволений	Відносна величина в структурі соціальних витрат, %
Робочий час та час відпочинку	57,8	35,1	7,1	-
Розмір оплати праці	14	31	55	-
Розмір пільг, гарантій і компенсацій	46	44,9	8,5	22
Охорона праці	70	27,4	2,6	16
Медичне обслуговування	48,7	35,3	15,9	22
Санаторно-курортне лікування	32,8	45,6	12,8	2,4
Навчання та підвищення кваліфікації	60,8	29,7	9,5	3,5
Житлове забезпечення	62,3	23,4	14,3	1,1

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Третій розділ анкети спрямований на діагностику рівня інформаційної обізнаності працівників щодо соціальних програм (рис. 3.5).

На питання про джерело інформації щодо актуальних соціальних програм понад 2/3 респондентів зазначили, що не отримують інформацію, що

свідчить про наявність значного потенціалу розвитку інформаційного супроводу соціальної політики у АТ «Хмельницькобленерго».



Рисунок 3.5 – Розподіл відповідей на питання «Де Ви отримуете інформацію про актуальні соціальні програми?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Згідно з отриманими результатами проведеного дослідження стає очевидним невідповідність заявлених можливостей і реального стану. Слід зазначити, що відсутній інформаційно-соціальний відділ і не організовується доведення до співробітників актуальної інформації про соціальні програми, що реалізуються товариством. Респонденти також виразили потребу в організації цього процесу, відповівши «ні» (48,9 %) на питання про задоволеність обсягом одержуваної інформації (рис. 3.6).

Дослідження за 3 розділом опитування підтверджує початкові гіпотези і виявляє пробіли в інформаційній політиці товариства, що є точкою зростання для досягнення більш високого рівня соціального добробуту працівників.

Таким чином, зростання уваги до КСВ підкреслює її важливість в сучасному бізнесі як механізму підвищення стійкості і конкурентоспроможності підприємства.

Отже, результати дослідження відкривають потенційні точки зростання у розвитку інформаційної політики АТ «Хмельницькобленерго». Більшість

учасників опитування не отримують актуальну інформацію про соціальні ініціативи, що вказує на відсутність системи комунікації в цій області.

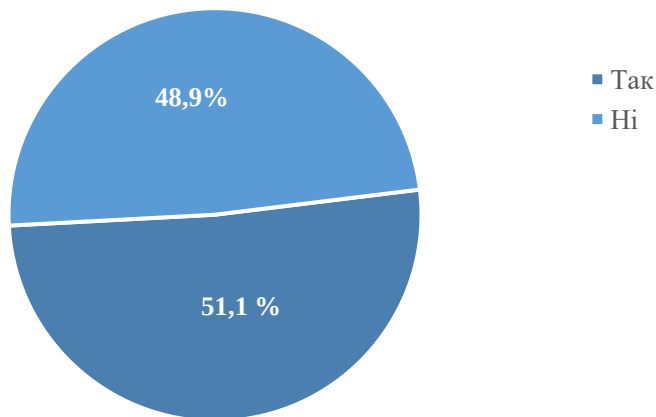


Рисунок 3.6 – Розподіл відповідей на питання «Чи задоволені Ви обсягом одержуваної інформації?»

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Важливо відзначити, що наявність спеціалізованого відділу, відповідального за організацію комунікації з питань КСВ, може істотно підвищити рівень обізнаності співробітників. Підвищення прозорості та доступності інформації про чинні ініціативи може не тільки збільшити рівень задоволеності робітників, а й сприяти зміцненню лояльності і загальної продуктивності підприємства.

3.3 Мотиваційний моніторинг як інструмент підвищення рівня внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності підприємства

Дослідження внутрішньої КСВ АТ «Хмельницькобленерго» (пункт 3.2) показало, що, на думку працівників, в соціальній політиці товариства просідає система матеріальних стимулів. Слід зауважити, що незважаючи на те, що підприємство досягає базового рівня внутрішньої КСВ (дотримується норм законодавства в трудових відносинах), своєчасно сплачує гідну заробітну

плату, проте вважаємо за доцільне для збільшення рівня КСВ підприємства взагалі вдосконалити механізм мотивації персоналу.

Створення дієвого мотиваційного механізму на підприємстві, органічно вбудованого в загальну стратегію стійкого розвитку підприємства дозволить ефективно використовувати мотиваційний потенціал працівників, врахувати інтереси найвагомішого стейкхолдера товариства і тим самим забезпечити зростання рівня КСВ в цілому.

Стратегічним напрямом вдосконалення системи мотивації персоналу на в АТ «Хмельницькобленерго» є запровадження мотиваційного моніторингу, оскільки в даний час вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і не змістовно.

Створення і функціонування системи моніторингу мотивації на підприємстві включає в себе наступні заходи:

- визначення значущості мотиваційних факторів у трудовій діяльності співробітників;

- розробка типології мотиваційних орієнтацій працівників;

- вивчення факторів, що впливають на формування мотивів трудової діяльності персоналу;

- оцінка рівня задоволеності результатами праці і схильності співробітників до різних форм стимуляції.

Моніторинг мотиваційних процесів включає регулярні опитування, а також збір, аналіз і підготовку інформації для прийняття рішень про мотивацію персоналу на різних рівнях управління. Особливістю даної методики є те, що вона ґрунтується на мотиваційному моніторингу співробітників підприємства, який поєднує в собі переваги експертних оцінок і соціологічних опитувань.

Для вдосконалення системи мотивації працівників важливо виявити їх мотиваційні потреби та оцінити рівень задоволення цими потребами. У цьому контексті доцільно застосувати мотиваційний профіль, який ґрунтується на аналізі ставлення працівників до різних мотиваційних факторів, серед яких

лише одноразово згадується матеріальний фактор. Список мотиваційних факторів наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Фактори мотивації працівників підприємства

Мотиваційні фактори	Ступінь задоволеності
1. Високий рівень заробітної плати та матеріальні стимули	
2. Комфортні фізичні умови праці	
3. Організація робочого процесу	
4. Соціальні взаємодії: легке спілкування з широким колом осіб	
5. Стійкі відносини: близькі зв'язки з обмеженим колом людей	
6. Визнання досягнень	
7. Спрямованість на успіх	
8. Влада та вплив	
9. Різноманітність і зміни	
10. Креативний підхід	
11. Самоосвіта та вдосконалення	
12. Захоплююча та корисна діяльність	

Джерело: побудовано автором

Процедура виявлення цих факторів для кожного співробітника реалізується через спеціалізоване тестування. Коли співробітник відповідає на питання тесту, він формулює свою думку щодо того, який з факторів має для нього найбільше значення, визначаючи це за допомогою кількості нарахованих балів.

Тест був розроблений таким чином, щоб стимулювати відвертість респондентів. Його структура та необхідність зіставлення тверджень, а також повторюваність запитів передбачають, що навіть ті, хто на початковому етапі намагається надати найбільш вигідну відповідь, зрештою розкривають свої справжні думки.

Результати опитування можна представити у вигляді діаграми (рис. 3.7). На осі X розташовані мотиваційні фактори, відповідно до таблиці 1, а на осі Y – кількість нарахованих балів. З рисунку 1 видно, що для опитаного працівника найзначнішим є фактор 7 – спрямованість на успіх.

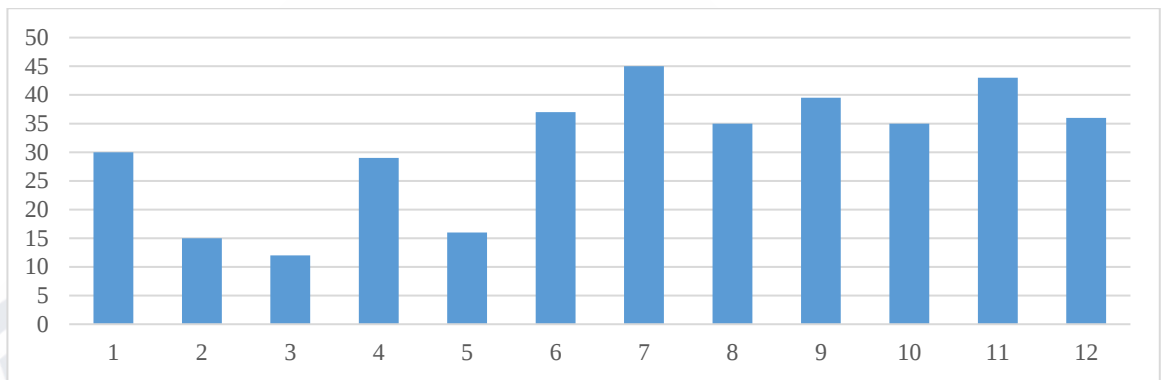


Рисунок 3.7– Приклад мотиваційного профілю працівника

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

На наступному етапі необхідно в процесі опитування оцінити рівень задоволеності працівників відповідно до кожного з факторів. Для цього респондентам було запропоновано заповнити таблицю 1, у третій колонці якої працівник повинен визначити ступінь задоволеності кожним із визначених факторів за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,1. Значення 0 відповідає визначенню «повністю незадоволений», а 1 – «повністю задоволений».

Для поглибленого аналізу отримані під час спеціального тестування бали необхідно нормалізувати до шкали від 0 до 1. Максимальний бал приймається за одиницю, а інші значення визначаються як пропорція відносно нього. У табл. 3.3 узагальнено всі результати опитування. Перший рядок таблиці містить номери факторів відповідно до табл. 1; другий рядок – зведені до десяткового дробу результати першого опитування; третій рядок – результати другого опитування.

Таблиця 3.3 – Кваліметричні значення значимості факторів та рівнів задоволеності ними персоналу АТ «Хмельницькобленерго»

Номер фактора	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Значимість фактора	0,7	0,3	0,3	0,7	0,4	0,9	0,9	0,7	0,9	0,8	1	0,8
Ступінь задоволеності	0,5	1	1	0,9	1	0,8	0,6	0,9	0,6	0,4	0,6	0,9

Джерело: побудовано автором

Далі, отримані значення необхідно перенести на діаграму, поділену на чотири квадранти (рис. 3.8). Вертикальна вісь діаграми відповідає значенням мотиваційних факторів, а горизонтальна вісь – рівням їх задоволеності.

Мотиваційні потреби	II квадрант					III квадрант				
	1,0									
	0,9					7, 9		6		
	0,8				10				12	
	0,7				1				4, 8	
	0,6									11
	0,5									
	0,4									5
	0,3									2, 3
	0,2									
	0,1									
		0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9
I квадрант						IV квадрант				
Задоволеність мотиваційного профілю працівника										

Рисунок 3.8 – Діаграма мотиваційного профілю працівника

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

Перший квадрант охоплює значення факторів та їх задоволеності в межах від 0 до 0,5. Другий квадрант характеризується значеннями фактора від 0,6 до 1 та задоволеності від 0 до 0,5. У третьому квадранті значення як фактора, так і задоволеності знаходяться в діапазоні від 0,6 до 1. Нарешті, у четвертому квадранті значення мотиваційного фактора лежить у межах від 0 до 0,5, а задоволеності - від 0,6 до 1.

Аналіз діаграми (рис. 3.8) показує, що для підвищення мотивації опитаного працівника слід зосередити увагу на факторах 10 (креативність) та 1 (висока заробітна плата та матеріальне заохочення). Ці фактори розташовані у другому квадранті, що вказує на їхню високу значимість при низькому рівні задоволеності. Не слід нехтувати також 7 (спрямованість на успіх) та 9 (різноманітність і зміни) факторами, оскільки вони знаходяться на межі між другим і третім квадрантами.

Визначення точних заходів, які керівник повинен здійснити для впливу на певний мотиваційний фактор окремого працівника, або заходів,

спрямованих на задоволення потреб більшості працівників підприємства, є досить складним завданням. Проте існує певна методика, яка може бути застосована в цьому контексті.

Одним з інструментів аналізу мотиваційних потреб може стати бюлетень стимулів. В ньому міститься стисла інформація щодо застосування різних стимулів для задоволення мотиваційних потреб працівників на підприємстві. Повторне опитування через певний час дозволить простежити динаміку мотиваційного профілю працівника, оскільки після задоволення одних потреб виникають інші. При цьому важливо враховувати ступінь задоволеності цих потреб, яка може варіюватися від 0,1 до -0,8, що є принциповою різницею.

Для моніторингу стану мотивації працівників можна використовувати показник «мотиваційний потенціал», який відображає готовність працівника до максимальної працездатності, розвитку конкурентоспроможності, реалізації своїх знань, здібностей та умінь. Чим вищий мотиваційний потенціал, тим вища ступінь задоволеності мотиваційних потреб працівника. Відповідно, чим вища задоволеність цих потреб, тим ефективнішою може бути робота працівника для підприємства.

Визначення мотиваційного потенціалу працівника ($M_{\text{працівника}}$) здійснюється шляхом підсумовування всіх значень ступеня задоволеності (C_i), які фіксуються в таблиці «Кваліметричні значення значимості факторів і їх задоволеності». Таким чином, мотиваційний потенціал через ступінь задоволення мотиваційних потреб визначається за формулою:

$$M_{\text{працівника}} = \sum_{i=1}^{12} C_i. \quad (3.1)$$

Мотиваційний потенціал підприємства ($M_{\text{підприємства}}$) можна визначити як відношення сукупності мотиваційних потенціалів працівників до їх кількості. Звичайно, підходи до мотивації працівників повинні бути індивідуальними, але загальний рівень мотиваційного потенціалу на підприємстві є показником ефективності роботи керівництва з управління персоналом.

Рівень задоволеності визначається в межах від 0 до 1 з кроком 0,1. За умови, якщо опитування охоплює дванадцять факторів мотивації та задоволеність працівників дорівнюватиме 1, то максимальне значення мотиваційного потенціалу становитиме 12. Таким чином, шкала значень мотиваційного потенціалу матиме вигляд, представлений на рис. 3.9.

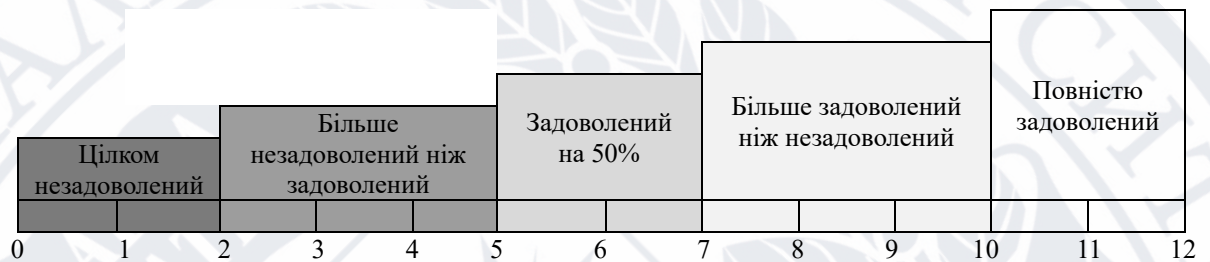


Рисунок 3.9 – Шкала значень мотиваційного потенціалу

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

З огляду на те, що потреби працівників можуть змінюватися під впливом різних факторів, важливо періодично оцінювати рівень мотиваційного потенціалу. Це дозволяє уникнути проведення складного початкового опитування кожного разу, коли виникає необхідність. Можна просто визначити поточний рівень мотиваційного потенціалу працівника. Якщо він не змінився, то повторне опитування не потрібне.

Якщо ж рівень мотиваційного потенціалу знизився, це сигналізує про необхідність проведення повного опитування для виявлення факторів, що потребують покращення. Завдяки моніторингу мотиваційного потенціалу, підприємство може оперативно реагувати на зміни в колективі та вживати заходів щодо підтримки високого рівня мотивації працівників.

Проведення тестування та мотиваційного моніторингу із застосуванням мотиваційного потенціалу дасть можливість створити певну систему мотивації (табл. 3.4.).

В табл. 3.4 представлена система мотивації окремого працівника. Незаперечно, що мотивація має бути індивідуалізованою. Однак існують

обставини, які спонукають керівництво підприємств до уніфікованого підходу до системи мотивації, тобто впровадження заходів, спрямованих на всіх працівників однаково.

Таблиця 3.4 – Система мотивації працівника

№ з/п	Заходи
1.1	Визначення мотиваційних потреб працівника шляхом оцінки його ставлення до дванадцяти ключових факторів мотивації (тест «Мотиваційний профіль»)
1.2	Вимірювання рівня задоволеності працівників цими потребами (тест «Ступінь задоволеності»).
1.3	Оцінка загального мотиваційного потенціалу працівника
1.4	Ідентифікація першочергових потреб, які потребують негайного задоволення (діаграма мотиваційного профілю)
1.5	Впровадження заходів щодо стимулювання працівника
1.6	Визначення рівня задоволеності працівника за 12 мотиваційними факторами (ест «Ступінь задоволеності»)
1.7	Визначення мотиваційного потенціалу працівника на основі отриманих даних
Через певний час /за необхідності/	
2.1	Визначення рівня задоволеності працівника за 12 мотиваційними факторами (ест «Ступінь задоволеності»)
2.2	Визначення мотиваційного потенціалу працівника на основі отриманих даних
У разі зниження мотиваційного потенціалу порівняно з початковим значенням (п. 1.7), перейти до виконання п.1.1. Інакше – через певний час повторити виконання п. 2.1	

Джерело: побудовано автором за результатами опитування

По-перше, індивідуальна мотивація можлива лише для окремих працівників, які займають ключові посади або є висококваліфікованими фахівцями у своїй сфері. В іншому випадку, це вимагало б створення цілого підрозділу, працівники якого постійно займалися б оцінкою кожного співробітника, що призвело б до небажаних наслідків.

По-друге, систематичні опитування дозволяють виявити, що працівники в кожному окремому підрозділі можуть бути незадоволені роботою з одних і тих же причин. Значення мотиваційних потенціалів працівників у межах одного підрозділу, як правило, є дуже близькими. І головним чином це значення залежить від керівника підрозділу. Тому до працівників одного підрозділу можна застосовувати однакові заходи з мотивації, попередньо провівши відповідну роботу з їх керівником.

По-третє, як відомо, стандарт ISO 9001 вимагає від вищого керівництва аналізу чинної в підприємстві системи управління якістю та її процесів. Для ефективного управління процесом необхідно мати можливість вимірювати його результативність. Звичайно, з певною періодичністю, треба оцінювати і ефективність системи мотивації працівників та в якості критерія застосовувати мотиваційний потенціал, що дозволяє визначити ступінь впливу системи на персонал.

Вхідними даними для такого аналізу є значення мотиваційного потенціалу окремих підрозділів та підприємства в цілому. Результатом аналізу стають заходи, спрямовані на вдосконалення системи управління персоналом як на рівні підприємства, так і його структурних одиниць. Важливою умовою ефективності таких заходів є їх системність та регулярність проведення, а не лише періодичність. Кожна ініціатива повинна мати чітко визначену мету.

Тому запропонована система мотивації працівників базується на системно-цільовому підході, що відповідає вимогам стандарту ISO9001:2000. Концептуальна модель такої системи детально представлена на рис. 3.10.



Рисунок 3.10 – Концептуальна модель системи мотивації

Джерело: побудовано автором

Вдосконалення системи мотивації персоналу з урахуванням сучасних підходів є ключовим фактором забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою, здатною забезпечити ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємства. Для цього необхідно створити механізм поступового підвищення мотиваційного потенціалу працівників на основі глибокого розуміння їх потреб, масштаби задоволення яких відзначаються на рівні внутрішньої КСВ підприємства. Зазначимо, що співробітники виступають одним з ключових стейкхолдерів товариства, особливо з питань розвитку загальної стратегії та окремих програм КСВ.

Висновки до розділу 3

За-для підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства було здійснено наступне.

Розроблено модель інтеграції КСВ до системи стратегічного управління підприємством в контексті послідовно-поетапного та суб'єктно-об'єктного підходів. При послідовно-поетапному підході КСВ вбудовується в процес розробки та реалізації стратегії підприємства у вигляді властивих їй інструментів та механізмів. Тоді як суб'єктно-об'єктний підхід розглядає інтеграцію КСВ до системи стратегічного управління через призму структурно-функціональних взаємин, відображаючи взаємодію органів усіх рівнів правління з формуванням соціально відповідальної поведінки згідно з чинним законодавством та нормативно-правовими документами. Реалізація розробленої моделі інтеграції КСВ в систему стратегічного управління спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства через підвищення ефективності та якості корпоративного менеджменту.

КСВ стає ключовим інструментом для забезпечення соціальної стабільності всередині підприємства, підвищення залученості персоналу та формування його позитивного іміджу.

Дослідження внутрішньої КСВ АТ «Хмельницькобленерго» показало, що, на думку працівників, в соціальній політиці товариства просідає система матеріальних стимулів. Слід зауважити, що незважаючи на те, що підприємство досягає базового рівня внутрішньої КСВ (дотримується норм законодавства в трудових відносинах), своєчасно сплачує гідну заробітну плату, проте вважаємо за доцільне для збільшення рівня КСВ підприємства взагалі вдосконалити механізм мотивації персоналу.

Створення дієвого мотиваційного механізму на підприємстві, органічно вбудованого в загальну стратегію стійкого розвитку підприємства дозволить ефективно використовувати мотиваційний потенціал працівників, врахувати інтереси найвагомішого стейкхолдера товариства і тим самим забезпечити зростання рівня КСВ в цілому.

Стратегічним напрямом вдосконалення системи мотивації персоналу на в АТ «Хмельницькобленерго» є запровадження мотиваційного моніторингу, оскільки в даний час вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і не змістовно.

Для вирішення цього питання пропонується скористатися 12-факторною моделлю мотивації Ш. Річі – П. Мартина, а також кваліметричною моделлю, яка вимірює ступінь реалізації цих факторів на підприємстві шляхом аналізу задоволеності працівників по кожному з 12 факторів.

На основі кваліметричної моделі оцінюється мотиваційний потенціал кожного працівника, підрозділу або підприємства в цілому. Цей показник може бути використаний як критерій ефективності системи мотивації та основою для її вдосконалення, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства дозволило зробити наступні висновки.

Концепція корпоративної соціальної відповідальності пройшла тривалий період становлення, розвитку та появи проміжних та альтернативних теорій. З упевненістю можна сказати, що формування концепції не завершено і перебуває в етапі розвитку.

У процесі еволюції поглядів на роль соціальної відповідальності у сталому розвитку підприємства можна назвати низку етапів: виникнення передумов соціальної відповідальності бізнесу; зародження концепції КСВ; формування трьох класичних концепцій КСВ; розвиток стейкхолдерського підходу; проведення наукових дискусій щодо природи корпоративної соціальної сприйнятливості; виникнення сучасних концепцій КСВ у рамках сталого розвитку підприємства.

Оскільки корпоративна соціальна відповідальність є одним із ключових факторів сталого розвитку компанії та сприяє сталому розвитку в цілому, відповідний ефект може бути досягнутий лише у разі реалізації моделі «стратегічної» КСВ, стратегічного підходу до КСВ. Відмінною рисою моделі «стратегічної» КСВ є інтеграція соціальної відповідальності у стратегію компанії, спрямовану на взаємодію зі стейкхолдерами, отримання вигоди та підтримання довгострокової конкурентоспроможності. Інструментом реалізації стратегії корпоративної соціальної діяльності є відповідні корпоративні політики — соціальна, екологічна, інноваційна. Ігнорування КСВ породжує ризики (насамперед нефінансові: соціальні, кадрові, професійні, репутаційні, екологічні), не дозволяє компанії сформувати стійкі конкурентні переваги і тим самим підриває основи її сталого розвитку.

Управління КСВ можна визначити як об'єднання цінностей КСВ та організаційних процесів підприємства в єдине ціле під контролем корпоративного керівництва, що забезпечується системою менеджменту КСВ при постійній

взаємодії підприємства із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) з метою врахування їх соціальних очікувань, підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень та посилення довгострокової стійкості підприємства.

Функції управління КСВ не обмежуються класичними функціями менеджменту і включають такі специфічні функції управління: функція навчання персоналу з питань КСВ; функція забезпечення діалогу із зацікавленими сторонами КСВ; функція підготовки соціальної нефінансової звітності про результати КСВ.

Оцінка рівня корпоративної соціальної діяльності підприємства дозволило зробити наступні висновки.

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 СВД відсутність належних стимулів розвитку СВ.

Українській моделі КСВ притаманні певні специфічні риси: *сполучення нових соціальних напрямів в діяльності бізнесу зі збереженням радянських або навіть і дореволюційних традицій; відсутність ідеології соціально відповідального підприємництва та високого рівня громадянської самосвідомості; вимушений характер КСВ; відсутність прозорих процедур вироблення соціальної політики; залежність форм і методів соціальної активності компаній від особистих уподобань та інтересів керівників і власників; висока варіативність форм соціальної активності на підприємствах; висока диференціація соціальних корпоративних пільг; значний розрив між суспільством і бізнесом в розумінні пріоритетів СВ.*

Розуміння практики КСВ в українському бізнесі обмежується лише сферами благодійності та поліпшенням умов персоналу, так досі триває негативна тенденція попередніх періодів щодо надто повільних темпів впровадження КСВ на рівні управління.

АТ «Хмельницькобленерго» виступаючи невід'ємною частиною ТЕК

України, здійснює безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам за регульованим тарифом. Основним видом діяльності АТ «Хмельницькобленерго» є розподіл електричної енергії постачальникам та споживачам, що включає її транспортування за допомогою електричних мереж, трансформаторних підстанцій від електроустановок оператора системи передачі до споживачів відповідно до стандартів якості та надійності електричної енергії.

Протягом 2016-2022 рр. корисний відпуск електричної енергії власного споживання та товарної продукції АТ «Хмельницькобленерго» за поточними цінами збільшився в 1,2 рази через збільшення тарифів на електроенергію.

Продуктивність праці робітників товариства з 2019 по 2022 рр. збільшилася в 1,79 рази через зростання розміру реалізованої продукції на 73%, та зростання тарифів на електроенергію. Причому, темпи зростання заробітної плати поступаються темпам збільшення продуктивності темпам в підприємстві: 163% проти 179,1%.

Рівень фондоозброєності праці за аналізований період збільшився на 78,6% з 664,2 тис. грн (2019 р.) до 1186,3 тис. грн (2022 р.) через збільшення середньорічної балансової вартості основних фондів товариства.

Протягом аналізованого періоду АТ «Хмельницькобленерго» ефективно здійснювало свою діяльність, причому найбільшого значення чистий прибуток понад 198 млн грн сягнув в 2021 р.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує віддачу коштів, вкладених у власний капітал. Поведінка цього показника аналогічна попередньому. Протягом періоду розмір прибутку, отриманий від 1 грн власного капіталу зменшився на 4,09 процентних пункти.

Показники ліквідності дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства за різним ступенем обліку ліквідних засобів. Аналізуючи стан платоспроможності (ліквідності) підприємства, можна бачити, що рівень абсолютної ліквідності коштів АТ «Хмельницькобленерго» зменшився протягом аналізованого періоду на 0,42 пункти

Розроблено науковий підхід, який відрізняється від наявних тим, що оцінка

КСВ підприємства проводиться за двома рівнями відповідно до наведеної процедури. На першому рівні здійснюється оцінка економічної складової за результатами взаємозв'язків із постачальниками, клієнтами, органами державної служби та фінансово-кредитними установами. Налагодження взаємовигідних відносин зі стейкхолдерами дозволяє підприємству збільшити доходи та чистий прибуток. Тільки за умов досягнення підприємством рівня економічної самодостатності переходять до другого рівня оцінки КСВ. Під економічною самодостатністю підприємства слід розуміти наявність збалансованого випуску та реалізації продукції протягом певного часу, яка приносить стабільний дохід і чистий прибуток.

На другому рівні здійснюється оцінка КСВ підприємства за чотирма складовими стало го розвитку – економічна, соціальна, екологічна та енергетична.

Впродовж 2020-2022 рр. рівень КСВ товариства, розрахований за наведеною методикою, зменшився на 0,29 пункти. Найкращого значення (найближчого до 1) рівень КСВ досяг в 2021 р., причому рівні і внутрішньої і зовнішньої КСВ були майже однакові. Це пояснюється тим, що підприємство оговтавшись від негативного впливу пандемії, почало відновлювати соціально відповідальну діяльність. В 2022 р. ситуація погіршилася через широкомасштабне вторгнення РФ на схід країни.

Задля підвищення ефективності управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства було здійснено наступне.

Розроблено модель інтеграції КСВ до системи стратегічного управління підприємством в контексті послідовно-поетапного та суб'єктно-об'єктного підходів. При послідовно-поетапному підході КСВ вбудовується в процес розробки та реалізації стратегії підприємства у вигляді властивих їй інструментів та механізмів. Тоді як суб'єктно-об'єктний підхід розглядає інтеграцію КСВ до системи стратегічного управління через призму структурно-функціональних взаємин, відображаючи взаємодію органів усіх рівнів правління з формуванням соціально відповідальної поведінки згідно з чинним законодавством та нормативно-правовими документами. Реалізація розробленої моделі інтеграції КСВ в систему стратегічного

управління спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства через підвищення ефективності та якості корпоративного менеджменту.

КСВ стає ключовим інструментом для забезпечення соціальної стабільності всередині підприємства, підвищення залученості персоналу та формування його позитивного іміджу.

Дослідження внутрішньої КСВ АТ «Хмельницькобленерго» показало, що, на думку працівників, в соціальній політиці товариства просідає система матеріальних стимулів. Слід зауважити, що незважаючи на те, що підприємство досягає базового рівня внутрішньої КСВ (дотримується норм законодавства в трудових відносинах), своєчасно сплачує гідну заробітну плату, проте вважаємо за доцільне для збільшення рівня КСВ підприємства взагалі вдосконалити механізм мотивації персоналу.

Створення дієвого мотиваційного механізму на підприємстві, органічно вбудованого в загальну стратегію стійкого розвитку підприємства дозволить ефективно використовувати мотиваційний потенціал працівників, врахувати інтереси найвагомішого стейкхолдера товариства і тим самим забезпечити зростання рівня КСВ в цілому.

Стратегічним напрямом вдосконалення системи мотивації персоналу на в АТ «Хмельницькобленерго» є запровадження мотиваційного моніторингу, оскільки в даний час вивчення потреб, інтересів, мотиваційної спрямованості персоналу здійснюється епізодично і не змістовно.

Для вирішення цього питання пропонується скористатися 12-факторною моделлю мотивації Ш. Річі – П. Мартина, а також кваліметричною моделлю, яка вимірює ступінь реалізації цих факторів на підприємстві шляхом аналізу задоволеності працівників по кожному з 12 факторів.

На основі кваліметричної моделі оцінюється мотиваційний потенціал кожного працівника, підрозділу або підприємства в цілому. Цей показник може бути використаний як критерій ефективності системи мотивації та основою для її вдосконалення, що сприятиме підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. Vol. 2 (3). P. 71.
2. Eels R., Walton C. Conceptual foundations of business. Homewood: Richard D. Irwin, Inc., 1961.
3. Friedman M. The social responsibility of business is to increase its profit. *The New York Times Magazine*. 1970. September. № 13.
4. Carroll A. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*. 1991. July-August. 34 (4). P. 39–48.
5. Freeman R., Evan W. Corporate governance: a stakeholders' interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*. 1990. Vol. 19. № 4.
6. ИСО 26000 – Социальная ответственность. URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm>
7. Garriga E., Mele D. Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics*. 2004. August. Vol. 53. Issue 1-2.
8. Carroll A. A corporate social responsibility journey: looking back, looking for ward. URL: http://www.academia.edu/2706899/a__csr_journey_looking_back_looking_forward
9. Attaining Sustainable Growth Through Corporate Social Responsibility. 2008. IBM Institute for Business Value
10. Шейман Д., Смирнова К. Социально ответственное инвестирование. Опыт развитых стран. Cloudwatcher. Лаборатория социальных инноваций. URL: <http://www.cloudwatcher.ru/userfiles/investsite.pdf>.
11. Your CSRD Reporting made easy with Greenly. URL: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/csr_index.htm
12. ISO 26000:2010 «Guidance on social responsibility». URL: <https://www.iso.org/standard/42546.html>.

13. Assurance Standard Revision Process. URL: http://accountability.opendemocracy.net/aa1000/index.php/Main_Page.
14. Краплич Р. Корпоративна соціальна відповідальність українського бізнесу: Досвід Фондації Острозьких : посібник для бізнесу та неприбуткових організацій / Р. Краплич ; упоряд. Р. Бовгиря, С. Пайсаніді, О. Краплич та ін. Рівне: Фондація ім. князів-благодійників Острозьких, 2005. 74 с.
15. Всесвітня бізнесова рада із сталого розвитку (WBCSD – World Business Council for Sustainable Development). URL: доступу: www.wbcsd.org.
16. Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Офіційна сторінка. URL: www.csr-ukraine.org.
17. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; пер. з англ. С. Яринич. К. : Стандарт, 2005. 302 с.
18. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? *Києво-Могилянська бізнес держ. студія*. 2005. № 10. С. 11–20.
19. Зінченко О.І., Хімченко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. *Бізнес-інформ*. 2013. № 4. С. 281–286.
20. Маркетинг в Україні. Блог Є. Тришина. URL: http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667.
21. Антошко Т.Р. Суть категорії «корпоративна соціальна відповідальність» URL: <http://ua.convdocs.org/docs/index-126184.html>.
22. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність і проблеми її сприймання суспільством. *Соціально-трудова відносини: теорія та практика: збірник наукових праць*. 2013. Вип. 2(6)/2013. С. 6–14.
23. Левченко О.П. Сутність поняття «корпоративна соціальна відповідальність (КСВ)». *Економіка транспортного комплексу*. 2014. Вип. 24. С. 39-54
24. Mescon M.H., Albert M.A., Khedouri F. Fundamentals of Management Williams Publishing House. 1993. 704 p.

25. Задорожнюк Н.О. Некомерційний маркетинг: конспект лекцій. Одеса: ОНПУ, 2012. 75 с. URL: <http://lektsiopedia.org/ukr/lek-11326.html>.
26. Тульчинский Г.Л., Терентьева В.И. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд. Одесса: Вершина, 2006. 352 с.
27. Drucker P. F. The Future of Industrial Man, a Conservative Approach Book, 1942
28. Edgar H. Schein. Organizational Psychology. 3rd Edition. 1988. Prentice-Hall International. 274 p.
29. Schein E. Organizational Culture end Leadership. 2 ed. San-Francisco, 1992. P. 16-27.
30. Bowen H. Social responsibility of the businessman. New York: Harper and Row, 1953. P. 6-22.
31. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. № 2 (3). P. 70–76.
32. Davis K. For and Against business assumption of Social Responsibility. *Academy of Management Journal*. 1973. Vol. 16. № 2. P. 312-322.
33. Davis K., Blomstrom R. 1975. Business and Society: Environment and Responsibility. McGraw_Hill: N.Y. P. 23-45.
34. Frederick W. C. The growing concern over business responsibility. *California Management*. 1960. Vol.11. № 3. P. 60-72.
35. McGuire J.W. Business and Society. McGraw_Hill: N. Y. 1963. P. 144-162.
36. Davis K. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*. 1960. № 2 (3). P. 70-76.
37. Levitt T. The dangers of social responsibility. *Harvard Business Review*. 1958. Vol. 36. № 5. P. 4-18.
38. Friedman M. Capitalism and freedom. Chicago, 1962.
39. Douglas J. Den Uyl, The New Crusaders: The Corporate Social Responsibility Debate. *The Social Philosophy and Policy Center*, Bowling Green,

Ohio. 1984. 96 p.

40. Baumol W.J. (ed.) A New rationale for corporate social policy. New York: CED, 1970.

41. Social Responsibilities of Business Corporations. New York: Committee for Economic Development. 1971. P. 11-21.

42. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. P. 27-48.

43. Oliver F., Heblich S. Corporate Social Responsibility: Doing Well by Doing Good. 2007. P. 25-45.

44. Phillips R.A. Stakeholder Theory and Organizational Ethics, (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers). 2003. URL: http://www.bkconnection.com/static/Stakeholder_Theory_and_Organizational_Ethics_EXCERPT.pdf 6.

45. Rawls J. A Theory of Justice (Oxford: Oxford University Press, revised edition). 1999. URL: <http://espectroalejandria.files.wordpress.com/2012/04/82985311-a-theory-of-justice.pdf>

46. Preston L., Post J. Private management and public policy: the principal of public responsibility. Prentig Hall, Englewood Cliffs (NJ). 1975.

47. Post J. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press. Retrieved. 2002. 178 p.

48. Sethi S. P. Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review*. 1975. №17 (3). P. 58–64. P. 62.

49. Carroll A. B. A three_dimentional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. 1979. № 4 (4). P. 497–505. P. 500.

50. Holme L., Watts R. Making Good Business Sense. WBSCD, 2003. URL: http://research.dnv.com/csr/PW_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD_Making_Good_Business_Sense.pd

51. Wood D. J. Corporate Social Performance Revisited. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16. № 4. P. 691-718. P. 693.

52. Dowell G., Hart S., Yeung B. Do corporate global environmental

standards create or destroy market value? *Management Science*. 2000. № 468. P. 1059–1074.

53. McWilliams A., Matten D., Moon J., Siegel D. (eds). The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford: Oxford University Press. P. 560–567.

54. Orlitsky M., Schmidt F.L. Rynes S.L. Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. *Organizational Studies*. 2003. № 24. P. 403–441.

55. Griffin J.J., Mahon J.F. Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five years of Incomparable Research. *Business and Society*. 1997. № 36 (1). P. 5-31.

56. Brown T.J., Dacin P.A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*. 1997. № 61(1). P. 68–85.

57. Barone M.J., Miyazaki A.D., Taylor K.A. The Influence of Cause Related Marketing on Consumer Choice: Dose One Good Turn Deserve Another? *Journal of the Academy of Marketing*. 2000. № 28. P. 248-262. URL: <http://dx.doi.org/10.1177/0092070300282006>.

58. Creyer E., Ross W.T. The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*. 1997. № 14(6). P. 421–428.

59. Schroder P.E., Mohr L.A, Web D.J. Charitable programs and the retailer: do they mix? *Journal of Retailing*. 2000. № 76 (3). P. 393–406.

60. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. № 84. P. 78-92.

61. Maignan I., Ferrell O.C. and Hult G.T.M. Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. № 76(3). P. 455–469.

62. Brown T.J., Dacin P.A. The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Consumer Marketing*.

1997. № 61(1). P. 68–85.

63. Grunig J.E., Hunt T. Managing Public Relations, Holt, Rinehart and Winston. Fort Worth. TX. 1984. P. 6-8.

64. Heal G., Garrett P. Corporate Social Responsibility. *An Economic and Financial Framework*. 2004.

65. Logsdon J. M., Kristi Y. Corporate Social Performance, Stakeholder Orientation, and Organizational Moral Development. *Journal of Business Ethics*. 1997. № 16. P. 1213–1226.

66. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89. № 1/2. P. 62–77.

67. Бардовский В.П. Корпоративная социальная ответственность в системе управления организацией. *Образование и наука без границ: фундаментальные и прикладные исследования*. 2018. № 8. С. 47–50.

68. Бодренко И.В. Управление корпоративной социальной ответственностью: лекция. URL: <http://bodrenko.org/kso/kso-15.htm> (дата обращения: 10.09.2023).

69. Милкина И.С. Корпоративная социальная ответственность в стратегическом управлении. *Актуальные вопросы экономических наук. Социологические науки*. 2011. С. 103–106.

70. Морозова Г.В. Функции и ключевые компетенции КСО-менеджера. *Вестник науки и творчества. Серия: Экономика и бизнес*. 2016. С. 112–115.

71. Тумилевич Е.Н. Механизм управления корпоративной социальной ответственностью. *Экономические детерминанты социального государства*. 2017. №1 (34). С. 93–96.

72. Ukraine – Global Competitiveness Index. URL: <https://countryeconomy.com/government/global-competitiveness-index/ukraine>.

73. Щорічник світової конкурентоспроможності. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/World_Competitiveness_Yearbook#cite_note-3

74. Акімова І., Марцінків А., Осінкіна О. Соціальна відповідальність

українського бізнесу. Результати опитування. К.: ООН, 2005. 53 с.

75. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. К., 2008. 60 с.

76. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Корпоративна соціальна відповідальність 2005-2010: стан та перспективи розвитку. К.: Фарбований лист, 2010. 56 с.

77. Сіменко Н.О. Соціально орієнтоване управління діяльністю підприємств: автореф. дис. ... д.е.н.: спец. 08.00.04; Дон. нац. ун-т. ек. і торг. ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2010. 34 с.

78. Романуха О. М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 2. Том 1. С. 198-204.

79. Балакірева О.М., Галустян Ю.М. Соціально відповідальний бізнес в Україні: поняття та основні чинники. *Український соціум*. 2007. № 5–6. С. 99–109.

80. Блог Євгена Тришина – Про маркетинг «Маркетинг в Україні» «КСВ – корпоративна соціальна відповідальність». URL: http://www.ua-marketing.com.ua/?page_id=667

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

82. Ровенська В., Лінник В. Особливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в Україні та Туреччині. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2016. Вип. 32. Т. 1 С. 209–215.

83. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayini.pdf.

84. Гуняєва Н. Международные стандарты в области социальной ответственности. *Стандарты и качество*. 2004. № 10. С. 61 – 65.

85. Бубен О. Політика з корпоративної соціальної відповідальності

«Прикарпаттяобленерго» на 2011 – 2014 р. URL:
<http://uadocs.exdat.com/docs2/index-593865.html>

86. Холодницька А. В. Актуальні аспекти підвищення соціальної ефективності управління. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2011. № 4 (16). С. 159–162.

87. Дерев'янка Т. А. Оцінка соціальної відповідальності її використання в практиці підприємств. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2017. Вип. 34. С. 76–82.

88. Бочарова Н. А., Щепиліна А. К. Інтегральна о рівня корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2018. Вип. 31. С. 45–62. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.31.0

89. Євтушенко В. А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. № 46 (1019). С. 53–63.

90. Комарова К. В., Ковальчук Н. В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. *Інноваційна економіка*. 2016. № 5–6. С. 25–30.

91. Кулик С. М., Довгань О. М. Оцінка стану і перспективи розвитку соціальної відповідальності аграрного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2015. № 4. С. 195–204.

92. Деліні М. М. Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 263–270.

93. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Критичний методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. URL: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/471445>.

94. Краснокутська Н. С. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на репутацію країн. ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьма. 2018. С. 333–338. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/24216>

95. Райко Д. В., Подрез О.І. Соціальна відповідальність як інструмент управління сталим розвитком промислового підприємства. *Проблеми*

економіки. 2020. № 1 (43). С.173-189.

96. Буян О. А. Підходи до оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності підприємств в Україні. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2012. № 6 (2). С. 159–165.

97. Стандарт SA 8000. URL: https://www.assistem.kiev.ua/doc/sa_8000-2001_rus.pdf

98. Костин А.Е. Корпоративная социальная ответственность как составная часть корпоративного управления. *Бизнес и общество*. 2012-2013. № 72-77. С. 21-24.

99. Поддубный А., Собко Е. Социальное партнерство и социальная ответственность как факторы, обеспечивающие конкурентоспособность вуза. *Проблемы теории и практики управления*. 2009. № 9. С.84-96.

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

101. Карпенко О. О., Мандзюк Н. К. Соціальна відповідальність як чинник економічного розвитку вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. URL: <http://economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6219>

102. Корнева І. О. Соціальна корпоративна відповідальність як інструмент покращення результатів роботи підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 5 (45). С. 618–621.

103. Лагута Я. М. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємств: основні теоретичні та практичні аспекти. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 3 (08). С. 153–157.

104. Лункіна Т. І. Соціальна відповідальність як склад частина збалансованого розвитку держави. *Інтелект XXI*. 2016. № 5. С. 20–23.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Динаміка позицій України і західних країн – сусідів в рейтингу за Індексом глобальної конкурентоспроможності (GCI) у 2007-2019 рр.

Країна/роки	2007		2013		2015		2016		2017		2018		2019		2019 до 2007	2019 до 2013
	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал	ранг	бал
Україна	69	57,6	73	59,13	76	59,12	79	57,6	81	58,7	83	57	85	57	↓16	↓2,13
<i>Топ-5 країн світу за рейтингом 2019</i>																
Сінгапур	8	78	2	81	2	80,2	2	81,1	3	81,6	2	83,5	1	84,8	↑7	↑3,8
США	1	82,8	7	78,1	3	5,54	3	80,2	2	83,6	1	85,6	2	83,7	↓1	↑5,6
Гонгконг	10	76,7	9	77,4	7	78	7	78,0	6	79	7	82,3	3	83,1	↑7	↑5,7
Нідерланди	11	76,7	5	78,6	8	77,9	5	78,6	4	80,7	6	82,4	4	82,4	↑7	↑3,8
Швейцарія	4	79,2	1	81,7	1	81,5	1	82,3	1	83,7	4	82,6	5	82,3	↓1	↑0,6
<i>Країни-сусіди</i>																
Угорщина	38	64,2	60	61,5	30	67,2	29	69,0	28	71,3	24	74,5	26	74,7	↑12	↑13,2
Польща	45	62,7	41	63,8	43	64,0	41	64,2	39	65,6	37	68,2	37	68,9	↑8	↑5,1
Словацька республіка	36	64,5	71	59,2	75	59,3	67	60,3	59	61,9	41	66,8	42	66,8	↓6	↑7,6
РФ	59	59,1	67	60	64	60,7	53	62,4	38	66,3	43	65,6	43	66,7	↑16	↑6,7
Румунія	73	56,9	78	58,1	59	61,5	53	61,8	68	61,1	52	63,5	51	64,4	↑22	↑6,3
<i>Анти-топ-5 країни світу за рейтингом 2019</i>																
Мозамбік	119	45,2	138	45,2	138	45,2	137	47,1	136	41,3	133	40	137	38,1	↓18	↓7,1
Гаїті	н.д.	н.д.	142	41,5	137	44,9	134	45,4	128	46	138	36,5	138	36,3	↑4	↓5,2
Конго	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	126	46,7	135	38,2	139	35,5	↓13	↓11,2
Йемен	н.д.	н.д.	140	42,4	142	42,3	н.д.	н.д.	137	41	139	36,4	140	35,5	↑0	↓6,9
Чад	121	40,2	139	43,6	143	40,7	139	42,3	135	42,7	140	35,5	141	35,1	↓20	↓8,5

Примітка: н.д. – данні відсутні

Джерело: побудовано автором на основі [77]

Таблиця А.2 – Формування прибутку АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2022 рр., тис. грн

Показники	Роки				Темпи зростання (зменшення), %			
	2019	2020	2021	2022	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021	2022 до 2019
Чистий дохід від реалізації продукції	1383911	1731437	2275312	2393975	125,1	131,4	105,2	173,0
Собівартість реалізованої продукції	1296316	1666261	2084806	2470512	128,5	125,1	118,5	190,6
Валовий прибуток	87595	65176	190506	-76537	74,4	292,3	-40,2	-87,4
Інші операційні доходи	155362	278000	240831	277480	178,9	86,6	115,2	178,6
Адміністративні витрати	90077	105313	118013	128411	116,9	112,1	108,8	142,6
Інші операційні витрати	61532	64705	72999	60339	105,2	112,8	82,7	98,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	91348	173158	240325	12193	189,6	138,8	5,1	13,3
Інші фінансові доходи	8394	2850	0	67	34,0	0,0	-	0,8
Інші доходи	5993	3818	4889	48552	63,7	128,1	993,1	810,1
Фінансові витрати	240	0	0	3441	0,0	-	-	1433,8
Інші витрати	2585	452	839	40615	17,5	185,6	4840,9	1571,2
Фінансовий результат до оподаткування	102910	179374	244375	16756	174,3	136,2	6,9	16,3
Витрати (дохід) з податку на прибуток	17199	33336	45414	4484	193,8	136,2	9,9	26,1
Чистий фінансовий результат	85711	146038	198961	12272	170,4	136,2	6,2	14,3

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Таблиця А.3 – Аналіз собівартості продукції АТ «Хмельницькобленерго» за елементами витрат за 2019-2022 рр.

Показники	2019		2020		2021		2022		Абсолютна динаміка, тис. грн			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020 від 2019	2021 від 2020	2022 від 2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Матеріальні затрати	124673	12,6	667285	36,4	869457	38,2	1040158	39,1	542612	202172	170701	535,2	130,3	119,6
Витрати на оплату праці	464378	47,0	623864	34,0	711973	31,3	731055	27,5	159486	88109	19082	134,3	114,1	102,7
Відрахування на соціальні заходи	95179	9,6	130497	7,1	149184	6,6	151652	5,7	35318	18687	2468	137,1	114,3	101,7
амортизація	209210	21,2	251700	13,7	269738	11,9	424599	16,0	42490	18038	154861	120,3	107,2	157,4
Інші операційний витрати	95551	9,7	161433	8,8	273695	12,0	310152	11,7	65882	112262	36457	168,9	169,5	113,3
Разом	988991	100,0	1834779	100,0	2274047	100,0	2657616	100,0	845788	439268	383569	185,5	123,9	116,9

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

Таблиця А.4 – Аналіз витрат за функціональною ознакою АТ «Хмельницькобленерго» за елементами витрат за 2019-2022 рр.

Показники	2019		2020		2021		2022		Абсолютна динаміка, тис. грн			Темпи зростання (зниження),%		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	2020 від 2019	2021 від 2020	2022 від 2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Собівартість реалізованої продукції	1296316	89,4	1666261	90,7	2084806	91,6	2470512	91,4	369945	418545	385706	128,5	125,1	118,5
Адміністративні витрати	90077	6,2	105313	5,7	118013	5,2	128411	4,8	15236	12700	10398	116,9	112,1	108,8
Інші операційні витрати	61532	4,2	64705	3,5	72999	3,2	60339	2,2	3173	8294	-12660	105,2	112,8	82,7
Фінансові витрати	240	0,0	0	0,0	0	0,0	3441	0,1	-240	0	3441	0,0	-	-
Інші витрати	2585	0,2	452	0,0	839	0,0	40615	1,5	-2133	387	39776	17,5	185,6	4840,9
Разом	1450750	100,0	1836731	100,0	2276657	100,0	2703318	100,0	385981	439926	426661	126,6	124,0	118,7

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.5 – Аналіз наукових підходів щодо оцінки КСВ підприємства

Автор, джерело	Склад показників за групами показників
1	2
А. Холодницька [91]	✓ показники, що характеризують умови праці працівників підприємства; ✓ показники, що характеризують соціально-побутові умови працівників організації; ✓ показники соціальної ефективності управління, що характеризують кваліфікацію працівників; ✓ показники соціальної ефективності менеджменту, що характеризують організацію і мотивацію праці
Т. А. Дерев'янка [92]	Індекс КСВ до зовнішнього середовища підприємства (екологічна складова, відношення споживачів, рівень зовнішньої корупції, доброчинність) та індекс КСВ до внутрішнього середовища (практика управління персоналом, організація праці, рівень внутрішньої корупції)
Н. А. Бочарова, А. К. Щепиліна [93]	Показники зовнішнього та внутрішнього напрямку КСВ за видами відповідальності: 1. Організаційно-економічна; 2. Правова; 3. Техніко-технологічна; 4. Екологічна; 5. Соціально-культурна; 6. Етична; 7. Філантропічна
В. А Євтушенко [94]	Стандарт ISO 26000:2010 «Керівництво з соціальної відповідальності» найповніше відбив всі сучасні теми і актуальні проблеми, застосовні до КСВ. Тому рекомендується починати внутрішню оцінку КСВ з виділення 7 основних напрямків КСВ, що представлені в стандарті: організаційне управління; права л трудові практики; навколишнє середовище; сумлінні ділові практики; проблеми, пов'язані із споживачами, участь в житті спільнот та їх розвиток. Оцінювання об'єкту КСВ будь-яким методом потребує використання певної системи показників. Виділяють часткові та загальні, кількісні та якісні, зовнішні та внутрішні показники оцінки
К. В. Комарова, Н. В. Ковальчук [95]	Складові зовнішньої (кредити на благодійні цілі, фінансова і матеріальна допомога, стипендіальні програми, робота в асоціаціях над законодавчими ініціативами, партнерські проекти з владою, волонтерська діяльність, корпоративна філантропія у формі підтримки значущих подій) та внутрішньої корпоративної стратегії (соціальні інвестиції, наукові і практичні розробки, екологічна програма, етичні та інші стандартні роботи, кар'єрний ріст персоналу
С. М. Кулик О. М. Довгань [96]	Економічна, екологічна, суспільна та трудова СВ
Д. В. Райко, О.І. Подрез [100]	Економічна, екологічна, соціальна, енергетична складова

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Продовження таблиці А.5

1	2
М. М. Деліні [97]	Працівники, власники, споживачі, постачальники, конкуренти
Н.Л. Кусик, А. В. Ковалевська [98]	Якісна (індекс соціальних інвестицій для і-го підприємства, індекс соціальних інвестицій для j-ї ознаки (IK _j), Загальний якісний індекс соціальних інвестицій (IK) та кількісна оцінка КСВ підприємства (Індекс питомих соціальних інвестицій (IL), частка соціальних інвестицій обстежених компаній у сумарному об'їхних продажів (IS), Частка соціальних інвестицій обстежених компаній у сумарному обсязі їхніх прибутків до оподаткування (IP)
Н.С. Краснокутська, Салім Госн [99]	Інтегральний показник оцінки за групами стейкхолдерів: персонал, власники, інвестори, клієнти, постачальники, держава та регулюючі організації, конкуренти, наукові організації, засоби масової інформації, а також якісна оцінка соціальних та екологічних інтересів за групами стейкхолдерів

Джерело: побудовано на основі [91-100]

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.6 – Показники другого рівня оцінки КСВ у рамках сталого розвитку

Складові розвитку підприємства	Показники оцінки впливу КСВ на сталий розвиток підприємства
1	2
Економічна складова (I_E)	Темп зростання доходу підприємства (T_D)
	Темп зростання чистого прибутку підприємства ($T_{\text{чп}}$)
Соціальна складова (I_C):	
1. Матеріальне забезпечення (I_{M3})	Темп зростання заробітної плати працівників ($T_{3п}$)
	Темп зростання премій та матеріального заохочення ($T_{п}$)
	Темп зниження витрат персоналу (мешканців регіону) на комунальні послуги за рахунок одержаних обсягів енергоносіїв від підприємства (T_{Be})
2. Соціальні програми ($I_{СП}$)	Темп зростання витрат підприємства на навчання персоналу (T_H)
	Темп зростання витрат підприємства на медичні програми ($T_{МП}$)
3. Покращення здоров'я ($I_{ПЗ}$)	Темп зниження відсотка непрацездатності персоналу (мешканців регіону) за рахунок скорочення шкідливих викидів (T_{HP})
4. Зниження травматизму (I_T)	Темп зниження коефіцієнта травматизму персоналу (T_T)
Екологічна складова: ($I_{ЕК}$)	Темп зниження шкідливих викидів ($T_{ШВ}$)
	Темп зниження екологічних платежів ($T_{ЕП}$)
Енергетична складова ($I_{ЕН}$)	Темп зростання виробництва вторинних енергоносіїв (T_{Be})
	Темп зростання обсягів енергоносіїв (у вартісному вигляді), що передані персоналу (мешканцям регіону) за внутрішніми цінами (T_{en})

Джерело: побудовано автором

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.7 – Данні АТ «Хмельницькобленерго» за 2019-2022 рр. для розрахунку індексу КСВ підприємства

Показники	2020	2021	2022
Темп зростання власного капіталу (Твк)	1,054	1,096	1,918
Темп зростання дивідендних виплат (Тдв)	1,000	73,900	0,062
Темп зростання цін на транспортування електроенергії (Тц)	1,200	1,300	1,400
Темп зростання обсягів продажів (Топ)	1,251	1,314	1,052
Темп зростання періоду оборотності дебіторської заборгованості (Тдз)	0,449	3,190	0,323
Темп росту закупівельних цін на сировину (Тцс)	1,000	1,000	1,000
Темп зростання обсягів закупівель (Тоз)	1,000	1,000	1,010
Темп зростання періоду оборотності кредиторської заборгованості (Ткз)	1,043	1,290	0,574
Темп зростання податкових надходжень (Тпн)	1,938	1,362	0,099
Темп зростання зайнятості (Тз)	1,125	1,022	0,989
Темп зростання обсягів кредитів короткострокових (Токк)	1,000	1,000	1,000
Темп зростання обсягів кредитів довгострокових (Тодк)	1,000	1,000	1,000
Темп зростання вартості кредитів короткострокових (Твкк)	1,000	1,000	1,000
Темп зростання вартості кредитів довгострокових (Твкд)	1,000	1,000	1,000
Темп зростання доходу підприємства (Тд)	1,251	1,314	1,052
Темп зростання чистого прибутку підприємства (Тчп)	1,704	1,363	0,263
Темп зростання заробітної плати працівників (Тзп)	1,332	1,140	1,073
Темп зростання премій та матеріального заохочення (Тп)	1,250	1,120	1,160
Темп зниження витрат персоналу (мешканців регіону) на комунальні послуги за рахунок одержаних обсягів енергоносіїв від підприємства (Тве)	1,000	1,000	1,000
Темп зростання витрат підприємства на навчання персоналу (Тн)	1,127	1,170	1,034
Темп зростання витрат підприємства на медичні програми (Тмп)	1,200	1,100	1,000
Темп зниження відсотка непрацездатності персоналу (мешканців регіону) за рахунок скорочення шкідливих викидів (Тнп)	1,000	1,000	0,980
Темп зниження коефіцієнта травматизму персоналу (Тт)	1,500	0,778	1,143
Темп зниження шкідливих викидів (Тшв)	0,840	0,870	0,900
Темп зниження екологічних платежів (Теп)	0,980	0,870	0,940
Темп зростання виробництва вторинних енергоносіїв (Тве)	1,140	1,100	1,000
Темп зростання обсягів енергоносіїв (у вартісному вигляді), що передані персоналу (мешканцям регіону) за внутрішніми цінами (Теп)	1,020	1,030	1,020

Джерело: складено автором на основі аналітичної інформації АТ «Хмельницькобленерго»

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Таблиця А.7 – Розрахунок інтегрального індексу КСВ
АТ «Хмельницькобленерго за період 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	$\Delta 2021-2020$	$\Delta 2022-2021$	$\Delta 2022-2020$
I _В	0,0862	0,7559	0,0289	0,6696	-0,7270	-0,0573
I _К	0,4863	0,9756	0,4329	0,4893	-0,5427	-0,0534
I _П	0,9318	1,0000	0,7659	0,0682	-0,2341	-0,1659
I _{ОДВ}	1,0000	0,7992	0,2116	-0,2008	-0,5875	-0,7884
I _{ФКІ}	1,0000	1,0000	1,0000	0,0000	0,0000	0,0000
I_{ЗК}	0,5229	0,8996	0,2893	0,3768	-0,6103	-0,2335
I _Е	0,9757	0,8943	0,3514	-0,0814	-0,5429	-0,6243
I _С	0,8404	0,9627	0,8533	0,1222	-0,1094	0,0129
I _{МЗ}	1,0000	0,9153	0,9076	-0,0847	-0,0077	-0,0924
I _{СП}	0,9818	0,9574	0,8583	-0,0244	-0,0991	-0,1235
I _{ПЗ}	0,9800	0,9800	1,0000	0,0000	0,0200	0,0200
I _Т	0,5185	1,0000	0,6806	0,4815	-0,3194	0,1620
I _{ЕК}	0,9422	0,9826	0,9294	0,0404	-0,0532	-0,0128
I _{ЕН}	0,9951	0,9823	0,9320	-0,0128	-0,0503	-0,0631
I_{СР}	1,0276	0,8796	0,6644	-0,1480	-0,2152	-0,3632
I_{КСВ}	0,7330	0,8896	0,4384	0,1566	-0,4511	-0,2946

Джерело: розраховано автором на основі звітності підприємства

ДОДАТОК Б

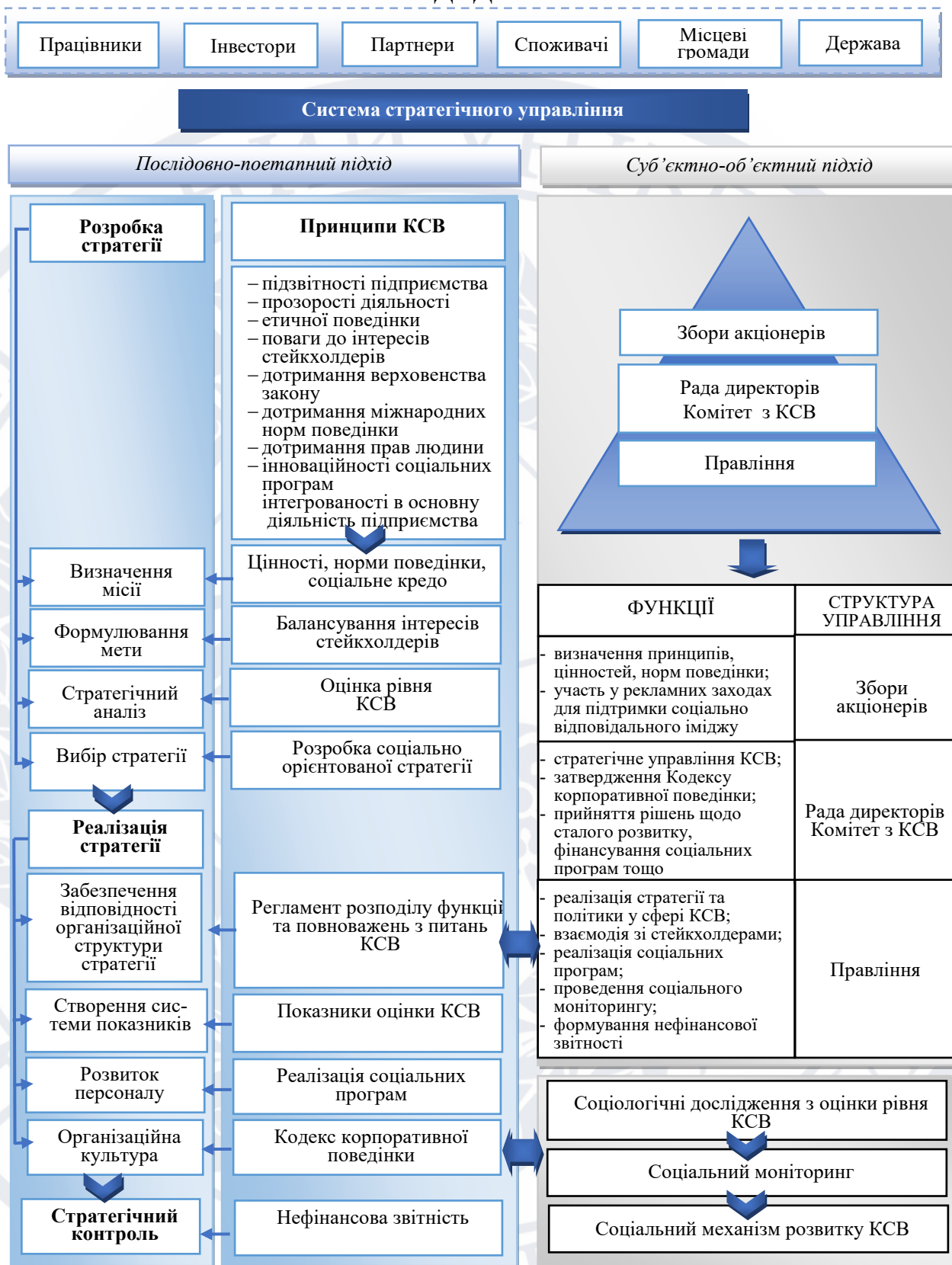


Рисунок Б.1 – Модель інтеграції КСВ до системи стратегічного управління підприємством

Джерело: побудовано автором