



ЄВРОПЕЙСЬКІ БІЗНЕС-ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: КЕЙСИ

Практикум

**За редакцією професора Л. П. Петрашко,
доцента О.В. Мартинюк**

**Спільний проект фонду Моне
та ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»**

**ТРЕНІНГ «Європейські бізнес-практики
корпоративної соціальної відповідальності»
№ 553110-ERP-1-2014-1-UA-ERPJMO-MODULE**

**За програмою «Lifelong Learning»
грант № 2014-1786 / 001-001**



**Lifelong
Learning
Programme**



**ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»**

Київ 2019

УДК 005.35:334.78(477:4-6ЄС):005.52(083.9)

Рецензенти

Т. М. Циганкова, д.е.н., проф.,
завідувач кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу
(Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана)

С. О. Тульчинська, д.е.н., проф.,
професор кафедри економіки і підприємництва
(НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»)

В. Ю. Худорлей, д.е.н., проф., ректор
(ПВНЗ «Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая»)

*Рекомендовано до друку Вченою радою КНЕУ
Протокол № 5 від 11.04.2019*

Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної
відповідальності: кейси [Електронний ресурс] практикум;
за ред. проф. Л. Петрашко, доц. О. Мартинюк — К.: КНЕУ,
2019. — 239, [1].

ISBN 978-966-926-298-1

Публікацію підготовлено до 30-річчя діяльності фонду Jean Monnet. Практикум «Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності: кейси» — є збіркою кейсів, створеною колективом авторів-учасників Спільного проекту Фонду Jean Monnet та ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» «Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності» (№553110-EPP-1-2014-1-UA-EPPJMO-MODULE, Академічний координатор — д.е.н., професор Людмила Петрашко, за підтримки Erasmus+ Programme of the European Union «Lifelong Learning»)

Проект реалізовано за участю 45 авторів, що представляють 12 університетів України. Кінцева мета — сформулювати платформу для поширення передового досвіду бізнес-практик корпоративної соціальної відповідальності в корпоративному секторі України. Ви дізнаєтеся як компанії можуть процвітати та розвиватися, одночасно відіграючи важливу роль у вирішенні таких глобальних проблем, як зміна клімату, нерівність доходів та соціальна несправедливість. Акцент зроблено на конкретних корпоративних рішеннях щодо передових інновацій у сфері технологій, ліберальних демократичних цінностей, включаючи гендерну рівність і свободу людини, екологічну відповідальність і економічний успіх на глобальному рівні.

Збірка кейсів адресована студентам економічних спеціальностей університетів — майбутній корпоративній еліті; академічним викладачам та представникам місцевого самоуправління, громадянського суспільства та соціально-відповідального бізнесу.

УДК 005.35:334.78(477:4-6ЄС):005.52(083.9)

*Матеріали друкуються в авторській редакції.
Відповідальність за достовірність фактів, власних імен,
географічних назв, цитат, статистичної інформації
та інших відомостей несуть автори публікації.*

*Розповсюджувати та тиражувати
без офіційного дозволу КНЕУ заборонено*

ISBN 978-966-926-298-1

© Л. Петрашко, О. Мартинюк, 2019
© КНЕУ, 2019

Зміст

Вступ.	6
<i>Сіва Н., Білоброва Т.</i> Створимо суспільство рівних разом	9
<i>Охріменко О.</i> Суспільство очікує технологічних відповідей на екологічні питання	21
<i>Артеменко Л.</i> Корпоративна політика відповідальності	28
<i>Паєнтко Т., Котіна Г., Степура М.</i> Допомагати — це просто	37
<i>Кравченко Т.</i> Основні принципи відповідального маркетингу	41
<i>Кавтиш О.</i> Зростаємо через відповідальність	47
<i>Решетняк Т.</i> Освіжувач повітря з «політичним ароматом»	58
<i>Іванова Т.</i> КСВ: банкіри — за!	66
<i>Дзяхар Г., Шматова Ю.</i> Краса і мода корпоративної екологічної відповідальності	73
<i>Гернего Ю.</i> Корпоративні соціальні інвестиції як рішення сталого розвитку	79
<i>Грущинська Н.</i> Безпека технології утилізації відходів	81
<i>Плотнікова М.</i> Інноваційні практики міських бібліотек	91
<i>Романова Л., Могилевська О.</i> Соціальний маркетинг — практики сталого розвитку	104
<i>Жиглей І.</i> Корпоративні тренди HR-реформаторства	110

<i>Шкода Т., Василик І.</i>	
КСВ-практики Національної асоціації адвокатів України	122
<i>Степаненко О., Науменко І.</i>	
Мислити масштабно. Діяти глобально. Допомогати людям	129
<i>Яценко О., Яценко О.</i>	
Маршрути 2020 — дороговкази сталого розвитку	134
<i>Штанько Л., Міненко А.</i>	
Підліткам потрібен «адреналін»	146
<i>Хлебнікова Н., Кобизська А., Воєдаєнко В.</i>	
Практики соціального підприємництва	150
<i>Кулага І., Ткаченко О.</i>	
Заправляємо позитивом по дорозі життя!	157
<i>Жибер Т.</i>	
Вплив державної політики на соціальну відповідальність бізнесу в Україні	175
<i>Петрашко Л. Москалюк Н.</i>	
Екологічні практики компанії Coca-Cola в Україні	184
<i>Тітова О., Веремієнко Т.</i>	
Парадокс чесності.	191
<i>Захожай К., Іванчук О.</i>	
Потенціал НГО (неприбуткових громадських організацій) у соціальному розвитку громад.	203
<i>Л Стрільчук Л., Стрільчук Ю.</i>	
Соціально відповідальний банкінг в Україні	212
<i>Веретнов В.</i>	
Трансцендентні практики КСВ: гармонізація колективної свідомості.	221
<i>Мартинюк О.</i>	
Можливості на дні соціальної піраміди	226
<i>Петрашко П., Киян Є., Новик Ю.</i>	
Кодекс ділової поведінки як основа формування конкурентних переваг компаній.	233

До читача

Нова епоха, в яку вступає людство, ставить перед кожним з нас низку питань:

- Чи існує загальноприйняте визначення «стійкий розвиток»?
- Чи повинен топ-менеджмент брати на себе особливі зобов'язання щодо вільного та справедливого капіталізму?
- Як захистити права людини, інтелектуального капіталу компанії?
- Що таке «відповідальне інвестування» та механізми його реалізації?
- Як переключитися на альтернативні (а особливо, поновлювані) види енергії?
- Як корпоративні відповідальні практики можуть покращити соціальний добробут?
- Чи існує взаємозв'язок між стратегіями сталого бізнесу та рентабельністю бізнесу? Та який він?

І на превеликий жаль, не має однозначних правильних відповідей.

Тобі читачу, пропонуються бізнес-кейси, що демонструють різноманітні ділові практики корпоративної соціальної відповідальності на екологічно-безпечному шляху економічного розвитку.

Маю надію, що авторські ідеї знайдуть підтримку та надихнуть на майбутні відповідальні рішення!



Людмила Петрашко

**Концептор і координатор проекту
«Європейські бізнес-практики корпоративної
соціальної відповідальності»
petrashkoludmila@gmail.com**

Вступ

Переосмислення капіталізму, його парадигми трансформує ринкові відносини, бізнес середовище та людину в контексті пошуку ціннісної орієнтації: від матеріального добробуту до довіри і радості в ім'я сталого розвитку. Ще 15—20 років назад в корпоративному секторі економіки ніхто б не повірив, що на сьогодні для більшості корпорацій стане звичайною практикою відслідковувати та публічно повідомляти про ефективне використання води та енергії, кількість викидів вуглекислого газу, тощо.

Найбільш успішні компанії визначають свою місію, як гармонійний баланс між створенням соціальних та емоційних цінностей і прибутком своїх інвесторів. Вони намагаються творити добро та прагнуть нести людям радість, любов, щирість та душевність.

Підтвердженням цієї тези є результати шестирічного дослідження професорів бізнес-школи Стенфордського університету (США) *Д. Коллінза та Д. Порраса «Побудовані навечно: Успіх компаній, що володіють баченням»*. Досліджувались закономірності столітнього історичного розвитку відомих та успішних компаній, що володіють баченням, а саме компаній широко визнаних галузевих лідерів, що мають довготривалу та фундаментальну історію свого впливу на оточуюче середовище.

У списку респондентів дослідження: *Boeing, Walmart, 3M, Hewlett-Packard, Sony*, всього кількість досліджуваних компаній 18, які відповідають наступним критеріям: лідери у своїй галузі, широко визнані діловою спільнотою, залишили фундаментальний вклад в економічний розвиток світу, були керовані декількома поколіннями керівників, пережили декілька життєвих циклів товарів та послуг, засновані до 1950 року.

Системний аналіз компаній, що володіють баченням, та порівняння їх з конкурентами дозволив виокремити глибинні причини довгострокового лідерства таких компаній. А саме здатність до встановлення високих стандартів цінностей та ефективності і до безперервних внутрішніх змін, що надихають. Компанії, що володіють баченням, розділяють вічні цінності та довгострокові цілі, що ніколи не змінюються, і стратегії бізнесу та щоденні відповідальні практики, що безперервно змінюються.

За розрахунками дослідників, інвестування 1\$ у 1926 році в компанії, що володіють баченням, дозволило би отримати у 1990 році 6356 \$, що складає у 6 разів більше ніж відповідна операція в компанії зі списку порівняння (955 \$). Хоча ключові мультиплікатори ефективності компаній порівняння вищі від аналогічних показників фондового ринку в цілому. Істинні компанії, що володіють баченням, визначають свою місію інакше ніж компанії порівняння. У них є певна філософія, дух, зміст буття, який виходить за рамки матеріального. А саме поєднання: спадкоємності і зміни, корінних цінностей і амбітних цілей, стабільності і експерименту, культури компанії і індивідуальності, постійності і новаторства, змісту і прагнення, збереження фундаментальних основ і стимулу прогресу, систематичності і методу проб та помилок.

Приведемо результати ще одного дослідження *С. Ранджендра (Центр маркетингових досліджень коледжу Бентлі,), Д. Вольфа (експерт сфери споживчої поведінки людей), Дж. Шета (університет Еморі,)* «Фірми, що несуть любов. Як компаніям зі світовим ім'ям вдається завоювати серця людей», де було визначено, що компанії, що змінюють світ на краще — є фірмами, що несуть любов (ФНЛ). Фінансова ефективність (прибуток) таких компаній за 10 років склав 1026 %. Для порівняння відповідний показник для компаній списку S&P 500 склав 122 %, що у 8 разів нижче.

Такі компанії були засновані людьми, які хотіли реалізувати особисте почуття соціальної відповідальності. Бізнес модель компаній, що змінюють світ, побудована з врахуванням інтересів стекхолдерів (SRM) та формує відносини довіри, щоб творити добро та заробляти кошти для інвесторів.

Єдиним надійним джерелом стабільності таких компаній є сильний внутрішній стержень — корпоративна культура, і здатність адаптуватися та змінюватися у всьому за виключенням своєї сутті. Тим, кому вдалося побудувати компанію, що володіє баченням, достало мудрості зрозуміти, що знання того, «хто я такий», важливіше, ніж знання того, «куди я йду», тому що пункт призначення скоріше всього зміниться. І цей урок є справедливим, як для нашого індивідуального існування, так і для побудови успішних компаній.

Наразі глобальний світ знаходиться за крок до нової хвилі інновацій, що серйозно змінить сучасний «освітній ландшафт». Ключові драйвери таких трансформацій — це оновлення магістерських програм за рахунок нарощування інноваційних міждисциплінарних курсів з використанням дистанційного формату нав-

чання і впровадженням інтерактивних форм навчання та ІТ-технологій, участь у міжнародних дослідницьких проєктах та залучення студентів до цієї діяльності, узагальнення та поширення знань щодо стратегій сталого бізнесу.

Стратегії сталого бізнесу вимагають навчання кожного, незалежно від гендерної чи соціальної приналежності, віросповідань, зайнятості чи посади у тому чи іншому секторі бізнесу.

Ефективність застосування в навчальному процесі кейсів, методів групового навчання і прийняття рішень, що сприяють аналізу конкретних ситуацій в обмежені терміни, апробована та доведена практикою викладання бізнес-шкіл світу. Використання кейсів вчить студентів працювати в команді, аналізувати проблему, самостійно приймати рішення, захищати і доводити свою точку зору, переконувати оточуючих у своїй правоті, а також враховувати думку і критику інших. При цьому розвиваються аналітичні здібності і вміння міркувати вголос, проявляються активність і дух суперництва, виявляються лідерські якості.

Дякую усім авторам за плідну роботу, технічним редакторам за допомогу у форматуванні тексту, колегам кафедри міжнародного менеджменту КНЕУ імені Вадима Гетьмана Олені Мартинюк та Єгору Кияну за формування відповідальної партнерської мережі та підтримку в реалізації проєкту. Особлива подяка студентам за натхнення та розвиток креативних ідей практик корпоративної соціальної відповідальності.

Людмила Петрашко

СТВОРИМО СУСПІЛЬСТВО РІВНИХ РАЗОМ

Натан Сіва*
Тетяна Білоброва**

У наш час тема корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) є широко обговорюваною у всьому світі. Моральний обов'язок людства перед суспільством у цілому та місцевими громадами зокрема нарешті визнаний важливим і знайшов своє місце у порядку денному компаній. Нині у своїй діяльності компанії зорієнтовані радше на необхідність «справедливого ставлення до ближніх», аніж просто на забезпечення прибутку акціонерам, як на єдину мету діяльності компанії.

Компаніям стало зрозуміло, що вони не утримаються на ринку без підтримки спільноти, яка поділяє їх ідеї і одночасно є споживачем їх товарів та послуг. Таким чином, компанії усвідомили наростаючу потребу в тому, щоб стати більш турботливими і відповідальними за оточуюче середовище та людей, з якими вони взаємодіють.

Одна річ є цілком зрозумілою. Схід може критикувати Західну цивілізацію за її моральні цінності, проте саме Захід розкрив потребу в тому, щоб бути більш турботливим і відповідальним. Саме Захід ініціював інноваційні ідеї стосовно того, як покращити життя людей. Ці ідеї ніколи не висувались ані азійськими, ані близькосхідними чи африканськими країнами, які очевидно повільно переймали ідею КСВ. Тепер компанії, які працюють в цих регіонах, погодились дотримуватись КСВ. Вони це роблять з багатьох причин; переважно для того, щоб показати, що вони рівняються на Захід (у побоюваннях «втратити обличчя» або не бути визнаною як багатонаціональна компанія, яка дотримується тих самих правил, що і решта світу); або щоб створити враження про те, що вони «грають у тій же самій лізі» як і їх партнери з Заходу; або з страху бути виключеними з цієї «ліги».

* **Сіва Натан** — Член Інституту Сертифікованих бухгалтерів Австралії та Нової Зеландії, Почесний професор Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», партнер компанії K S Nathan, Chartered Accountants (Австралія)

** **Білоброва Тетяна** — к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки, завідувач Науково-дослідною лабораторією Інтернет-маркетингу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

KPMG (Нідерланди) — це багатонаціональна компанія, яка надає професійні послуги з аудиту, страхування, корпоративного консалтингу, оподаткування, управлінського консалтингу та ін. У цілому, KPMG має три групи послуг: аудит, послуги у сфері податкових та ділових консультацій. Кожне національне відділення (фірма) KPMG є незалежною юридичною особою і входить до кооперативу KPMG International (Швейцарської компанії)¹.

Станом на 30 вересня 2015 року KPMG має офіси на різних континентах і працює у 136 країнах. Сукупний глобальний дохід компанії за 2015 фінансовий рік склав 24,44 млрд дол. США. Штат працівників компанії складає 173,965 осіб.

В компанії KPMG Australia працює близько 6,7 тис осіб, у тому числі понад 400 партнерів з відділеннями у всій країні².

KPMG International є підписантом Глобального договору ООН з 2002 р. Компанія бере участь у багатьох ініціативах з КСВ у різних країнах.

KPMG International допомагає у досягненні Цілей ООН у сфері Стійкого розвитку (17 Цілей Стійкого Розвитку спрямовані на те, щоб зробити світ більш процвітаючим, інклюзивним, стійким та гнучким) іншим компаніям та громадським організаціям. Представники компаній (фірм-членів) KPMG брали участь у скликанні і виступали на паралельних зустрічах чотирьох Саммітів ООН, пов'язаних з Глобальними Цілями, а саме на:

1. Світовій конференції зі зменшення небезпеки природних катастроф (Сідней, березень 2015 р.)

2. Конференції з фінансування розвитку (Аддіс Абеба, липень 2015 р.)

3. Самміті по прийняттю цілей стійкого розвитку (Нью Йорк, вересень 2015 р.)

4. Конференції з кліматичних змін (Париж, грудень 2015 р.)

Як зазначається у щорічному огляді KPMG International за 2015 р., «KPMG докладає зусилля для того, щоб розширити можливості наших громад, своїми діями та інвестиціями вселити довіру; працює, щоб допомогти людям вийти за межі бідності і забезпечити економічне зростання, яке б узгоджувалось із потребою зберегти наше навколишнє середовище»³. Отже, нинішнє становище та потреби людей знаходяться у центрі КСВ компанії.

¹ KPMG. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg/xx/en/home.html>

² KPMG [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/about.html>

³ 2015 KPMG International annual review [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/about/international-annual-review-2015.html>

До основних напрямів діяльності та ініціатив у рамках КСВ компанії слід віднести:

- Благодійність — пожертви до Червоного Хреста;
- Лідерство/Підприємництво — семінари та тренінги;
- Освіта — навчання та працевлаштування студентів, ініціативи співробітників у цьому напрямі;
- Громада — програми сімейної грамотності, програми у сфері охорони здоров'я, допомога країнам, які постраждали від тайфуну.

У підтримці різних організацій в сфері освіти, соціального захисту та охорони здоров'я, одним зі стратегічних пріоритетів KPMG Australia є усунення розриву (розбіжності) між корінними та некорінними австралійцями за допомогою Плану дій з примирення (Reconciliation Action Plan — RAP). Цей план є особливістю КСВ цієї компанії в Австралії¹.

RAP — публічна заява, зроблена австралійською організацією про заходи, яких буде вжито для скорочення 17-ти річного розриву в очікуваній тривалості життя між корінними та некорінними австралійцями (які нині складають близько 3 % населення країни)² в масштабах всієї країни. Оскільки RAP — це загальнонаціональна ініціатива, до неї долучилися крупні банки, страхові компанії, виробничі, переробні та торговельні підприємства, заклади культури та мистецтва. Наприклад, Brierly (компанія у сфері видобування корисних копалин та будівництва в Західній Австралії та на Північних Територіях) є однією з 6-ти найбільш результативних у рамках реалізації RAP в Австралії. Серед інших також важливо згадати банки Westpac та NAB. Їх найбільшим досягненням було сприяння стрімкому зростанню зайнятості серед корінного населення Австралії. В компанії Brierly від 12 до 15 % працівників є корінними австралійцями³.

У 2009 р. KPMG Австралія стала першою бухгалтерською компанією-підписантом RAP, що було підтримано також організацією Reconciliation Australia⁴. У 2013—2015 рр. RAP був спря-

¹ Reconciliation with Indigenous Australia \ KPMG Australia [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg.com/au/en/home/about/citizenship/reconciliation-with-indigenous-australia.html>

² Caneva, L. A Corporate Future for Reconciliation [Електронний ресурс] // PRObono Australia — Режим доступу до ресурсу: <https://probonoaustralia.com.au/news/2015/01/a-corporate-future-for-reconciliation/>

³ Kerin, L. Reconciliation Action Plans more than a glossy brochure [Електронний ресурс] // ABC News — Режим доступу до ресурсу: <http://www.abc.net.au/am/content/2015/s4243162.htm>

⁴ Independent not-for-profit organisation [Електронний ресурс] // Reconciliation Australia. Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://reconciliation.org.au/>

мований на підтримку соціально-економічного розвитку, визнання на захист прав корінного населення Австралії. Майже 600 організацій по всій країні прийняли на роботу понад 30 тис. корінних австралійців¹.

З часів початку колонізації Австралійського континенту корінне населення зазнавало постійних утисків, дискримінації, а пізніше — масового знищення. Незважаючи на численні спроби встановити справедливість і побороти дискримінацію, а також незважаючи на поправки до законодавства, спрямовані на вирівнювання прав і можливостей корінних жителів континенту, навіть сьогодні — в часи, коли Австралія є взірцем демократичного суспільства, — цей народ не відчуває себе рівним серед рівних. Сучасні проблеми австралійських аборигенів є результатом позбавлення їх природного середовища проживання та звичного способу життя. Незважаючи на тривалий період суспільних трансформацій, вони так і не знайшли свого місця у сучасному суспільстві. Їх спроби ефективно інтегруватися до нього тривають.

До основних проблем, з якими стикаються корінні жителі цієї країни відносяться — порівняно невисокий рівень освіти, низький рівень зайнятості (а подекуди і безробіття) та інтегрованості у життя місцевих громад. Ці проблеми позначаються на якості і тривалості життя корінних австралійців і це викликає занепокоєння у компаній, які приєдналися до RAP.

Зусилля Австралійського уряду в наш час зводяться до створення та реалізації програм підтримки та розвитку громад, надання різноманітних пільг, а іноді — внесення поправок до діючого законодавства. Громадянське суспільство намагається вирішити цю проблему через численні волонтерські ініціативи та діяльність у рамках неурядових громадських організацій. Бізнес долучається до розв'язання цієї проблеми здебільшого у рамках КСВ. Діяльність KPMG Australia є яскравим прикладом цього.

По суті, проблема, на вирішення якої були спрямовані заходи KPMG Australia у рамках КСВ, є соціально-економічна вразливість та до певної міри неадаптованість корінного населення до життя у сучасному суспільстві. Виклик, з яким зіткнулася компанія в практиці КСВ — дієва допомога цим людям у їх інтеграції в суспільство як рівноправних членів.

¹ Caneva, L. A Corporate Future for Reconciliation [Електронний ресурс] // PRObono Australia — Режим доступу до ресурсу: <https://probonoaustralia.com.au/news/2015/01/a-corporate-future-for-reconciliation/>

Досвід KPMG Australia у вирішенні зазначеної проблеми є позитивним. Через приєднання до RAP компанія змогла реалізувати низку ініціатив, які дозволили подолати частину проблем у рамках описаних викликів¹.

По суті для вирішення зазначеної в кейсі проблеми KPMG Australia застосувала одразу кілька практик КСВ і в цьому є унікальність її підходу. Підхід KPMG Australia поєднує етичні та соціальні практики КСВ. Крім того, важливо зазначити, що у діяльності KPMG Australia в рамках КСВ простежується широке охоплення різних аспектів прав людини (прав вільно обирати і бути обраними до органів державної влади і місцевого самоврядування, право на освіту, право на належне соціальне забезпечення, широкого кола культурних прав), зокрема прав корінних народів. За видатні та важливі досягнення у цій сфері компанія була нагороджена у 2014 р. Human Rights Business Award.

Якщо говорити про реальні практики у деталях, то їх можна звести до наступних:

- Корпоративне волонтерство (безкоштовні професійні послуги неурядовим громадським організаціям корінного населення);
- Соціальне інвестування (підтримка працівниками компанії студентів у якості ментора);
- Практика захисту прав людини (співпраця з Австралійською комісією з прав людини);
- Практика взаємодії з суспільством (створення Мережі організацій корінного населення, яка включає в себе філантропів та клієнтів);
- Практика корпоративних закупівель (закупівля товарів та послуг від підприємств корінного населення).

Розглядаючи діяльність KPMG Australia в сфері КСВ у більш широкому аспекті, можна сказати, що результати здійснених заходів є сфокусованою благодійністю — діяльністю, спрямованою на покращення умов середовища компанії, а саме підвищення рівня та якості життя корінного населення.

В Європі KPMG реалізувала низку ініціатив у сфері КСВ (освітні програми для знедолених або допомога біженцям у Європі та Австралії).

KPMG Australia вирішила зосередити увагу на особливо цікавій програмі, реалізованій в Австралії, у рамках якої компанія

¹ Corporate citizenship and Reconciliation Action Plan at KPMG Australia [Електронний ресурс] // KPMG Australia. Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.kpmg.com/AU/en/about/Corporate-Citizenship/Pages/default.aspx>

сприяє скороченню розриву між корінними (аборигенами) та некорінними австралійцями (біженцями та мігрантами). Працівники KPMG надали понад 16 тис. годин безкоштовних професійних послуг неприбутковим громадським організаціям і провели 14 тис. годин волонтерської роботи, спрямованої на підтримку студентів у якості ментора (керівника) навчальних занять та ініціатив. Робота волонтерів також відбувалася у рамках програм роботи з корінними общинами, спрямованих на їх конституційне визнання, забезпечення процвітання та розширення їх можливостей¹. Однак, конституцією досі дозволена расова дискримінація як проти корінних народів, так і проти інших меншин².

Програма під назвою «Reconciliation Action Plan (RAP)» спрямована на усунення відмінностей у способі та рівні життя між корінними та некорінними австралійцями. Запущена ініціатива передбачала оцінку як економічного, так і соціального наслідків її реалізації. У KPMG стверджують, що за кожен 1 австралійський долар, вкладений (інвестований) фірмою, було отримано 2,40 австралійських доларів соціальної та економічної цінності протягом 2014 фінансового року.

Загальний внесок KPMG Australia за 2015 фінансовий рік склав понад 14 млн австралійських доларів. Він був здійснений переважно у формі передання професійних навичок за опосередкування організації Jawun (Австралійська неурядова громадська організація, яка управляє пожертвами та іншими видами допомоги корінним жителям континенту) та надання професійних послуг на безоплатній основі (pro bono work). KPMG Australia в своїй роботі спирається на Декларацію ООН про права корінних народів.

RAP охоплює три основні напрями:

1. Підтримка економічного і соціального розвитку
2. Визнання та захист прав корінних австралійців
3. Сприяння лідерству для примирення

Основними бенефіціаріями програми KPMG RAP є підприємства та общини, в яких задіяне корінне населення. У 2013 р. вони отримали 53 % фінансування у рамках програм KCB³.

¹ Recognition, prosperity and empowerment: our journey to reconciliation. KPMG Reconciliation Action Plan 2013—2015 [Електронний ресурс] // KPMG Australia. Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2013/11/reconciliation-action-plan-2013-15.pdf>

² Sivanathan, M. What does it mean to recognize [Електронний ресурс] // Young Lawyers Journal. Law Institute of Victoria, Australia. - Issue 61. — Р. 12—13 — Режим доступу до ресурсу: <http://online.fliphtml5.com/lxdj/rxqu/#p=13>

³ KPMG [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/about.html>

У 2013—2015 рр., підтримуючи соціально-економічний розвиток у рамках RAP, KPMG Australia зосереджувала свої зусилля у 4 напрямках:

1. Підтримка підприємств корінного населення

Це відбувається двома шляхами: закупівля товарів та послуг від підприємств корінного населення і надання професійних знань (навичок) компанії для сприяння процвітання цих підприємств. Станом на 2013 р. KPMG закупила товарів та отримала послуг від підприємств, сертифікованих організацією Supply Nation (неурядовою громадською організацією, яка в Австралію сприяє розвитку підприємств, де понад 51 % власності належить корінному населенню) на загальну суму в понад 1 млн австралійських доларів. Компанія також включила ці підприємства до складу своїх постачальників.

2. Побудова спроможності неприбуткових організацій

У 2013 р. Компанія посилила підтримку громадських організацій корінного населення через партнерство з Jawun. Працівники KPMG провели 1,800 оплачуваних робочих годин щороку, працюючи з цими організаціями. До того ж KPMG розподілила 20 % запланованої оплачуваної роботи у 2014 та 2015 фінансових роках на допомогу неприбутковим громадським організаціями корінного населення.

3. Підтримка уповноважених общин.

У 2013 р. 25 лідерів організацій корінних народів з 8-ми штатів та територій Австралії розробили та запропонували модель надання послуг для забезпечення добробуту корінних народів під назвою Empowered communities (Уповноважені общини). Працівники KPMG будуть направлені для забезпечення підтримки у впровадженні програми, в тому числі і протягом її випробувального періоду.

4. Шлях від освіти до працевлаштування та економічної активності.

Працівники KPMG активно підтримують старшокласників серед корінних жителів. У рамках партнерства з Австралійським освітнім фондом для корінних жителів (Australian Indigenous Education Foundation — AIEF) у 2012 та 2013 фінансових роках, 15 працівників KPMG були наставниками або вихователями таких старшокласників. Протягом наступних 2 років партнерство з AIEF у Сідней та Мельбурні було продовжено: працівники KPMG виконували функції наставника. Співпраця з AIEF та учнями була спрямована на визначення можливостей сприяння їх подальшому навчанню та працевлаштуванню. У партнерстві з Фондом

Podmore KPMG прагне досягти подібних результатів і для корінних австралійців Канберри.

Вище викладений позитивний приклад КСВ, коли компанія протягом трьох років цілеспрямовано витратила час та зусилля для отримання бажаного результату. Цей позитивний приклад може бути взірцем для наслідування для інших компаній, якщо вони хочуть отримати схвальні відгуки та суспільне визнання як соціально відповідальна компанія. Основними позитивними наслідками реалізації RAP компанією KPMG Australia є такі:

- Корінні народи отримали краще розуміння культурних відмінностей;
- Їх знання у сфері планування та виконання проектів були підвищені;
- Вони стали більш компетентними у питаннях фінансового прогнозування, складання бюджету та ведення бухгалтерського обліку;
- Вони навчилися лідерству та підприємництву;
- У прагненні створювати багатство вони навчилися тому, як стати економічно успішними.

Питання до обговорення

1. Як компанія KPMG-Australia визначила пріоритетні сфери реалізації КСВ?

По-перше, дуже важливо визначити і зрозуміти економічне середовище країни, де працює компанія. Це не означає, що якщо у якійсь країні соціальна реформа була успішною, у іншій країні результат буде аналогічним. Тому критично важливо виявити наскільки різноманітними є потреби громади у кожній окремо взятій країні.

По-друге, діяти необхідно, зважаючи на політичний режим та/або традиції країни. Наприклад, дуже важко відстоювати гендерну рівність у країні, закони якої це забороняють, як це заведено у мусульманських державах та на Близькому Сході.

І зрештою, перед тим, як розпочати реалізацію проекту з КСВ, у ряді потреб необхідно розставити пріоритети у порядку важливості та терміновості.

У KPMG, як і в інших організаціях в Австралії, усвідомили, що відмінності у способі (та рівні) життя між корінними та некорінними народами є найбільшими у сфері охорони здоров'я,

освіти, а також у рівні добробуту. Незважаючи на те, що у рамках КСВ компанія допомагає також мігрантам та біженцям, потреба у захисті та допомозі «першим людям» була більш нагальною. Таким чином, вони вирішили зосередитись саме у цьому напрямі.

Ідея про те, що компаніям необхідно брати більш активну участь у вирішенні екологічних та соціальних проблем світу у наш час стає аксіоматичною. Багатство компаній у значній мірі створюється зусиллями людей або громади — вони є її працівниками, клієнтами та постачальниками — власне вони і складають громаду компанії, з якою вона взаємодіє.

Визнавши потребу захисту навколишнього середовища нагальною, не достатньо мати лише програму КСВ (заради того, щоб просто бути у загальносвітовому тренді). Це не забезпечить досягнення бажаного результату. Принципово важливо мати вимірюваний План Дій. Його необхідно контролювати на регулярній основі для того, щоб з'ясувати чи досягаються поставлені Цілі. Терміни проекту повинні бути визначені таким чином, щоб забезпечити відповідальність і вчасність виконання дій, тобто, зрештою, отримання бажаного результату. Для досягнення успіху або для отримання бажаного результату вкрай важливо, щоб компанія брала безпосередню участь у проектах КСВ. Проста передача грошей під егідою КСВ у кінцевому підсумку ніколи не вирішить проблеми. Як доводить наш досвід, отримувачів допомоги необхідно контролювати та перевіряти. Було багато випадків, коли грошові пожертви не доходили до общини, біженців або жертв «добрих намірів». Це може бути наслідком політичного адміністрування або корупції у окремо взятій країні.

2. Як KPMG-Australia реалізували цей проект?

Після визначення пріоритетного напрямку, був розроблений План Дій. Комітет RAP, до якого увійшли представники компанії та лідери общин, має загальнонаціональний масштаб і представлений у кожному штаті. До його повноважень входило встановлення контактів та моніторинг прогресу за проектом.

У різних штатах були призначені так звані «Чемпіони» — ті працівники, до обов'язків яких входила підтримка заходів у рамках проекту на місцях. Для того, щоб проект був успішним, важливо створити таких Чемпіонів або те, то можна назвати «ключовими рушіями». Таким чином, діяльність у рамках проекту буде спрямована у конструктивне русло.

3. Як KPMG-Australia здійснює моніторинг прогресу за проектом?

Для досягнення бажаного результату були визначені відповідні цілі. Наприклад, у KPMG були визначені Якісні цілі для кожного з сегментів, які зрештою повинні сприяти отриманню бажаного результату — скорочення розриву між корінними та некорінними австралійцями наступним чином — за вже згаданими напрямками:

1. Підтримка економічного і соціального розвитку
 - Культурна грамотність — створення веб-сайту Share Our Pride¹, проведення виставок
 - Освіта — On-line навчання, передання знань і досвіду працівників KPMG общинам корінного населення і навпаки
 - Відносини — участь у заходах общини та Торгово-промислової палати корінних жителів, а також співпраця зі старійшинами общини
2. Визнання та захист прав корінних австралійців
 - Зайнятість — залучення корінних жителів до офісу KPMG або до кола її клієнтів, прийняття на роботу студентів з числа корінних жителів
3. Сприяння лідерству для примирення
 - Лідерство — цілями було визначено проведення зустрічей та семінарів, бізнес-ярмарків, тренінгів

У кожному із зазначених вище напрямів було визначено мінімальні показники, які повинні бути досягнуті (наприклад, щороку на роботу приймають 20 випускників, або проводять 4 зустрічі лідерів чи 2 заходи у сфері культури тощо). Таким чином, можна проводити моніторинг досягнень та оцінку отриманих результатів.

4. Як KPMG-Australia оцінює свої Цілі?

Встановлюючи цілі, важливо забезпечити їх вимірюваність. Результати можна виміряти кількісно та якісно. Більшість соціальних зобов'язань та реформ важко виміряти, оскільки за допомогою цифр це зробити неможливо.

У KPMG, Цілі були виміряні за кожною з категорій та сегментів проекту. Наприклад,

- Кількість зустрічей лідерів та семінарів — відповідно до поставлених Цілей результати були визначені як «Досягнуто», «Покращено» або «У процесі»

¹ Informational resource on Indigenous Australians «Share our Pride» [Electronic source]. — Mode of access: <http://www.shareourpride.org.au/>

- Культурна грамотність — Ціль: 1 культурний захід на рік — **Досягнуто**
- Освіта — залучення випускників — **Досягнуто**; Стипендії та менторство — **У процесі**
- Зайнятість — Передання навичок та допомоги — **Покращено (Ціль — 20, досягнуто 27)**
- Відносини — участь у заходах общини та розвиток мережі — **Досягнуто (підтверджено рекомендаційними листами Торгово-промислової палати).**

5. Як позитивний досвід KPMG Australia у сфері КСВ може бути використаний у країнах Європи?

У світлі останніх подій, які відбувались в Європі у 2015 р., проблема адаптації та економічного сприяння мігрантам з Близького Сходу набуває особливої актуальності. Враховуючи це, при плануванні заходів у рамках КСВ компаніям слід брати до уваги потребу в створенні умов для забезпечення та підтримки самодостатності новоприбулих мешканців. Іншими словами, вони спрямують свої знання і навчки для стимулювання підприємницької ініціативи, підтримку економічної освіти та перших кроків на шляху до само-, взаємодопомоги та самодостатності на новому місці. У цьому кейсі досвід KPMG Australia в частині врахування різноманітних потреб громади у кожній окремо взятій країні буде цінним. Програма RAP є унікальним прикладом того, як специфічна проблема може бути вирішена якщо підхід є орієнтованим на чітко визначений результат.

Враховуючи те, що значна частина мігрантів на батьківщині працювала у малому та середньому бізнесі, зокрема у ремісництві, знання та досвід компанії набудуть особливої цінності. Адаптація та культурна інтеграція до місцевої громади — це ще одна проблема, яка, однак, може бути вирішена за допомогою вузько-направленої пов'язаної програми реалізації КСВ.

6. Як позитивний досвід KPMG Australia у сфері КСВ може бути використаний в Україні?

Україна зіштовхнулася із проблемою подібною до тієї, яку намагається вирішити KPMG Australia — захист прав корінного населення Криму — кримських татар. Кримський півострів (Україна) — це місце їх походження та постійного проживання. Протягом всієї історії існування цього народу на території Кримського півострову вони щонайменш двічі зазнали потужних утисків на ґрунті національної та етнічної приналежності. У 1944 р. за

наказом Й. Сталіна понад 90 % кримських татар було насильницьким чином депортовано з території півострову до Середньої Азії, у 2014 р. Крим був анексований Російською Федерацією¹ і кримські татари зазнали повторних утисків. Значна частина з них знову була змушена покинути півострів, щоб врятувати своє життя від політичних репресій. У кожному з цих випадків у результаті вимушеного переселення вони виявляються позбавленими не лише майна та житла. На новому місці вони вимушені адаптуватися до нового культурного, економічного та екологічного середовища. Зазвичай ті, хто вимушено покинув Крим, нерідко жертвують своєю національною ідентичністю, або відчують на собі дискримінацію за мовною, етнічною або релігійною ознакою (кримські татари — мусульмани, як проживають у християнському суспільстві в Україні).

Не можна однозначно стверджувати, що національні, соціально-культурні та політичні права кримських татар не порушувались урядом України до анексії півострова Російською Федерацією. Однак тиск, дискримінацію та погані умови життя для них у сучасному Криму сьогодні важко переоцінити. Свідченням цього можуть бути, наприклад, зафіксовані та задокументовані доведені прецеденти порушення прав людини (фіксація здійснюється неурядовими громадськими організаціями правозахисного спрямування). Найбільш яскравими прикладами загроз та порушень прав кримських татар як корінного населення, які залишились в Криму сьогодні є: закриття меджлісу (позбавлення політичних прав), переслідування та викрадення людей, арешти за неіснуючими звинуваченнями (або підозрами у вчиненні злочинів, які не відбулись), політично вмотивовані судові рішення та заслання політичних та громадських активістів.

У таких умовах, а також з урахуванням накопиченого досвіду роботи KPMG Australia з корінним населенням, українським корпораціям (а також українському уряду та державним підприємствам) доцільно перейняти їх (австралійський) досвід у таких напрямках:

— підтримка компаніями діяльності правозахисних неурядових громадських (волонтерських) організацій, діяльність яких спрямована на захист та відновлення громадянських, політичних та культурних прав кримських татар як корінного населення півострову Крим;

¹ General Assembly Adopts Resolution Calling upon States Not to Recognize Changes in Status of Crimea Region / Meetings coverage and press releases / United Nations. — 27.03.2014 [Electronic source]. — Mode of access: <http://www.un.org/press/en/2014/ga11493.doc.htm>

— допомога або сприяння у працевлаштуванні кримських татар (в т.ч. і у власних компаніях);

— підтримка розвитку підприємницьких ініціатив (кримські татари виїжджають з півострова родинами і залишають там підприємства малого та середнього бізнесу, які неможливо перевезти в Україну.

Успішною є така програма КСВ, яка передбачає постійну активну участь та взаємодію між компанією та отримувачами допомоги або владою, відповідальною за створення належних умов для общини.

СУСПІЛЬСТВО ОЧІКУЄ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВІДПОВІДЕЙ НА ЕКОЛОГІЧНІ ПИТАННЯ

Оксана Охріменко*

Група компаній Bosch є провідним світовим постачальником технологій і послуг. За попередніми даними, в 2015 році близько 375 000 співробітників (дані на 31 грудня 2015 р.) забезпечили продажі на суму більше 70 млрд євро. Діяльність Групи компаній Bosch ведеться за чотирма основними бізнес-напрямами: Рішення для мобільності, Промислові технології, Споживчі товари, Будівельні технології та Енергетика. До Групи компаній Bosch входять Robert Bosch GmbH і більше 440 дочірніх підприємств і регіональних компаній приблизно в 60 країнах. Разом із партнерами у сфері продажів і обслуговування компанія Bosch представлена майже в 150 країнах. Широка міжнародна конструкторська, виробнича і торгова мережі є основою для подальшого зростання компанії. У 2015 р. компанія подала заявки на отримання близько 5400 патентів по всьому світу¹. Стратегічною метою Групи Bosch є створення продуктів і послуг у сфері Інтернету речей. Компанія Bosch підвищує якість життя за допомогою інноваційних техно-

* **Охріменко Оксана** — професор кафедри міжнародної економіки, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

¹ За даними офіційного сайту компанії Robert Bosch GmbH /[Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.bosch.com/research/>

логій із широким спектром можливостей і розроблених для життя рішень, що надихають

Robert Bosch GmbH є членом Глобального договору Організації Об'єднаних Націй з 2004 року. Відповідно до цієї ініціативи розроблено десять глобальних принципів в області прав людини, робочих стандартів, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією. В таблиці 1 представлений прогрес, досягнутий у 2014 р. у розрізі принципів 7—8, що відповідають екологічній компоненті корпоративної відповідальності.

Таблиця 1

**ПРИНЦИПИ ВІДПОВІДАЛЬНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
ГРУПИ КОМПАНІЙ BOSCH (витяг)¹**

Принципи	• Принцип 7: Превентивний захист навколишнього середовища • Принцип 8: Ініціативи, спрямовані на підвищення екологічної відповідальності • Принцип 9: Розробка та поширення екологічно чистих технологій
Цілі	• Корпоративна мета: Скорочення умовних викидів CO₂ на 20 відсотків до 2020 року; • Настанови з охорони праці та охорони навколишнього середовища Bosch; • Система проектування (BES) товарів Bosch • Виробнича система (BTC) Design для навколишнього середовища (DFE) • Заява про місію «Ми Bosch»
Заходи 2014—2015	• Скорочення викидів CO₂: цільове зниження умовних викидів CO₂ на виробничих майданчиках по всьому світу • Сталі дослідження і розробки: Постійні інвестиції в подальший розвиток ресурсозберігаючої продукції та охорону навколишнього середовища • ISO 14001: Виробництва Bosch сертифіковані відповідно до цього міжнародного стандарту системи екологічного менеджменту • Сприятливі для клімату місця розміщення виробництв: Багато з них домоглися прогресу щодо захисту клімату завдяки впровадженню енергоефективних технологій

¹ Sustainability report 2015. [Електронний ресурс] // Bosch Group — Режим доступу до ресурсу: http://media.bosch.com/media/ro_master_remote/publications_documents/Sustainability_Report_2015_EN.pdf; Sustainability report 2014 / [Електронний ресурс] // Bosch Group — Режим доступу до ресурсу: http://www.bosch.com/media/com/sustainability/sustainability_new/downloads/Sustainability_Report_2014_EN.pdf

2014	• Економія нагріву і охолодження: Packaging Technology Bosch розробляє концепції регенерації енергії • Енергоефективні технології пакування: Bosch Packaging Technology ущільнення пакетів з ультразвуковою технологією • Second Life Batteries проект: системи акумулювання енергії роблять електронну рухливість більш життєздатною • Зміна лінійок безпеки: Датчик заднього виду середнього класу пішов у серійне виробництво • Більш ефективні електричні та гібридні транспортні засоби: OpEneR, європейський дослідницький проект, спрямований на збільшення спектру електричних транспортних засобів • Eco Logic Motion: технології групи Bosch зменшують витрати палива автомобілями
2015	• Програма eXchange: ремонт пускових пристроїв і генераторів, що були у використанні • Ініціатива BIK: програма спрямована на підвищення енергоефективності. Її заснували Bosch Corporate Logistics, Центр міжнародної торгівлі і Технологічний інститут міста Карлсруе • Дві екологічні премії: співробітники Bosch розробили інноваційний паливний насос і написали статтю про вплив двопаливних систем на глобальне потепління • Розширення портфоліо в екологічному середовищі: Bosch буде новий центр досліджень і розробок в області термотехніки у м. Авейру (Португалія)

Стратегія КСВ Групи компаній Bosch наступна.

Довкілля та клімат. Кредо компанії Bosch — дати технологічні відповіді на екологічні питання. Нині компанія Bosch вкладає майже 50 відсотків бюджету на дослідження та розробку в технології, що допомагають захистити довкілля та зберегти ресурси. Ці технології становлять майже третину від продажу продукції Bosch.

Продукція та клієнти. Головним екологічним завданням людства є охорона і захист довкілля. Екологічна продукція, що спеціально розроблена для зниження рівня забруднення довкілля, вже складає приблизно 40 % продажів компанії. В найближчі роки екологічні технології, що допомагають підвищити ефективність споживання енергії та зменшити викиди, стануть важливими факторами росту.

Співробітники і молоді таланти. В розробці нових продуктів і відкритті нових напрямків бізнесу важливим є те, щоб «на борту» Bosch були першокласні спеціалісти, і щоб компанія закликала їх до використання всього їхнього потенціалу в роботі.

Суспільство і зобов'язання. Як для Роберта Боша, засновника компанії, так і для всього підприємства, соціальна відповідальність є особливим пріоритетом, як в рамках компанії, так і суспільства загалом. Компанія охоче підтримує благодійні установи і заходи, що направлені на заохочення молодих і талановитих вчених, а також фінансує благодійні проекти по всьому світу.

Корпоративне управління. Яким чином автомобілі будуть рухатися через 20—30 років? Які ресурси ще будуть доступними? Які вимоги до мобільності та енергозабезпечення люди матимуть в майбутньому? Будь-хто, хто поставить собі подібні питання, напругу зіткнеться з важливими змінами для кожного, такими як глобалізація, демографічні зміни, зміна клімату та збереження ресурсів. Ось чому Bosch регулярно аналізує основні умови, «метатенди».

Проблема, що постала перед компанією. Компанія Bosch є розробником програмного забезпечення, яке стало причиною міжнародного скандалу навколо концерну Volkswagen. Програмне забезпечення Bosch призначалося тільки для випробувань автомобілів, але у Volkswagen вирішили оснастити ним серійні машини, незважаючи на попередження авторів програми. За інформацією німецької газети Bild am Sonntag, Bosch створив для Volkswagen програмне забезпечення, яке активує системи екологічного контролю на автомобілях з дизелями серії TDI тільки під час тестів. У ході повсякденної їзди ніякі обмеження не діють, електроніка не обмежує двигун. Тепер по всьому світу налічується близько 11 мільйонів автомобілів, які не відповідають екологічним вимогам. З них 5 млн випущені під брендом Volkswagen, а 2,1 млн — під маркою Audi.¹

У Міністерстві юстиції США заявили, що Bosch, яка постачала частину комплектуючих для автомобілів, допомагала концерну Volkswagen обходити обмеження для дизельних машин. Саме Bosch виготовляє ключові компоненти для дизельних двигунів у шести моделях Volkswagen і однієї моделі Audi. Влада США веде розслідування щодо Volkswagen з 2014 року.²

Юристи постраждалих власників автомобілів подали документи до окружного суду США в Сан-Франциско і навели докази,

¹ Немецкие СМИ назвали компанию Bosch создателем ПО, которое стало причиной скандала вокруг Volkswagen. [Електронний ресурс] // Дром. 28 сентября 2015 г. — Режим доступа до ресурсу: <http://news.drom.ru/Bosch-Volkswagen-36602.html>

² «Дизельный скандал»: США заподозрили Bosch в причастности к афере Volkswagen. [Електронний ресурс] // УНИАН. Экономика — Режим доступа до ресурсу: <http://economics.unian.net/industry/1189084-dizelnyiy-skandal-ssha-zapodozrili-bosch-v-prichastnosti-k-afere-volkswagen.html>

що Robert Bosch GmbH була не просто в курсі всіх маніпуляцій Volkswagen, а й брала активну участь у створенні системи обходу стандартних екологічних тестів. Разом з цим, компанія Robert Bosch GmbH займалася просуванням розробленої ними технології «чистого дизеля» на американському ринку, а також лобіювала в профільних відомствах схвалення автомобілів концерну VW AG, оснащених такими двигунами.¹

Суддя Чарльз Р. Брейер з окружного суду Північного округу Каліфорнії (США) оголосив, що досягнуто угоду, яка дозволить ідентифікувати клас судових дій по відношенню до Bosch. Угода розрахована на користь Robert Bosch GmbH і її філії, співробітників і директорів. Конкретні умови угоди не розголошуються.²

Агентство з охорони навколишнього середовища США заявило, що програмне забезпечення, встановлене на автомобілях Volkswagen з дизельними двигунами, дозволяє обходити перевірку рівня викиду шкідливих речовин. Після цього американська влада зобов'язали компанію відкликати з ринку в країні 500 тис. машин. Концерн змушений був частково призупинити продаж ряду моделей дизельних автомобілів. Він визнав, що несправним програмним забезпеченням обладнано 11 млн авто по всьому світу. Концерну загрожує штраф \$ 18 млрд.³

У зв'язку зі скандалом VW, компанія Bosch зробила заяву стосовно того, що в блоках управління дизельними моторами дійсно був передбачений автоматичний переклад двигуна в тестовий режим. Але це було зроблено виключно для полегшення внутрішніх тестів автовиробників, з якими працювала компанія Bosch. Подібна інформація була передана VW ще в 2007 році і з заявою, що використання даного режиму в інших цілях протизаконно.

Цей тестовий режим зустрічається в двигунах AE 189 починаючи з 2009 року. Газета Frankfurter Allgemeine Sonntags стверджує, що один з інженерів VW у 2011 році звертав увагу керівництва на використання спірного програмного забезпечення, але його звернення залишилося без уваги. Існує ряд свідчень про те, що

¹ Клименко М. Дизельгейт: Bosch обвинили в разработке программного обеспечения [Електронний ресурс] // Автоновости, 23 августа 2016 — Режим доступу до ресурсу: <http://avtomaniya.com/site/publication-full/13143>

² Bosch reaches agreement in principle for diesel vehicles in the US. [Електронний ресурс] // Bosch Media Service, 20.12.2016 — Режим доступу до ресурсу: <http://www.bosch-presse.de/pressportal/de/en/bosch-reaches-agreement-in-principle-for-diesel-vehicles-in-the-us-83136.html>

³ Рождественская Я. «Дизельгейт» привел прокуроров в Bosch [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://kommersant.ru/doc/2879136>

VW міг знати про проблему раніше, але нічого не зробив для її вирішення.¹

Голова Правління Bosch Фолькмар Деннер підкреслив, що дизельна технологія є дуже важливою для пом'якшення наслідків глобального потепління. «Наприклад, лише за допомогою дизельних двигунів можна домогтися дотримання амбітних цільових показників ЄС щодо викиду CO₂». Дизельні двигуни викидають значно менше CO₂, ніж бензинові агрегати аналогічних параметрів. «Говорячи про якість повітря, особливо в містах, потрібно розуміти, що дизель є не частиною проблеми, а частиною її вирішення», — стверджує д-р Деннер. Завдяки сучасній технології фільтрів, дизельний автомобіль може навіть очищати повітря на вулицях великих міст від твердих частинок. «Дизель — це машина з очищення повітря». Д-р Деннер повторив, що, на його думку, силовий агрегат для дизеля можна зробити ще кращим. За його словами, у Bosch є технологія, яка дозволить знизити викиди оксиду азоту до виняткового низького рівня навіть у реальних вуличних умовах. «Наші розробники прагнуть, щоб дизельні автомобілі відповідали актуальним стандартам не лише на випробувальному полігоні, а й на дорогах», — продовжив він. Вже деякий час Bosch активно підтримує максимально реалістичні випробування, а також вимір вихлопів двигуна в реальних вуличних умовах. Д-р Деннер також висловився на підтримку регул'ярних перевірок серійних автомобілів незалежними тестовими організаціями. У 2015 році вперше в історії Групи компаній Bosch її оборот перевищив 70 млрд євро. Зростання відбулося завдяки інноваціям і розвитку мережевих технологій.²

Volkswagen AG несе відповідальність за викиди та обман споживачів, а не постачальники чи дизельна технологія — заявив голова Корпорації Robert Bosch GmbH, найбільшого у світі виробника автозапчастин.

Bosch, який заявив, що він постачає компоненти для двигунів VW, причетних до викидів, почав внутрішнє розслідування на наступний день після початку скандалу. Деннер повідомив, що постачальник повністю співпрацює з владою. Прокурори США і Німеччині шукають причин порушення.

Регулятори в Європі збільшили кількість перевірок автомобільної промисловості після скандалу з Volkswagen. Bosch пред-

¹ Мельниченко Р. Дизельный скандал VW: кто виноват, что делать, чем завершится? [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://itc.ua/articles/dizelnyiy-skandal-vw-ko-vinovat-cto-delat-chem-zavershitsya/>

² Bosch Annual Report 2015. Simply Connected. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://geschaeftsbericht.bosch.com/home/>

ставила додатковий матеріал для розуміння технічної складової порушеного питання.

Корпорація не зазнала падіння попиту на дизельні автомобілі, але довгострокові перспективи сумнівні, оскільки активізувалися опоненти, а це заважає репутації технології, сказав Деннер. У цьому сегменті зайнято близько 50 тис. працівників Bosch.

Для відновлення довіри до даних про викиди, керівництво підтримує ініціативу незалежних організацій з проведення перевірок, з метою скорочення розривів між результатами лабораторних випробувань і реальними.¹

Питання до обговорення

1. Robert Bosch GmbH оприлюднив заяву: «Ми виготовляємо комплектуючі елементи після узгодження з Volkswagen. Відповідальність за їхнє використання та застосування цілковито лежить на Volkswagen.» Чи варто компанії Bosch категорично заявляти про свою непричетність до викривлення даних щодо викидів задля рятування свого іміджу та переводити всю відповідальність на Volkswagen?

Має місце ще одна заява Bosch, згідно з якою автоматичне переведення двигуна у тестовий режим було зроблено виключно з метою полегшення внутрішніх тестів автовиробників. Відповідна інформація була передана VW у 2007 році з застереженням, що використання даного режиму в інших цілях протизаконно. У 2011 р. один з інженерів VW звертав увагу керівництва на використання спірного програмного забезпечення, але його звернення залишилося без уваги. Протягом тривалого періоду часу Bosch не здійснила належних заходів щодо припинення даної практики шляхом публічних заяв чи звернення до правоохоронних органів. Таким чином, Bosch не слід робити гучних заяв стосовно своєї непричетності до викривлення даних щодо викидів. Зазначена лінія поведінки представляє компанію у не вигідному світлі і зводить нанівець проведену роботу стосовно розробки кращих зразків програмного забезпечення та продукції.

¹ Rauwald Christoph. VW Bears Blame for Diesel Cheating Scandal, Supplier Bosch Says. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-01-27/vw-bears-blame-for-diesel-cheating-scandal-supplier-bosch-says> [accessed 3 January 2017].

2. У процесі «дизельгейту» Голова Правління Bosch Фолькмар Деннер підкреслив, що дизельна технологія також є дуже важливою для пом'якшення наслідків глобального потепління «Дизель — це машина з очищення повітря» — зазначив Деннер. Чи достатньо даної заяви для пом'якшення наслідків конфлікту та повернення довіри споживачів та стейкхолдерів? Які заходи можна запропонувати у даному випадку?

Заява Голови Правління Bosch Фолькмара Деннера має за мету збереження ринкової частки за дизельними двигунами, до виробництва яких причетна компанія. За його словами, у Bosch є технологія, яка дозволить знизити викиди оксиду азоту до виняткового низького рівня навіть у реальних вуличних умовах. Проте такої заяви після гучного скандалу недостатньо. Варто не тільки надати інформацію потенційним споживачам, але і візуалізувати її шляхом проведення профільних заходів: зняти науково-пізнавальний фільм про вплив технологій Bosch на оточуюче середовище; розробити програми участі усіх бажаючих у тестуванні автомобілів із паралельним вимірювання технічних та екологічних параметрів; залучення незалежних сервісних організацій до тестування викидів.

3. Чи варто переглянути (уточнити) принципи (цілі, заходи) корпоративної відповідальності (табл. 1) у зв'язку з подіями, пов'язаними з програмним забезпеченням автомобілів Фольксваген?

Варто уточнити цілі заявою про місію «З думкою про майбутнє» у межах якої розробити заходи, спрямовані на посилення контролю за розробками та за відповідальністю стейкхолдерів (контрагентів, постачальників, покупців) за цільовим використанням товарних груп, що купуються чи продаються.

КОРПОРАТИВНА ПОЛІТИКА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Ліна Артеменко*

Український ринок пива та безалкогольних напоїв досить привабливий для виробників, тому ПАТ «Оболонь» діє в умовах досить високої конкуренції. Конкурентна боротьба на українському пивному ринку посилюється з кожним роком. Лідери галузі

* Артеменко Ліна — кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

нарошують обороти виробництва пінного напою, витісняючи слабких конкурентів. Головна мета реклами пива — зробити з українців «кваліфікованих» і систематичних його споживачів, що оперує чотирма складовими впливу на психіку людини. «Перша складова — пізнавальна (завжди є щось цікаве в рекламі, якась історія). Друга — це потужний вплив на емоції, на почуття (глядачі мають відчуття якимось натхнення, осяяння). Регулятивна складова — завжди якась активна дія, сміливість, подвиг, «ульот», «політ» тощо. І комунікативна — легше спілкуватися, чудово почуватися в компанії, бути другом, коханим»¹. Реклама підмінює поняття, спекулює на найважливіших вищих людських потребах — любові, дружбі, самореалізації, патріотизмі. Відповідно до реклами, ці речі неможливі без пляшки пива в руці.

Пивзавод «Оболонь» було засновано в 1980 році. В 1992 році підприємство приватизоване і перетворене в ПАТ «Оболонь» у 2011р. Основними видами діяльності є виробництво пива, виробництво дистильованих алкогольних напоїв, виробництво мінеральних вод та прохолодних напоїв, оптова торгівля напоями, роздрібна торгівля напоями, діяльність транспортних агентств. Місія ПАТ «Оболонь»: «Щодня ми працюємо, щоб бути першими і не залишити спраглих на планеті». Візія ПАТ «Оболонь» — стати найпотужнішим і найконкурентоспроможнішим підприємством по розробці, впровадженню та виробництву пива, безалкогольних напоїв, слабоалкогольних напоїв та мінеральних вод, підвищуючи при цьому економічний розвиток держави і виводячи її на міжнародну арену, та створюючи при цьому потужний експортний потенціал, забезпечуючи потреби споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках. Що стосується кредо даного підприємства так він відомий майже кожному українцю: «Оболонь — пиво твоєї батьківщини».

Портфель компанії формують наступні торгові марки (табл. 1). Смак, зовнішній вигляд, термін зберігання та інші характеристики пива залежать від води, тому до неї на ПАТ «Оболонь» висувають високі вимоги. Вода повинна максимально зберігати свої природні властивості. Для всіх напоїв ПАТ «Оболонь» використовує воду з власних артезіанських свердловин, розташованих на території заводу. Київські пивовари роблять все для задоволення потреб споживачів, партнерів, втілюючи в життя свій принцип

¹ Лашенко О., Набока М. Обмеження реклами пива в Україні [Електронний ресурс] // Радіо Свобода — Режим доступу до ресурсу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/2079290.html>

«Жодного року без нового кроку». Корпорація «Оболонь» залишається єдиним великим гравцем пивного ринку з виключно українським капіталом і штаб-квартирою у Києві.

ПАТ «Оболонь» — передове, технологічно досконале підприємство, яке входить у трійку найбільших пивоварних заводів Європи та є найсучаснішим з них. Завдяки проведеній за останні роки глобальній реконструкції акціонерне товариство відчутно збільшило свої виробничі потужності. За роки роботи ПАТ «Оболонь» наростило обсяги випуску продукції більш ніж у 20 разів. Підприємство першим отримало свідоцтво Фонду Державного майна України.

Корпорація «Оболонь» першою серед підприємств харчової промисловості у 2008 році сертифікувала чотири системи управління одразу, азом із головним заводом сертифікацію отримали два дочірніх підприємства: ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» та ДП «Пивоварня Зіберта» у м. Фастів отримали сертифікат згідно вимог ISO 9001-2008 і ISO 22 000:2005.

Система управління якістю (ISO 9001:2008) — система взаємопов'язаних, орієнтованих на задоволення споживачів процесів, які постійно поліпшуються завдяки лідерству керівництва і залучення персоналу, діючих на підставі фактів, а також взаємовигідних стосунків з постачальниками.

Таблиця 1

ТОРГОВІ МАРКИ ПАТ «ОБОЛОНЬ»¹

<i>Напої</i>	<i>Торгові марки</i>
пиво	«Оболонь»
	«Hike» (hike premium beer)
	«BeerMix» (BeerMix Вишня, BeerMix Лимон, BeerMix Малина, BeerMix Energy), «Зіберт»
	«Десант»
	«Охтирське» (Охтирське світле; Охтирське козацьке)
слабоалкогольні напої	«IceLife» (IceLife Грейпфрут, IceLife Лайм, IceLife Екстрім)
	«Бренді-кола»
	«Ром-кола»
	«Джин-тонік»

¹ Офіційний сайт корпорації «Оболонь». [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: http://obolon.ua/ukr/press/news/?news_id=2023&news_next=1

<i>Напої</i>	<i>Торгові марки</i>
безалкогольні напої	«Живчик» (Живчик з соком яблука, Живчик зі смаком груші, Живчик зі смаком лимона)
	«Лимонад»
	«Ситро»
	«Лайм»
	«Кола Нова»
	«Квас Богатирський»
мінеральні води	«Оболонська» (Оболонська, Оболонська-2, Оболонська плюс лимон)
	«Прозора» (Прозора. Вершина якості газована, Прозора. Вершина якості негазована)
	«Охтирська»
	«Підгірна»

Система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005) — попереджувальна система для забезпечення безпечності харчових продуктів (постійний аналіз небезпечних чинників та перевірка критичних контрольних точок на всіх етапах виробництва).

Система екологічного керування (ISO 14001:2004) — розробка та запровадження екологічної політики компанії, керування її екологічними аспектами.

Система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18001:2007) — дає можливість організації управляти ризиками в області безпеки і гігієни праці і покращувати свої показники в цій області.

Окрім внутрішнього ринку ПАТ «Оболонь» також реалізує свою продукцію в більш ніж 40 країн світу, у тому числі в Австрію, Німеччину, Великобританію, Іспанію, Португалію, Південну Корею, США, Канаду, Тайвань, Ізраїль, Естонію, Молдову та інші країни. За підсумком 2009 р. серед українських компаній-експортерів пива «Оболонь» стала лідером із часткою ринку 79,4 % (27 млн. \$)¹.

¹ Оцінка конкуренції суб'єктів пива безалкогольної галузі України. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://vinref.com.ua/bezkoshtovni-materialy/380-2-otsinka-konkurentsii-sub-ektiv-pyvobezalkoholnoi-haluzi-ukrainy.html>

Крім цього, «Оболонь» протягом 20 років здійснювала поставки своєї продукції на російський ринок, успішно проходила всі сертифікаційні випробування російських державних наглядових органів і здобувала найвищі нагороди Московського пивного фестивалю. Але з 15 серпня 2014 р. член СОТ Росія заборонила імпорт пива виробництва ПАТ «Оболонь» під надуманим приводом. Ця заборона також поширюється на окупований Росією Крим¹.

Стратегія ПАТ «Оболонь» націлена на задоволення вимог та очікувань замовників і, за рахунок цього, на утримання лідируючої позиції на ринку пива та безалкогольних напоїв, при постійній увазі до збереження навколишнього середовища та врахування інтересів зацікавлених сторін. Невід'ємною складовою частиною даної стратегії є постійне удосконалення системи управління, яка відповідає вимогам стандартів та правильне передбачення тенденцій розвитку ринку.

«Оболонь» впроваджує інноваційні та енергозберігаючі технології, покращує екологічні характеристики виробництва, мінімізує шкідливі викиди у довкілля та впроваджує повторне використання та переробку ресурсів. Наприклад, за рік корпорація «Оболонь» переробляє 30 млн. пластикових пляшок.

Корпорація «Оболонь» постійно вдосконалює виробничі процеси для економії ресурсів, що, окрім економічного, дає і чималий позитивний екологічний ефект. Наприклад, на київській пивоварні встановлені нові, потужні економні варниці пива, які повторно використовують тепло і економлять 633 тис.м³ природного газу на рік, або 1,7 млн. грн.

Подорожчання вартості традиційних енергоресурсів, з одного боку, створює досить складну економічну ситуацію в Україні; з іншого — слугує суттєвим поштовхом для українських підприємств налагодити внутрішню політику енергозбереження. Так, наприклад, з метою зменшення залежності від зовнішніх джерел енергоресурсів та пошуку більш дешевих видів палива регіональні підприємства корпорації «Оболонь» у м. Охтирка та м. Фастів встановили твердопаливні котли для отримання теплоенергії на виробничі та побутові потреби. У якості палива використовують відходи деревини (тирса, поломані піддони, дрова та ін.). Від 3—4 кг спалених відходів деревини компанія отримує такий же обсяг тепла (0,008 Гкал) як і від згорання 1 м³ газу. У літній період на виробничих майданчиках компанії у м. Фастів для обігріву води використовують сонячні колектори.

¹ Офіційний сайт корпорації «Оболонь». [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: http://obolon.ua/ukr/press/news/?news_id=2023&news_next=1

Використання традиційних установок і обладнання на підприємстві для забезпечення інших, «нетрадиційних», цілей — також цікавий досвід. Наприклад, технологічні втрати тепла під час процесів випаровування використовуються для попереднього підігріву води, яка надходить в цех. Завдяки реконструкції системи теплопостачання і відводу конденсату можна забезпечити додатковий обігрів виробничих чи складських приміщень, тощо. У той же час конденсат водяної пари з традиційного на підприємствах обладнання можна повторно використовувати у виробничих цілях без додаткових затрат на забір води. Як показує досвід компанії, безвідходне виробництво на українських підприємствах також цілком можливе. Нова технологія повторного використання води дозволяє компанії «Оболонь» витрачати 2,7 літра води на виготовлення 1 літра напоїв (у процесі пивоваріння використовується 3,5 літра води, тоді як у світі в середньому по галузі витрачається 5 літрів води на літр готової продукції).

Також виробничі потужності компанії оснащені спеціальним обладнанням, яке здатне переробляти вуглецеву кислоту (газ CO₂), що утворюється в процесі бродіння пива. Газ переробляють у рідку фракцію з наступним її використанням для потреб виробництва продукції. Крім того, корпорація переробляє так звану «пивну дробину» (відходи пивоваріння). Це інноваційна технологія, що дозволяє перетворювати відходи виробництва на екологічно чистий продукт, який використовується сільськими господарствами в якості поживного корму для худоби.

Всі ці та інші заходи дозволили компанії переробити і повторно використати 96 % відходів виробництва. Як зазначають у прес-центрі «Оболонь», в 2013 році корпорація заощадила близько 7,5 млн. грн. на економії паливних ресурсів, на 12 % зменшивши споживання газу та на 15 % скоротивши використання води¹.

Загалом, за рахунок проведення спеціальних заходів корпорація «Оболонь» досягла значних успіхів у зменшенні впливу на довкілля²:

1. на 12 % зменшено споживання природного газу на виробництві;
2. на 7 % зменшено використання електроенергії;

¹ Офіційний сайт корпорації «Оболонь». [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: http://obolon.ua/ukr/press/news/?news_id=2023&news_next=1

² Проблеми використання ресурсного потенціалу відходів міста [Електронний ресурс] // Вісник Інституту економіко-правових досліджень НАН України — Режим доступу до ресурсу: <http://www.stationline.org.ua/pravo/84/14924-problemi-vikoristannya-resursnogo-potencialu-vidxodiv-mista.html>

3. на 5 % зменшено викиди пари у атмосферу;
4. на 15 % зменшено використання води власного забору;
5. на 21 % зменшено питоме утворення відходів на одиницю продукції.

У рамках реалізації політики екологічної відповідальності у 2013 р. підприємства корпорації «Оболонь» на 48,5 % зменшили утворення власних відходів від виробництва продукції. Таких результатів компанія досягла завдяки переробці і повторному використанню відпрацьованих матеріалів як вторинної сировини.

У 2013 р. питомі показники викидів від виробництва пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод зменшились удвічі — до 0,17 т/тис. дал. продукції. Завдяки повторному використанню вуглецевої кислоти, що утворюється у процесі бродіння пива, компанія на 14,5 % зменшила викиди CO₂ у повітря. Установки з переробки діоксиду вуглецю встановлені на головному підприємстві у Києві та «Пивоварні Зіберта» у Фастові.¹

Протягом 2013 р. у виробничих підрозділах «Оболоні» було проведено ряд режимо-налагоджувальних та випробувальних робіт зі зниження викидів у довкілля від виробництва продукції. Результатом цих заходів стало зменшення викидів оксиду азоту від функціонуючих котелень на 5,5 т порівняно з 2012 р. Окрім цього, встановлення спеціальних рукавних фільтрів на підприємствах корпорації забезпечили 99 % очистки викидів зернового пилу.

Політика ПАТ Оболонь доводиться до співробітників та інших зацікавлених сторін. На підприємствах корпорації «Оболонь» працює близько 6,5 тисяч людей, а на одному лише головному заводі у Києві — більше 3000 працівників. Склад персоналу не тільки великий, а й висококваліфікований.

ПАТ «Оболонь» вкладає кошти не лише в розвиток власного виробництва, а й надає значну допомогу вітчизняній культурі та спорту, сприяє ознайомленню співвітчизників з відомими закордонними мистецькими колективами.

У рамках програми «Споживай відповідально!» використовуються різні канали комунікації для того, щоб охопити найширшу аудиторію споживачів. Зокрема, на всіх етикетках пива ПАТ «Оболонь» розміщується повідомлення про недопустимість вживання пива особами до 18 років, вагітними жінками та водіями, а також інформація про норми споживання пива. Логотип «Спожи-

¹ Мних О.Б., Іванова Д.О. Актуальні проблеми забезпечення ресурсозбереження на промислових підприємствах у конкурентній економіці. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: http://www.confcontact.com/2012_05_25/3_mnih_ivanova.php

вай відповідально!» розміщений також у всіх рекламних відеороликах брендів корпорації. Серед інших інструментів комунікації зі споживачами використовується спеціальний сайт www.enjoyobolon.com, який містить інформацію про відповідальне вживання пива та алкогольних напоїв; розповсюджується спеціальна брошура, яка присвячена хмільному напою, його властивостям та культурі споживання¹.

Питання до обговорення

1. Які альтернативи протидії поширення пивної залежності серед молоді?

Значна частина українських підлітків — 40% юнаків та 24% дівчат п'ють пиво частіше, ніж тричі на місяць, свідчать експерти². Взагалі, за статистикою Всесвітньої організації охорони здоров'я, Україна посідає перше місце в світі за рівнем підліткового алкоголізму. Протидія поширенню пивної залежності серед молоді (одного з основних споживачів пива) — не у заборонах, а в тому, щоб держава могла запропонувати альтернативу. Для того, щоб молодь не пила пиво, треба, щоб вона займалася спортом або чимось альтернативним. Повинна бути державна політика спрямована на заміщення. Проблема не в тому, що в Україні широко продають спиртне, не в тому, що пиво можна придбати без проблем. Боротися з алкоголізмом взагалі й пивним зокрема варто не сухими законами, а поліпшенням культури. Пропонується ряд кроків. По-перше, це суворий контроль за виконанням вже існуючих законів. По-друге, прийняття законопроекту про заборону реклами пива. Третім кроком має бути підняття акцизів на пиво та підняття штрафів за вживання алкоголю в громадських місцях.

Компанія «Оболонь» серйозно ставиться до проблем споживання пива в Україні і підтримує світові принципи відповідального маркетингу. Щоб донести до якомога більшого кола людей інформацію про важливість відповідального ставлення до пива, компанія впровадила добровільну масштабну програму «Споживай відповідально!».

¹ Проблеми використання ресурсного потенціалу відходів міста//Вісник Інституту економіко-правових досліджень НАН України [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.stattonline.org.ua/pravo/84/14924-problemi-vikoristannya-resursnogo-potencialu-vidxodiv-mista.html>

² Лашченко О., Набока М. Обмеження реклами пива в Україні Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/2079290.html>

2. На що спрямовані системи управління ПАТ «Оболонь»?

Спрямованість ПАТ «Оболонь» на удосконалення системи управління означає, що:

- ПАТ «Оболонь» є надійним партнером для їхніх постачальників і замовників при безумовному виконанні нормативних, законодавчих вимог, та договірних зобов'язань.

- ПАТ «Оболонь» підкреслює, що завтра вони повинні бути кращими в сфері якості, безпеки продукції та ставленню до довкілля та зменшення професійних ризиків для персоналу та людей, що знаходяться на території.

- ПАТ «Оболонь» вважає, що їхнім обов'язком є постійне виконання очікувань замовників, щодо смакових якостей, зовнішнього оформлення, асортименту продукції та обслуговування.

- Дії керівництва спрямовані на підвищення результативності системи управління.

- Забезпечується підвищення мотивації співробітників і задоволеності замовників та інших зацікавлених сторін.

3. Які практики збереження навколишнього середовища застосовує ПАТ «Оболонь»? Чи є результати зменшення впливу на довкілля та яка політика екологічної відповідальності ПАТ «Оболонь»?

В останні роки реалізовано значні інвестиційні проекти, спрямовані на зменшення впливу на довкілля — збір та переробка ПЕТ пляшок, переробка сирової пивної дробини на корм для потреб сільського господарства, зменшення шкідливих викидів в атмосферу та забезпечення ощадливого використання ресурсів. Це дозволяє значно знизити вплив на природу, а також підвищити еко-свідомість та еко-культуру працівників. Завдяки впровадженню зелених, енергоефективних програм та інвестуванню в еко-проекти у регіонах присутності, корпорація «Оболонь» не лише мінімізує виробничий вплив на довкілля, а й підвищує ефективність своєї діяльності. Так, наприклад, зменшення споживання води у виробництві, повторне використання матеріалів, енергії та переробка упаковки забезпечують зменшення витрат у короткостроковій перспективі та знижують ризики діяльності у більш віддалених періодах

Питання ефективного використання ресурсного потенціалу ПАТ «Оболонь» значною мірою залежить від аналізу тенденцій його розвитку, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Варто відзначити, що для ефективного використання ресурсів необхідно:

1. здійснити аналіз стану ресурсозбереження на підприємстві;

2. визначити ефективність реалізації управлінських рішень з ресурсозбереження та розробити напрями їх удосконалення;
3. виявити резерви підвищення рівня ресурсозбереження;
4. удосконалити методичні засади управління ресурсозбереженням на основі створення комплексної програми;
5. пропаганда новітньої науки ресурсономіки, яка приділяє значну увагу вивченню питань організації виробництва, що забезпечує економічну ефективність використання засобів виробництва, впровадження досягнень науки і техніки, передового досвіду, питань спеціалізації, кооперації виробництва, планування фінансування господарської діяльності, якості її кінцевих результатів.

ДОПОМАГАТИ – ЦЕ ПРОСТО

Тетяна Пасітко*
Ганна Котіна**
Марина Степура***

«Інтер» — один з телевізійних каналів України. Він з'явився в українському ефірі 20 жовтня 1996 року. Телеканал «Інтер» входить до найбільшої української медійної групи Inter Media Group, яка є лідером за показниками телеперегляду. Частка групи на українському ТБ у 2017 році склала 21,3 % за аудиторією 18+ (вся Україна). У складі Inter Media Group 9 каналів: «Інтер», «Інтер+», «НТН», «K1», «K2», «МЕГА», «Піксель», «Zoom», «Enter-фільм». Програми «Інтера» розраховані на масову аудиторію та враховують потреби всіх соціальних та вікових груп населення. На сайті каналу вказано, що ці канали є партнерами каналу «Інтер» при здійсненні благодійної діяльності¹.

* **Пасітко Тетяна** — професор кафедри фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Котіна Ганна** — доцент кафедри фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

*** **Степура Марина** — доцент кафедри фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ Офіційний сайт телеканалу «Інтер» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://inter.ua/uk/about>

Успіх телеканалу «Інтер» обумовлений у першу чергу потужною базою власного виробництва. На даний момент в ефір «Інтеру» виходять ток-шоу, соціальні проекти, документальні фільми, великі концерти присвячені певним подіям. Також на «Інтері» проводяться марафони — до Дня Перемоги, до Дня Незалежності, до Дня Святого Миколая. Ці заходи вже набули постійного характеру.

«Інтер» — канал спецподій. Крім виробництва ефірного продукту, телеканал створює суспільно значущі проекти, які виходять за рамки ефіру і мають великий суспільний резонанс. Серед них:

1. Встановлення пам'ятника «Вічна любов», присвяченого історії зустрічі українки Мокрини Юрзук і італійця Луїджі Педуті. Мокрина і Луїджі не бачилися 60 років і зустрілися у студії програми «Жди меня».

Програма «Жди меня» допомагає людям розшукувати їхніх рідних і близьких, котрі загубилися в різні роки і з різних причин. Кожен бажаючий може звернутися в редакцію програми, розповісти про свою втрату і після цього почнеться пошук людини. Історія проекту «Жди меня» розпочалася на Першому російському телеканалі 15 років тому. Тепер телеглядачі 105 країн світу з нетерпінням чекають на ефір програми. У 2001 році до російського проекту «Жди меня» приєдналася й Україна. Телеканал «Інтер» був першим каналом, який підтримував ідею світового пошуку. Так народилася «Жди меня. Україна».

Завдяки проекту «Жди меня» щотижня знаходять один одного 2000 чоловік. Проект набув статусу міжнародного, оскільки він представлений в Україні, Росії, Вірменії, Казахстані, Молдові. До реалізації проекту залучено більше 500 волонтерів. В рамках проекту кожен бажаючий може перевірити он-лайн чи не розшуковують його родичі або друзі, або ж залишити заявку на пошук конкретної людини.

2. Всеукраїнська акція з відновлення пам'ятників солдатам Червоної Армії «Ніхто не забутий, ніщо не забуте», ініційована телеканалом до 70-річчя з Дня Перемоги і підхоплена жителями багатьох міст і сіл країни.

3. Відкриття в київському Парку Вічної Слави пам'ятного панно «Наш полк» з фотографіями фронтовиків — як данина пам'яті, шани і вдячності тим, хто в роки Другої світової війни став на захист нашої Батьківщини.

4. Створення унікальної книги-фотоальбому «Люди Перемоги», присвячена ветеранам Великої Вітчизняної війни та випущеної до річниці визволення України від німецько-фашистських загарбників.

3 2014 року канал проводить благодійний онлайн-аукціон «Диво починається!», основною метою якого є збір коштів на придбання медичного обладнання для дитячих лікарень. За статистикою 5 % дітей в Україні народжуються передчасно. НДІ ПАГ надає допомогу породіллям у найскладніших випадках протікання вагітності. У відділенні реанімації та інтенсивної терапії новонароджених дітей 9 місць, кожне з яких має бути обладнане апаратом для штучної вентиляції легень, але фактично таких апаратів тільки два. У 2015 році за підсумками першого аукціону для Інституту педіатрії, акушерства і гінекології НАМН України було придбано апарат краніоцеребральної гіпотермії, який рятує новонароджених діток від набряку головного мозку і, як наслідок, — від ДЦП. У 2016 році — апарат для підтримання дихання новонароджених, також для НДІ ПАГ.

В основі соціальних ініціатив телеканалу Інтер покладена ідея залучення до добрих справ широкого кола людей. Керівник Inter Media Group зазначає, що необхідно періодично виходити за рамки телеєфіру, оскільки сила телебачення не тільки у співпричетності до подій на екрані, а до подій у житті.

В рамках благодійного аукціону на телеканалі «Інтер» проводиться збір коштів для придбання ще одного апарату штучної вентиляції легень Avea, вартістю 810 тис. грн. Ця соціальна ініціатива («Інтер» — дітям» «Життя дітей — не дрібниця») стартувала 1 вересня 2016 р. У рамках ініціативи «Життя дітей — не дрібниця» кожен бажаючий може принести зібрані монети зі своєї скабнички в офіс телеканалу «Інтер» (вул. Дмитрівська, 30), або залишити свої скарбнички у місцях прийому у партнерів проекту:

- магазин «Київський Будинок Книги» (вул. Льва Толстого, 11/61)
- магазин «Чудовий Книжковий» (вул. Велика Васильківська, 57/3)
- магазин «Літера» (вул. Січових стрільців, 103) Чернівці
- OZZY fast-food, вул. Університетська, 7а
- OZZY fast-food, вул. Героїв Майдану, 14а

1 вересня в прямому ефірі програми «Ранок з «Інтером» журналісти телеканалу встановили банку для збору дрібних монет в холі «Інтера». І внесли в неї перший внесок — дрібні гроші, зібрані напередодні співробітниками телеканалу.

Ця благодійна ініціатива була прокоментована головним редактором каналу Антоном Нікітіним, який зазначив, що: «Ця акція дуже правильна з точки зору того, що кожна людина може внести свою лепту. Адже що таке «лепта»? Це найдрібніша давньогрецька монета. Тобто будь-яка людина може в міру своїх сил допомогти

дітям. Дітям, яких ми не знаємо, чужим дітям. Дітям, які ще не народилися. Ми говоримо про те, що якщо всі свої скарбнички, які лежать у нас вдома і часто не мають особливої цінності, зберемо в одну скарбничку, то зможемо разом зробити велику справу. Багато хто думає: «Від мене нічого не залежить, і пожертвувати я можу лише копійки...» Залежить! І від копійок залежить багато чого. Важливо зрозуміти це одночасно всім разом. Телеканал намагається всіма способами привернути увагу людей, які живуть поруч з нами. Є проблеми, які можна вирішити, лише об'єднавши зусилля. Раз за разом телеканал «Інтер» прагне виходити за рамки ефіру своїми акціями. І зараз телеканал ставить перед собою дуже амбітне і складне завдання: зібрати 810 тисяч гривень для придбання сучасного медичного обладнання Avea. І все це — в рамках однієї акції. Адже постійний благодійний онлайн-аукціон, який проходить на сайті deti.inter.ua — це теж спосіб залучення людей у цю ініціативу¹. Одним людям цікаво придбати якісь лоти на благодійному аукціоні. Хтось може надати свої лоти. Комусь простіше взяти свою скарбничку і віднести її на телеканал «Інтер» або до партнерів, наприклад, до Київського Будинку Книги. Телеканал, в свою чергу, контролює кожну копійку. І гарантує, що кожна копійка піде на порятунок дітей. «Допомагати — це просто!».

У той же час до таких ініціатив скептично відносяться окремі телекритики, пояснюючи їх лише бажанням власників телеканалів створити собі позитивний імідж, оскільки в Україні склалася ситуація, коли на зміну вертикальній цензурі Януковича прийшла цензура медіавласників», — наголошує директорка Інституту масової інформації Оксана Романюк. Аналогічної думки дотримується й засновниця та шеф-редакторка спеціалізованого медіа-ресурсу «Телекритика» Наталя Лігачова.

Питання до обговорення

- 1. Обґрунтуйте, чи можна вважати благодійні заходи телеканалу «Інтер» виключно благодійними практиками компанії, чи можуть вони вважатися такими, що направлені на покращення іміджу власників-олігархів в очах суспільства.*
- 2. До якої сфери КСВ належать представлені телеканалом «Інтер» благодійні заходи? Охарактеризуйте дану практику КСВ.*
- 3. Обґрунтуйте, чи можна вважати благодійною практикою встановлення пам'ятника «Вічна любов».*

¹ Благодителъный аукцион «Інтер — дітям»: видетъ, сопчувствоватъ, знатъ, помогать [Електронный ресурс] — Режим доступа до ресурсу: <http://deti.inter.ua/>

ОСНОВНІ ПРИНЦИПИ ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Тетяна Кравченко*

«Концепція відповідального маркетингу проголошує завдання організації — визначення потреб, бажань та інтересів цільових ринків і їх задоволення більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами, що зберігають або підвищують добробут як споживача, так і суспільства загалом».

Філіп Котлер

Концепція відповідального маркетингу виникла в третій чверті ХХ століття. Відповідальний маркетинг — це комплексна діяльність, яка спрямована на задоволення потреб цільового ринку і водночас враховує соціальні та етичні потреби суспільства загалом, метою якої є збереження людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, охорона довкілля. Здебільшого принципи відповідального маркетингу більш активно впроваджуються на ринку, де велика конкуренція, а маркетингові зусилля різних компаній знаходяться на одному рівні.

За результатами дослідження Goodpurpose, проведеного компанією Edelman у 2010 році в США, 62 % респондентів зазначили, що компаніям уже недостатньо просто давати кошти на соціальні проекти, а потрібно робити відповідальність частиною своєї щоденної діяльності, зокрема діяльності маркетингової.¹ Сучасні компанії під час реалізації рекламних і маркетингових заходів усе частіше стикаються з недовірою з боку суспільства, що виникає з двох причин:

1. перенасичення інформацією, що негативно впливає на здатність людей до її сприйняття;

* **Кравченко Тетяна** — к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

¹ Responsible Marketing — Interview with Patrick Byers from Outsource Marketing [Електронний ресурс] //Mobilising Communities and Technology for Social Change — Режим доступу до ресурсу: <http://www.netsquared.org/blog/jedsundwall/responsible-marketing-interview-patrick-byers-outsource-marketing>

2. недовіра до інформації, що надходить від компаній, оскільки все більше компаній потрапляють у скандали й неприємні ситуації.

Впровадження концепції відповідального маркетингу і правильне роз'яснення споживачам її сутності, за переконанням Патріка Байєрза, може розв'язати ці проблеми.

В Україні пивоварна галузь є чи не найбільш залежною від соціальних проектів та впровадження КСВ, оскільки довіру споживачів до алкогольних напоїв треба заслужити. Розглянемо основні напрями маркетингових комунікацій на прикладі пивоварної корпорації Carlsberg Ukraine.

Корпорація Carlsberg Ukraine є частиною Carlsberg Group, однієї з провідних пивоварних груп у світі з великим портфелем брендів пива та інших напоїв. У Carlsberg Group працюють понад 40 000 чоловік, а продукція Групи продається на більш ніж 150 ринках світу. За підсумками 2013 Carlsberg Group продала більше 138 мільйонів гектолітрів пива.¹

Історія компанії в Україні почалася в 1996 році, коли Група Baltic Beverages Holding (BBH), власниками якої були фінська компанія Hartwall та промислова група Orkla, об'єднала свої зусилля з ВАТ «Пивобезалкогольний комбінат «Славутич» в м. Запоріжжя. До складу Carlsberg Ukraine входять заводи в Запоріжжі, Києві та Львові. У компанії працює більше 1700 чоловік. У портфель Carlsberg в Україні входить пиво, алкогольні та безалкогольні напої наступних торговельних марок: «Львівське», «Балтика», Carlsberg, Tuborg, «Арсенал», «Славутич», «Жигулівське Запорізького Розливу», «Хмільне», «Квас Тарас», солодкі безалкогольні напої ретро-серії та ТМ «Розмай лісовий», Somersby, Guinness, Kilkenny, Harp, Warsteiner, Grimbergen, Künig Ludwig. За даними Nielsen², за підсумками 2014 року Carlsberg Ukraine посідає позицію №2 на ринку пива України з часткою 27,7 %, на ринку квасу частка компанії складає 28,9 % у натуральному вираженні³.

Згідно оприлюдненого звіту з КСВ, маркетингові комунікації корпорації Carlsberg Ukraine можна описати наступним чином. Відповідність етичним і загальноприйнятим нормам пристойності, поміrne споживання алкогольних і безалкогольних напоїв і

¹ Офіційний сайт компанії Carlsberg [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: www.carlsberggroup.com/

² Топ-20 категорій FMCG, які купують зі знижкою [Електронний ресурс] // Nielsen Holdings plc (NYSE: NLSN) — Режим доступу до ресурсу: <https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2018/top-20-categories-fmcg-bought-at-discount.html>

³ Офіційний сайт компанії Carlsberg [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: www.carlsberggroup.com/

спрямованість тільки на повнолітніх споживачів — принципи всіх маркетингових комунікацій Carlsberg Ukraine. Філософія маркетингу компанії звучить як «Насолода пивом з відповідальністю». Політика з маркетингових комунікацій описує стандарти взаємодії компанії зі споживачем через всі види медіа, включаючи спонсорські заходи та соціальні медіа. Маркетингові активності Carlsberg Ukraine мають бути спрямовані виключно на дорослих людей і ніколи не повинні асоціювати споживання пива з потенційно небезпечними видами діяльності або неналежними ситуаціями.

В Carlsberg Ukraine згідно положення Політики з маркетингових комунікацій постачальники маркетингових комунікацій також повинні дотримуватися її принципів при розробці рекламних кампаній і комунікаційних матеріалів.

Таким чином, Carlsberg Ukraine прагне зменшити до мінімуму ризик порушення постачальниками або маркетологами правил відповідальної комунікації компанії.

У маркетингових комунікаціях Carlsberg завжди:

- націлені виключно на дорослих людей (18+);
- запрошують до участі в маркетингових комунікаціях людей (героїв рекламних роликів), які старші 25 років і виглядають не молодше 25 років.

Carlsberg виступають проти:

- виправдання чи заохочення надмірного або безвідповідального споживання алкогольних напоїв;
- надання помірного споживання пива негативного значення;
- подання алкогольного сп'яніння як звичайного, нормально-го явища;
- ведення в оману людей щодо міцності чи властивостей алкогольних напоїв;
- представлення алкогольних напоїв як способу позбавлення від проблем і психологічних бар'єрів або фізичних хвороб.

Відповідно до Політики з маркетингових комунікацій Carlsberg Ukraine плануються та реалізуються всі рекламні кампанії. Основні принципи Політики:

1. Помірне споживання. Споживання алкоголю тільки в рамках, рекомендованих організаціями з охорони здоров'я. Зокрема, 0,5 л пива для чоловіків і 0,33 л для жінок на добу або менше в залежності від індивідуальних особливостей кожної людини!

2. Споживання неповнолітніми. Компанія виступає проти споживання пива людьми, які не досягли 18 років. Пиво та інші алкогольні напої призначені тільки для дорослих!

3. За кермом. Carlsberg категорично виступає проти споживання пива та інших алкогольних напоїв за кермом, а всі комунікації повинні бути націлені на боротьбу з цим!

4. Відповідальний маркетинг. Суворі правила щодо рекламування та просування пива!

Для впровадження Політики з маркетингових комунікацій в 2012 році почали проводити спеціальні онлайн-тренінги. За 2012 рік процентне співвідношення співробітників, що мають відношення до комунікацій зі споживачами та пройшли навчання згідно Політики маркетингових комунікацій склало 72 %, в 2013 році — 94 %. Всі підрядники компанії, що беруть участь у розробці рекламних матеріалів, ознайомлюються з вимогами Політики з маркетингових комунікацій і зобов'язуються їх виконувати.

Програма «Споживай відповідально» (Drink responsibly), під час проведення ЄВРО-2012 включала наступні заходи.

- Близько 2000 працівників фан-зон та стадіонів, а також 150 промоутерів пройшли тренінг з етики продажу пива.

- Роздано 150 000 фірмових браслетів Carlsberg з написами «Drink Responsibly» в офіційних фан-зонах українських приймаючих міст УЄФА ЄВРО-2012.

- Попереджувальні написи «Споживай відповідально» були нанесені на форму більше 300 співробітників компанії та на 4 000 000 пластикових стаканчиків, в яких продавали офіційне пиво Чемпіонату — Carlsberg.

- Нагадування про важливість відповідального споживання на рекламних щитах по периметру футбольного поля стадіонів під час матчів.

У 2012—2013 р.р. ТМ «Балтика» провела рекламну кампанію, спрямовану на розвиток культури водіння на дорогах. Нестандартна зовнішня реклама, що привертає увагу автомобілістів, була розміщена в найбільших містах України. В рамках кампанії на рекламних щитах і тротуарах ТМ «Балтика № 0 Безалкогольне» нагадувала водіям, як важливо знати і дотримуватися правил дорожнього руху і «тверезо мислити» за кермом.

В 2010 році Carlsberg спільно з організацією «Укрпиво» запустила соціальну компанію «Споживай відповідально», яка спрямована на зниження споживання неповнолітніми алкогольних напоїв. В межах проекту на національних телеканалах транслювались ролики, які попереджали про відповідальність продавців за продаж алкоголю неповнолітнім. В 2012—2013 роках Carlsberg впровадила всеукраїнський проект «Відповідальність починається з мене», в результаті якого були встановлені білборди з висвіт-

ленням проблем споживання алкоголю за кермом та в заборонених місцях.

Результати проекту «Відповідальність починається з мене»¹:

- розміщено близько 800 білбордів та більше 1000 афіш соціальної реклами «Я захищаю підлітків від алкоголю!», «Я сідаю за кермо тільки тверезим», «Я не продаю алкоголь неповнолітнім!»;

- розміщено в торгових точках 48 тис. Інформаційних стікерів «Продають алкоголь неповнолітнім? Дзвони» та «Повнолітній? Доведи!»;

- проведення змагань з Street Workout, турніри з пауерліфтингу, 322 флеш-мобу за здоровий спосіб життя, марафони.

Цілі Carlsberg на 2014—2017 рр. наступні:

- забезпечити безумовне дотримання Політики з маркетингових комунікацій;

- посилити програму з відповідального споживання пива;

- продовжити практику впровадження корпоративної соціальної відповідальності;

- ефективне продовження співпраці Carlsberg Ukraine з «Укрпиво» в рамках проекту «Відповідальність починається з мене».

Питання до обговорення

1. Проаналізуйте та оцініть політику «Carlsberg Ukraine» в розрізі корпоративної соціальної відповідальності. На основі інформації кейсу сформуйте основні компоненти відповідального та безвідповідального маркетингу в діяльності компанії. Чи відповідають рекламні заходи компанії принципам її Політики маркетингових комунікацій?

Маркетингові комунікації корпорації «Carlsberg Ukraine» є розвиненими. З наведеної інформації видно, що вони притримуються багатьох принципів відповідального маркетингу.

У маркетингових комунікаціях Carlsberg націлені виключно на дорослих людей (18+); запрошують до участі в маркетингових комунікаціях людей (героїв рекламних роликів), які старші 25 років і виглядають не молодше 25 років. Щодо відповідності заходів принципам політики: Програма «Балтика 0» за безпеку на дорогах — відповідає принципу «За кермом»; Спільні проекти з ПрАТ «Укрпиво», а саме «Спожива відповідально» — принципу

¹ Відповідальність починається з мене [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://agroport.ua/2018/04/13/carlsberg-ukraine>

«Споживання неповнолітніми»; «Відповідальність починається з мене» — всім 4 принципам компанії.

Але, на нашу думку, не зовсім правильним є продаж алкогольних напоїв на спортивних змаганнях (тобто заходах, що пов'язані зі спортом(зараз про футбол), хоча це і приносить прибутки, адже у суспільства укорінена думка: «Футбол- відпочинок — пиво — норма». Тому, хоча і під час ЄВРО 2012, коли відвідувачами були і дорослі і діти, кампанія поширювала попереджувальні написи та нагадування, та все ж продаж алкоголю не відмінила.

2. Якби Ви були генеральним директором компанії та впроваджували практику корпоративної соціальної відповідальності, то якими принципами відповідального маркетингу Ви доповнили б маркетингову політику корпорації «Carlsberg Ukraine»?

Виділяють 7 ключових принципів відповідального маркетингу:

- Стратегічна відповідальність;
- Відповідальність за інформацію;
- Соціальна відповідальність;
- Відповідальність за виконання;
- Відповідальність за кастинг;
- Відповідальність перед довкіллям;
- Відповідальність за повернення інвестицій.

Компанія притримується майже всіх принципів. Можна було б доповнити принципом «Відповідальність за кастинг», тобто не використовувати відомих людей для реклами, адже це може пропагувати думку «алкоголь та успіх — доповнюють один одного» — алкоголь не шлях до успіху ні в бізнесі, ні в спорті, ні в особистих стосунках; принципом «Відповідальність перед довкіллям», адже про природу необхідно дбати, для забезпечення життя наступних поколінь. Також доповнити принцип «Відповідальність за інформацію», який розкритий частково компанією (розташовувати рекламні щити далі від місць «скупчення» дітей; не транслювати рекламу в певний час (коли більшість дітей є споживачами телепрограм, наприклад, час, коли транслюють мультфільми, дитячі передачі); розміщувати рекламу у джерелах, переважно більшість аудиторії яких складають повнолітні.

3. Проаналізуйте основні компоненти КСВ для будь якої компанії та назвіть основні переваги та результати, які отримує компанія від застосування в своїй практиці принципів відповідального маркетингу, як наприклад КСВ?

Застосування принципів відповідального маркетингу компанією дозволяє привертати увагу споживачів, збільшуючи клієнтсь-

ку базу, адже в останні роки змінилися цінності суспільства, і дослідження свідчать, що «люди» готові змінити навіть виробника, якщо вони будуть бачити, що він підтримує впровадження КСВ (а відповідальний маркетинг є його частиною). Відповідальний маркетинг надає можливість поставити себе на рівень вище твого конкурента. Збільшуючи клієнтську базу у довгостроковій перспективі збільшує прибутки.

Дотримання принципу: «Стратегічна відповідальність» допоможе заощадити ресурси та час; «Відповідальність за виконання» дасть змогу перейняти кращі практики і скоротити власні витрати, які могли б виникнути через «помилки»; «Відповідальність перед довкіллям» — за правильного використання ресурсів та технологій вплине на оптимізацію витрат і збільшення, відповідно, прибутків. «Відповідальність за повернення інвестицій» — необхідно пам'ятати, що кожне рішення впливає на дохід.

ЗРОСТАЄМО ЧЕРЕЗ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Оксана Каєтиш*

*Якщо ви ставите на перше місце людей,
ви ніколи не будете робити помилки,
навіть у грошових питаннях*

Майкл Маркс¹

Компанія «Агротехсоюз» була заснована в 1997 році в якості центру з сервісного обслуговування та постачання запасних частин до сільськогосподарської техніки німецької фірми CLAAS. Наразі основна сфера діяльності компанії — продаж сільськогосподарської техніки та надання послуг сервісного обслуговування. «Агротехсоюз» є офіційним дилером передових світових вироб-

* **Каєтиш Оксана** — доцент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

¹ Социальная ответственность: «кадры решают все»: [Электронный ресурс] // Результаты исследований Центра «Развитие КСВ» при поддержке компании JTI, 2011. — Ч. 1. — С. 4. — Режим доступа до ресурсу: <http://csr-ukraine.org/library/социальная-ответственность-кадры-ре/>

ників сільськогосподарської техніки, таких як: CLAAS, LEMKEN, HORSCH, GERINGHOFF. Крім того, останніми роками компанія запровадила нові види послуг, серед яких чільне місце відведено навчанню персоналу клієнтів, гарантійному обслуговуванню, маркетингу та просуванню бізнесу, поставці запчастин¹.

Компанія є такою, що швидко зростає, про що свідчать основні показники обсягів реалізації (рис. 1).

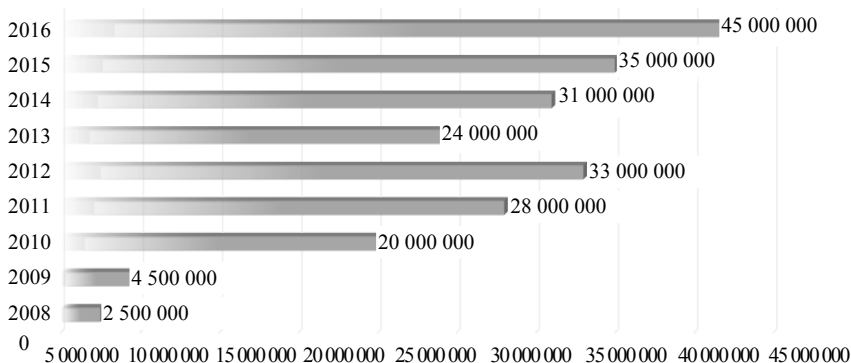


Рис. 1. Динаміка обсягів продажу ТОВ «Агротехсоюз», 2008—2016, євро²

Місія компанії: «Забезпечити сільгоспвиробників надійною технікою, професійним сервісом та якісними запчастинами для прибуткового господарювання». Працює в компанії понад 60 чоловік. Основні принципи роботи компанії зі стейкхолдерами подані на рис. 2.

З урахуванням специфіки діяльності компанії основними способами постійного контакту зі стейкхолдерами та забезпечення своєї ідентифікації є маркетингові заходи, зокрема міжнародні, національні, регіональні виставки. «Агротехсоюз» бере також участь у щорічних «Днях поля» Німецького аграрного центру, тематичних «Днях поля» у дилерських регіонах. Компанія намагається враховувати сучасні тенденції в галузі, тому приймає участь у семінарах, конференціях, симпозіумах. З метою постійного моніторингу ринку компанія проводить спільні заходи з

¹ За даними сайту ТОВ «Агротехсоюз». [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>.

² Дані звітності про фінансові результати діяльності ТОВ «Агротехсоюз» за 2008–2016 рр. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>.

Українським клубом аграрного бізнесу, спеціалізованими журналами.

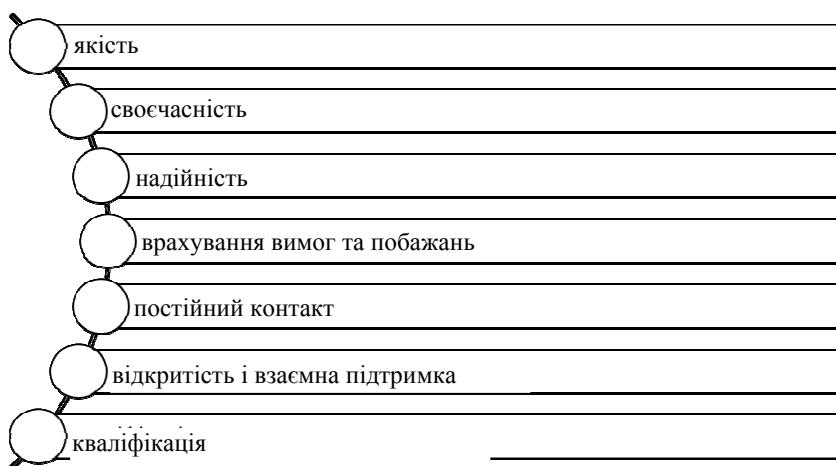


Рис. 2. Основні принципи роботи зі стейкхолдерами
ТОВ «Агротехсоюз»¹

Для ідентифікації компанії і прояву поваги до клієнтів, підтвердження їх важливості і унікальності у процесі спільної роботи ТОВ «Агротехсоюз» у передсвяткові дні та дні народження клієнтам надсилаються вітання і фірмові подарунки (календарі, візитниці, унікальні моделі сільськогосподарської техніки тощо).

Загалом за роки роботи, взявши за основу своєї діяльності високий рівень технічного обслуговування клієнтів, реалізацію виключно якісної та високопродуктивної техніки для сільського господарства, повне, постійне та швидке забезпечення аграріїв високоякісними запасними частинами та витратними матеріалами, підприємство зарекомендувало себе як надійний і стабільний партнер. Компанія також зарекомендувала себе як чесна і відкрита, про що свідчить номінація від Асоціації платників податків на нагороду як кращого і сумлінного платника податків у 2015 р. У 2016 р. сумський філіал ТОВ «Агротехсоюз» отримав нагороду як краще підприємство року в Сумській обл.²

¹ ТОВ «Агротехсоюз». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

² ТОВ «Агротехсоюз». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

Компанія має свій корпоративний сайт, проте його аналіз свідчить, що він переважно орієнтований на інвесторів та споживачів. Основна ж інформація про компанію та її досягнення є доступною при перегляді презентаційних матеріалів та з особистого спілкування з представниками менеджменту.

Сучасні виклики ТОВ «Агротехсоюз». За роки перебування на українському ринку компанія стикалась з великою кількістю проблем, які, так чи інакше, стосувались взаємовідносин із зацікавленими сторонами і впливали на показники діяльності. Їх вирішення вимагало від керівництва компанії відповіді на питання: що ми маємо зробити, щоб адаптація і розвиток бізнесу були ефективними?

Серед них основне місце було відведено питанням розвитку персоналу, який, за словами директора компанії, є серцем бізнесу і його рушійною силою¹.

Персонал сервісної компанії має свою специфіку, оскільки основною ланкою, яка забезпечує діяльність компанії є сервісний менеджмент, маркетинг, збут. Робота сервісних менеджерів, маркетологів, менеджерів зі збуту пов'язана з необхідністю: мати навички та вміння, володіти знаннями, у т.ч. термінологією не лише у своїй сфері діяльності, а і в тих, які компанія обслуговує; бути комунікабельним; добре володіти інформацією про клієнтську базу; постійно відслідковувати зміни та тенденції у сферах обслуговування, чого вимагає сучасне конкурентне середовище; мати креативне нестандартне мислення з метою пошуку каналів налагодження взаємодії із зацікавленими сторонами; бути готовим до постійних відряджень; мати кроскультурне мислення; бути лояльним до своєї компанії; вміти налагоджувати контакт як з менеджментом, так і обслуговуючим персоналом та ін.

З урахуванням цих факторів компанія підбирала у свою команду на роботу сервісних менеджерів молодий персонал: студентів старших курсів або випускників вузів, що володіли базовими навичками за спеціальністю.

З метою швидкого їх пристосування до специфіки діяльності компанії керівництвом було прийняте рішення про запровадження програм динамічного навчання не лише на території країни, а і за кордоном. Перевага у навчанні, поїздках, а, разом з цим, і у відповідному матеріальному та моральному стимулюванні нада-

¹ За даними інтерв'ю з директором ТОВ «Агротехсоюз», Дергалюком І.В., та менеджером по роботі з клієнтами, Засімовичем А.О., проведеним у грудні 2015- 2016 рр. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Агротехсоюз». — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

валась саме їм. Програмою було охоплено і інші підрозділи компанії.

Проте, вже перші роки дії програми показали, що лише частина охопленого нею персоналу залишається і надалі працювати у компанії. Ряд співробітників, отримавши відповідні навички, підвищивши рівень кваліфікації та здобувши досвід роботи, значне матеріальне стимулювання, йшли з компанії. Тобто програма не вирішила питання плинності кадрів. Поряд з цим невірними залишались і питання, пов'язані з конфліктами між менеджментом та обслуговуючим персоналом, відсутністю часу у персоналу на свої родини, активним дозвіллям, комунікацією між регіонами базування представництв компанії та центральним офісом, підрозділами в межах офісу і представництв, зростанням продуктивності на основі не лише матеріального, а і морального стимулювання. І це не зважаючи на те, що компанія діє в межах національного трудового законодавства у питаннях прийняття на роботу, просування та звільнення. Своїм співробітникам компанія надає медичне страхування, гарантує безпечні умови праці.

Після детального вивчення цих проблем, спілкування з підлеглими та моніторингу перед керівництвом постала задача вироблення системи заходів, які допоможуть комплексному їхньому вирішенню.

Рішення проблемної ситуації. З 2010 року почалось запровадження наступних заходів.¹

Система динамічної освіти була продовжена і набула наступного характеру:

- ✓ внутрішні навчання: проводяться співробітниками підприємства для менш досвідчених працівників за тематичними проблемними блоками; спільні навчання з клієнтами щодо правильного та максимально ефективного використання обладнання і техніки, що реалізуються;

- ✓ зовнішні: проводяться підприємствами-партнерами (виробниками) у т.ч. за кордоном (безпосередньо на базі підприємств-виробників) та іншими організаціями, що спеціалізуються на навчаннях (продажі, маркетинг, податки і т.п.); співробітники відвідують національні та міжнародні спеціалізовані виставки.

¹ За даними інтерв'ю з директором ТОВ «Агротехсоюз», Дергалюком І.В., та менеджером по роботі з клієнтами, Засімовичем А.О., проведеним у грудні 2015- 2016 рр. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Агротехсоюз». — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

Поряд з цим:

- ✓ на базі центрального офісу було побудовано безкоштовний спортзал для співробітників і облаштовано стоянку для транспорту, полегджено під'їзд до роботи;

- ✓ два рази на рік (Новий рік та день народження підприємства) проводяться корпоративні свята для всього без виключення колективу. Вони проводяться кожного разу у новому населеному пункті України та включають у себе екскурсії по найвидатнішим місцям цієї місцевості;

- ✓ у якості заохочення за рахунок підприємства кращі співробітники відвідують закордонні виробництва;

- ✓ було дозволено використання службового автотранспорту для власних потреб співробітників з компенсацією витрат лише на пальне;

- ✓ запроваджено традицію фінансової виплати у разі різних подій (весілля, народження дитини, похорони) як зі сторони керівництва, так і колег;

- ✓ наразі гарною традицією стала і підтримка персоналу у прагненні підвищувати якість життя, зокрема через систему безвідсоткових позик на дорогоцінні придбання (житло, автомобілі тощо);

- ✓ власним прикладом керівництва персонал підприємства було залучено до благодійної і волонтерської діяльності у проведенні культурних заходів, підтримки добровольчих батальйонів, мешканців окупованих територій, місцевої громади, зокрема шляхом надання годин у робочий час на здійснення такої діяльності зі збереженням оплати праці;

- ✓ у межах активізації співпраці з профільними вищими навчальними закладами співробітникам компанії було запропоновано проведення лекцій та інших видів занять для студентів, розширення можливостей для проходження виробничої та переддипломної практик з подальшим працевлаштуванням;

- ✓ персонал компанії було також залучено до підтримки енергозберігаючих та екологічних ініціатив керівництва.

Результати реалізації рішення:

- ✓ останні два роки кожен співробітник компанії проходить навчання 1—2 рази на рік; з кожним клієнтом (персоналом клієнтів) проводиться навчання при поставці, з них: 10 чол. провело навчання з клієнтами, 20 чол. — отримало можливість навчатись за кордоном у 2015 р.¹;

¹ За даними кварталних і річних бюджетів відділів бухгалтерії, маркетингу і продажів, економічної безпеки, кадрів ТОВ «Агротехсоюз». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Агротехсоюз». — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

✓ у 2015 р. 20 співробітників відвідали міжнародну аграрну виставку у Ганновері (Німеччина), а також заводи CLAAS, Lemken, Horsch, Volkswagen;

✓ рішення побудувати спортзал було прийнято співробітниками дуже добре, оскільки наразі вони відвідують його хоча б один-два рази на тиждень. За рахунок того, що відвідують його представники різних підрозділів, посилюються контакти між ними. Загалом такий захід став своєрідною практикою профілактики професійних захворювань персоналу. Облаштована стоянка дає можливість спокійно доїжджати до роботи і не переживати за свій транспорт¹;

✓ за період проведення спільних корпоративних свят світлинами України було відвідано 10 місць: Київ, Луцьк, Львів, Чернівці, Суми, Одеса, Чернівці, Кам'янець-Подільський, Хотин, Харків. У процесі проведення цих свят відбуваються спільні курси, ігри, що також сприяють налагодженню комунікації між співробітниками філій та офісу. До поїздки почали залучати членів сімей співробітників;

✓ співробітники, які не мають власних транспортних засобів, змогли вирішити ряд своїх важливих питань (наприклад, переїзди, поїздки до батьків) за рахунок можливості використання службового транспорту;

✓ здійснюється фінансова підтримка співробітників, зокрема виплати у відповідних відсотках від заробітної плати на дні народження (10 %), народження дітей, весілля, похорон (100 %) тощо. Також на добровільних засадах співробітники здійснюють грошову та іншу підтримку один одного. За рахунок підтримки колективом один одного вдалось зробити стосунки більш дружніми та довірливими;

✓ безвідсоткова кредитна система на підвищення якості життя дає можливість придбати житло і авто молодим родинам, співробітникам, які не мають можливості здійснити свої мрії самостійно;

✓ останні два роки персонал компанії бере активну участь у допомозі громаді у прибиранні снігу технікою підприємства, чистці парків, ремонті громадських закладів, висадці рослин, проведенні «суботників», стерилізації тварин, їх захисту і облаштування (наприклад, в смт. Калинівка прийнято участь у ремонті

¹ За даними інтерв'ю з директором ТОВ «Агротехсоюз», Дергалюком І.В., та менеджером по роботі з клієнтами, Засімовичем А.О., проведеними у грудні 2015-2016 рр. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Агротехсоюз». — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

спортивного комплексу, майданчику, селищної ради, облаштуванні парку, перезахороненні солдат та ін.). Також спільними зусиллями співробітників постійно здійснюється передача автотранспорту і обладнання, ремонт приміщень добровільних загонів та діючих військ Збройних Сил України (за це компанія та її співробітники отримали подяку від Генерального штабу та самих військових підрозділів). За підтримки керівництва та співробітників було надано допомогу мобілізованим мешканцям тих населених пунктів, де є територіальні підрозділи підприємства (сmt. Калинівка, Васильківського р-ну, Київської обл., с. Вертіївка, Ніжинського р-ну, Чернігівської обл.) шляхом придбання і передачі амуніції. Крім того, керівництвом підприємства було ініційовано заходи з підтримки дітей-сиріт, дітей з обмеженими можливостями, багатодітних сімей, переселенців;

✓ у 2015—2016 н. р. для студентів спеціальності «економіка підприємства» НТУУ «КПІ» було проведено дві лекцій на тему «Проблеми та можливості працевлаштування після закінчення вузу», «Навички та компетенції сучасного менеджера з продажу», а для студентів технічних спеціальностей Національного університету біоресурсів і природокористування України — лекцію на тему «Сучасна техніка та обладнання для сільського господарства». Постійно зростає кількість студентів, які проходять практику та пишуть дипломні роботи з економічних і соціальних проблем розвитку ТОВ «Агротехсоюз». Співробітниками компанії за роки її існування стали 5 випускників НТУУ «КПІ»¹;

✓ вже два роки поспіль з метою оптимізації використання енергії та інших ресурсів керівництвом компанії запроваджуються енергозберігаючі технології (встановлена електронна система опалення, що автоматично включає опалення у робочий час та зменшує його у неробочий, твердопаливні котли), було також утеплено приміщення за сучасними технологіями, приміщення обладнано датчиками руху для вмикання/вимикання світла. Поряд з цим з метою комплексного охоплення цих процесів було запроваджено систему економії паперу (друк на зворотному боці, двосторонній друк, для чого було придбано відповідні принтери): роздільний збір відходів (скло пластик, папір, метал, батарейки тощо), для чого територія обладнана відповідними контейнерами, з подальшою здачею на вторинну переробку. Співробітники не

¹ За даними квартальних і річних бюджетів відділів бухгалтерії, маркетингу і продажів, економічної безпеки, кадрів ТОВ «Агротехсоюз». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Агротехсоюз». — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

просто долучились до запроваджених заходів, а разом з цим самі ініціювали відмову від використання пластикового посуду. Було погоджено друк документів у паперовому вигляді лише у межах вимог законодавства, решта — електронний обіг, а також використання єдиного серверу підприємства, до якого мають віддалений доступ всі співробітники і де зберігається вся необхідна інформація. Наразі понад 80 % співробітників відмічають, що отриманий досвід дав стимул не лише вчитись економії на робочому місці, а і використовувати його вдома. Більше того, вилучені кошти за спільним рішенням вкладаються у покращення умов перебування у офісі, що безпосередньо не стосуються робочого процесу¹.

Наразі керівництву компанії вдалось зменшити показники плинності кадрів (у середньому за рік тепер вибуває не більше 1 особи найчастіше з причин хвороби, пенсії, переїзду тощо). Загалом, на думку керівництва, вдалось також вирішити переважну більшість проблем, які стояли у процесі вибудовування політики управління персоналом. Більше того, на роботу в компанію було прийнято 2 співробітники з тимчасового окупованих територій та зони АТО (Луганськ і АРК Крим). Також розглядається можливість прийняття на роботу учасників бойових дій в АТО.

За словами директора, «...персонал компанії став єдиною командою і працює на досягнення спільних цілей розвитку»².

Наразі ж перед ТОВ «Агротехсоюз» стоїть нова проблема — налагодження взаємодії із місцевими органами влади, громадою та представниками політичної еліти.

Питання для обговорення

1. Як ви вважаєте, чи вдалось керівництву компанії досягти поставленої мети — вирішити ключові питання управління персоналом?

Проблема, поставлена перед керівництвом компанії, вирішувалась шляхом налагодження взаємодії з основними внутрішніми стейкхолдерами — персоналом. Ключовими питаннями, як свід-

¹ За даними інтерв'ю з директором ТОВ «Агротехсоюз», Дергалюком І.В., та менеджером по роботі з клієнтами, Засімовичем А.О., проведеними в грудні 2015—2016 рр. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТОВ «Агротехсоюз». — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

² За даними інтерв'ю з директором ТОВ «Агротехсоюз», Дергалюком І.В., та менеджером по роботі з клієнтами, Засімовичем А.О., проведеними в грудні 2015—2016 рр. [Електронний ресурс] // За даними сайту ТОВ «Агротехсоюз». — Режим доступу до ресурсу: <http://ats.in.ua>

чить кейс, були: плинність кадрів, відсутність налагодженої комунікації, підвищення рівня кваліфікації персоналу, вирішення внутрішніх і зовнішніх конфліктів, підвищення рівня лояльності. Джерелами інформації про проблему були як опитування співробітників, так і дані щодо ефективності управління персоналом. Саме на їх основі було визначено ключові проблеми.

Керівництво досить оригінально підійшло до вирішення питання, охопивши як загальні питання розвитку персоналу, так і охорони здоров'я, безпеки праці та життєдіяльності, соціально відповідальної реструктуризації, соціально-культурного сервісу. У цьому не останню роль відіграло поєднання трудових, екологічних та інших практик корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, на сьогоднішній день вже вдалось досягти наступних результатів (рис. 3).

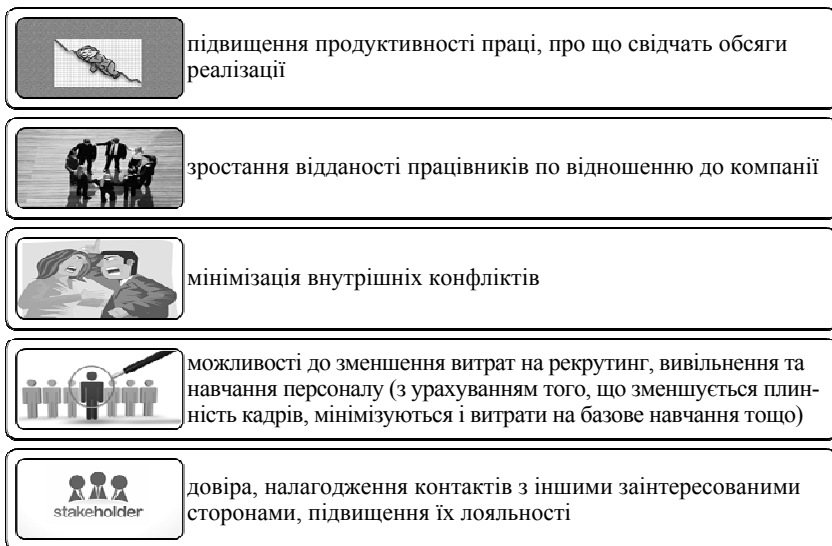


Рис. 3. Результати запровадження трудових практик КСВ у діяльність ТОВ «Агротехсоюз»

Проте, за результатами аналізу кейсу складно визначити витрати (фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних) ресурсів на реалізацію вказаних програм. Це говорить про те, що програми КСВ все ж таки ще не набули систематичного характеру.

З огляду на дані кейсу говорити про відповідальних осіб, які здійснюють моніторинг виконання програм і їх координацію на

постійній основі, також складно. В основному за результатами кейсу, ця робота здійснюється вищим керівництвом. Співробітники, з огляду на масштаби компанії і її локацію, а також мінімізацію конфліктів і зменшення плинності кадрів, також мають змогу оцінити дієвість програм.

Важливу роль у реалізації програм відіграв фактор керівництва компанії. З кейсу стає зрозумілим, що керівник компанії став гарним прикладом для наслідування своїми робітниками. Він викликає повагу, довіру.

На даному етапі основні результати у вирішенні поставленої проблеми досягнуті, проте доцільно продумувати, удосконалювати та реалізувати такі програми на довгостроковій основі з постійним моніторингом, формуванням бюджету і визначенням відповідальних осіб. Серед тих трудових практик, які можуть бути взяті до уваги, проте не висвітлені у кейсі, можна вказати орієнтовані, наприклад, на: рівновагу між роботою і родиною, безпеку праці і життєдіяльності, підтримку здоров'я на робочому місці, захист особистості, дотримання професійної та особистої етики, протидія корупції.

2. Які практичні заходи ви можете порекомендувати до подальшого запровадження у компанії з метою реалізації трудових практик КСВ і підтримки їх результатів на постійній основі?

З огляду на описану у кейсі ситуацію, наразі КСВ-практики ще не сприймаються як корпоративна соціальна відповідальність ані персоналом, ані самим керівництвом. Вони базуються, переважно, на інтуїтивному сприйнятті ситуації та відповідному вихованні керівника, який ініціював їх запровадження. І це може стримати їх подальше ефективне запровадження і реалізацію.

Практики внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності — це основа корпоративної культури організації, спосіб її взаємодії із середовищем. Відповідно до цього, варто говорити про необхідність запровадження і донесення до персоналу основних принципів корпоративної культури компанії, де чітко буде визначено місце КСВ, її програм, практик.

Доцільно розробити корпоративний етичний кодекс, концепцію КСВ і формувати плани, бюджети, програми, проекти на цій основі. Також, на наш погляд, потрібно виділити практики КСВ у окремий розділ на сайті компанії, де вони і їх результати будуть знаходити постійне висвітлення. Це може слугувати основою стратегічної соціально відповідальної діяльності компанії, залучення до дотримання, виконання та розповсюдження принципів

Глобального договору ООН, стандартів у сфері КСВ, Концепції сталого розвитку.

З позицій реалізації трудових практик можна говорити, що вони охопили досить широке коло питань. Поряд з цим, на наш погляд, доцільно структурувати програми і практики КСВ, орієнтовані на інших стейкхолдерів. Також залучати співробітників до розробки стратегії, програм, проектів КСВ, здійснювати постійний моніторинг ефективності практик, у яких вони задіяні, аналізувати показники розвитку персоналу, ступеню задоволеності, мотивації.

3. Які з практик КСВ, на ваш погляд, поряд з трудовими реалізує компанія наразі і чи можуть вони стати основою здійснення постійних програм КСВ?

Аналіз кейсу свідчить, що ТОВ «Агротехсоюз» поряд з трудовими практиками реалізує екологічні, етичні, благодійні, економічні, соціальні практики, що орієнтовані як на внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. При їх реалізації застосовується широкий спектр інструментів: від корпоративного спонсорства до волонтерства, соціального інвестування, чесних закупівель, відповідального маркетингу, еко-відповідальності та еко-інвестування, запровадження менеджменту якості, дотримання законодавства тощо.

Вони у сукупності можуть стати основою для розробки і реалізації концепції, стратегії і програм КСВ. Для їх реалізації доцільно визначити відповідальних за КСВ у компанії, їх обов'язки, права, специфіку взаємодії з усіма підрозділами, донести інформацію до співробітників, а також розпочати розробку бюджетів та форм звітності з КСВ.

ОСВІЖУВАЧ ПОВІТРЯ З «ПОЛІТИЧНИМ АРОМАТОМ»

Тетяна Решетняк*

Міжнародна компанія HENKEL є всесвітньо відомим виробником миючих засобів, косметики та клейових технологій. Продукція компанії представлена на споживчих та професійних ринках під популярними брендами Persil, Schwarzkopf і Loctite. В усіх

* **Решетняк Тетяна** — к.е.н., доцент кафедри стратегії бізнесу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

напрямах бізнесу компанія посідає провідні позиції та прагне стати світовим лідером в галузі брендів і технологій¹.

Протягом тривалого періоду свого існування експансія HENKEL спрямовувалася як на розвинені ринки Європи, так і в країни, що розвиваються. Основою успішного просування продукції компанії на ринках 75-ти країн світу є інновації в сфері продуктів і технологій, здійснення власних досліджень та проривних новітніх розробок. Інноваційна орієнтованість дозволяє компанії постійно оновлювати асортимент та здобувати лояльність покупців завдяки різноманітності, гарним споживчим властивостям, високому рівню якості та безпеки відомих продуктів Persil, Somat, Fa, Gliss Kur, Pritt, Metylan, Liofol або Loctite².

Компанія орієнтована не лише на лідерство в брендах і технологіях, але й в сфері сталого розвитку. Ключовим принципом власної корпоративної культури HENKEL вважає підтримку балансу між економічною ефективністю, охороною довкілля та соціальною відповідальністю.

Корпоративна соціальна відповідальність HENKEL зосереджена в чотирьох напрямках: корпоративне волонтерство, участь брендів компанії в соціальних проектах, допомога в надзвичайних ситуаціях та соціальне партнерство³. Зокрема, досить відомими є волонтерські проекти компанії в країнах Африканського континенту, що спрямовані на допомогу дітям малозабезпечених сімей. Волонтери HENKEL здійснюють просвітницьку роботу щодо практик піклування про своє та дитяче здоров'я та використання засобів особистої гігієни серед жителів сільської місцевості в Перу; організують гаряче харчування, медичну допомогу, навчання дітей-сиріт та підтримку дитячих притулків й шкіл в Непалі; облаштовують комп'ютерні класи для дітей в Танзанії. Розроблена та реалізується довгострокова програма допомоги громадянам, що потрапили у складні життєві обставини та постраждали в результаті стихійного лиха в Китаї. Бренди HENKEL беруть участь та надають підтримку соціальним проектам в усьому світі. Послідовність діяльності компанії в цих напрямках та відданість принципам сталого розвитку забезпечує визнання її соціальної активності з боку суспільства та відображається у престижних нагородах та високих рейтингах (табл. 1).

¹ Хенкель в Україні. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.ua/press/publications-610.htm>

² Хенкель. Устойчивое развитие. [Електронний ресурс] // Официальный сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.ru/sustainability><http://www.henkel.ru/sustainability>

³ Henkel Sustainability. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.com/sustainability>

**ЗОВНІШНЯ ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ HENKEL
В СФЕРІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ¹**

<i>Відзнака</i>	<i>Рік, місто</i>	<i>Зміст відзнаки</i>
Етична компанія	2014, Лондон	Включення компанії Henkel до лістингу етичного індексу FTSE4Good, який був вперше представлений газетою «Financial Times» і Лондонською фондовою біржею
Золота винагорода за сталий розвиток	2015, Цюріх	За досягнення в галузі сталого розвитку за критеріями екологічної, економічної та соціальної ефективності отримано золоту винагороду від Щорічника сталого розвитку, опублікованого RobecoSAM у співпраці з KPMG
Світовий лідер в секторі «Побутові та персональні продукти»	2014, Франкфурт-на-Майні	За результатами порівняльного аналізу за показниками екологічної, соціальної та управлінської діяльності Класифікацією сталого розвитку, що опублікована Sustainalytics, компанію визнано світовим лідером в секторі «Побутові та персональні продукти»

HENKEL проголошує дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності на кожному етапі ланцюжка створення вартості. Для виробництва продукції використовуються відтворювані сировинні матеріали, застосовуються виробничі процеси з використанням енерго- та водозберезувальних технологій, скороченням кількості відходів та зниженням аварійності. Компанія вважає своїм завданням 15 %-ве скорочення негативного впливу на довкілля за кожним бізнес-напрямом.

Гаслом в сфері виробництва компанія обрала тезис: «Більше цінності за меншого впливу на довкілля»². Під цим гаслом розроблено інноваційний продукт компанії — засіб для укладання волосся *got2b Powder'ful*, що скорочує негативний вплив на довкіл-

¹ Систематизовано автором за матеріалами:

Хенкель в Україні. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.ua/press/publications-610.htm>.

Хенкель. Устойчивое развитие. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.ru/sustainability><http://www.henkel.ru/sustainability>.

Henkel Sustainability. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.com/sustainability>.

Хенкель. Устойчивое развитие. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.ru/sustainability><http://www.henkel.ru/sustainability>

ля на 90 % завдяки ексклюзивній формі у вигляді пудри. Окрім того, у шампунях, гелях та побутових миючих засобах виробник скорочує вміст поверхнево активних речовин, що дозволяє скоротити вуглеродний слід продукту на 8—10 % та мінімізувати негативний вплив на довкілля стокових вод після прийняття душу чи побутового прибирання¹.

Для ринків професійної продукції компанія розробила багатофункціональний клей, що дозволяє на 34 % скоротити витрати матеріалів на виробництво паперового футляру для склянки з гарячим напоєм. Окрім того, паперові футляри повністю утилізуються у природному середовищі після їх використання.

Інноваційна формула дозволила значно підвищити ефективність використання одного з найбільш агресивних мийних засобів — пігулок для посудомийних машин Somat. Нове покоління продукту Somat 10 забезпечує максимальне очищення посуду за коротких циклів миття та низьких температурах води.

Крос-культурна різноманітність та залученість. HENKEL є міжнародною компанією, продукція якої представлена на ринках 75 країн світу. Інтернаціональний колектив компанії складають 50 тисяч співробітників, які представляють 120 різних національностей, 55 % з них працюють на ринках, що розвиваються.

Прагнення до лідерства не лише на ринках розвинених країн, але й таких, що розвиваються, HENKEL реалізує в країнах Східної Європи та СНД. Зокрема, на ринках Росії, України, Білорусі, Казахстану та інших країн пострадянського простору вже тривалий час представлені найвідоміші бренди компанії Persil, Schwarzkopf, «Момент» та ін. В Україні команда HENKEL нараховує близько 800 співробітників, в Росії — 3000, в Казахстані — 140.

Керівництво компанії вважає, що основою її конкурентних переваг на ринках різних країн світу є ефективна міжнародна команда, а різноманітність національних традицій та крос-культурних особливостей в межах великого міжнародного колективу є характерною особливістю глобального бізнесу, яка дозволяє компанії рухатися вперед.

Для збалансування крос-культурних особливостей в міжнародній команді та в її роботі на національних ринках компанія використовує оригінальний принцип різноманітності та залученості². Його реалізація дозволяє сполучати особливості присутності

¹ Хенкель. Устойчивое развитие. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.ru/sustainability><http://www.henkel.ru/sustainability>

² Хенкель в Україні. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.henkel.ua/press/publications-610.htm>.

компанії на світових ринках з її корпоративними стратегічними пріоритетами. Саме «різноманітність та залученість» як елементи корпоративної культури компанії є вирішальним фактором її інноваційності та креативності технологічних рішень. Принцип різноманітності та залученості відображено не лише в стандартах внутрішньої корпоративної культури компанії, але у способах ведення її діяльності на споживчих ринках. Зокрема, першим пунктом у формулюванні цінностей компанії зазначено, що «основним пріоритетом діяльності компанії є клієнт». Для того, щоб надати клієнту найкращі продукти, компанія вважає за потрібне розуміти свого споживача краще, ніж це вдається конкурентам. Принцип різноманітності й залученості допомагає відповідати потребам ринків і споживачів через формування крос-культурних робочих груп співробітників компанії, сукупні знання та навички яких дозволяють враховувати потреби споживачів з різних країн.

Етична проблема: інноваційний продукт «Bref Duo-Stick туалетний блок Lemon&Lime». У 2013 р. HENKEL випускає та виводить на ринки Білорусі, Росії та країн Прибалтики новий продукт «Bref Duo-Stick туалетний блок Lemon&Lime», що позиціонується як миючий та ароматичний засіб для туалетів. Товарною формою освіжувача дизайнерами й маркетологами компанії обирається клейкий стікер, який має кріпитися до внутрішньої поверхні унітазу й при змиванні водою виділяти миючий, дезінфікуючий засіб та аромат приємної свіжості. Дизайн стікера виконується у вигляді двохколькової стрічки в трьох варіантах комбінації кольорів: синьо-жовта стрічка стікера символізує аромат лайму, синьо-блакитна — свіжість океану, а синьо-рожева — аромат троянди. Рекламний відеокліп нового продукту компанії демонструє російський телеканал «Дом Кино»¹.

В основі короткого відео-сюжету — епізод, під час якого домогосподарка пропонує новий засіб для прибирання туалетної кімнати й для демонстрації його дії натискає кнопку змиву води унітазу. Водне коло омиває обід унітазу та прикріплену до нього

¹ Освежитель унитазов в виде украинского флага вызвал скандал [Електронний ресурс] // Портал новин — Режим доступу до ресурсу: <http://news.bigmir.net/world/740872-Osvezhitel--unitazov-v-vide-ukrainskogo-flaga-vyzval-skandal--VIDEO>.

В России рекламируют освежитель воздуха в унитазе - копию флага Украины. [Електронний ресурс] // Портал новин — Режим доступу до ресурсу: http://censor.net.ua/video_news/249929/v_rossii_reklamiruyut_osvejitel_vozduha_v_unitaze_kopiyu_flaga_ukrainy_video.

Украинский флаг больше не будут смывать в унитаз [Електронний ресурс] // Газета «Сегодня», 13.08.2013. Режим доступу до ресурсу: <http://www.segodnya.ua/ukraine/Ukrainskiy-flag-bolshe-ne-budut-smivat-v-unitaz-453893.html>.

синьо-жовту стрічку двохфазного стікери, в результаті чого нібито досягається неабияка чистота та приміщення наповнюється свіжим ароматом.

Після перших ефірів українська частина глядацької аудиторії висловлює свої обурення на сторінках HENKEL в соціальних мережах. Сполучення синього й жовтого кольорів викликає стійкі візуальні асоціації з українською державною символікою, гнута форма самої стрічки нагадує прапор, що майорить на вітру. Обурення поділяють й деякі російські телеглядачі, підтримуючи національні почуття українців¹.

Де кілька днів після першого ефіру відеокліп продовжують демонструвати, але негативні коментарі вже звучать на сайтах та в ефірі українських ЗМІ. Аудиторія вважає дизайн нового продукту бренду Bref таким, що принижує національну гідність та підпадає під дію частини 1 статті 338 «Наруга над державними символами України» ККУ².

Рішення HENKEL. У відповідь на обурення споживачів, Торі Бірол, директор підрозділу чистячих та миючих засобів HENKEL, повідомив на сторінці компанії в Facebook, що «почуття споживачів для HENKEL найважливіші за все». «Нам дуже прикро, що люди обурені дизайном нашого нового продукту. Ми вже зупинили виробництво, поширення та рекламу продукту в такому дизайні», — заявив пан Бірол³. Представник компанії вибачився перед українською частиною споживачів товарів HENKEL та заявив, що кольори нового стікери випадково співпали із кольором

¹ В России рекламируют освежитель воздуха в унитазах - копию флага Украины. [Електронний ресурс] // Портал новин — Режим доступу до ресурсу: http://censor.net.ua/video_news/249929/v_rossii_reklamiruyut_osvejitel_vozduha_v_unitaze_kopiyu_flag_ukrainy_video

² Украинский флаг больше не будут смывать в унитазах [Електронний ресурс] // Газета «Сегодня», 13.08.2013. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.segodnya.ua/ukraine/Ukrainskiy-flag-bolshe-ne-budut-smivat-v-unitaz-453893.html>

³ Немцы извинились, что позволили россиянам смывать в унитазах украинский флаг [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТВ-каналу ICTV — Режим доступу до ресурсу: <http://fakty.ictv.ua/ru/index/read-news/id/1484255>

Reuters: Henkel извинилась перед Украиной за сине-желтый освежитель унитаза [Електронний ресурс] // Журнал «Кореспондент», 14.08.2013. — Режим доступу до ресурсу: http://korrespondent.net/business/mmedia_and_adv/1592293-reuters-henkel-izvinilas-pered-ukrainoj-za-sine-zheltyj-osvezhitel-unitaza

Henkel изышла из продажи освежитель для унитаза в виде украинского флага [Електронний ресурс] // Портал новин LB.ua, 15.08.2013. — Режим доступу до ресурсу: http://world.lb.ua/news/2013/08/15/220156_henkel_izyala_prodazhi_osvezhitel.html

Henkel извинилась перед украинцами за свой скандальный продукт и снимает его с продажи [Електронний ресурс] // Газета «Аргумент», 12.08.2013. — Режим доступу до ресурсу: <http://argumentua.com/novosti/henkel-izvinilas-pered-ukraintsami-za-svoi-skan-dalnyi-produkt-i-snimaet-ego-s-prodazhi>

українського прапора. HENKEL використала синій колір як символ води та чистоти, а жовтий — лимону, аромат якого виділяє чистячий засіб при контакті з водою. Таке сполучення кольорів та ароматів найчастіше використовується в гігієнічних продуктах цього типу та має викликати асоціацію споживача лише з чистотою й свіжістю, вважав товаровиробник¹.

Тим не менш, як стверджує представник компанії, керівництво HENKEL дуже уважно ознайомилося з претензіями українських споживачів та прийняло відповідні кроки з їх задоволення.

Питання до обговорення

1. До якого типу етичних проблем слід віднести ситуацію, що виникла? Якими є причини етичної проблеми, що виникла?

Формально, за ознакою характеру взаємодії компанії та зовнішнього середовища, етичну проблема ідентифікується як така, що пов'язана з недобросовісною рекламою та маркетингом. Якщо прийняти до уваги реакцію споживчої аудиторії на рекламне відео, що демонструє використання продукту за прямим призначенням, то обурення викликав не стільки сам продукт, скільки його реклама та невдало обраний дизайн.

Причиною скоріше за все слід визнати крос-культурні відмінності у сприйнятті певних символів розробниками та споживачами продукту. Традиційні для галузі миючих засобів сполучення кольорів, що в усіх країнах світу асоціюються з водою та лимоном, були застосовані в споживчому середовищі із зовсім іншими стереотипами асоціативного сприйняттям. Європейською компанією мабуть не було попередньо вивчено актуальний ідеологічний контекст масової свідомості українського споживача та певні крос-культурні особливості поведінки споживачів на відповідних національних ринках.

2. Чи порушила компанія Henkel стандарти й норми соціальної відповідальності? Якщо так, які саме?

Міжнародний стандарт соціальної відповідальності ISO 26000 рекомендує компаніям надавати інформацію про продукти і послуги в зрозумілій для споживача формі, не використовувати відео образи та тексти, що дискримінують споживачів за статтю, релі-

¹ Немцы извинились, что позволили россиянам смывать в унитаз украинский флаг [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ТВ-каналу ICTV — Режим доступу до ресурсу: <http://fakty.ictv.ua/ru/index/read-news/id/1484255>

гією, національністю, расою, обмеженими можливостями або особистими відносинами.

Однак, як зазначено в кейсі, Henkel не використовувала буквальних образливих образів. Дизайн стікери, дійсно, може візуально нагадати кольори українського прапора частині споживчої аудиторії, але фактично державна символіка не використана товаровиробником у рекламному сюжеті. Це підтверджується словами представника компанії та роз'ясненнями щодо використання синього й жовтого кольорів та його заявою, що ці кольори випадково співпали із кольорами українського прапора. Отже, прямого порушення норм КСВ не було, проблемна ситуація розгорнулася у площині крос-культурних розбіжностей товаровиробника та споживчої спільноти.

3. Дайте оцінку можливим наслідкам проблеми для компанії.

Наслідки етичної проблеми можна оцінити в економічних та соціальних площинах водночас. З одного боку, імовірні прямі економічні витрати компанії полягають у втраті можливості продавати новий продукт як на ринках Білорусі, Росії та країн Прибалтики, так і виведення його на ринок України. З іншого боку, негативне сприйняття суспільством епізоду із стікером цілком спроможне привести до негативних наслідків для репутації компанії в цілому, що теж може сприйматись через зниження величини її ринкової вартості.

4. Дайте оцінку етичній практиці HENKEL, що була використана для вирішення проблеми?

Компанія реалізувала принцип різноманітності та залученості, продемонструвала послідовність у дотриманні корпоративної цінності «основним пріоритетом діяльності компанії є клієнт». Не зважаючи на те, що прямої провини HENKEL як порушника норм соціальної відповідальності не було, компанія своєчасно надала офіційну реакцію, вибачення та зняття з виробництва товару, що викликав обурення споживачів. Керівництво компанії продемонструвало, що прямі економічні втрати від зняття товару з виробництва є менш значущими, ніж репутація компанії, лояльність споживачів та суспільства в цілому. Нагороди, які отримано HENKEL в 2014 та 2015 рр., серед яких включення до лістингу етичного індексу FTSE4Good (табл. 1), дозволяють передбачити, що компанією сформовані й використовуються відповідні етичні ділові практики.

5. В кейсі зазначено, що корпоративна соціальна відповідальність Henkel зосереджена в чотирьох напрямках: корпоративне волонтерство, участь брендів компанії в соціальних проектах, допомога в надзвичайних ситуаціях та соціальне партнерство. Які напрями ви порадили б розвивати надалі?

HENKEL є соціально відповідальною компанією, але слід приділити увагу розвитку та використанню концепції відповідального маркетингу. Відповідальний маркетинг — комплексна діяльність, що спрямована на задоволення потреб цільового ринку та водночас враховує соціальні та етичні потреби суспільства загалом, метою якої є збереження людських, матеріальних, енергетичних та інших ресурсів, збереження довкілля. Це відповідальне просування товарів і послуг на ринку, яке гарантує, що всі комунікації та діяльність є законними, справедливими, чесними та прозорими, чутливими до поглядів зацікавлених сторін, в результаті чого компанія набуває позитивного соціального й екологічного впливу. Одним із принципів відповідального маркетингу є відповідальність компанії за свої інформаційні повідомлення, в т.ч. за рекламу. Реклама має бути нейтральною, не повинна містити провокаційних образів та суджень будь-якого характеру. Інструментами відповідального маркетингу слід обрати дослідження не лише потреб споживачів в тих чи інших товарах, але й крос-культурних, ментальних, соціально-політичних та ідеологічних контекстів цільових національних споживчих ринків.

КСВ: БАНКІРИ — ЗА!

Тетяна Іванова*

Банківський бізнес сьогодні це високо конкурентне середовище на якому постійно відбувається боротьба за клієнтів і фінансові ресурси. В умовах глобалізації ринку посилюється вплив корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу на конкурентоспроможність, фінансову стійкість і інвестиційну привабливість банківських установ. Основою успішного довгострокового функціонування банку на ринку є не тільки його прагнення до отримання максимального прибутку, а й різні реалізовані ініціа-

* **Іванова Тетяна** — к.е.н., доцент кафедри менеджменту банківської діяльності, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

тиви, спрямовані на вирішення соціально-економічних та екологічних проблем, що підвищують якість життя населення, його правову безпеку. Ініціативи в галузі КСВ повинні бути не тільки визначені банківською установою, а й структуровані в стратегію його розвитку.

Корпоративна соціальна відповідальність АТ «Райффайзен Банк Аваль». Публічне акціонерне товариство Райффайзен Банк Аваль (скорочена назва — АТ «Райффайзен Банк Аваль») зареєстровано 27 березня 1992 року (до 25 вересня 2006 року — Акціонерний поштово-пенсійний банк «Аваль»). Із жовтня 2005 року банк став частиною банківської групи Райффайзен Інтернаціональ Банк-Холдинг АГ, Австрія (із жовтня 2010 р. — Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ). Станом на 31 березня 2016 року Група РБІ володіла 68,28 % акцій українського банку, Європейський банк реконструкції та розвитку — 30 % акцій¹.

Широкий перелік стандартних та новітніх банківських послуг надаються більш ніж 2,6 млн. клієнтам Райффайзен Банку Аваль через загальнонаціональну мережу, до якої станом на кінець березня 2016 року входили 577 відділень по всій Україні.

Райффайзен Банк Аваль залишається лідером із якості обслуговування в українському банківському секторі. За оцінкою компанії GfK-Україна, яка спеціалізується на дослідженні ринків, репутація Райффайзен Банку Аваль перевищує середньоринкову.

Вагомі успіхи банку традиційно визнають і в Україні, і за її межами впливові видання та експерти, рейтингові компанії, партнери та клієнти. Із початку 2016 року банк уже було відзначено у щорічному проєкті «Рейтинг життєздатності банків — 2016» видання «Forbes Україна»: Райффайзен Банк Аваль, як і рік тому, увійшов у групу банків із найвищим рівнем життєздатності (група А) та став найнадійнішим українським банком із першої десятки фінансових установ за розміром активів.

Райффайзен Банк Аваль також очолив рейтинг надійності великих та найбільших банків України, складений журналом «Деньги». Другий рік поспіль Райффайзен Банк Аваль став переможцем у номінації «Краща фінансова установа АПК» у межах Всеукраїнського конкурсу «Агробренд-2016».

Банки сьогодні — серед рушіїв сталого розвитку суспільства. Райффайзен Банк Аваль, як дочірній підрозділ австрійської компанії Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ, чітко дотримується

¹ За даними сайту Райффайзен Банк Аваль. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.aval.ua/ru/about/info>

принципів сталого розвитку, які діють у материнській компанії відповідно до вимог відповідального ведення бізнесу в сучасному світі.

Політика Райффайзен Банку Аваль у сфері сталого розвитку охоплює такі аспекти як: націленість на співпрацю з місцевими громадами в регіонах присутності; увага до питань охорони довкілля, охорони здоров'я та безпеки працівників; зобов'язання дотримуватися прав людини; дотримання принципу добросовісної поведінки на ринку та корпоративної етики; забезпечення високої якості продуктів та послуг; відповідальне управління інфраструктурою та логістикою; надання звітності у сфері сталого розвитку.

Важливим елементом є також формування такої корпоративної культури, яка сприяє поширенню принципів сталого розвитку як у самому банку, так і за його межами.

Райффайзен Банк Аваль долучився до участі в підготовці щорічних звітів із питань сталого розвитку, які випускаються материнською компанією Райффайзен Банк Інтернаціональ у масштабах її банківської мережі в Центральній та Східній Європі згідно з вимогами Глобальної ініціативи зі звітності.

Корпоративна соціальна відповідальність Райффайзен Банк Аваль складається з наступних напрямків.

1. Прозоре ведення бізнесу. У своїй діяльності банк керується чинним законодавством України, повною мірою виконуючи свої зобов'язання перед акціонерами, клієнтами, партнерами, персоналом та забезпечуючи прозору й публічну фінансову діяльність та звітність, своєчасну сплату всіх податків і офіційну заробітну платню своїм працівникам. Ділові відносини та бізнес-етика у Райффайзен Банку Аваль регламентуються «Кодексом поведінки працівників», положення якого відповідають філософії ведення бізнесу материнської компанії банку — Райффайзен Банк Інтернаціональ АГ, а також «Інструкціями з етичного маркетингу в Групі Райффайзен Центральбанк АГ».

2. Екологічна відповідальність. Гарною традицією у Райффайзен Банку Аваль, спрямованою, в тому числі, на збереження довкілля, є проведення акцій колективної праці, так званих толок. Вони організовуються з метою благоустрою територій міських парків, скверів, дитячих будинків, дитячих садків, будинків ветеранів, ігрових майданчиків тощо. Такі акції періодично проводяться працівниками як Центрального офісу, так і регіональних підрозділів банку. Одним із таких прикладів стало висадження працівниками Харківської обласної дирекції банку яблуневої алеї у парку Національного літературно-меморіального музею Григо-

рія Сковороди в селі Сковородинівка Золочівського району Харківської області.

Окрім цього, у Райффайзен Банку Аваль підтримується екологічно свідоме поведінка серед працівників та клієнтів, що має прояв в наступному: економне споживання природних ресурсів, електроенергії, відповідальне ставлення до утилізації відходів тощо. В практичній площині це реалізується через використання енергозберігаючих ламп, двосторонній друк; в банку закликають економити воду, електроенергію, намагаються скоротити кількість відряджень із використанням автомобілів, що забруднюють атмосферу шкідливими відходами, натомість намагаються користуватися екологічно безпечними видами транспорту (для цього навіть облаштовуються паркувальні місця для велосипедів). А клієнтам пропонують задля збереження природних ресурсів намагатися обходитися без роздруковування квитанцій при користуванні банкоматами. У банку також започатковано ініціативу збору відпрацьованих гальванічних елементів (батарейок) для їх подальшої утилізації. Для цього в одному з київських відділень обладнано спеціальне місце для їх збору.

3. Соціальна захищеність персоналу. Райффайзен Банк Аваль створює гідні умови праці для персоналу, що відповідають вимогам безпеки й гігієни. У банку діє грейдингова система оплати праці, яка забезпечує прозорість кар'єрних перспектив для кожного працівника.

4. Спонсорство. Найбільш розвиненими напрямками програми сталого розвитку в Райффайзен Банку Аваль наразі залишається спонсорство та благодійність.

У 2015 році Райффайзен Банк Аваль підтримав низку важливих культурно-мистецьких проєктів: «Тиждень австрійського кіно в Україні», фестиваль молодого українського кіно «Відкрита ніч», фестиваль — «Країна мрій», лижні змагання «Кубок дипломатичних місій», серію благодійних концертів «Жіночого концертного батальйону», концерту-презентація нового альбому відомого українського гурту Kozak System, концертна діяльність Київського камерного оркестру New Era Orchestra, щорічний Форум видавців у Львові.

5. Благодійні ініціативи. У 2015 році Райффайзен Банк Аваль відмовився від закупівлі новорічних подарунків для своїх клієнтів, партнерів та співробітників, спрямувавши зекономлені кошти в сумі 400 тис. грн. на підтримку двох благодійних ініціатив: «гарячої лінії» паліативної допомоги Київської благодійної організації «Фонд допомоги онкохворим дітям «Краб» та проєкту

«Перший подих» Благодійного фонду «Сподіваюсь і вірю». «Благодійність замість сувенірів» — такого підходу дотримується Райффайзен Банк Аваль уже протягом кількох останніх років напередодні новорічних свят. Банк підтримує чимало благодійних проєктів та ініціював низку доброчинних акцій.

6. Корпоративне волонтерство. У Центральному офісі банку співробітники провели акції фандрайзингу до Великодня та до Дня Святого Миколая із метою допомоги хворим на рак дітям, якими опікується Благодійний фонд «Запорука». Працівники долучилися також до флешмобу LOTS OF SOCKS у рамках Всесвітнього дня людини із синдромом Дауна.

7. Фінансова грамотність. У Райффайзен Банку Аваль набирає обертів проєкт фінансової грамотності для молоді України. Дівчат та юнаків віком від 14 до 18 років банк запрошує брати участь у безкоштовних тренінгах-семінарах «Кошти з розумом для юних дорослих». Метою проєкту є підвищення обізнаності школярів та студентів щодо фінансових продуктів та послуг.

8. Соціальні ініціативи. Райффайзен Банк Аваль виступив партнером III Міжнародної конференції «Соціальна відповідальність бізнесу», яка відбулась у Львові 22 березня 2017 року.

Корпоративна соціальна відповідальність АТ «УкрСиббанк». Довірчі відносини з клієнтами, які АТ «УкрСиббанк», як частина Групи BNP Paribas, вибудовує з моменту свого заснування, є найголовнішим активом. АТ «УкрСиббанк» надає різний спектр послуг приватним і корпоративним клієнтам, впроваджуючи найвищі стандарти етики та Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)¹.

Принципи Корпоративної соціальної відповідальності закладена в 4-ох основних напрямках.

1. Економічна відповідальність — фінансування економіки відповідно до етичних принципів.

2. Соціальна відповідальність — відповідальний та ефективний розвиток співробітників банку.

3. Громадянська відповідальність — участь у вирішенні соціальних проблем, розвиток освіти та культури. Соціальні проєкти здійснюються банком в двох напрямках: спонсорство та благодійність.

Спонсорство:

- «Французька весна» — Фестиваль французьких культурних подій;

¹ УкрСиббанк. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://my.ukrsibbank.com/ru/about-bank/>

- Музей Михайла Булгакова. УкрСиббанк Private Banking підтримує Київський літературно-меморіальний музей М. Булгакова.

- «Париж як він є». Творчий проект з новим поглядом на сучасний романтичний Париж.

Благодійність:

- Срібна монетка. Проект Всеукраїнська благодійна організація «Даун Синдром» та УкрСиббанк зі збору коштів.

- Справжні подарунки — розумна благодійність. Благодійний проект УкрСиббанку та організації «Лікар.інфонд» для дитячих будинків¹.

4. Охорона навколишнього середовища — це боротьба з негативним впливом на навколишнє середовище в результаті власної діяльності. АТ «УкрСиббанк» — учасник непромислового бізнесу, однак, як один з найбільших банків країни, не може залишатися осторонь від загрози негативного зміни клімату і глобального потепління. Екологічна відповідальність банку реалізується в його продуктах і послугах. В рамках зменшення прямого впливу на навколишнє середовище, в нашому банку активно впроваджується проект «Зелений офіс».

Корпоративна соціальна відповідальність ПАТ «ПУМБ». Вже 25 років ПУМБ удосконалює якість послуг для клієнтів². Бере активну участь в активну участь в соціальних проектах.

Ключові принципи сталого розвитку банку наступні.

- Працювати ефективно.
- Поважати інтереси партнерів, клієнтів і суспільства в цілому.
- Забезпечити гідні та безпечні умови праці.
- Підвищувати якість життя в регіонах присутності.
- Прагнути попереджувати та знижувати вплив на навколишнє середовище.

Стратегія ПУМБ в області сталого розвитку включає роботу в наступних загальних напрямках.

1. Навчання та розвиток співробітників.
2. Підвищення якості сервісу.
3. Розвиток бізнес-середовища.
4. Управління ризиками.
5. Корпоративне волонтерство.

¹ Корпоративна та соціальна відповідальність. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт УкрСиббанк — Режим доступу до ресурсу: <https://my.ukrsibbank.com/ua/about-bank/corporate-social-responsibility/>

² За даними сайту ПУМБ. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://about.pumb.ua/>

ПУМБ проводить роботу за наступними напрямками: управління персоналом, управління якістю та відносинами зі споживачами, благодійність і соціальні інвестиції, охорона навколишнього середовища, охорона праці тощо. Система корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в банку збудована згідно з принципами Глобальної угоди (UN Global Compact Principles)¹.

Традиційно щороку ПУМБ реалізує ряд великих соціальних проектів, спрямованих на допомогу дитячим будинкам, фінансову підтримку медичних закладів, а також впроваджує всілякі екологічні ініціативи.

Питання до обговорення

1. Що необхідно зробити керівництву ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УкрСиббанк» та ПАТ «ПУМБ» щоб піднятися на нові рівні соціальної відповідальності?

2. Напрямки участі в програмах корпоративної соціальної відповідальності серед банків України необхідно сегментувати наступним чином:

- банк з 100 % державним капіталом та державною участю;
- банки публічні акціонерні товариства;
- банк з іноземним капіталом.

Чи погоджуєтесь Ви з даною думкою? Обґрунтуйте. Якщо так, сегментуйте банки що досліджуєте за даною методикою та надайте напрямки участі в програмах корпоративної соціальної відповідальності ПАТ «Райффайзен Банк Аваль», АТ «УкрСиббанк» та ПАТ «ПУМБ».

3 Ефективне провадження принципів КСВ дозволяє банківським установам досягнути наступних ключових результатів:

- підвищити ділову репутацію як середовищі клієнтів, так і в конкурентному середовищі;
- збільшити лояльність клієнта, де пріоритетом для банку є довгострокове партнерство, що позитивно відображається на економічному показнику, а саме, індексу лояльності клієнтів (Net Promoter Score).

Чи погоджуєтесь Ви з даним висловом? Свою відповідь обґрунтуйте на прикладі банків, що досліджуються.

¹ Сталий розвиток. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт ПУМБ — Режим доступу до ресурсу: <https://about.pumb.ua/growth>

КРАСА І МОДА КОРПОРАТИВНОЇ ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

*Галина Дзяхар**
*Юлія Шматова***

Перша міжнародна конференція з проблем навколишнього середовища була скликана ООН в 1972 в Стокгольмі, Швеція. На конференції було прийнято рішення про необхідність налагодження міжнародного співробітництва та об'єднання зусиль всіх держав в сфері охорони навколишнього середовища. Тож цілком закономірно, що перші компанії, які запровадили принципи корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у екологічній сфері з'явилися саме у Швеції¹.

Компанія H&M Hennes & Mauritz AB (H&M) заснована в Швеції у 1947 році і котирується на Nasdaq в Стокгольмі. Бізнес-ідея H&M полягає у виробництві модного і якісного одягу за доступною ціною, без шкоди навколишньому середовищу. H&M Group включає в себе такі бренди, як & Other Stories, Cheap Monday, COS, Monki и Weekday, а також концепт H&M Home. H&M Group володіє більш ніж 4200 магазинами на 64 ринках, включаючи країни, де компанія працює за системою франчайзингу. У 2015 році продажі досягли 210 мільярдів шведських крон, включаючи податки, а число працівників склало більше 148 000.

У 2016 році Ethisphere Institute опублікував «Десятий випуск рейтингу брендів», які отримали найвищий бал в п'яти категоріях: етика і дотримання законодавчих вимог, корпоративна відповідальність і соціальна діяльність, культура етики, керівництво і лідерство та інновації і репутація. Рейтинг охоплює різні галузі і бренди, які виробляють різні послуги і продукти, включаючи банкінг, автовиробництво, відпочинок, технології, одяг і їжу. Серед брендів, які увійшли до рейтингу: L'Oréal, Levi Strauss and Co.,

* *Дзяхар Галина* — асистент кафедри правового регулювання економіки, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** *Шматова Юлія* — к.е.н., доцент кафедри правового регулювання економіки, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ H&M Unveils the Swedish Olympic Team's New Uniforms [Електронний ресурс] // Офіційний сайт новин Racked. — Режим доступу до ресурсу : <http://www.racked.com/2016/4/27/11517942/h-m-sweden-olympics-uniforms#h-m-designed-a-wide-range-of-uniforms-for-their-home-country-s-olympic-and-paralympic-athletes-that-include-outfits-for-the-opening-ceremonies-closing-ceremonies-and-athletic-competitions-in-between>

LinkedIn, H&M, PepsiCo, MasterCard, Microsoft, Dell, Intel, VISA, Ford и Starbucks¹.

Бізнес-концепція компанії H&M полягає в тому, щоб пропонувати модний, якісний і екологічний одяг по найбільш вигідній ціні. H&M стежить за витратами на всіх етапах роботи, і використовує більш дешеві види транспортування — морський і залізничний — що сприяє зменшенню викидів вуглекислого газу на відміну від більш дорогого транспортування, наприклад, літаком.

H&M надає підтримку своїм постачальникам для того, щоб виробництво продукції здійснювалося без шкоди для здоров'я покупців і працівників, а також з дотриманням принципів захисту навколишнього середовища. Усі постачальники, які застосовують методи вологої обробки продукції, такі як фарбування і прання, повинні утилізувати свої стічні води. Якість стічних вод, що утворюються в результаті діяльності ланцюга постачальників, має відповідати рівням якості, встановленим організацією Business for Social Responsibility (BSR) Water Group або належним регіональним законодавством залежно від того, які вимоги є більш строгими. Ці вимоги входять в програму аудиту постачальників. Крім цього, всі постачальники, які працюють за контрактом, повинні дотримуватися списку обмежень, за допомогою якого обмежується використання небезпечних хімічних речовин. Такий список обмежених у використанні хімічних речовин постійно оновлюється з 1995 року, причому останні зміни були внесені в 2013 році. У 2013 році також вперше склали списки дозволених до використання матеріалів, покликани допомогти постачальникам вибирати хімічні речовини, що відповідають їх обмеженням².

Основна мета компанії — сталий розвиток, тому для H&M не існує конфлікту інтересів між забезпеченням прийнятних цін і зниженням антропогенного впливу на клімат.

H&M здійснює ряд заходів, спрямованих на обмеження використання хімічних речовин. Ці обмеження — одні з найсуворіших у сфері діяльності компанії і часто виходять за рамки законодавчих вимог. Усі постачальники, які виготовляють продукцію для компанії H&M, за контрактом зобов'язуються дотримуватися їхнього списку обмежень.

¹ Швеція — лидер и образец КСО [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Швеції. Бюлетень КСО. Жовтень 2011 FS 2. — Режим доступу до ресурсу : <https://sweden.se/wp-content/uploads/2013/10/CSR-Russian-high-resolution.pdf>

² Экологическая и социальная ответственность [Електронний ресурс] // Офіційний сайт компанії. — Режим доступу до ресурсу: http://www2.hm.com/fr_fr/service-clients/sustainability.html

Компанія H&M діє виходячи з принципу особливої обережності. Це означає, що краще обмежувати використання хімічних речовин, навіть якщо з наукової точки зору все ще існує невизначеність щодо того, наскільки вони шкідливі. H&M регулярно тестує — як власними, так і сторонніми силами — власні вироби, щоб упевнитися в тому, що вони не містять шкідливих хімічних речовин. У 2013 році компанія H&M заборонила використання перфторованих компонентів (ПФК) при виробництві всієї своєї продукції. Крім того, вона бере участь в програмі Roadmap to Zero, в рамках якої прагне до повного усунення викидів небезпечних хімічних речовин¹.

Компанія H&M постійно працює над поліпшенням умов бавовництва. Один із способів виконання цього завдання — активна участь в програмі Better Cotton Initiative (BCI), в рамках якої H&M виступає в якості членів керівного комітету. BCI спрямована на те, щоб надати мільйонам фермерів по всьому світу можливість вирощувати бавовну так, щоб цей процес забезпечував більше переваг як для самих фермерів, так і для навколишнього середовища.

Крім того, компанія H&M пропонує одяг з органічної бавовни. Для виготовлення цього одягу використовується 100 % органічну бавовну, сертифіковану незалежними сертифікаційними організаціями, такими як Control Union або ІМО. Також використовується органічний хлопок при виробництві деяких предметів одягу для дітей різного віку. Компанія переконує підприємства по культивуванню бавовни в тому, що існує попит на органічну бавовну, і рекомендує їм перейти від традиційного методу виробництва до органічного.

H&M є найбільшим в світі споживачем сертифікованої органічної бавовни: за 2015—2016 рр. компанія подвоїла частку його використання до показника в 21,2 %². Біологічна бавовна, зокрема, використовується при виробництві товарів для новонароджених. Компанія використовує сертифіковану бавовну з маркуванням Better Cotton або перероблену з вторсировини. Така бавовна вирощується без використання пестицидів і хімічних добрив, а також не містить ГМО. Завдання полягає в тому, щоб до 2020 року вся використовувана бавовна мала екологічно чисте походження. У магазинах H&M легко знайти товари, вироблені з ви-

¹ H&M — member of Roadmap to Zero [Електронний ресурс] // Офіційний сайт програми з повного усунення викидів небезпечних хімічних речовин. — Режим доступу до ресурсу : <http://www.roadmaptozero.com/>

² Поліпшення умов бавовництва. Щорічний звіт організації BCI 2015 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт BCI. — Режим доступу до ресурсу : <http://bcianualreport.org/>

користанням органічної бавовни чи інших екологічно чистих матеріалів, тому що вони позначені зеленими етикетками або логотипом H&M Conscious. Цим компанія дає споживачеві зрозуміти, що використаний матеріал виготовлений відповідно до строгих стандартів і під жорстким контролем незалежного органа, що здійснює сертифікацію. Також, з 2011 року в асортименті компанії з'явилася нова екологічна лінійка одягу бренду Conscious Collection. H&M проводить активну роботу зі своїми постачальниками, домагаючись дотримання на їх виробництвах прав трудящих і скорочення шкідливих впливів на навколишнє середовище. Товари H&M надходять приблизно від 700 виробників, багато з яких базуються в країнах, де використання дитячої праці та безпека на робочих місцях є значною проблемою. При H&M діє інспекторська група в складі 70 осіб, яка контролює дотримання постачальниками коду корпоративної поведінки компанії.

Крім того, H&M стала першою компанією на ринку моди, яка запустила міжнародний проект зі збору б/у одягу в кожній країні, де є фірмові магазини марки. Сьогодні будь-який покупець може повернути свій поношений одяг, незалежно від його виробника і стану, і таким чином внести вклад в закриття циклу використання тканин. У 2014 році було зібрано 13 млн. тонн використаного одягу, що вистачить для виробництва приблизно 65 млн. футболок. Компанія H&M прагне скоротити кількість текстильних відходів. Запустивши програму I:collect, компанія створила, можливо, наймасштабнішу роздрібну систему прийому використаного одягу. У короткостроковій перспективі це зможе запобігти потраплянню текстильних матеріалів на звалище, а в довгостроковій — замкнути цикл їх переробки. На початку 2014 року були зроблені перші значні кроки в цьому напрямку і вперше асортимент продукції поповнився виробами, створеними, щонайменше, на 20 % з перероблених матеріалів, отриманих із зібраного використаного одягу.

Компанія у 2017 році представила плаття з колекції H&M Conscious Exclusive, створені з матеріалу Bionic. Цей поліестер виготовлений з перероблених відходів викинутих на берег пластикових пляшок.

Компанія H&M вважає, що концепція екологічної та соціальної відповідальності — це поняття, яке необхідно підтверджувати діями, а не словами¹. Це безперервний процес, що вимагає пос-

¹ H&M в рамках Глобальної ініціативи по отчетности в области устойчивого развития (GRI) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Глобальної ініціативи по звітності у сфері стійкого розвитку. — Режим доступу до ресурсу : <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>

тійного впровадження удосконалень. На шляху до його реалізації необхідні цілеспрямованість, ентузіазм і командна робота. Компанія прагне, щоб вся її діяльність здійснювалася з дотриманням принципів економічної, соціальної та екологічної раціональності. Втілюючи це прагнення в життя, вона отримує можливість більш ефективно вести бізнес, використовуючи менше ресурсів. Крім того, дотримуючись цих принципів, підвищити якість життя людей і співтовариств у всьому світі.

У 2015 році другий найбільший ритейлер у світі запустив нову ініціативу для просування рециклінгу, бажаючи скоротити свій вплив на навколишнє середовище і вирішити брак сировини. Запускаючи лінію джинсу з переробленого котону, H&M пропонує щорічний 1-мільйонний приз за нові екологічні технології з переробки одягу.

Однією із стратегій компанії щодо поширення КСВ у світі є залучення відомих людей до рекламних і маркетингових заходів H&M, серед яких Девід Бекхем, Кеті Пері, Олівія Уайльд та інші. Так, у 2017 році глобальним послом H&M з ініціативи World Recycle Week стала британська співачка M.I.A. Ставши на бік охорони навколишнього середовища і турботи про екологію, музикант випустила новий кліп на підтримку H&M Rewear It.

В рамках еко-ініціатив у 2016 році, H&M запустили нову колекцію Conscious Exclusive в онлайн і в 180 країнах. Джулія Рес-туан Ройтфельд представила яскраві сукні з екологічно чистих матеріалів, таких як шовк, бавовна, органічний льон, еко-шкіра і перероблений поліестер. В рамках кампанії H&M представили Всесвітній тиждень по переробці одягу. Мета компанії — зібрати 1000 тонн одягу за тиждень, обмінявши її на купони зі знижкою в 30 % для учасників. Компанія також планує відкрити нову мережу в якості окремого бренду.

Компанія постійно використовує нові можливості популяризації КСВ-ініціатив. Так, користувачі мережі Інтернет наприкінці 2016 року побачили опубліковане на власному YouTube-каналі H&M нове відео на підтримку кампанії з переробки непотрібного одягу¹. Організатори закликають дбати про майбутнє планети і нагадують про важливість утилізації одягу. Під час Першої всесвітньої акції зі збору одягу в 2013 році H&M зібрали 40 тисяч тонн непотрібного одягу, і тепер шведська компанія до 2020 року планує збільшити цю цифру до 25 тисяч тонн. Протягом року

¹ H&M's official YouTube page [Електронний ресурс] // Офіційний Ю-туб канал компанії H&M. — Режим доступу до ресурсу : <https://www.youtube.com/user/hennesandmauritz>

кожен бажаючий може принести непотрібні речі з текстильних волокон, будь-якої марки і в будь-якому стані, в магазини мережі.

Компанія H&M популяризує міжнародні організації із захисту навколишнього середовища. Так, у 2016 році компанія запустила дитячу колекцію з WWF. 10 % від продажів цієї колекції будуть відраховані Всесвітньому фонду дикої природи для допомоги зі збереження вимираючих видів тварин¹. Колекція створена з органічної бавовни з принтами різних тварин і повідомленнями: «Захист моєї тваринки». Своєю колекцією H&M хоче заохотити покупців бути більш свідомими щодо охорони навколишнього середовища та підкреслити свою співпрацю з фондом, яка почалася в 2013 році. Партнерство включає дії з охорони вод і клімату, а також поінформованість про сталий розвиток в моді.

Також, компанія пропагує власні ідеї в спорті. На церемонії відкриття олімпійських ігор в Ріо-де-Жанейро Шведська збірна вийшла в формі від бренду H&M. Одним з найбільш використовуваних матеріалів став поліестер, який отримали в результаті переробки пластикових пляшок і старого одягу.

Представники шведського ритейлера відвідали Україну для можливості відкриття нових ринків збуту, хоча офіційно менеджер зі зв'язків з громадськістю та ЗМІ мережі H&M Ельназ Барара не підтвердив інтересу компанії до відкриття торговельних точок. При цьому це був вже другий приїзд шведської делегації в нашу країну. Вперше представники мережі відвідали країну в 2013-му. Текст договорів по відкриттю перших магазинів в 2014 році вже був узгоджений, але в останній момент ритейлер відмовився від своїх планів. Призупинення планів розвитку було пов'язані з початком в Україні Революції гідності, а також різким падінням рівня життя населення.

Під час візиту в Україну Маттіас Ламберг оглянув найбільші торговельні центри, такі як Ocean Plaza, Lavina, Гуллівер і інші. Експерт також ознайомився з проектами декількох споруджуваних ТРЦ. Як і більшість інших міжнародних ритейлерів, при вході на нові ринки H&M відкриває відразу кілька магазинів протягом шести-дев'яти місяців. Але чи будуть умови оренди, взаємодії з державними дозвоільними органами та умови впровадження першочергових стратегій компанії по КСВ прийнятними в Україні, поки-що не відомо.

¹ H&M and WWF [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Всесвітнього фонду дикої природи. — Режим доступу до ресурсу : http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/working_with_business/business_partnerships/handm.cfm

1. На яких принципах базуються ідеї КСВ компанії Н&М?
2. Які екологічні практики використовує компанія?
3. Які позитивні засоби реалізації принципів КСВ, що використовуються Н&М ви б рекомендували українським компаніям аналогічного профілю?
4. Які перспективи появи Н&М на ринку України?

КОРПОРАТИВНІ СОЦІАЛЬНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК РІШЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Юлія Гернего*

Монсанта — міжнародна компанія зі штаб-квартирою у США, яку відзначено серед 100 Найкращих корпоративних громадян (CR Magazine, 2016). Компанія постачає сільськогосподарську продукцію, зокрема насіння сільськогосподарських та овочевих культур, засоби захисту рослин. Вона має представництва у 66 країнах, включаючи Україну. Завданням є задоволення потреб сьогодні, зберігаючи планету для завтрашнього дня. Компанія Монсанта прийняла стандарти Глобальної ініціативи зі звітності (GRI), щорічно публікує Корпоративний звіт про соціальну відповідальність та сталий розвиток (CSR) (Monsanto).

Глобальне співробітництво, дифузія інновацій та реалізації соціальної відповідальності в практиці ведення бізнесу можуть розглядатися серед резервів для подальшого розвитку бізнесу в Україні. Монсанта трактує результати своєї діяльності як здатність пропонувати інноваційні рішення для фермерів різних культур та географічних регіонів. Компанія має Кодекс ділової поведінки, який допомагає розпізнати та вирішувати широке коло соціальних питань (Monsanto, 2016). Компанія підтримує цілісність в ділових відносинах із зацікавленими сторонами, включаючи роботу з фермерами, сільськими громадами та кінцевими споживачами, що покращує імідж компанії. Соціальне відповідальна поведінка Монсанта сприяє розширенню поінформованості

* Гернего Юлія — к.е.н., доцент кафедри інвестиційної діяльності, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

про компанію. Реалізація соціальних інвестицій веде до подальшої співпраці та довгострокового зростання.

Тенденції сталого розвитку пов'язані із компаніями, які зацікавлені в пошуку інвестицій, що задовольняють як фінансові так і соціальні цілі (OECD, 2015). Соціальні інвестиції стають інструментом для розвитку сучасного господарського середовища. Вони допомагають компаніям зростати і забезпечують підвищення стійкості компаній за рахунок зростання їх соціальних впливів (HM Government, 2016).

Можливості сталого розвитку в Україні обмежені, зокрема, зважаючи на проблеми у сферах сільської інфраструктури, освіти та аграрного сектору. Компанія прагне реалізувати пріоритети соціальної відповідальності через програми соціальних інвестицій в Україні на двох рівнях.

Українське суспільство стикається з проблемою обмеження зв'язків між діловими колами міста та села. Наша мета полягає в тому, щоб інформувати жителів міста про потенціал та проблеми села. Проект «Від села до міста» складається із зустрічей, де представники виробництва можуть інвестувати в реконструкцію обладнання, призначеного для майбутніх постачальників їх сировини. В результаті, така діяльність призведе до поліпшення умов праці та підвищення продуктивності, розвитку нових можливостей для співробітництва.

Фонд Монсанта працює для зміцнення фермерських громад та інфраструктури села в усьому світі. В Україні, Фонд націлений на поліпшення сільськогосподарської освіти, в тому числі: підтримку бібліотек, шкіл та науково-дослідних центрів; підтримку сільських громад, включаючи розвиток неурядових організацій, продовольчої та водної безпеки. Тривалість соціального проекту повинна бути не меншою за 12 місяців. Мінімальний бюджет проекту становить 25 000 доларів США. Заявники повинні довести свою фінансову спроможність, як результат недавнього зовнішнього аудиту, проведеного відповідно до міжнародних стандартів.

Починаючи з 2013 року, в рамках напряму «Україна — житниця майбутнього» інвестиції надаються для підтримки освіти та сталого розвитку, включаючи програми енергоефективності та доступу до якісної води. Максимальний бюджет проекту становить 200 000 грн. на строк до 12 місяців.

Зважаючи на наведені вище умови, Фонд Монсанта підтримує наступні проекти: «Розвиток малого підприємництва в сільських громадах України» та «Відновлена криниця — згуртована грома-

да» на суму 1,9 млн. грн. у 2013 році; «Бібліотека — громада: відкритий простір» на суму 1,8 млн. грн. у 2014 році; «Створення центрів соціальної активності для осіб похилого віку» та «Оцифрування депозитарію Національної наукової сільськогосподарської бібліотеки» на суму 1,8 млн. грн. у 2015 році.

Соціальні інвестиції у рамках напряму «Україна — житниця майбутнього» забезпечили підтримку 14 соціальних проектів у 11 областях. Загальний бюджет програми становив 1 млн. грн. у 2014 році, 600 000 грн. у 2015 році та 400 000 грн. у 2016 році.

У 2014 році переможцями були проекти створення дитячого майданчика для дітей з особливими потребами, комп'ютеризації шкіл, підтримки конкурсу фотографії та соціального підприємництва у селі. У 2015 році Монсанта підтримало проекти, пов'язані із енергоефективністю, соціальним підприємництвом у селі, освітою та заміною медичного обладнання. Результатом інвестиційної діяльності у рамках реалізації програми «Україна — житниця майбутнього» у 2016 році є проекти реконструкції старовинної хати, створення школи бджільництва та спортивної школи у селі.

Питання до обговорення

1. Проаналізуйте перспективи розвитку бізнесу компанії в Україні. Оцініть роль соціальних інвестицій для довгострокового зростання Монсанта на вітчизняному ринку.

2. Запропонуйте ідею соціального проекту для участі в програмі «Україна — житниця майбутнього» у наступному році.

БЕЗПЕКА ТЕХНОЛОГІЇ УТИЛІЗАЦІЇ ВІДХОДІВ

Наталія Грущинська*

Світовий досвід свідчить, що безпечних сміттєспалювальних технологій не існує. Ніякі санітарно-захисні зони не зможуть захистити людей від масштабних токсичних викидів. Такий спосіб поводження з відходами завдає шкоди навколишньому

* Грущинська Наталія — д.е.н., професор, зав. кафедрою міжнародної економіки та економічної дипломатії, Дипломатична академія України при МЗС України

середовищу і є економічно витратним. Весь світ прагне зменшувати кількість відходів, які постійно утворюються, якомога повніше переробляти їх і вже на стадії розробки нових товарів знати шляхи їх утилізації. До того ж, ні в одній соціально і економічно розвиненій країні не ведеться спалювання «непідготовлених» відходів.

Перший у світі сміттеспалювальний завод був побудований в 1874 році у місті Нотінгем (Англія). Згодом подібні заводи були побудовані у США, Німеччині та в інших розвинених країнах. Масове будівництво таких заводів припадає на XX століття. Рівень спалювання побутових відходів у різних країнах суттєво різниться. Так, із загальних обсягів ТПВ (тверді побутові відходи) частка спалювання становить в Австрії, Італії, Франції, Німеччині від 20 до 40 %; Бельгії, Швеції — 48—50 %, Японії — 70 %; Данії, Швейцарії — 80 %; Англії та США — 14 %, Україні, Росії — 2 %. Парижі, наприклад, працюють 11 сміттеспалювальних заводів. Лондонський завод потужністю 420 тисяч тонн ТПВ на рік розташований у двох кілометрах від історичного центру міста. А в невеликій за площею, проте густонаселеній Японії лише в Токіо діють 22 заводи. У Канаді працюють 17 сміттеспалювальних заводів, у США — 168, в Японії — 1900, у Франції — 170, у Швейцарії та Англії — по 30, у Німеччині — 73, в Італії — 94, у Данії — 38.

Експерти зазначають, що ТПВ — реальна альтернатива паливним ресурсам. Щороку центри з утилізації енергії відходів дозволяють Європі економити мільярди літрів нафти та газу: 1 тонна відходів дорівнює 200 літрам дизельного палива. В Україні процес спалювання сміття ускладнюється тим, що відходи, перед відправкою на завод, заздалегідь не сортуються. Це значно підвищує ступінь небезпеки для здоров'я населення, адже при спалюванні несортованих побутових відходів в повітря потрапляють канцерогенні поліароматичні з'єднання (бензапирен), важкі метали (ртуть, кадмій, свинець), броміни і ще декілька тисяч небезпечних речовин, токсичні властивості яких недостатньо вивчені. Але серед всіх речовин, що виділяються при спалюванні, найбільшу небезпеку представляють діоксини. Отже, спалювання сміття — це небезпечна технологія позбавлення від сміття.

Наразі в Україні існує лише один сортувальний комплекс відходів — «ГрінКо», на якому переробляють сухе сміття. Потім перероблене сміття відвозять на полігон №5, який обслуговує «Київспецтранс». ПАТ «Київспецтранс» — підприємство, що на-

дає послуги з поховання твердих побутових відходів (ТПВ), що складає понад половину ТПВ міста Києва¹.

Корпоративна соціальна відповідальність для «Київспецтранс» — це постійна увага до етичного ведення бізнесу та внесок у розвиток економіки, створення умов для покращення рівня життя як працівників та їх сімей, так і місцевих громад та суспільства загалом. Компанія вважає, що дотримання стратегії корпоративної соціальної відповідальності та принципів політики сталого розвитку забезпечить поєднання економічних, соціальних та екологічних факторів в основі її бізнес-стратегії та дозволить задовольнити потреби майбутніх поколінь.

Метою стратегії сталого розвитку «Київспецтранс» є наступне.

1. Ефективне використання можливостей та ресурсів: надійне постачання стабільного асортименту послуг, що задовольняє всі потреби клієнтів; використання всіх можливостей економії ресурсів та коштів компанії; використання всіх можливостей розвитку бізнесу при виході на нові ринки, залученні нових груп клієнтів, розширенні асортиментного ряду тощо.

2. Виявлення ризиків та запобігання негативним наслідкам: забезпечення екологічних, соціальних та стандартів якості з метою зниження репутаційних та комерційних ризиків; зменшення наслідків непередбачуваних витрат, що можуть виникнути через нестабільні ціни на енергію та сировину.

3. Зміцнення репутації та впевненості суспільства в компанії: посилення конкурентних позицій; покращення сприйняття «Київспецтранс» стейкхолдерами як відповідальної прозорої компанії; управління очікуваннями суспільства за допомогою конструктивного діалогу зі стейкхолдерами; посилення соціального значення цінностей компанії як відповідального корпоративного громадянина суспільства.

Полігон № 5 є найкрупнішим в Україні і найдосконалішим з точки зору інженерного вирішення. Загальна площа — 63,7 га. Існують 2 майданчики складування твердих побутових відходів. Перший нині працює з повним навантаженням, другий законсервовано. Тут тривають пошукові роботи з посилення дамби. Після її зміцнення відкриють другий майданчик. Щодня полігон приймає до 1500 тонн побутового сміття. Влітку, навантаження на полігон зростає іноді до 3000 тонн щодоби. Сміття лежить шаром

¹ Приватне акціонерне товариство «Київспецтранс». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://kst.in.ua/uk/pro-kompaniyu/zagalna-informaciya>

завтовшки 76 метрів на поліетиленовій плівці, що не допускає проникнення фільтрату в ґрунт. У 2014 році полігон прийняв 386 тис. 675 тонн твердих побутових відходів, за 9 місяців 2015 року — 273 тис. 955 тонн¹.

Важливим є громадянська позиція кожного щодо охорони навколишнього середовища, в даному випадку сортування сміття. Київспецтранс приймає активну роз'яснювальну роботу у переведенні столиці на європейський збір сміття. В даний час в Києві встановлено вже майже 5 тисяч контейнерів роздільного збору сміття. За підрахунками фахівців, роздільний збір сміття дозволить на 30—40 % зменшити навантаження на сміттєві полігони. Крім того, за даними фахівців 80 % наших відходів — це упаковка, яка підлягає вторинній переробці.

Київспецтранс здійснює вивіз сміття на Полігон № 5. Дискусії на рахунок роботи основного звалища «вироблених» киянами твердих побутових відходів у селі Підгірці Обухівського району тривають уже не перший рік. Безліч разів полігон № 5 підлягав закриттю. Найбільше претензій завжди було до екології, забруднення ґрунтових вод та смороду. Однак, закриття полігону — це не вихід, тому як відходи накопичуються і необхідність їх вивозу загострюється. Проведена реконструкція Полігону, загальною вартістю 76,9 млн грн., створила можливості для продовження функціонування місця захоронення відходів.

На сьогодні на полігоні збудували лабораторію радіологічного контролю, котельні, контрольно-пропускний пункт, насосну станцію перекачки фільтрату, ЛЕП, трансформаторну підстанцію, зовнішні та внутрішні інженерні мережі. Також відремонтували адміністративно-побутовий корпус, станцію перекачки стоків, очисні споруди дощової каналізації. Закуплено та змонтовано обладнання з переробки фільтрату.

У «Київспецтрансi» підраховували, що після реконструкції першої черги може вистачити ще років на 1,5—2. Другу чергу можна буде використовувати ще до 7 років. За цей час на території можна буде захоронити не менше 15 млн. кубометрів сміття².

Полігон функціонує цілодобово. Оснащений оновленою технікою з потужних машин, що дозволяє забезпечити технологію захоронення і недопущення виникнення надзвичайних ситуацій. Обслуговує полігон 84 людини. Працівники отримують від 2,5 до

¹ Діяльність ПАТ «Київспецтранс». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://kst.in.ua/uk/diyialnist>

² Проект рекультивції полігону ТПВ №5. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://kst.in.ua/uk/vazhlyvo-znaty/proekt-rekultivaciyi-poligonu-no5>

4-х тис. грн. На роботу їх привозять спецавтобусами. Через шкідливі умови праці люди одержують додатковий пайок — молоко чи вершкове масло.

Окрім реконструкції полігону, столична влада вкладає кошти й у розвиток навколишніх сіл. Наприклад, у Креничах, Романкові та Підгірцях проклали газові та водопровідні мережі, побудували сучасну школу та дитячий садок. На все це з міського бюджету протягом трьох років спрямували майже 40 млн грн.

Усього в Україні під сміттям різного виду і походження зайнято 160 тисяч гектарів земельних угідь. Модуль техногенного навантаження на одиницю площі нашої країни становить 41391 тону на квадратний кілометр, відповідно на одного жителя — 480 тонн. Україна — одна з найбільш забруднених і екологічно напружених країн світу. Для порівняння: техногенне навантаження на одиницю площі в нашій країні вдесятеро перевищує таке в Росії. Порівняння з передовими країнами світу просто не коректне, оскільки в них утилізація промислових відходів здійснюється на 65—80 % поточного виходу. Надію вселяє той факт, що ще років 15—20 тому ситуація в більшості країн була приблизно такою самою, як сьогодні в Україні: відходи в основному відправляли на смітники, полігони для поховання або спалювали. Людство дійшло висновку, що потрібно принципово змінювати підхід до побутового сміття як такого. Переоцінка цінностей сталася на початку 80-х років XX ст., коли розвинені країни зрозуміли, що стосовно відходів метод «як з очей, так і з думки» проблеми не вирішує.

Утилізація сміття у великих містах і міських агломераціях — надзвичайно важлива народногосподарська проблема.

Найбільш широко застосовуються компостування, спалення і піроліз твердих побутових відходів. Найбільш простим способом знешкодження і переробки твердих побутових відходів є компостування. Це аеробний біологічний процес із виділенням тепла під впливом термофільних мікроорганізмів, які окиснюють органічну речовину. Із 30 т компосту, вивезеного на 1 га сільського сподарських угідь, можна отримати до 0,5 т азоту, фосфору і калію, а також 1 т вапняку. Особливо ефективне компостування в тих районах, де вміст органічних речовин у смітті значний і є потреба в добривах.

Останніми десятиліттями частка ТПВ, які спалюють з утилізацією матеріалів і теплоти, неухильно зростає. Теплоту від спалювання ТПВ можна використовувати для одержання гарячої води чи водяної пари (утилізаційні котельні), електроенергії за

рахунок роботи водяної пари (утилізаційні електричні станції), теплоти та електроенергії (утилізаційні теплоелектроцентралі).

У разі використання ТПВ як палива беруть до ваги два основні принципи: їх теплотворну здатність та вплив на стан природного середовища продуктів згорання. Враховують і доступність для масового використання та необхідну активність, яка забезпечує горіння ТПВ.

Завдяки вже відпрацьованій технології на деяких сміттєспалювальних заводах при ліквідації твердих відходів отримують електроенергію або пару. Залежно від потреб населеного пункту для переробки сміття використовують установки різної потужності — від 100 до 3000 т. за добу.

В Україні сміттєспалювальні заводи діють у Києві, Харкові та інших містах. У 1989 році на сміттєспалювальних заводах України знешкоджено 8,2 % твердих побутових відходів. Попереднє сортування сміття на заводах за існуючою технологією не передбачається.

Київський сміттєспалювальний завод «Енергія» став до ладу у грудні 1987 року. Завод призначений для переробки (знешкодження) методом спалювання твердих побутових відходів м. Києва. На час будівництва заводу попереднє сортування відходів у місцях їх утворення не проводилось. Таким чином, завод переробляє несортовані побутові відходи. Ще один такий завод діє у Дніпропетровську. Обладнання для цих підприємств було придбано у Чехословаччині. Завод «Енергія» оснащений 4 сміттєспалювальними котлами. Кожен з котлів здатен спалювати 15 тонн відходів за годину.

Завдяки роботі заводу було припинено експлуатацію двох київських сміттєзвалищ: у районі села Проліски по Бориспільській трасі («Бортничі») і Пирогівського — на окружній дорозі («Пирогово»).

Відходами сміттєспалювальних заводів є: тверді відходи (золи та шлаки), рідкі (стічні води), газоподібні (димові гази, серед яких найнебезпечнішим складником, що утворюється в значних кількостях, є оксид сульфуру (IV)).

Останнім часом вчені багатьох країн виказують занепокоєння у зв'язку із зростаючими викидами в атмосферу забруднюючих речовин сучасними сміттєспалювальними підприємствами. Причиною цього стали відомості про те, що внаслідок спалювання пластмаси та деяких видів паперу утворюються нові хімічні речовини — діоксини і фурани, які з викидами надходять у повітряний басейн. Стандартів гранично допустимих рівнів концен-

трації діоксинів у багатьох країнах немає. Занепокоєння також викликає наявність зольних домішок на сміттєспалювальних підприємствах, оскільки вони містять важкі метали.

Спецобладнання на побудованих за радянських часів українських ССЗ не розраховане на ефективну боротьбу з забрудненнями, в тому числі і діоксинами. Загалом, діяльність вітчизняних сміттєспалювальних заводів офіційно визнана небезпечною. Крім того, дорогий природний газ та електроенергія роблять діяльність вітчизняних підприємств збитковою. Їх закриття вважається справою часу, і лише відсутність коштів на альтернативні методи поводження з відходами є причиною того, що ССЗ усе ще працюють.

Від спалювання до реутилізації. Спалювання, як захід для ліквідації побутових відходів, явище позитивне, особливо якщо це супроводжується постачанням електроенергії або пари. Але ж з відходів можна вилучати певні речовини — метал, скло, папір, гуму, пластмасу тощо з метою їх повторного використання. Процес вилучення з відходів цінних компонентів з подальшою ліквідацією у природокористуванні зветься утилізацією. Якщо вилучені згодом компоненти стають сировиною для іншого виробництва, то в такому разі користуються поняттям реутилізація.

Теоретично всі відходи повинні підлягати реутилізації, але процес вилучення із сміття цінних компонентів досить складний. В деяких регіонах, наприклад, США реутилізується до 22 % відходів.

Алюміній, скляний посуд і сталь можуть бути реутилізовані практично безмежно. Виробництво алюмінію з 1 т вторинної сировини економить 4 т. бокситів та 700 кг спеціального коксу, на 35 кг знижуються викиди в атмосферу алюмінієвих фтористих сполук. До того ж знижуються енерговитрати на виплавлення металу. За існуючими оцінками, близько 90 % скляних відходів придатні для відновлення. Кожна тонна скляного бою економить майже 1,2 т первинної сировини¹.

Реутилізація макулатури сприяє збереженню мільйонів гектарів лісу, економії енергії і води, зниженню забруднення атмосфери і води. Донедавна більша частина молока, молочнокислих продуктів, безалкогольних напоїв і пива розливалась виробниками у скляні пляшки, які можна було здавати, повертаючи їх за-

¹ Андрій Грушинський: Щоб стало чистіше, потрібно не захоронювати сміття, а переробляти. [Електронний ресурс] // ІнА «Українські Новини» — Режим доступу до ресурсу: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/andrij-hrushchinskij-shchob-stalo-chistishe-potribno-ne-zakhoronjuvati-smittja-a-pererobljati-2485797.html>

кладну вартість. Машини розвозили пляшки і доставляли назад порожні, їх відмивали і знову наповнювали. Така система ефективна лише в такому разі, коли відстань між виробником і споживачем невелика. Однак по мірі зростання відстаней транспортні витрати стали надто великими, а споживачеві доводиться платити не лише за пляшки, а й за їх перевезення.

З'явився інший вид тари — легкої, яку можна викинути і не везти назад. Одночасно вона виявилась дуже вигідною для її виробників — адже прибуток щоразу отримується від кожної виробленої пляшки чи банки!

Отож, не дивно, що нинішня ситуація така — тара одноразового використання складає близько 6 % усіх твердих побутових відходів, близько 50 % негорючих відходів і приблизно 90 % сміття на узбіччях доріг, яке не піддається біодеградації (тобто, не розкладається природнім шляхом). Така тара небажана у екологічному відношенні, оскільки виробництво необхідних матеріалів та її самої спричинює забруднення повітря. Все це — приховані витрати, не вказані в товарному чеку. Покупець платить не лише за прибирання сміття, а й за забруднення повітря, лікування тощо. Екологічним активістам США, які добре усвідомлювали цю проблему, вдалося домогтися прийняття так званих «пляшкових біллів» у 9 штатах країни. Це сприяло тому, що споживачі поступово стали надавати перевагу тарі багаторазового використання.

Захоронення (могильники) використовуються як альтернатива відкритих звалищ. При цьому сміття просто закопують у землю або висипають на поверхню і зверху присипають шаром ґрунту. Оскільки відходи в такому випадку не горять і вкриті ґрунтом, вдається уникнути забруднення повітря і розмноження небажаних тварин. На жаль, саме ці обставини, а також фінансові можливості бралися, як правило, до уваги при влаштуванні могильників. Не враховувалося те, як відбувається кругообіг води, які речовини можуть утворитися в процесі розкладу сміття, як запобігти іншим небажаним явищам. Будь-яке зручне пониження рельєфу ставало місцем захоронення сміття.

Із захороненням сміття пов'язані супутні екологічні проблеми: вимивання речовин і забруднення ґрунтових вод; утворення метану; просідання ґрунту.

Найсерйозніша проблема — забруднення ґрунтових вод. Вода — універсальний розчинник. Просочуючись крізь шари захоронених відходів, дощова (тала) вода «збагачується» різними хімічними речовинами, які утворюються у процесі розкладання сміття. Така вода з розчиненими у ній забрудниками називається фільт-

ратом. Коли вона проходить крізь необроблені відходи, утворюється особливо токсичний (отруйний) фільтрат, у якому поряд з органічними рештками наявні залізо, ртуть, цинк, свинець та інші метали з консервних бляшанок, батарейок та інших електроприладів, причому це все приправлено барвниками, пестицидами, миючими засобами та іншими хімікатами. Неграмотний вибір місць захоронення і нехтування засобами безпеки дозволяє цій отруйній суміші досягати водоносних горизонтів.

Друга проблема — утворення метану — пов'язана з анаеробними процесами, які відбуваються у захоронених шарах сміття без доступу повітря. Утворюючись, цей газ може поширюватись у землі горизонтально, накопичуватись у підвалах приміщень і вибухати там при запалюванні. Поширюючись у вертикальному напрямку, метан спричинює отруєння й загибель рослинності. За відсутності рослинного покриву починається ерозія ґрунту, захоронені відходи оголюються і виходять на поверхню¹.

Отже, захоронення і спалювання — найпоширеніші шляхи, які застосовуються людством для вирішення проблеми твердих побутових відходів. Інші принципово нові методи, які дозволяють знешкоджувати сміття ще до того, як воно з'явилося, вивчатимуться надалі.

Компанія «Київспецтранс» дотримується вимог місцевого законодавства, є відповідальним платником податків та соціальних виплат. Дотримання законів, корпоративних інструкцій, процедур та стандартів — це важливий інструмент захисту компанії, її керівного складу та співробітників від економічних втрат і впливів на її репутацію. Охоплюючи всі сфери діяльності компанії, комплаєнс (дотримання законів) включає в себе такі процедури та інструкції: процедура проведення тендерів, володіння акціями, правила користування зовнішніми консультантами, операції з готівкою, інсайдерські операції, фінансовий облік, політики щодо благодійності та спонсорства та багато інших.

Діяльність компанії Київспецтранс ґрунтується на бізнес-принципах, що включають базові цінності та норми етичної та ділової поведінки, якими повинен керуватися кожен співробітник Київспецтранс.

1. Чітко розмежовувати особисті інтереси та інтереси компанії Київспецтранс. Співробітники Київспецтранс повинні уни-

¹ Сміттєве королівство. Репортаж зі столичного звалища побутових відходів. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://kst.in.ua/uk/blog/musornoe-korolevstvo-reportazh-so-stolychnoy-svalky-bytovykh-othodov>

кати конфлікту особистих та корпоративних інтересів. У своїй співпраці з діловими партнерами необхідно брати до уваги лише об'єктивні критерії та не допускати задоволення власних особистих інтересів які не відповідають та суперечать інтересам компанії Київспецтранс.

2. Не надавати необґрунтовані переваги. Співробітники Київспецтранс не мають права пропонувати особисті привілеї, пов'язані з службовими обов'язками (наприклад, подарунки) будь-якому співробітнику іншої компанії або установи, організації. Винятки стосуються лише символічних і малоцінних святкових подарунків, рекламних сувенірів або доречних в окремих випадках подарунків (при цьому розрахунки готівкою або аналогічні послуги заборонені), запрошень на ділові обіди, які не виходять за межі прийняттого.

3. Не використовувати службове становище задля особистих інтересів. Співробітники Київспецтранс не мають права захочувати або отримувати привілеї (наприклад, подарунки), пов'язані із службовими обов'язками, від будь-якого співробітника іншої компанії або будь-якої третьої сторони. Винятки стосуються лише символічних і малоцінних святкових подарунків, рекламних сувенірів або доречних в окремих випадках подарунків (при цьому розрахунки готівкою або аналогічні послуги заборонені), запрошень на ділові обіди, які не виходять за межі прийняттого.

4. Ставитися до всієї інформації всередині компанії Київспецтранс, як до конфіденційної. Співробітникам Київспецтранс забороняється передавати або іншим способом надавати доступ третім особам до конфіденційної інформації і конфіденційних документів Київспецтранс, не маючи на те відповідних повноважень. Ця заборона також чинна після завершення роботи працівника в компанії Київспецтранс.

5. Дотримуватися правил чесної конкуренції. Співробітники Київспецтранс повинні дотримуватись вимог антимонопольних положень Компанії та законодавства. Забороняється укладення цінових угод про фіксацію цін та домовлятися з постачальниками та/або конкурентами про розподіл ринків або часток ринку, розподілу регіональних ринків і встановлення єдиних картельних цін. Не дозволяється обговорювати із конкурентами конфіденційну інформацію або інформацію, яка відповідно до вимог законодавства не відноситься до відкритої. Крім того, заборонено збирати та використовувати конфіденційну інформацію про конкурентів і передавати таку інформацію третім особам.

6. Ставитися до всіх, як до рівних. Співробітники Київспецтранс не мають права проявляти ознак будь-якої форми дискримінації за ознаками расової приналежності, етнічного походження, релігії, світогляду, фізичних та інших обмежень (інвалідності), віку, сексуальної орієнтації, статі. Крім того, неприпустимими є домагання, особливо переслідування і сексуальні домагання.

Кадрова політика «Київспецтранс» визначається висловом: «Наші співробітники — це одна із ключових цінностей нашого підприємства». Підтримка та розвиток співробітників є одним із стратегічних пріоритетів компанії. Підприємство забезпечує 304 працівника робочими місцями із усіма соціальними гарантіями. Київспецтранс позиціонує себе як чесного роботодавця і підтримує чесні умови праці та дотримується всіх вимог законодавства з праці.

Співробітники Київспецтранс зобов'язані виконувати свою роботу згідно з чинним законодавством України та корпоративними стандартами і правилами Компанії Київспецтранс.

Питання до обговорення

1. *Окресліть наслідки для екологічної ситуації в Києві у разі скорочення техніко-експлуатаційного забезпечення (скорочення кількості спецтранспорту, зменшення забезпечення паливом) діяльності ПрАТ «Київспецтранс».*

2. *Провести SWOT аналіз ПрАТ «Київспецтранс».*

ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ МІСЬКИХ БІБЛІОТЕК

Марія Плотнікова*

Житомирська обласна універсальна наукова бібліотека імені Олега Ольжича (ЖОУНБ імені Олега Ольжича) — провідний просвітницький і культурний центр міста і області, депозитарій краєзнавчих видань, найбільше сховище творів друку в області. Головна мета діяльності бібліотеки — забезпечення потреб кори-

* *Плотнікова Марія* — к.е.н., доцент кафедри інноваційного підприємництва та інвестиційної діяльності, Житомирський національний агроєкологічний університет.

стувачів в інформації не тільки традиційними засобами, а й на основі нових інформаційних технологій. Комп'ютеризація бібліотечно-бібліографічних процесів забезпечила підвищення оперативності і якості обслуговування користувачів, надала можливість отримувати необхідну інформацію через Інтернет. Задачами проектів, що проводяться в ЖОУНБ є: 1) просвітницька, комунікаційна та культурно-мистецька діяльність (мистецькі виставки, віртуальні виставки, регіональний тренінговий центр «Бібліоміст», сектор «Інклюзивний читальний зал»); 2) міжнародне співробітництво (інформаційно-консультаційний центр «Вікно в Америку», заочний німецький абонемент, курси іноземних мов — англійської, німецької, французької, італійської тощо); 3) культурно-просвітницька, інформаційна, світоглядна (клуби для дискусій, клуби за інтересами — клуб дачника, клуб народної вишивки, клуб грибника, фотоклуб, шаховий клуб, театральний клуб, клуб любителя книги, класичної музики тощо); 4) строково (на умовах грантів) та безстроково (за рахунок власних коштів та внесків учасників) регіональні заходи, зокрема в межах програм державних, обласних, міських свят, конкурсів, оглядів тощо¹.

ЖОУНБ ім. О. Ольжича — одна із найстаріших бібліотек України. Офіційно вона була відкрита 10 квітня 1866 року (за старим стилем). Історія створення бібліотеки докладно висвітлена в статті відомого вченого-бібліографа Володимира Теофіловича Боцяновського «Публичная библиотека в Житомире», надрукованої у восьмому числі часопису «Киевская старина» за 1891 рік, коли ще жив і продовжував працювати перший завідувач бібліотеки Іван Шинкевич. Думка про створення в губернських та інших провінційних містах публічних бібліотек виникла ще в першій половині XIX ст., ініціаторами були прогресивно налаштовані представники інтелігенції та дворянства. Про це йдеться в статті «Общественные библиотеки на Юге», надрукованій у часописі «Основа» за липень 1861 року. Слід відзначити, що ідея створення публічних бібліотек виношувалась і на державному рівні. В книзі Івана Яковича Рудченка «Десять лет Житомирской публичной библиотеки» (1876) повідомляється, що 5 липня 1865 року міністром внутрішніх справ був затверджений статут бібліотеки і на її облаштування виділено три тисячі рублів, але цього було недостатньо. Певну частину коштів отримано із пожертву-

¹ Житомирська обласна універсальна наукова бібліотека імені Олега Ольжича. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.lib.zt.ua/ua>

вань місцевої громади. Наступного року бібліотеку відкрито офіційно, майже одночасно з Київською і Кам'янець-Подільською. Через відсутність спеціального приміщення бібліотеку було розміщено в одному з флігелів губернаторського будинку. Засновниками бібліотеки вважалися особи, які жертвували на її створення 100 рублів, а членами — всі, хто щороку сплачував за користування книгами 5 рублів. В 1897 році бібліотека відсвяткувала новосілля в спеціально збудованому приміщенні на Пушкінській вулиці. На той час це була досить простора і оригінальна будівля в Житомирі. В цьому будинку, до якого вже у повоєнний час зробили прибудову, бібліотека містилася до 1979 року. Тепер у цій будівлі розміщується обласна бібліотека для дітей. 2 грудня 1900 року в приміщенні бібліотеки відбулося організаційне засідання «Товариства дослідників Волині» — одного з перших в Україні наукових краєзнавчих товариств. З 1902 року почали виходити «Праці товариства дослідників Волині». Послугами бібліотеки в різні часи користувалися Михайло Коцюбинський, Олександр Купрін, Олександр Довженко, Григорій Мачтет, Василь Земляк, Борис Тен та інші. Діяльність бібліотеки висвітлювалася на сторінках преси. В газеті «Волинь» (виходила з 1879) з'являються публікації і повідомлення про діяльність бібліотеки, нові надходження книг. У цей час в газеті друкуються Михайло Коцюбинський, Олександр Купрін, Саша Чорний. У 1919 році Житомирська публічна бібліотека почала отримувати обов'язковий примірник друкованої продукції. В 1937 році, у зв'язку з утворенням Житомирської області, бібліотека отримала статус обласної, а в 1966 році — обласної наукової. В цей період бібліотеку відвідували Максим Рильський, Андрій Малишко, Леонід Первомайський, Борис Тен. У 1979 році бібліотека відсвяткувала новосілля в спеціально збудованому п'ятиповерховому будинку в центрі міста. Тут створено зручні умови для плідної роботи з книгою та змістовного відпочинку.

Відповідно до статистичних даних, що були надані НПБ України регіональними методичними центрами бібліотек сфери управління та впливу Міністерства культури України, а також методичними центрами найбільших відомчих бібліотечних систем, станом на 01. 01. 2012 р. в Україні працювали 37 286 бібліотек різних типів і форм власності. У порівнянні з 2010 роком загальна мережа скоротилася на 180 од. Це автоматично призвело до скорочення загальної кількості користувачів (828,5 тис. осіб), видачі документів (952,82 прим.), кількості бібліотечних працівників (638 осіб). Бібліотечний фонд зменшився на 9326,47 і на 01.

01. 2012 р. становить 857 109, 61 тис. прим. На початок 2012 року загальна кількість фахівців бібліотек України, котрі надали інформацію, становить 68 431 штатних одиниць¹. Зниження потоку відвідувачів внаслідок розвитку інформаційних технологій та появи альтернативних джерел інформації головною з задач підвищення інтересу читачів зумовлене посиленням ролі комп'ютеризації бібліотек, можливості дистанційного доступу до літературних джерел. Аналіз програмного забезпечення свідчить про те, що досліджувані бібліотеки використовують різні автоматизовані бібліотечно-інформаційні системи (АБІС): «ІРБІС» (інтегрована бібліотечно-інформаційна система). Універсальна наукова бібліотека активно презентує себе в мережі Інтернет, примножує базу електронних інформаційних ресурсів, формує основу для електронної бібліотеки, надає послуги «Електронної доставки документів», поповнює міжбібліотечний електронний каталог (ЄРК). Автоматизація усіх технологічних процесів є одним із головних завдань, що нині стоїть перед книгозбірнями. Ще одним із актуальних напрямів роботи. Основну категорію користувачів бібліотеки становлять студенти ВНЗ педагогічного, агроекологічного та інженерно-технічних профілів і учні — 68 %. При незначному скороченні кількості користувачів по ЄРК, всі інші основні показники перевиконані в порівнянні з попереднім роком. Привертає увагу той факт, що кількість звернень на веб-сайт бібліотеки збільшилась і складає 59 % від загальної чисельності відвідувань бібліотек. Відкриття нових відділів у бібліотеці сприяло залученню нових користувачів. Житомирській ОУНБ — книговидача зросла на 58,86 тис. прим. Цей факт викликає особливий інтерес, адже надходження документів до Житомирської ОУНБ дуже незначне і становить 11,5 тис. примірників у 2011 році². Це є результатом надання сучасних бібліотечних послуг, зокрема діяльності міжбібліотечного абонементу, активної роботи щодо розкриття фондів, вдалого проведення цікавих соціокультурних заходів, індивідуальної роботи з користувачами та ін³.

Враховуючи, що основним напрямом збільшення кола користувачів бібліотечних послуг є диверсифікація діяльності закладу

¹ Зайцев В. Н. Социокультурная деятельность библиотек — один из путей развития информационного общества /В. Н. Зайцев // Библиотековедение. — 2006. — № 2. — С. 23–25.

² Матвійчук О. Є. Бібліотека як соціокультурний інститут: освітньо-виховна місія / О. Є Матвійчук // Вісник Національного авіаційного університету. Сер. : Філософія. Культурологія. — 2010. — № 2. — С. 155–160.

³ Курас І. Ф. Сучасні соціокультурні процеси і зростання інтелектуальної місії бібліотек / І. Ф Курас // Бібліотечний вісник. — 2002. — № 6. — С. 46–49.

було обрано стратегію поєднання двох підходів — технічного, при якому бібліотека розглядається як «механізм» внутрішнього функціонування систем: комплектування, оброблення, систематизації, каталогізації, видачі і культурно-філософського, де бібліотека являє собою культурне середовище спілкування бібліотекаря і користувача, а також інформаційне середовище, в якому концентруються знання конкретної історичної епохи¹.

Головним напрямком діяльності бібліотеки визначено забезпечення доступності документів, інформації, знань для ефективного розвитку освітньої та наукової діяльності на основі повного задоволення інформаційних потреб користувачів на базі новітніх інформаційних технологій. Соціокультурна діяльність бібліотеки як соціальним інститутом реалізується через систему дій і заходів, метою яких є сприяння вдосконаленню інтелектуального, матеріального та естетично-духовного стану суспільства шляхом доведення до свідомості різних соціальних груп громадян, конкретних користувачів наукових знань, емпіричних фактів, естетичних і морально-етичних цінностей, акумульованих у бібліотечних документарних зібраннях на різних носіях, організації різних виставок, творчих зустрічей із письменниками, митцями, політиками та ін. вона є продуманим процесом залучення людини до різноманітних культурних надбань людства, компонент соціокультурної системи українського суспільства, один із важливих елементів реалізації державної політики у сфері культури.

Основні принципи реалізації соціокультурної функції ЖОУНБ такі:

- адаптаційний, — розглядається як важливий чинник реалізації політики у сфері культури, засіб адаптації людей до оточуючого середовища та комунікації, регуляції та трансляції національної і загальнолюдської культури в її різноманітних проявах, надають можливості для змістовного відпочинку та проведення дозвілля;
- творчий, — організація раціонального і змістовного дозвілля читачів (користувачів), задоволення і розвиток їх культурних потреб, створення умов для самореалізації і самоосвіти кожного індивідуума, розкриття його здібностей, самовдосконалення і аматорської творчості в рамках вільного часу;
- комунікаційний, — допомагають особистості взаємодіяти із суспільством;

¹ Соціокультурна діяльність: Публічні бібліотеки / Національна парламентська бібліотека України; Укладачі: С. Кравченко, І. Цуріна. — К., 2005. — 67 с.

- культурний, — слугує збереженню і впорядкуванню культурної спадщини суспільства, пов'язують людину зі здобутками національної і світової культури і гуманітарними знаннями в цілому;

- інформаційний, — виступає довідково-інформаційним посередником у використанні послуг, що надають різні державні та інші організації¹.

Загальними функціями соціальної діяльності ЖОУНІО є: інформаційно-просвітницька, пізнавальна, культурно-виховна, комунікативно-організаційна, практично-дієва, розважальна, естетична, творча, релаксаційна. В рамках цих домінантних комплексних функцій бібліотека як соціальний інститут реалізовує конкретних функцій. Серед них найголовнішою є меморіальна (функція пам'яті), що покладає на книгозбірні завдання зберігати зафіксовані на різних носіях знання, накопичені багатьма людськими цивілізаціями, бути джерелом інтелектуальних ресурсів суспільства, забезпечуючи їх належну організацію і доступ користувачів до знань. Інформаційна функція передбачає надання бібліотеками широкого спектру сучасних послуг, зручного доступу до інформаційних потоків і задоволення запитів користувачів у різних видах інформації. Освітня функція пов'язана із засвоєнням універсальної культури і систематизованих знань, котрі змінюють людину і визначають її світогляд. Дозвілля (рекреаційна) функція, що втілюється в бібліотеках у різних формах, сприяє змістовному відпочинку користувачів, задоволенню їх естетичних потреб. Функцію соціалізації індивіда спрямовано на забезпечення бібліотечними засобами процесу засвоєння людиною певної системи знань, суспільних норм, культурних цінностей, що дозволяє їй почуватися рівноправним членом суспільства. Комунікативна функція бібліотеки як центру міжособистісного спілкування індивідів сприяє взаємному обміну корисною інформацією. Загальнокультурна функція реалізовується як сукупність різних видів і форм бібліотечної діяльності (від безпосередньої видачі видань до організації в стінах книгозбірні різних аматорських об'єднань, клубів за інтересами тощо), спрямованих на вільний розвиток користувачів, залучення їх до цінностей національної і світової культури.

Регулярний характер мають наступні центри, програми та секції роботи бібліотеки: проект «Мистецькі виставки», Ресурсо-

¹ Бура Н. П. Форми масової роботи з читачами у бібліотеках (1920—1930-і рр.) / Н. П. Бура // Бібліотекознавство і бібліографія. — 1991. — Вип. 30. — С. 127—131.

інформаційний центр «Вікно в Америку», заочний німецький абонемент (України) Гете-Інституту, регіональний терміновий центр «Бібліоміст», сектор «Інклюзивний читальний зал» та інші¹.

Проект «Мистецькі виставки». Метою проекту є використання новітніх бібліотечних технологій, культурно-мистецького середовища, забезпечення естетичного задоволення й розширення кола читачів та друзів бібліотеки; духовний розвиток особистості, зокрема, дітей, через застосування механізмів самостійного пошуку, як інструменту наповнення душі людей світлом, добрими надіями та любов'ю (коли вдивляєшся душею в картину художника, так і хочеться промовити: «Зупинися, мить! Ти — прекрасна!»). З 1979 р. працівники відділу літератури з мистецтв у приміщенні бібліотеки постійно організовують художні виставки живопису, декоративно-ужиткового мистецтва, фотовиставки. Розвивається проект «Віртуальна мистецька галерея Житомирщини», який виносить на розсуд користувачів бібліотеки твори мистецтва. Досліджуються та пропагуються творчі доробки митців поліського краю. Користувачі бібліотеки відвідують художню виставку в приміщенні бібліотеки (відділі літератури з мистецтв) або переглядають її у віртуальному вигляді на офіційному веб-сайті ЖОУНБ ім. О.Ольжича.

Ресурсно-інформаційний центр «Вікно в Америку». Центр «Вікно в Америку» створений на основі партнерства між американським урядом та українськими бібліотеками. Є відкритою структурою з метою надання актуальної інформації про США та поповнення фондів бібліотеки англomовними виданнями, покликаною сприяти взаєморозумінню між народом США та України. ентр надає: інформацію про США: історію, уряд, суспільство та цінності; доступ до ресурсів Інтернету; інформує про американські програми допомоги та обміну; сприяє вивченню англійської мови з активним залученням волонтерів. Житомирський інформаційно-ресурсний центр «Вікно в Америку» отримав кошти від Посольство Сполучених Штатів на відкриття центру; пра-



WINDOW ON
AMERICA

¹ Житомирська обласна універсальна наукова бібліотека імені Олега Ольжича. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.lib.zt.ua/ua>

цює протягом 12 років; постійно отримує колекції книг, DVD дисків з різними видами фільмів (художніх, документальних, класичних); отримує фінансування на меблі та обладнання, зокрема комп'ютерне з підключенням до Інтернету, принтери, копіювальні апарати, телевізор, DVD-програвач, iPad-и та електронні рідери. Діяльність центру передбачає проведення різноманітних заходів, мета яких — спілкування між українцями та американцями, зокрема, семінари, фотовиставки, лекції, перегляди американських фільмів та інші культурні заходи, серед яких: лекції, семінари, вікторини, які надають можливість українцям більше дізнатися про Сполучені Штати та вдосконалити знання англійської мови. В рамках роботи центру проходять регулярні виступи американських фахівців, працівників Посольства, науковців програми Фулбрайт та інших американських громадян, які сприяють покращенню взаєморозуміння між американським та українським народами; розповсюджуються матеріали про США, зокрема публікації Бюро міжнародних інформаційних програм Державного Департаменту США; відбуваються презентації випускників програм, фінансованих американським урядом.

«Заочний німецький абонемент (Україна)» Гете-Інституту. У січні 2009 р/ відділ літератури іноземними мовами приєднався до проекту «Заочний німецький абонемент» Інформаційного центру (бібліотека Гете-Інституту в Києві, німецький культурний центр). Бібліотека Гете-Інституту у Києві надає свої фонди (200-300 примірників) у тимчасове користування читачам Житомирської ОУНБ ім. О. Ольжича строком на 6 місяців. З наданих Гете-Інститутом каталогів користувачі можуть вибрати цікаві для них матеріали і замовляти у користування. Проект спрямований на забезпечення українських регіонів сучасними й актуальними матеріалами з Німеччини і про Німеччину. На абонемент видаються книги, компакт-диски, CD-ROM-и, відеокасети, окремі DVD та настільні ігри. Завдяки партнерській підтримці Гете-Інституту у Києві та діяльності проекту «Заочний німецький абонемент» відділ літератури іноземними мовами може надавати інформацію про Німеччину, інформувати про вивчення німецької мови, сприяти розвитку німецько-



українських культурних зв'язків, надавати електронний ресурс «Бібліотка Onleihe».

Регіональний тренінговий центр «Бібліоміст». «Бібліоміст» — проект благодійного Фонду Білла та Мелінди Гейтс «Глобальні бібліотеки» (<http://bibliomist.org/>), спрямований на допомогу публічним бібліотекам у забезпеченні безкоштовного доступу до інформаційних технологій для населення (допомагає перетворити бібліотеки на життєво важливий інструмент, що може покращити життя сотень тисяч людей). У рамках проекту «Глобальні бібліотеки — Україна» IREX протягом 2008 р. співпрацював з Українською бібліотечною асоціацією, з національним урядом та місцевою владою, а також неурядовими організаціями, щоб спільно розробити план надання доступу до Інтернету мільйонам українців. В Україні перший етап стартував в березні 2008 р., партнером фонду виступає громадська організація IREX (міжнародна неприбуткова організація, заснована 1968 р. і діє понад 50 країнах світу). Вона впроваджує лідерські та інноваційні програми, націлені на покращення якості освіти, зміцнення незалежних ЗМІ та підтримку розвитку громадянського суспільства.



Сектор «Інклюзивний читальний зал».

Сектор створений з метою забезпечення конституційних прав людей з обмеженими фізичними можливостями на вільний доступ до інформації, підвищення поінформованості та осві-

ченості даних користувачів шляхом подолання їх замкнутості, сприяння соціальній адаптації, забезпечення самореалізації та інтеграції їх в суспільстві. Інклюзивний читальний зал відкрито у квітні 2013 р. в рамках реалізації проекту LEAP «Інтернет для читачів публічних бібліотек». Технічне оснащення сектору (3 тифлокомплекси; дисплей Брайля; портативний збільшувач OPAL; ти-

Житомирська обласна універсальна наукова бібліотека
ім. О. Ольжича

ІНКЛЮЗИВНИЙ ЧИТАЛЬНИЙ ЗАЛ

Тифлокомплекс (JAWS for Windows)

Читати більше ...



фломагнітола; KASON; встановлено спеціальне програмне забезпечення для людей, які мають вади зору) придбано за фінансової підтримки Посольства США в Україні. Спеціальне програмне забезпечення для людей з вадами зору включає: JAWS — за допомогою мовного синтезатору, через аудіо-карту комп'ютера, інформація з екрану зчитується вголос. Також ця програма дозволяє виводити інформацію на дисплей Брайля; MAGIC — ця програма дозволяє працювати за комп'ютером людям зі слабким зором. Вона збільшує зображення на екрані і допомагає сприймати його, дублюючи інформацію за допомогою мови; TalkLibrary та ін. У відділі працюють бібліотекарі, які ознайомлять читачів з правилами користування інклюзивним читальним залом, нададуть кваліфіковану допомогу. Всі послуги безкоштовні. Інклюзивний читальний зал обслуговує читачів з 11.00 до 18.00 без перерв. Послуги сектору «Інклюзивний читальний зал»: відтворення інформації у формах, доступних для сприймання людям з вадами зору та незрячим (синтезатор мови, збільшення зображення, шрифт Брайля); доступ до мережі Інтернет за допомогою програми екранного доступу JAWS 11.0 та дисплея Брайля Focus 40 Blue; сканування, збільшення, озвучення, читання текстів за допомогою портативного збільшувача OPAL та програм Talklibrary, JAWS 11.0, MAGIC 11.0; замовлення літератури з інших відділів обслуговування; участь у психологічних тренінгах, що сприяють реабілітації осіб з обмеженими функціональними можливостями; електронна пошта; пошук навчально-інформаційних сайтів для людей з вадами зору; організація інтелектуально насиченого дозвілля користувачів; прослуховування аудіокниг; консультації для роботи з комп'ютером та мережею Інтернет.

Фахівці в ЖОУНБ ототожнюють соціально-культурну діяльність з цілеспрямованим процесом створення умов для мотивованого вибору особистістю предметної діяльності або як перцептивно-комунікативний процес, що визначається потребами та інтересами користувачів, сприяє засвоєнню, виробництву і розповсюдженню духовних і матеріальних цінностей у сферах культури, освіти, науки, інформації та дозвілля. З цією метою залучаються громадські організації, органи державної влади та управління, діячі культури та мистецтва, ініціативні та цілеспрямовані особистості, які діляться власним досвідом вирішення питань життєдіяльності, господарювання, культури та духовного розвитку особистості. Як наслідок, на базі бібліотеки діють голосні читання, групові бесіди, лекції, вечори книги, усні газети, клуби за

інтересами, політурніри, книжкові конкурси, вікторини, години цікавих повідомлень, вечори техніки, авторські вечори, Дні бібліотеки, Дні книги, літературні перерви, літературні читання, літературно-музичні вечори тощо. В тематичних залах проходять виставки та лекції-диспути на теми садівництва та городництва, інноваційних та енергозберігаючих технологій, напрямів розвитку особистості, свята, книжкові карнавали, бібліотечні походи, агітаційно-пропагандистські акції, театралізовані заходи. Ці форми мають духовно-інформаційну та культурно-освітню складову і є важливим елементом діяльності бібліотек на допомогу формуванню свідомого суспільства. Цьому сприяє використання таких форм роботи з читачами: музичних бесід, літературних екскурсій, вечорів ударників, вікторин, обговорень книг, зустрічей із письменниками, виставки дитячих малюнків, ігрових форм: бібліотечних естафет, незвичайних подорожей, літературних походів. При бібліотеці створено гуртки і клуби — літературні, грибництва, мовні, сільськогосподарські, шахові, психологічні тощо. Отримали розвиток тематичні вечори, читачькі конференції, бібліографічні огляди, спрямовані на розкриття складу бібліотечних фондів, широке залучення громадян до активної суспільно корисної позиції.

Під впливом ЗМІ, з появою доступної аудіовізуальної техніки набули розповсюдження принципово нові форми популяризації книги, розраховані на багатомільйонну аудиторію: читачько-телеглядацькі конференції, телепередачі про книги, поезію, музику, із залученням відомих письменників, літературознавців. Бібліотеки стали приділяти більше уваги співпраці з іншими культурними осередками міста, регіону. При бібліотеках виникають вузькі (спеціалізовані) групи спілкування, клуби, гуртки за інтересами. Масова робота дедалі тісніше пов'язується з трансформаціями суспільного життя і метою діяльності бібліотек як найбільш доступних осередків змістовного дозвілля, центрів культури територіальної громади, застосуванням нових інформаційних технологій, формуванням творчих здібностей користувачів, відродженням, популяризацією і всебічною підтримкою національних, культурних традицій, забезпеченням духовних потреб населення.

Масові форми роботи спрямовуються, передусім, на розвиток комунікативного середовища в бібліотеці, творчого та інтелектуального потенціалу громадян. Серед цих форм: діалогові, ігрові, рекламно-інформаційні, зокрема, інтерв'ю-бесіди, зустрічі у форматі «круглих столів», прес-конференції, зустрічі-діалоги, вечори-портрети, бенефіси користувачів, прем'єри книг, журналів, калейдоскопи, альманахи, трансляції на місцевих телеканалах і ра-

дію, зустрічі з актуальною книгою, рольові ігри-обговорення, літературні студії, конкурси, літературні турніри, ток-шоу, конкурси-загадки, клуби веселих і кмітливих (КВК), «Поле чудес», «Щасливий випадок» та ін. На практиці частіше є реалізованою індивідуальна та масова робота з користувачами: виставкову діяльність, організація тематичних вечорів, зустрічі з діячами культури. Характерним є застосування розмаїття форм; у рамках вже згаданих форм це диспути, читацькі конференції, презентації книг за участю їх авторів, усні журнали, вечори запитань і відповідей, години цікавих повідомлень, поетичні колажі, бібліоінформини, екологічні ігри, виставкові проекти, спільна діяльність бібліотек із музеями, архівами, видавництвами, краєзнавча діяльність, вебінари, літературні бібліокевести, буккросинги, флешмоби тощо. До блоку цих форм часто включають і зв'язки з громадськістю та рекламування бібліотеки. Основним вкладом бібліотеки є надання приміщень, виставкового обладнання та площ, а також мультимедійного обладнання. Інні витрати несуть організатори, реалізуються за рахунок праці волонтерів та грантового фінансування. Результатом співпраці з ВНЗ ЖДУ ім. Івана Франко стала магістерська робота та грантова програма по створенню Інклюзивного залу. Співпраця з міжнародними благодійними фондами та організаціями сприяла відкриттю Регіонального тренінгового центру «Бібліоміст», «Заочного німецького абонементу (Україна)» Гете-Інституту та Ресурсно-інформаційного центру «Вікно в Америку» тощо.

Результатом відкритості та інформаційно-просвітницької роботи закладу стало його перетворення на культурно-мистецький центр регіону, що активно підтримується як органами державної влади на рівні міста та області, громадськими організаціями, населенням. Зросла кількість відвідувань бібліотеки на 20 %, намітилась тенденція до збільшення числа читачів на 10 %. ЖОУНБ є одним з лідерів в Україні по збільшенню кількості користувачів послуг, зростають надходження бібліотеки від здійснення суспільно-корисних послуг на комерційній основі, збільшується бібліотечний фонд, популяризується діяльність закладу. Розрахована на широке коло користувачів бібліотечних послуг програма розширення спектру послуг ЖОУНБ сприяла активізації діяльності закладу й за основним напрямом діяльності, є повністю узгодженою з основними цілями та задачами та пріоритетна з позиції формування стратегії розвитку підприємства.

Питання до обговорення

1. Які види корпоративної соціальної відповідальності включає реалізація проектів публічної бібліотеки?

Відповідальність поєднує два види відповідальності: відповідальність як реакція суспільства на поведінку підприємства; відповідальність як система відповідей підприємства на вимоги суспільства. Один з перших проявів соціальної відповідальності — благодійність. Вона постає як корпоративна благодійність, яка здійснюється й управляється від імені компанії. У широкому розумінні соціальна відповідальність представлена системою цінностей, заходів і процесів, що мають на меті поширення позитивного впливу діяльності бібліотеки на економічну, екологічну, соціальну сфери як усередині організації і в навколишньому середовищі. Реалізація соціально відповідальних стратегій орієнтується на зменшення та запобігання негативним процесам в суспільстві та досягнення економічного, екологічного та соціального ефектів. Соціальна відповідальність бібліотеки містить у собі процедури і практики з таких аспектів діяльності: 1) організаційне управління; 2) права людини; 3) трудові відносини; 4) етична операційна діяльність; 5) захист навколишнього середовища; 6) захист прав споживачів; 7) розвиток місцевих громад і співпраця з ними, що виражається в організації її діяльності та низки заходів, що нею підтримуються, тому числі в системі приватно-державного партнерства.

2. Які додаткові проекти можуть бути підготовлені?

За визначенням Європейської Комісії («Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності», 2001 р.), корпоративна соціальна відповідальність — це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі», тому одним з напрямів реалізації концепції може стати комерціалізація низки проектів та посилення співпраці з бізнесовими структурами у напрямі просвітництва, підвищення соціокультурного рівня та професійної підготовки фахівців як напрям отримання прибутку за одночасного вирішення соціальних завдань.

3. Сформуйте їх орієнтовний зміст, дайте уявлення про їх можливий календарний план, бюджет, цільову аудиторію, механізм проведення тощо.

Соціально відповідальний бізнес повинен сприйматися не як благодійна діяльність, а як цілеспрямоване формування стабіль-

ності у суспільстві, соціальної захищеності його членів; обміркований вплив на політику владних структур та державне управління, яке сприяло би стабілізації економіки, реалізації дієвих гарантій власності та ліквідації бідності. В закладі розуміють, що не можна побудувати успішну діяльність без успішної громади. Адже, допомагаючи регіону, структура фактично закладає підґрунтя для власної справи у майбутньому. Соціальна відповідальність бізнесу — це не благодійність, а конкретні проекти, які вимагають не лише грошей, але й організаційних зусиль. Часто це багаторічні проекти. Тобто, на даний момент соціальна відповідальність бізнесу є способом управління бізнес-процесами з метою впливу на суспільство. Тому доцільним вбачається системна робота по налагодженню контактів з усіма представниками суспільного сектору (як владними структурами, так і громадськими організаціями), які реалізовуватимуть проекти не рідше 1 разу на місяць з подальшим висвітленням у ЗМІ. Бібліотека при цьому є місцем реалізації проектів та програм та платформною, де на сайті буде представлено анонс та результати діяльності, що матиме незначний бюджет (на рівні 5 тис грн. — плата за комунальні послуги та оплату праці фахівців закладу в розрахунку на один захід тривалістю 1 год або 10 квадратних метрів виставкової площі протягом місяця).

СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ – ПРАКТИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Лідія Романова*
Ольга Могилевська**

Товариство з обмеженою відповідальністю «СТАРК ІНДАСТРІ» створено в 2011 році. Спочатку підприємство займалося виробництвом високотехнологічного шліфувального обладнання, потім долучилося до імпорту в Україну інноваційного устаткування провідних зарубіжних виробників для українських маши-

* **Романова Лідія** — д.е.н., професор; завідувач кафедри маркетингу, Міжрегіональна академія управління персоналом

** **Могилевська Ольга** — к.е.н., доцент кафедри економіки, підприємництва, менеджменту, Київський міжнародний університет.

нобудівних компаній. ТОВ «СТАРК ІНДАСТРІ» здійснює постачання металообробного устаткування, шліфувальних машин, комплектуючих і запасних частин для промислового обладнання, металообробних інструментів та ін. Сьогодні підприємство успішно працює як на вітчизняному, так і на зарубіжному ринках.

Місія підприємства полягає у модернізації вітчизняного машинобудування за рахунок постачання високотехнологічного обладнання, що дає можливість українським виробникам створювати конкурентоспроможну продукцію і забезпечувати економічну та соціальну ефективність бізнесу.

Стратегія підприємства — підвищення рівня якості життя, досягнення конкурентних переваг, розширення власних виробничих потужностей, створення нових робочих місць і формування ключових компетенцій менеджменту, налагодження довгострокових відносин із відомими зарубіжними машинобудівними компаніями.

ТОВ «СТАРК ІНДАСТРІ» здійснює постачання продукції таких відомих світових виробників як: Parker, Siemens, Sew Eurodrive, Balluff, Festo, Sauer Danfoss, Eaton, Heimbach, Blum Novotest, Wittenstein alpha GmbH, IFM, Rappold Winterthur Technologie GmbH, Hidroman, Bonfiglioli Group, Sunteh, Nova Rotors SRL, Feyen Maschinen GmbH, Co. KG, Waldemar Loeser, Eisenberger, Werthenbach Hydraulik, Herzog Hydraulic GmbH, ERIKS Hessen GmbH, Hopf Vertriebsgesellschaft GmbH, Automatic Berlin MBA Instruments GmbH, Bibus GmbH, Hawker GmbH, ITATOOLS SPA і багато інших.

Підприємство працює з цілим рядом українських машинобудівних підприємств, зокрема, трубним заводом «Сентравіс Юкрейн Продакшн», заводом «Дніпроспецсталь», компанією «Метал Холдинг», компанією «Профі Трейд», ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб», Полтавським машинобудівним заводом, ТОВ «Сиспан Лімітед», ВСМВО «Титан Україна», компанією «Спорттехніка», ТОВ «Арт-Пром», ВКФ «Скло-Пак» і ін¹.

Проблема. Підприємство на початку свого становлення стикнулося з рядом проблем, зокрема, недостатньою компетентністю власного менеджменту для роботи на зовнішньому ринку, нерозумінням та несприйняттям топ-менеджментом доцільності інноваційних змін з метою інтеграції в європейський простір, відсут-

¹ Stark Industry. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.starki.com.ua/o-kompaniyi/>

ністю необхідного іміджу для міжнародного партнерства та формування соціальних альянсів¹.

Для її вирішення слід враховувати світові тенденції економічного розвитку². Сьогодні під впливом трансформації світових економічних процесів відбуваються кардинальні зміни в управлінні та маркетингу³. Останній із рядової функції перетворюється на головну інтегруючу і займає лідируюче положення в управлінській ієрархії, а місце традиційного менеджменту займає маркетингове управління. Саме маркетинг за рахунок формування ринків підприємства (держави), налагодження зв'язків зі споживачами та з усіма зацікавленими сторонами забезпечує конкурентоспроможність і ефективність бізнесу як всередині країни, так і за її межами. Однак для виконання своєї функції слід враховувати його трансформацію від маркетингу 1.0 і 2.0 до маркетингу 3.0, що передбачає формування діяльності на відносинах довіри та співробітництва всіх учасників маркетингового обміну, а його базовою складовою є система цінностей та культури. В зв'язку з цим зростає роль соціального маркетингу, результативність якого має внутрішню і зовнішню складову. Всередині компанії вона полягає в підвищенні рівня компетентності персоналу, його лояльності, покращенні корпоративної культури, умов та продуктивності праці. Зовнішній соціальний ефект формується на основі підвищення іміджу компанії, її соціальної значимості, розширення можливостей доступу на нові ринки, взаємозв'язків з новими партнерами, підвищення якості продукції, задоволеності споживачів та їх лояльності. Все це в кінцевому рахунку буде сприяти зростанню економічної результативності. Виходячи з цього, керівництвом компанії прийнято рішення про використання інструментів соціального маркетингу в своїй діяльності⁴.

Основними інструментами соціального маркетингу визначають спонсорство, стимулювання продажів шляхом залучення споживачів в надання допомоги тим, хто її потребує, наприклад, відрахування певної суми від продажу товару на благодійні цілі⁵.

¹ Лисовская О.Ю. Социальный маркетинг в Украине — технологии новой эры / О.Ю. Лисовская // Маркетинг в Украине. — 2012. — № 6.

² О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси; пер. с англ. под ред. Д.О. Ямпольской. — СПб.: Питер, 2002. — 864 с.

³ Романова Л.В. До проблеми формування сучасної моделі маркетингу в Україні / Л.В. Романова // Економіка АПК. — 2013. — № 5. — С. 103—107.

⁴ Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителю и далее — к человеческой душе / Ф. Котлер, Х. Картаджакян, А. Сетиаван; пер с англ. А. Заякина. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 240 с.

⁵ Лисовская О.Ю. Социальный маркетинг в Украине — технологии новой эры / О.Ю. Лисовская // Маркетинг в Украине. — 2012. — № 6.

Також важливим інструментом є проведення крупними брендами тематичних акцій з метою формування позитивного іміджу. Франдрайзинг, як інструмент соціального маркетингу, застосовується некомерційними організаціями для вирішення суспільних проблем. Першим кроком в соціальній політиці підприємства стало спонсорство¹. Спонсорство — це взаємовигідне співробітництво, цільові субсидії, вкладання капіталу для досягнення взаємних цілей. Менеджментом компанії прийнято рішення і розроблений проект спонсорства Федерації «Дзюдо України». Даним проектом передбачено вкладання коштів в закупівлю необхідного спортивного інвентаря, проведення українських та міжнародних змагань. Це є довгостроковий проект, який дозволив підприємству сформувати власний імідж як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

XXI століття притаманна креативність освіти для становлення персоналу з висококонкурентоздатним потенціалом². Тому важливу роль керівництво компанії надає корпоративним тренінгам, як інструменту соціального маркетингу³. ТОВ «СТАРК ІНДАСТРІ» вкладає кошти в навчання та підвищення кваліфікації власного персоналу та персоналу українських партнерів в провідних зарубіжних компаніях Німеччини, Данії, Чехії, Італії, США. За шість років свого існування успішно засвоєно 20-ть європейських програм навчання.

Компанія працює також над проектом формування стратегічного соціального альянсу, що передбачає інтеграцію виробництва, освіти і науки. Це дасть можливість розробки інноваційних технологічних і управлінських рішень, налагодження співпраці бізнесу з науковонавчальними закладами. Підприємство сформувало корпоративну культуру на основі соціально-етичних цінностей, на основі якої розвинулась особлива підприємницька ментальність.

Результати. Ефективність соціальних маркетингових активностей підприємства ТОВ «СТАРК ІНДАСТРІ» можна розрахувати наступним чином⁴.

¹ Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К.Л. Кеплер. — [12-е изд.] — СПб.: Питер, 2009. — 816 с.

² Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект / И.В. Алешина // Маркетинг в России и за рубежом. — 2008. — №1. — С. 68—77.

³ Гранкина Н.Г. Показатели эффективности использования компаний инструментов социально-ориентированного маркетинга / Н.Г. Гранкина // Экономикс. — 2014. — № 1.

⁴ Шоу Роберт. Прибыльный маркетинг: окупается ли ваш маркетинг? / Р. Шоу, Д. Меррик, И. Коберник. — К.: 2007. — 496 с.

1. Налагодження довгострокових відносин з постачальниками на принципах поваги, взаємодопомоги, довіри забезпечило наступний результат:

1.1. Вирішення питання доставки товару з будь-якої точки світу. При цьому економія бюджету клієнта складає 3—5 % завдяки тому, що у підприємства є ексклюзивні договори з більш ніж 30-тма кращими українськими і європейськими перевізниками.

1.2. Підприємство працює з 10-тма брокерськими компаніями і це дозволяє йому упевнено і безболісно для бюджету свого клієнта закривати питання митного очищення вантажів.

1.3. Працюючи з підприємством на постійній основі, великі заводи вже через 1—2 місяці оптимізують свої відділи постачання. Окрім цього, бюджет на закупівлі імпорту скорочується мінімум на 3—4 %.

1.4. Підприємство забезпечує зниження витрат в 1,5 разу на організацію діяльності відділу ЗЕД.

2. Компанією реалізовано 100 проектів по модернізації українських машинобудівних підприємств, що дало також значну соціальну вигоду. Так, зростання продуктивності праці на підприємствах партнерів (на окремих операціях в 3—3,5 рази) дало можливість підвищити соціальні стандарти життя персоналу (заробітну плату за період 2014—2016 рр. в середньому на 40 %; розширення соціального пакету).

3. Визначення різниці прибутку до і після проведених заходів (в 2016 році в порівнянні з 2014 роком чистий прибуток зрос від 18,5 тис.грн. до 33,4 тис. грн.).

4. Вартість донесення інформації до одного клієнта знизилася в 4,3 рази, вартість залучення 1-го клієнта — в 2,5 рази.

5. Дохід на 1-го клієнта по відношенню до витрат на його залучення та активацію зрос на 23 %.

6. Індекс лояльності відношення споживачів (кількість споживачів до акції мінус кількість лояльних споживачів за рік до акції і ділимо на кількість лояльних споживачів після акції). Споживач в більшості випадків віддає перевагу продукту даного виробника і індекс лояльності на кінець 2016 року складає 82 % від максимально можливого.

7. Індекс залучення нових партнерів — це відношення залучених партнерів до кількості вибуввших партнерів (на 01.01.2017 складає 70 %).

8. Індекс наявності спільних соціальних програм (проектів) з партнерами до загальної кількості спільних програм з партнерами (рівень виконання в 2016 році — 94,7 %).

9. Вартість бренду, його імідж (доля іміджу у ринкової вартості підприємства за останні 3 роки зросла в 2,2 рази і на початок 2017 року складає 47 %) ¹.

Питання до обговорення

1. Підприємство в 2016 р. витратило на проведення корпоративних тренінгів для персоналу своїх українських партнерів — споживачів інноваційного високотехнологічного устаткування провідних зарубіжних компаній 92 тис. грн., що привело до зростання частки ринку і підвищення рівня рентабельності продаж на 21 %. Сформулюйте, за рахунок яких маркетингових факторів можна підвищити рентабельність продаж і порівняйте з проведеними соціальними активностями по тренінгу персоналу основних споживачів.

Можна запропонувати наступний перелік маркетингових заходів:

- 1) апгрейд маркетингових технологій;
- 2) рекламні компанії;
- 3) торгове кредитування з відстрочкою платежу;
- 4) надання технічного сервісу устаткування, знижка ціни.

Застосування маркетингових соціальних активностей забезпечило: вирішення соціальних проблем споживачів та скорочення касових розривів робочого капіталу (WC); підвищення якості продукції та менеджменту до рівня європейських стандартів; підвищення ділової репутації (goodwill) компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках; активізацію інноваційності за рахунок участі персоналу споживачів в розробці сучасних технологічних рішень; зростання довіри до компанії, налагодження довгострокових відносин з партнерами.

2. Спонсорування Федерації «Дзюдо України». Які наслідки для компанії дає спонсорування?

Зростання обсягів закупівель нашої компанії на вітчизняному і зарубіжному ринках, кількості зарубіжних компаній-партнерів, пізнаваність, зростання іміджу та вартості бренду, підвищення лояльності споживачів, подолання галузевих бар'єрів на міжнародному ринку.

¹ Stark Industry. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.starki.com.ua/>

3. Поясніть правильність вибору компанією інструментів соціального маркетингу.

Позитивні результати комерційно-виробничої та управлінської діяльності підприємства свідчать на користь правильно обраної стратегії.

КОРПОРАТИВНІ ТРЕНДИ HR-РЕФОРМАТОРСТВА

*Ірина Жиглей**

ДТЕК — найбільша енергетична компанія України. Входить до складу фінансово-промислової групи «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ). У ДТЕК працюють 140 тисяч осіб. ДТЕК — найбільша приватна вертикально-інтегрована енергетична компанія України¹. Головними напрямками бізнесу ДТЕК є: видобуток і збагачення вугілля, генерація електроенергії, продаж і постачання електроенергії.

Сегмент «Видобуток та збагачення вугілля» представлений шістьма найбільшими підприємствами галузі — ПАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» (10 шахт), ТОВ «ДТЕК Добропіллявугілля» (5 шахт), ТОВ «ДТЕК Ровенькиантрацит» (6 шахт), ТОВ «ДТЕК Сverdловантрацит» (5 шахт), ПАТ «ДТЕК Шахта Комсомолець Донбасу» (1 шахта) та ТВД «Шахта Білозерська» (1 шахта). Крім того, до сегмента збагачення входять 12 збагачувальних фабрик. Продукція сегмента — енергетичне та коксівне вугілля. Основні споживачі — підприємства генеруючого сегмента ДТЕК.

Сегмент «Генерація електроенергії» представлений ТОВ «ДТЕК Східенерго», ПАТ «ДТЕК Дніпроенерго», ПАТ «Київенерго» та ПАТ «ДТЕК Західенерго». Продукція сегмента — електроенергія. Енергія в повному обсязі постачається в оптовий ринок електроенергії України.

Сегмент «Продаж і постачання електроенергії» представлений мережевими компаніями ПАТ «ДТЕК Дніпрообленерго» (ДТЕК володіє 51,50 % акцій), ПАТ «Київенерго» (ДТЕК володіє 72,39 %

* Жиглей Ірина — професор кафедри обліку і аудиту, Житомирський державний технологічний університет.

¹ ДТЕК [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://dtek.com/>

акцій), ПАТ «ДТЕК Донецькобленерго» (ДТЕК володіє 71,34 % акцій), ПАТ «ДТЕК Крименерго» (ДТЕК володіє 57,49 % акцій), ПАТ «ДТЕК ПЕМ-Енерговугілля» та «ДТЕК Високовольтні мережі». Компанії купують електроенергію в оптовому ринку, здійснюють продаж та постачання кінцевим споживачам. Ключові споживачі — металургія та вугільна промисловість.

В таблиці 1 представлена довгострокова стратегія ДТЕК до 2030 р. ДТЕК експортує електроенергію до 4 країн, вугільну продукцію — до 31 країни світу¹.

Таблиця 1

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ДТЕК²

№ з/п	Напрямок розвитку	Стратегічні плани розвитку
1	Енергетика	Основою енергетичного бізнесу компанії має стати теплова генерація з власним паливозабезпеченням. Компанія прагне диверсифікувати портфель активів, беручи участь у проєктах з поновлюваних джерел енергії та гідрогенерації
2	Суспільство	ДТЕК прагне стати «обличчям» українського бізнес сектора. Компанія сприятиме комплексному розвитку України та регіонів присутності. ДТЕК просуватиме найкращі стандарти в галузі промислової безпеки та екології
3	Люди	Люди є ключовою рушійною силою розвитку ДТЕК і джерелом конкурентної переваги. ДТЕК продовжуватиме активно інвестувати в розвиток свого персоналу і просуватиме інноваційну культуру у виробництві та управлінні
4	Ефективність	Основою успішного зростання ДТЕК буде ефективність виробництва, інвестицій та управління
5	Україна «плюс»	Україна залишатиметься основним ринком ДТЕК, при цьому пріоритетними регіонами подальшого зростання стануть Центральна та Східна Європа і країни СНД, інструментами виходу на зовнішні ринки будуть трейдинг та придбання компаній
6	Клієнти	Дистрибуція електроенергії та продаж допоміжних послуг усім категоріям споживачів є частиною бізнесу ДТЕК. Компанія активно розвиватиме роздрібний бренд ДТЕК

У 2007 р. ДТЕК приєдналася до Глобального договору ООН. Продукція компанії має яскраво виражений соціальний характер і

¹ Основні показники ДТЕК [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://dtek.com/uk/about-us/dtek-at-a-glance#.VJWwishXs>

² ДТЕК [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://dtek.com/uk/about-us/strategy#>

від її якості залежить нормальна життєдіяльність мільйонів людей, саме тому ДТЕК приділяє серйозну увагу КСВ і виходить з того, що від рішень у сфері сталого розвитку та вміння їх втілити залежить успіх компанії в середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Соціально відповідальний підхід ДТЕК до ведення бізнесу ґрунтується на таких принципах: 1) якісне задоволення запитів споживачів нашої продукції; 2) бездоганне дотримання законодавства; 3) забезпечення безпеки праці та інвестування у розвиток людського потенціалу; 4) турбота про навколишнє середовище; 5) ефективні інвестиції у розвиток виробництва, орієнтовані на підвищення конкурентоспроможності ДТЕК в інтересах компанії та суспільства; 6) врахування очікувань і думок заінтересованих сторін, системний підхід до побудови добросовісних і взаємовигідних відносин з ними на основі вимог етики; 7) внесок у розвиток місцевих громад, зокрема, шляхом створення взаємовигідних соціальних партнерств у регіонах присутності підприємств ДТЕК; 8) відкритість і прозорість, розвиток соціальної звітності.

Принципи корпоративної соціальної відповідальності є актуальними для всіх бізнес-процесів ДТЕК. Компанія дотримується їх на всіх рівнях управління — як на етапах стратегічного планування, так і в повсякденній роботі. В галузі управління ризиками безумовне дотримання базових принципів слугує ефективним інструментом запобігання негативним ситуаціям та мінімізації їх наслідків. КСВ є невід’ємним елементом корпоративної системи бізнес-планування, у тому числі з погляду планування витрат на соціальні проекти, а також оптимізації та оцінки обґрунтованості таких витрат.

Системно працюючи в цих напрямках, ДТЕК прагне будувати свою роботу відповідно до міжнародних стандартів КСВ, залишаючись відповідальним роботодавцем і соціальним інвестором, а також сприяти соціально-економічному розвитку регіонів присутності, не підміняючи при цьому функції державних органів¹.

Результати практик присутності на ринку. ДТЕК очолив п’ятірку найкращих роботодавців країни серед промислових підприємств за версією видання «Капітал». У загальному заліку «Найкращий роботодавець України — 2014» компанія посіла 7 місце. Усього в дослідженні взяли участь 500 компаній, із них увійшли до рейтингу 150.

¹ Наш підхід до КСВ [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://dtek.com/uk/corporate-social-responsibility/our-commitment-to-csr#.VJXjjshXs>

Вихідною базою для складання рейтингу стали анкетні дані, котрі включали як фінансові показники, так і інформацію про HR-департаменти організацій. Анкети кожної компанії за досліджуваними показниками зводилися воедино з урахуванням спеціальних коефіцієнтів. Результати були скориговані на оцінку експертів ринку і студентів опитуваних вишів.

Переможців нагородили під час майстер-класу «НРеформатори. Досвід найкращих компаній України». Під час заходу провідні кадрові фахівці поділилися секретами свого успіху і вказали на головні тенденції галузі в сучасних умовах.

ДТЕК вже другий рік поспіль очолює рейтинг роботодавців «Капітал 500». Це висока нагорода як для HR-команди, так і для всієї компанії ДТЕК, у якій працюють майже 140 тис. осіб. Отримання такої нагороди свідчить про те, що проекти компанії в галузі управління персоналом відповідають потребам сьогодення й досягнуті результати корисні не тільки для ДТЕК, але для галузі та країни загалом¹.

В останні роки спостерігається тенденція до підвищення коефіцієнту плинності кадрів та зменшення облікової чисельності персоналу.

Основою сталого розвитку ДТЕК є висококваліфікований персонал. Ефективне управління людськими ресурсами, постійне підвищення професійного рівня співробітників, мотивація і безпека праці — пріоритетні питання діяльності компанії. ДТЕК вже другий рік поспіль очолює рейтинг роботодавців «Капітал 500»².

Відповідно до політики групи ДТЕК щодо управління персоналом 2010, ДТЕК реалізовує єдиний підхід щодо управління персоналом на всіх підприємствах групи, забезпечує достатній рівень винагороди і заохочення працівників та виявляє, розвиває і підтримує потенціал кожного співробітника (таблиця 2).

ДТЕК інвестує значні кошти в розвиток і навчання співробітників. У компанії працює корпоративний університет — Академія ДТЕК. Щорічно приблизно 1,5 тисяч співробітників мають можливість проходити навчання за спеціальними програмами. Навчальні плани Академії охоплюють усі рівні персоналу корпоративного центру й управлінської ланки підприємств.

¹ Интегрированный отчет 2013. Эффективность. Устойчивость. Финансовые и нефинансовые результаты ДТЭК. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://dtek.com/investors_and_partners/reports/

² Персонал ДТЕК [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://dtek.com/uk/corporate-social-responsibility/employee-welfare#.VJc0fshXs>

**ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
КОМПАНІЇ ДТЕК¹**

Складові політики управління персоналом компанії	Цілі та принципи політики управління персоналом компанії
Основні цілі	Залучення, мотивація й утримання талановитих та ініціативних фахівців
	Постійне оновлення знань і розвиток навичок для виконання поточних і майбутніх бізнес-завдань компанії
	Розвиток управлінського потенціалу і забезпечення високопрофесійного і стабільного управління ДТЕК
	Створення сприятливих умов праці, що забезпечують охорону здоров'я всіх співробітників
Основні принципи	Дотримання чинного трудового законодавства та прав людини
	Забезпечення конкурентоспроможної винагороди співробітників з урахуванням їх професіоналізму, складності виконання робіт і ступеня відповідальності
	Інвестиції в освіту та навчання співробітників для того, щоб допомогти їм реалізувати свій потенціал і зробити гідний внесок у бізнес-успіх компанії
Вимоги до претендентів на працевлаштування	Професіоналізм
	Готовність розділяти корпоративні цінності компанії
	Максимальна відповідність необхідним компетенціям для виконання поставлених завдань
Гарантії корпорації для досягнення цілей	розгляд кандидатів на вакансії згідно утверджених вимог до всіх позицій, функцій та посад
	надання пріоритету при заповненні вакантних позицій внутрішнім кандидатам. Група забезпечує своєчасне інформування за допомогою наявних каналів про наявність відкритих вакансій
	пошук зовнішніх кандидатів для всіх вакансій корпоративного центру і керівників 1-го та 2-го управління компаній групи відбувається централізовано силами Корпоративного центру.

¹ Отчет о независимой проверке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы ДТЭК за 2010—2011 годы. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://dtek.com/investors_and_partners/reports/

Складові політики управління персоналом компанії	Цілі та принципи політики управління персоналом компанії
	у групі визначені правила пошуку і відбору Вищого керівництва
	група забезпечує рівні можливості для претендента з урахуванням вимог до посади. Група не допускає будь-які форми дискримінації
	група контролює відсутність конфлікту інтересів (родинні зв'язки, бізнес-інтереси) та інші фактори, які обмежують ефективне виконання кандидатом своїх функцій
	в групі проводиться перевірка на відповідність кандидата своїм посадовим обов'язкам та задачам
	при наймі забезпечується ознайомлення кандидатів з корпоративними цінностями групи
	в групі утвердження кандидатів проходить згідно системи повноважень. Величина винагороди встановлюється в рамках, які існують в компаніях групи посадових окладів і грейдів
	група створює умови для максимально швидкої адаптації нових співробітників

Компанія прагнула до 2013 року забезпечити власним персоналом не менше 80 % вакансій вищого та середнього менеджменту. Тому в ДТЕК діє програма формування кадрового резерву. До участі в цій програмі запрошуються співробітники корпоративного центру і підприємств Компанії, що показали високі результати роботи за підсумками Щорічної оцінки діяльності та успішно пройшли відбір за методикою Центру розвитку. Для заміщення управлінських посад вищого рівня в Компанії розроблена програма «ТОП-50».

ДТЕК надає велике значення матеріальному і нематеріальному стимулюванню персоналу як фактору посилення внутрішньої мотивації і заінтересованості в підвищенні ефективності праці. З 2010 року на виробничих підприємствах ДТЕК розпочалося впровадження нової системи оплати праці, розробленої за методикою міжнародної компанії Hay Group. Ключовими принципами цієї системи — справедливість, мотивація, конкурентоспроможність, прозорість і гнучкість.

Для реалізації цілей, що стоять перед ДТЕК у сфері управління персоналом, важливу роль відіграє соціальний захист працівників. Оскільки діяльність Компанії пов'язана з важкими умовами роботи (насамперед, це стосується вугледобувного напрямку), ДТЕК надає своїм співробітникам можливість відпочивати і відновлювати своє здоров'я в спеціалізованих установах, що належать ДТЕК¹.

ДТЕК надає велике значення матеріальному стимулюванню персоналу як фактору посилення внутрішньої мотивації і заінтересованості в підвищенні ефективності праці. Такий підхід дозволяє компанії забезпечувати як сприятливу обстановку всередині колективу працівників, так і залучати найбільш висококваліфіковані кадри з ринку.

У питаннях оплати праці ДТЕК прагне дотримуватися принципу максимальної прозорості та об'єктивності. Тому сьогодні Компанія веде активну роботу з впровадження на вугледобувних, енергогенеруючих та збагачувальних підприємствах системи матеріальної винагороди за методикою Hay Group. В її основі лежить опис, оцінювання і ранжування посад за грейдами, а також зв'язок політики оплати праці з ринком праці. У результаті оплата праці персоналу складається з окладу, щомісячної премії, яка залежить від результатів підприємства (підрозділу), й особистих результатів співробітника, а також гарантованих законодавством доплат. Така система дозволяє мінімізувати суб'єктивізм в оплаті праці та формує у наших співробітників чітке розуміння залежності рівня оплати від ефективності праці. Крім заробітної плати, матеріальна винагорода співробітників компанії включає в себе комплекс заходів соціального захисту і гарантій, які є важливим фактором комфортної трудової діяльності².

Динаміка середньомісячної заробітної плати на всіх підприємствах ДТЕК впродовж 2008—2013 років показує, що приріст був позитивним, а саме: 2008 р. — 3369,4 грн; 2009 р. — 3767,9 грн; 2010 р. — 4637,71 грн; 2011 р. 5223,28 грн³; 2012 р. — 5382,2 грн; 2013 р. — 6026,2 грн.⁴ Наприклад, станом на 01.05.2013 р. серед-

¹ Персонал ДТЕК [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://dtek.com/uk/corporate-social-responsibility/employee-welfare#.VJc0fshXs>

² Принципи оплати праці ДТЕК [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://dtek.com/uk/jobs-and-careers/salary-guidelines#.VJc0qshXs>

³ Отчет о независимой проверке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы ДТЭК за 2010—2011 годы. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://dtek.com/investors_and_partners/reports/

⁴ Интегрированный отчет 2013. Эффективность. Устойчивость. Финансовые и нефинансовые результаты ДТЭК. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://dtek.com/investors_and_partners/reports/

ня заробітна плата на ДТЕК ЗаТЕС становила 6 133 грн. і є конкурентною у галузі теплової генерації¹. В той час коли середня заробітна плата, яка Держкомстатом за регіонами в 2013 році, а саме у Запорізькому регіону на травень місяць становить 3122 грн². Середньомісячна номінальна заробітна плата одного штатного працівника, який зайнятий на підприємстві по видобутку вугілля є найбільш оплачуваною у економіці області і у першому півріччі минулого року становила 5351 грн³.

У період з 2009 по 2013 рік кількість кваліфікованих працівників компанії була наступною, а саме: 2009 — 7071 чол.; 2010 — 7121 чол.; 2011 — 8885 чол.⁴; 2012 — 27000 чол.; 2013 — 32267 чол.⁵. Кількість звичайних робочих: 2009 — 29070 чол.; 2010 — 29251 чол.; 2011 — 37735 чол.; 2012 — 85280 чол.; 2013 — 94548 чол. У вікових категоріях працівники поділені на групи до 30 років, 30-50 років та старше 50 років. У першій групі у 2009 році було 9509 чол.; 2010 — 9998 чол.; 2011 — 14052 чол.; 2012 — 31524 чол.; 2013 — 30556 чол. У другій групі у 2009 році було 21280 чол.; 2010 — 20794 чол.; 2011 — 25772 чол.; 2012 — 58405 чол.; 2013 — 69184 чол. У третій групі у 2009 році було 5352 чол.; 2010 — 5580 чол.; 2011 — 6589 чол.; 2012 — 22351 чол.; 2013 — 27175 чол. Склад працівників за гендерною ознакою: 2009 — 27920 чоловіки та 8221 жінки; 2010 — 28304 чоловіки та 8068 жінки; 2011 — 36307 чоловіки та 10363 жінки; 2012 — 82879 чоловіки та 29401 жінки; 2013 — 92318 чоловіки та 34597 жінки.

Питання до обговорення

1. Як співвідноситься заробітна плата окремих категорій працівників ДТЕК з мінімальною заробітною платою в країні? Про що це свідчить?

¹ Сегодня на всех предприятиях ДТЭК вводится прогрессивная система оплаты труда. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://dtek.com/investors_and_partners/corporate_governance/

² Средняя заробітна плата за регіонами в 2013 році [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: http://www.nibu.factor.ua/ukr/info/socposobiya/sred-zarp-reg/sred-zarp-reg_13/

³ В Луганской области средняя зарплата шахтера составляет 5351 гривень [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.citynews.net.ua/polit/print:page,1,27764-v-luganskov-oblasti-srednyaya-zarplata-shahtera-sostavlyayet-5351-griven.html>

⁴ Отчет о независимой проверке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы ДТЭК за 2010–2011 годы Отчет о независимой проверке Отчета о деятельности в области устойчивого развития Группы ДТЭК за 2010–2011 годы. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://dtek.com/investors_and_partners/reports/

⁵ Интегрированный отчет 2013. Эффективность. Устойчивость. Финансовые и нефинансовые результаты ДТЭК [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://dtek.com/investors_and_partners/reports/

Динаміка середньомісячної заробітної плати на всіх підприємствах ДТЕК впродовж 2008-2013 років показує, що приріст був позитивним, а саме: 2008р. — 3369,4 грн; 2009р. — 3767,9 грн; 2010р. — 4637,71 грн; 2011р. 5223,28грн; 2012р. — 5382,2 грн; 2013р. — 6026,2 грн. Наприклад, станом на 01.05.2013 року середня заробітна плата на ДТЕК ЗаТЕС становила 6 133 грн. і є конкурентною у галузі теплової генерації. В той час коли середня заробітна плата, яка Держкомстатом за регіонами в 2013 році, а саме у Запорізькому регіону на травень місяць становить 3122 грн. Середньомісячна номінальна заробітна плата одного штатного працівника, який зайнятий на підприємстві по видобутку вугілля є найбільш оплачуваною у економіці області і у першому півріччі минулого року становила 5351 грн.

Так, як заробітна плата штатного працівника становить 5351 грн., це у 4,7 рази більше, ніж рівень мінімальної заробітної плати для працездатної особи станом на 2013 рік. Розмір мінімальної заробітної плати у 2014 році з 01.01.2014 становив 1218 грн. для працездатної особи. Розмір мінімальної заробітної плати на 2014 рік затверджено Законом України «Про Державний бюджет України на 2014 рік» від 16.01.2014 р. № 719-VII. Відповідно до Закону № 1165-VII від 27.03.2014 р. на 2014 рік збільшення мінімальної заробітної плати не передбачено. Дані щодо рівня середньомісячної заробітної плати не дають чітких цифр саме про мінімальну заробітну плату, яку отримує працівник початкового рівня, адже при розрахунку використовується не лише зарплата робітників, а й зарплата адміністративних працівників та управлінської верхівки. Але можна стверджувати, що навіть при підвищенні рівня мінімальної заробітної плати в 2014 році, а також при подальшому незначному її підвищенні, разом з індексацією, рівень заробітної плати на підприємствах ДТЕК у будь-якому випадку буде вищим зважаючи на небезпеку і тяжкі умови праці рядового робітника.

2. В чому полягає політика управління персоналом компанії ДТЕК? До яких економічних наслідків Вона може призвести?

Згідно з політики групи ДТЕК щодо управління персоналом 2010, ДТЕК реалізовує єдиний підхід щодо управління персоналом на всіх підприємствах групи, забезпечує достатній рівень винагороди і заохочення працівників та виявляє, розвиває і підтримує потенціал кожного співробітника.

Для реалізації Політики щодо управління персоналом Група:

- створює культуру, яка базується на місії та цінностях ДТЕК, підтримуючи високий рівень задоволеності, інформованості та залученості працівників підприємств ДТЕК;
- проводить різнобічний пошук і підбір персоналу відповідно до професійних вимог і необхідних компетенцій;
- забезпечує справедливу і прозору систему винагороди, підтримує достойний та конкурентний рівень оплати праці;
- проводить неупереджену і об'єктивну оцінку діяльності співробітників, приймає рішення про преміювання і розвиток на основі результатів оцінки;
- організовує і проводить заходи, які направлені на розвиток працівників;
- створює організаційні структури, які сприяють максимальній швидкості прийняття рішень і ефективного досягнення результатів з найменшими затратами;
- дотримується трудового законодавства України і держав діяльності підприємств групи.

Політика управління персоналом такої великої компанії як ДТЕК має значний вплив не тільки на місцеве населення, а й на рівень працевлаштування цілого регіону. Наявність вище описаної політики має позитивний вплив, адже за її допомогою відбувається стимулювання економічно активного населення, встановлюються конкретні вимоги щодо бажаних кандидатів, що усуває будь-які прояви дискримінації при працевлаштуванні. Також політика щодо управління персоналом охоплює соціальну відповідальність компанії, а саме передбачаються заходи, спрямовані на розвиток працівників.

Навчання фахівців та управлінців компанії здійснюється на базі корпоративного університету — Академії ДТЕК. Академія є єдиним центром управління системою знань на всіх підприємствах компанії. У Компанії розроблена і діє програма «ТОП-50», яка орієнтована на підготовку наступників на найбільш критичні для бізнесу управлінські позиції. Для кожного учасника програми готується індивідуальний план розвитку та кар'єрний план, а також призначається наставник із числа топ-менеджерів ДТЕК.

Економічними наслідками таких програм є забезпечення компанією кваліфікованих працівників на ринку, що володіють достатніми знаннями і можливостями для особистої реалізації та реалізації стратегії компанії. Політика гарантує наступність та підвищення якості управління та формування кадрового резерву.

3. Як співвідносяться кількісні показники щодо співвідношення топ-менеджменту та робочих ДТЕК?

За даними складу персоналу впродовж чотирьох останніх років кількість працівників зростала приблизно на третину. Кількість робітників значно перевищувала ланку керівників, спеціалістів та службовців на підприємстві. За останній рік у відсотковому відношенні частка робітників складала 81 % від загального персоналу, крім того таке співвідношення зберігалось впродовж чотирьох років з 2008—11 рр. Таке співвідношення є доцільним, адже для такої великої компанії як ДТЕК кількість і склад управлінської ланки має важливе значення. Значна питома вага робітників пояснюється промислово-виробничою спрямованістю підприємства.

Якщо проаналізувати склад топ-менеджерів керівних служб, то найбільшу питому вагу займають працівники віком від 30-50 років, а найменшу до 30 років. Це означає, що при виборі керівників ДТЕК керується швидше досвідченістю працівника. Хоча наявність людей віком до 30 років у складі керівників є позитивною тенденцією, адже молодше покоління може знайти нові шляхи вирішення проблем компанії та нових стратегій розвитку. Щодо гендерного складу, то незмінно найбільшу питому вагу становлять чоловіки, що зумовлено специфікою діяльності підприємства. Адже, політика щодо управління персоналом забороняє будь-які види дискримінації щодо працевлаштування.

4. Дайте характеристику структури працівників компанії за категоріями та оцініть цю інформацію.

Проаналізувавши віковий склад компанії, було визначено, що найбільшу частку становлять працівники від 30 до 50 років. Така тенденція спостерігається протягом чотирьох останніх років. Працівники віком до 30 років перевищують кількість працівників, які старші за 50 років, що означає те, що політика найму спрямована на молоде покоління спеціалістів. Також темпи приросту кількості молодих людей у компанії більші, ніж темпи приросту всіх інших категорій. Кількість чоловіків на підприємстві більша за жінок майже на третину. Така процедура як навчання персоналу є невід'ємною частиною політики управління персоналом ДТЕК. Кількість фактів навчання і підвищення кваліфікації працівників стрімко зростає. За даними підприємство надає перевагу внутрішньому навчанню персоналу як вищої, так і нижчої ланок персоналу.

5. Чи має компанія політику або практики надання переваги в процесі найму місцевого населення?

Компанія ДТЕК розробила власну культуру, яка базується на місії та цінностях ДТЕК. На постійній основі здійснюється різнобічний пошук і підбір персоналу відповідно до професійних вимог і необхідних компетенцій.

Варто зазначити, що політика управління персоналом ДТЕК передбачає підтримку не тільки своїх працівників. Агенція місцевого розвитку (АМЕР) зберігає резюме потенційних компетентних працівників або має на увазі фахівців, які працюють в інших організаціях.

Процес пошуку і відбір персоналу. Цілі:

При заповненні вакантних позицій, група наймає співробітника, який:

- відповідає вимогам до професіоналізму;
- розділяє корпоративні цінності компанії;
- максимально відповідає необхідним компетенціям для виконання поставлених задач.

Для досягнення цілей група гарантує:

- розгляд кандидатів на вакансії згідно утверджених вимог до всіх позицій, функцій та посад;
- надання пріоритету при заповненні вакантних позицій внутрішнім кандидатам. У першу чергу розглядаються кандидатури співробітників, які пройшли програми розвитку і заміщення. Група забезпечує своєчасне інформування за допомогою наявних каналів про наявність відкритих вакансій;
- пошук зовнішніх кандидатів для всіх вакансій корпоративного центру і керівників 1-го та 2-го управління компаній групи відбувається централізовано силами Корпоративного центру. Залучення для пошуку зовнішніх підрядників проходить відповідно до регламентуючих документів групи процедуру підтвердження;
- у групі визначені правила пошуку і відбору Вищого керівництва;
- група забезпечує рівні можливості для претендента з урахуванням вимог до посади. Група не допускає будь-які форми дискримінації;
- група контролює відсутність конфлікту інтересів (родинні зв'язки, бізнес-інтереси) та інші фактори, які обмежують ефективне виконання кандидатом своїх функцій;
- в групі проводиться перевірка на відповідність кандидата свої посадовим обов'язкам та задачам;

- при наймі забезпечується ознайомлення кандидатів з корпоративними цінностями групи;
- в групі утвердження кандидатів проходить згідно системи повноважень. Величина винагороди встановлюється в рамках, які існують в компаніях групи посадових окладів і грейдів;
- група створює умови для максимально швидкої адаптації нових співробітників.

КСВ-ПРАКТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ АСОЦІАЦІЇ АДВОКАТІВ УКРАЇНИ

Тетяна Шкода*
Ірина Василик**

Національна асоціація адвокатів України (НААУ) була утворена 17.11.2012 року на підставі ЗУ «Про адвокатуру та адвокатську діяльність». Вона є єдиною офіційною всеукраїнською недержавною некомерційною неприбутковою професійною організацією, яка об'єднує всіх адвокатів України з метою забезпечення реалізації завдань адвокатського самоврядування, створена на засадах професійної належності та самоврядності¹.

Найголовнішими завданнями діяльності НААУ є²:

— представлення адвокатури України у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, їх посадовими і службовими особами, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності, громадськими об'єднаннями та міжнародними організаціями, делегує представників до органів державної влади;

* **Шкода Тетяна** — к.е.н., доцент кафедри управління персоналом та економіки праці ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

** **Василик Ірина** — к.і.н., доцент, Керівник Центру досліджень адвокатури і права-Національної асоціації адвокатів України.

¹ Звіт Національної асоціації адвокатів України за 2015 рік. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://unba.org.ua/assets/uploads/news/zvity/24.03.2016-annual-report.pdf>

² Офіційний сайт НААУ. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://unba.org.ua>

— захист професійних прав адвокатів та забезпечення гарантій адвокатської діяльності;

— забезпечення доступу та відкритості інформації стосовно адвокатів України;

— підвищення кваліфікації адвокатів.

Кількість членів НААУ станом на грудень 2015 року налічувала 33151 особу.

До напрямків КСВ, які реалізує НААУ, відносяться:

- Надання матеріальної підтримки адвокатам-членам НААУ та членам їх сімей, які опиняються у скрутних життєвих обставинах за допомогою окремо створеного Благодійного фонду допомоги адвокатам;

- Наукова, методична, просвітницька діяльність у сфері адвокатури і права зусиллями науково-методичного Центру досліджень адвокатури і права при НААУ;

- Професійна діяльність Комітету з питань адвокатської етики, Комітету захисту прав адвокатів та гарантій адвокатської діяльності, Комітету з питань координації надання правової допомоги учасникам антитерористичної операції, членам їх сімей та переселенцям, Комітету захисту прав людини тощо.

Благодійною КСВ-практикою в НААУ є діяльність окремо створеного Благодійного фонду допомоги адвокатам. Всеукраїнська благодійна організація «Благодійний фонд допомоги адвокатам» (створена рішенням Ради адвокатів України (РАУ) № 6 від 28 лютого 2014 року) з метою надання матеріальної підтримки адвокатам-членам НААУ та членам їх сімей, які опиняються у скрутних життєвих обставинах — хвороба, смерть близьких та рідних, поховання адвокатів, які не мають родин або родини яких належать до незахищених верств населення, пошкодження або знищення житла внаслідок обставин непереборної сили. Це також сприяє розвитку адвокатської діяльності та підвищенню престижу професії адвоката.

Ідея має перед собою серйозне підґрунтя, адже через особливості нашого податкового законодавства Національна асоціація адвокатів України, як неприбуткова організація, не має права розподіляти (виділяти) наявні в неї кошти серед своїх членів, у тому числі надавати фінансову допомогу адвокатам.

Допомога адвокатам Благодійним фондом представлена в таблиці 1.

Таблиця 1

ДОПОМОГА АДВОКАТАМ БЛАГОДІЙНИМ ФОНДОМ, 2015 рік¹

№	Підстава надання допомоги	Сума допомоги, грн.
1	Надання благодійної допомоги у зв'язку із складним фінансовим становищем, виділені кошти на лікування малолітньої доньки, яка отримала важкі тілесні травми в результаті нещасного випадку	4000,00
2	Надання благодійної допомоги для проходження лікування у зв'язку зі станом здоров'я через інвалідність І групи.	1218,00
3	Надання благодійної грошової допомоги на поховання члена Національної асоціації адвокатів України, адвоката з багаторічним стажем роботи — Голови дисциплінарної палати Кваліфікаційно-дисциплінарної комісії Чернігівської області.	3000,00
4	Надання благодійної грошової допомоги у зв'язку зі складним фінансовим становищем через інвалідність II групи, внаслідок тяжкої хвороби.	2000,00
5	Надання благодійної грошової допомоги ветеранам Великої вітчизняної війни 1941-1945 років у зв'язку із проведенням акції до Дня перемоги.	14 адвокатам по 1000,00
6	Надання благодійної грошової допомоги у зв'язку із лікуванням та проходженням реабілітації після отриманого поранення під час перебування в зоні проведення антитерористичної операції біля м. Амвросіївки.	5000,00
7	Надання благодійної грошової допомоги у зв'язку із частковим руйнуванням його житла під час бойових дій в зоні проведення антитерористичної акції в м. Лисичанськ.	27000,00
8	Надання благодійної грошової допомоги у зв'язку із тяжкою хворобою та перебуванням на довготривалому лікуванні у Республіканському науково-практичному центрі онкології та медичної радіології ім. Н. Н. Олександрова (Республіка Білорусь)	40000,00
9	Надання благодійної грошової допомоги адвокатам, членам Національної асоціації адвокатів України, які мають нагальні потреби матеріального характеру у зв'язку із проведенням акції до Дня адвокатури.	17 адвокатам по 1000,00

¹ Звіт Національної асоціації адвокатів України за 2015 рік. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://unba.org.ua/assets/uploads/news/zvity/24.03.2016-annual-report.pdf>

КСВ-практикою взаємодії із суспільством в НААУ є діяльність науково-методичного Центру досліджень адвокатури і права Національної асоціації адвокатів України (Центр), створеного 06.04.2013 року¹.

Центр реалізовує Національну програму «Увіковічення пам'яті про адвокатів України» (Рішення Ради адвокатів України № 193 від 13.09.2016 року), розроблену з метою увіковічення пам'яті про українських адвокатів у архітектурі міст, роботі навчальних закладів, наукових установ, органів адвокатського самоврядування тощо, а також популяризації результатів роботи програми для усіх верств суспільства.

Інформація про реалізацію Національної програми за основними напрямками роботи Центру представлена на рис. 1.

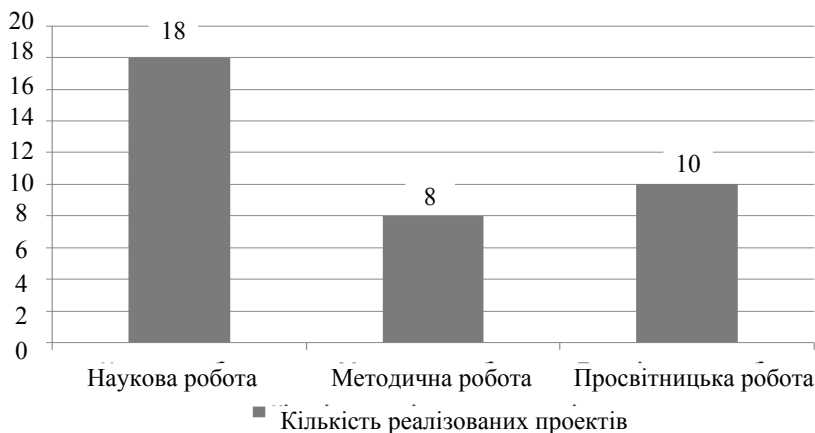


Рис. 1. Реалізація Національної програми «Увіковічення пам'яті про адвокатів України» Центром досліджень адвокатури і права НААУ, 2016 рік²

Наприклад, серед успішно реалізованих просвітницьких проєктів Центру в рамках Національної програми у 2016 році варто виділити співпрацю з Українським національним радіо — цикл радіопередач «Адвокатура в історії України», вийшло в ефір 5 програм: 1) — «Адвокати в українській революції 1917—1921 рр.»,

¹ Національна програма «Увіковічення пам'яті про адвокатів України» [Електронний ресурс] // Рішення Ради адвокатів України № 193 від 13.09.2016 року, офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: http://unba.org.ua/assets/uploads/legislation/rishennya/2016-09-13-r-shennya-rau-193_57e9158793111.pdf

² Офіційний сайт НААУ. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://unba.org.ua>

серпень 2016 р.; 2) «Українська адвокатура литовсько-польського періоду (XV—XVII ст.)», вересень 2016 р.; 3) Національна програма «Увічнення пам'яті про адвокатів» та дослідження Центру досліджень адвокатури і права НААУ з історії адвокатури України, жовтень 2016 р.; 4) «Роль адвоката у церковному судочинстві та канонічному праві», 05 листопада 2016 р.; 5) «Адвокатура доби Гетьманщини (XVII—XVIII ст.)», 03 грудня 2016 р.

Наукова робота Центру є пріоритетною та найбільш масштабною, спрямована на дослідження «білих плям» з історії адвокатури. Реалізується у проведенні новітніх наукових досліджень, їх апробації та обговорення результатів серед наукової спільноти, видання наукової продукції у формі наукових статей, книг, збірок наукових праць тощо.

Своєю чергою методична робота центру включає у себе всі найновіші наукові розробки, їх систематизацію та впровадження у навчально-виховний процес загальноосвітніх, професійно-технічних та вищих навчальних закладів країни.

Питання до обговорення

1. Який вид КСВ-практик розглядається в цьому кейсі?

КСВ-практики, що розглядаються у цьому кейсі, належать до благодійних практик та практик взаємодії із суспільством.

2. Які Цілі сталого розвитку охоплює аналізований кейс?

Концепція «сталого розвитку» є нормативною основою майбутнього розвитку суспільства в цілому. Згідно досліджень Л. П. Петрашко¹, сталий розвиток, який включає економічну, екологічну та соціальну сталість, є одним з ключових складників моделі трансформації корпоративної відповідальності глобальної компанії.

Загалом концепція «сталого розвитку» включає 17 цілей². Зокрема, аналізований кейс охоплює такі цілі сталого розвитку:

Ціль 1. Подолання бідності у всіх її формах. НААУ сприяє поліпшенню соціального захисту адвокатів-членів асоціації через механізм Благодійного фонду допомоги адвокатам.

¹ Петрашко Л. П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики : монографія / Л. П. Петрашко. — К.: КНЕУ, 2013. — 342 с.

² ООН в Україні. Цілі сталого розвитку 2016—2030. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholitia/tsili-staloho-rozvytku>

Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх. НААУ сприяє реалізації цієї цілі через співпрацю з навчальними закладами різних рівнів в рамках реалізації Національної програми.

Ціль 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів. НААУ сприяє реалізації цієї цілі активізуючи зусилля із захисту та збереження української історичної та культурної спадщини в рамках реалізації Національної програми.

Ціль 16. Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях. НААУ забезпечує доступ не лише членів асоціації, а й усієї громадськості, до результатів діяльності за всіма напрямками КСВ. Зокрема, Комітет захисту прав людини збирає факти порушень в кримінальному процесі, організовує надання потерпілим правової допомоги рго bono

3. До якого виду громадських організацій належить НААУ?

Згідно класифікації громадських організацій, яку запропонував В.О. Дементов¹, НААУ належить до професійних громадських організацій (спілки юристів, лікарів, соціальних працівників тощо). Тобто, такі громадські організації за своїми статутами створюються і працюють в інтересах певного кола людей, об'єднаних професійними інтересами. У випадку НААУ статутні завдання її діяльності мають реальний, а не декларативний характер. Організація вирізняється професійною орієнтацією своїх членів, цілеспрямованою діяльністю щодо захисту своїх інтересів та чіткою спрямованістю у прийнятті специфічних професійних рішень.

4. Яку етичну проблему у створенні Благодійного фонду допомоги адвокатам при НААУ можна визначити на основі матеріалу кейсу? Як її вирішено?

Етичною проблемою для НААУ у випадку створення Благодійного фонду допомоги адвокатам було те, що асоціація є неприбутковою організацією, яка згідно законодавства не має права розподіляти внески серед своїх членів, в тому числі надавати фі-

¹ Дементов В. О. Громадські організації в Україні: вплив на прийняття соціально-відповідальних рішень [Електронний ресурс] / В. О. Дементов // Теорія та практика державного управління. — 2010. — Вип. 4. — С. 452—457. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2010_4_69

нансову допомогу адвокатам. Тому рішення РАУ № 6 від 28 лютого 2014 року дало можливість створити окрему всеукраїнську благодійну організацію та вирішувати важливе соціально відповідальне завдання з надання допомоги адвокатам-членам НААУ та членам їх сімей, які опиняються у скрутних життєвих обставинах, в рамках правового поля України.

5. Яка особливість національної програми, про яку йдеться в кейсі? Які додаткові заходи щодо її вирішення Ви можете запропонувати?

Прийняття Національної програми «Увіковічення пам'яті про адвокатів України» має таку особливість — соціальна та історична цінність реалізації цієї програми значно перевищує її економічну доцільність і має загальнонаціональний характер. Національна програма реалізується зусиллями Центру досліджень адвокатури і права НААУ без грошової підтримки держави, однак, у тісній співпраці з органами місцевого самоврядування.

Можливими напрямками вдосконалення Національної програми може бути поширення її дії на мистецький сектор, зокрема на дослідження та популяризацію творчості адвокатів-художників, адвокатів-письменників тощо.

6. Який напрям здійснення соціального інвестування недержавними організаціями реалізується НААУ в цьому кейсі?

Основними напрямками здійснення соціальних інвестицій громадським сектором є¹: 1) надання соціальних послуг та соціальний захист населення, особливо соціально вразливих груп; 2) реалізація соціальних програм, пов'язана з широким спектром завдань; 3) розв'язання найгостріших проблем соціальної та комунальної інфраструктури тощо.

Оскільки НААУ є недержавною некомерційною професійною організацією, то вона є представником громадського сектору, який реалізує ряд соціальних програм, а саме: освітні послуги (шляхом підвищення кваліфікації адвокатів), діяльність у сфері відродження національної історії, науки та культури (реалізація Національної програми). За допомогою Благодійного фонду НААУ надає соціальні послуги адвокатам-членам асоціації, а також вирішує питання координації надання правової допомоги учасникам антитерористичної операції, членам їх сімей та переселенцям зусиллями відповідного Комітету.

¹ Колот А. М. Соціальна відповідальність: навчальний посібник / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. — К.: КНЕУ, 2015. — 552 с.

МИСЛИТИ МАСШТАБНО. ДІЯТИ ГЛОБАЛЬНО. ДОПОМАГАТИ ЛЮДЯМ

Ольга Степаненко*
Ірина Науменко**

BrainBasket Foundation — неприбуткова недержавна організація з професійним менеджментом та надійною репутацією, яка підтримує освітні ініціативи з метою удосконалення освітньої екосистеми в Україні та підготовки 100 000 нових ІТ-спеціалістів до 2020 року¹.

Україна завжди асоціювалась у іноземців зі світовою житницею (breadbasket), але зараз, окрім потужного агросектору, в Україні з'явився унікальний шанс стати ще й глобальним «інтелектуальним кошиком» (brainbasket), що експортує результати інтелектуальної діяльності наших ІТ-спеціалістів.

Тому в квітні 2014 року ініціативною групою провідних українських ІТ-компаній за участі представників Міністерства економіки України та КМДА було прийнято рішення про створення Фонду BrainBasket, який буде займатись розвитком освітнього ринку в ІТ-галузі та зможе дати поштовх освітній екосистемі.

Особливості brainbasket foundation:

- незалежна організація;
- публічна та повністю прозора;
- команда досвідчених спеціалістів з повною зайнятістю;
- відсутність бюрократії, швидке та ефективне прийняття рішень;

- зрозумілі потенційним спонсорам критерії ефективності;
- підтримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності.

Задачі brainbasket foundation:

- доопрацювати учбові плани університетів та узгодити їх з потребами ІТ-індустрії;

* **Степаненко Ольга** — д.е.н., професор кафедри інформаційних систем в економіці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Науменко Ірина** — к.е.н., старший викладач кафедри інформаційних систем в економіці, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

¹ Brain Basket Foundation [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://brainbasket.org/ru/homepage/>

- запустити комерційні навчальні програми на базі існуючих ВУЗів;
- зробити доступними програми дистанційного навчання від провідних світових університетів (Coursera, Khan Academy);
- запровадити стипендії, гранти та кредити на освіту для найкращих випускників шкіл та студентів;
- залучити фінансування освітніх програм від національних та закордонних інституцій та спонсорів;
- розгорнути програми професійної орієнтації для випускників шкіл;
- запустити рекламну кампанію, що рекламуватиме професію програміста.

BrainBasket Foundation — це неприбуткова організація, яка існує виключно за рахунок пожертв компаній, організацій, донорів, звичайних людей та за рахунок часу, що надають волонтери. Всі кошти, що надходять до Фонду, спрямовуються на проекти та операційні витрати BrainBasket Foundation, та допомагають розбудові освітньої інфраструктури в ІТ-галузі.

BrainBasket Foundation намагається залучити якомога більше волонтерів для реалізації проектів і задач Фонду. Волонтери забезпечують всі напрями діяльності Фонду: від викладання до веб-дизайну.

Проекти brainbasket foundation наступні.

1. *Technology nation* — це всеукраїнський проект з безкоштовного навчання основам програмування¹.

Україна має величезний потенціал стати світовим лідером у сфері інформаційних технологій. Ця галузь сьогодні є однією з небагатьох, які продовжують рости і розвиватися, незважаючи на непросту ситуацію в країні. Саме тому все більше і більше українців намагаються перепрофілюватися в ІТ.

Для надання можливості зробити перший крок в ІТ, Фонд BrainBasket запускає масштабну програму Technology Nation — безкоштовний курс з основ програмування. Даний курс дозволить всім бажаючим отримати ІТ-освіту світового рівня та вивчити основи найбільш популярних мов програмування, що дасть слухачам хороший базис для подальшого навчання та працевлаштування в ІТ-сфері.

Заняття проходять у форматі *blended learning* (змішане навчання), що передбачає самостійну роботу з лекційним матеріа-

¹ Technology Nation — это всеукраинский проект по бесплатному обучению основам программирования. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт BrainBasket Foundation — Режим доступу до ресурсу: <https://brainbasket.org/ru/homepage/>

лом, який викладений в онлайн, і аудиторну практику під керівництвом досвідчених менторів на базі 100 бібліотек по всій Україні.

Участь в програмі не потребує попередніх технічних навичок і подати заявку на участь можуть всі охочі. Єдиними критеріями відбору є володіння комп'ютером на рівні впевненого користувача та знання англійської мови на рівні upper-intermediate або вище.

2. *Hour of Code* — це глобальна ініціатива, яка залучає десятки мільйонів учнів у більш, як 180 країнах світу¹.

Hour of Code — це безкоштовна міжнародна освітня ініціатива, що спрямована на популяризацію ІТ серед учнів шкіл за допомогою проведення одного спеціально розробленого інтерактивного уроку інформатики. За час існування ініціативи в ній взяло участь понад 140 мільйонів школярів!

3. Соціально-освітній проект *Coding for Future* для переселенців та учасників АТО².

Coding for Future — це соціальний освітній проект, покликаний допомогти людям, постраждалим від військових дій на Сході України, адаптуватися до нових життєвих умов та швидше соціалізуватись. Багато з них втратили роботу, хтось отримав фізичні вади та більше не може виконувати старі обов'язки. В рамках проекту учасники програми безкоштовно пройдуть навчання за спеціальністю комп'ютерне програмування, що дозволить працевлаштуватись в провідних українських ІТ-компаніях або займатись дистанційною роботою.

Перша хвиля проекту стартувала у листопаді 2014 року. За цей час фондом було отримано декілька тисяч заявок від охочих змінити професію та відібрано 70 учасників для проходження навчання за спеціальністю Тестування ПЗ. Після завершення навчання найбільш академічно успішні випускники були рекомендовані до працевлаштування компаніям-партнерам та успішно пройшли співбесіди в таких компаніях як Astound Commerce, ClickMeIn, Somyx, Branto, Visonic.

Стартував збір заявок на другу хвилю проекту. У рамках другої хвилі проекту Coding for Future, запущеної разом з компанією «МТС Україна», на сьогодні учасники мають змогу пройти без-

¹ Hour of Code — это глобальная инициатива, которая привлекает десятки миллионов учащихся в более чем 180 странах мира. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт BrainBasket Foundation — Режим доступу до ресурсу: <https://brainbasket.org/ru/hour-of-code-3/>

² Coding for Future — это проект по бесплатному обучению компьютерным наукам участников АТО и пострадавших от боевых действий на Востоке Украины. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт BrainBasket Foundation — Режим доступу до ресурсу: <https://brainbasket.org/ru/coding-for-future-4/>

коштовне навчання найбільш популярним мовам програмування у таких містах: Київ, Харків та Дніпропетровськ (також планується розпочати навчання в Одесі).

4. *BrainBasket Talks* — це серія регулярних зустрічей з провідними представниками ІТ-галузі на найбільш актуальні теми (тренди, освіта, історії успіху, тощо).

Незважаючи на турбулентний період, в Україні, ІТ сфера продовжує активно розвиватись та демонструє дуже хорошу динаміку в порівнянні з багатьма іншими галузями. Якщо казати про світові тренди, то ні в кого не виникає сумнівів, що ІТ — це майбутнє. Тож, не дивно, що все більше людей звертають увагу на сферу інформаційних технологій, але яку саме ІТ-спеціальність обрати, де вчитись, яка специфіка ІТ-ринку — знають не всі.

Тому BrainBasket ініціює серію безкоштовних зустрічей із знаковими персоналіями в ІТ-галузі, які зможуть поділитись своїм досвідом та думками стосовно перспектив, трендів та особливостей ІТ-ринку.

5. *School Boost* — це проект з підвищення якості навчання інформатики та популяризації ІТ-професій в загальноосвітніх школах¹.

Кількість навчальних годин, рівень викладання та матеріальне забезпечення не дозволяють школам готувати та зацікавлювати школярів інформаційним технологіям на належному рівні. Тому Фонд визначає школи, які найбільше потребують допомоги й підключає партнерів та фундаторів, які можуть виділяти бувшу у вжитку комп'ютерну техніку та передавати їх школам, збирає небайдужих ІТ-спеціалістів, які на волонтерських засадах готові долучатись до викладання та організовувати майстер-класи для дітей. При цьому Фонд виступає гарантом, що школа буде використовувати обладнання за призначенням та дасть дозвіл на проведення факультативних занять та проведення заходів Фонду.

Перспективи розвитку. Український ІТ вже росте завдяки великому попиту на інженерів з України з боку Штатів і Європи. В майбутньому він буде зростати ще більше.

Україна виграє за рахунок того, що у нас велика кількість підготовлених інженерів, частина з яких стала програмістами. Україна вже сьогодні є одним з лідерів ІТ-аутсорсингу в Європі.

¹ School Boost — это всеукраинский бесплатный проект по повышению компьютерной и технологической грамотности учителей опорных школ. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт BrainBasket Foundation — Режим доступу до ресурсу: <https://brainbasket.org/ru/school-boost-2/>

Для того, щоб нам ще більше закріпитися як лідер в ІТ по роботі, нам однозначно потрібно самим збільшувати кількість молодих фахівців, що йдуть в галузь. Це сьогодні можна зробити досить просто. Друге, що може зробити держава — це елементарно не чіпати ІТ-сектор. Сьогодні він відбувся в основному тому, що держава не відіграла в його становленні якусь роль. Звичайно, держава може стимулювати, даючи, наприклад, податкові пільги, даючи більше запитів у ВНЗ з підготовки ІТ-фахівців. При цьому найголовніше, щоб держава не зіграла руйнівну роль для цього сектора.

Для ІТ-галузі важлива корпоративна соціальна відповідальність в забезпеченні функціонування еко-системи. Еко-система — це не просто один закон, один чоловік, одна інфраструктура. Це сукупність різних елементів системи, які разом допомагають створити більш сильну галузь і більш швидко її розвивати. Класери — це утворення різних компаній, за рахунок яких виникає багато синергії, яка дозволяє галузі сильніше нарощувати обороти. Якщо ми говоримо про технопарки як фізичні об'єкти, для яких є спеціальний закон, звичайно, вони теж могли б допомогти Україні. Але більш важливо, щоб розвивалися всі елементи еко-системи для ІТ-сектору.

Тим більше, що ІТ — це ринок з самим низьким бар'єром входу. Програмістом може стати будь-хто, у кого є базові знання англійської мови, у кого є велика внутрішня мотивація, у кого є прагнення зробити кар'єру і розвиватися. Це, здавалося б, багато, а насправді це дуже мало. На сьогодні ІТ-шником може стати як школяр-старшокласник через кілька років, пішовши на технічну спеціальність і додатково навчаючись. Це може зробити вже студент, який отримує технічну спеціальність, за рахунок додаткових курсів або самостійної онлайн-освіти. Це можуть зробити навіть люди, яким вже 40 років, у яких є інша спеціальність, отримавши додаткову кваліфікацію. Це можливо навіть в Україні сьогодні.

Саме тому ІТ буде розвиватися в найближчий час семимильними кроками.

Питання до обговорення

1. *Які рекомендації можна надати компанії щодо долучення до глобальних ініціатив в сфері ІТ?*

2. *Назвіть відомі Вам благодійні і волонтерські проекти сфери ІТ, які реалізуються в Україні.*

МАРШРУТИ 2020 – ДОРОГОВКАЗИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ольга Яценко*
Олександр Яценко**

Щодня протягом більше як 140 років Royal FrieslandCampina забезпечує мільйони споживачів у всьому світі молочними продуктами, що містять цінні поживні речовини. FrieslandCampina¹ є однією з п'яти найбільших світових молочних компаній утвореної внаслідок злиття Royal Friesland Foods та Campina в 2008 році, її річний дохід складає 11,4 мільярда євро.

FrieslandCampina є кооперативом з штаб-квартирою у Амерсфорті (Нідерланди), працює в галузі харчової промисловості, а основними сегментами ринку є споживчі продукти, продукти для спеціалізованих виробників; інгредієнти та напівфабрикати^{2,3}.

Офіси компанії розміщено у 32 країнах світу⁴. FrieslandCampina нараховує понад 22000 працівників. Продукти FrieslandCampina реалізуються у більше як 100 країнах світу. Ринкова діяльність FrieslandCampina орієнтована на п'ять основних бізнес-груп: споживчі продукти (ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка); споживчі продукти (Азія); споживчі продукти (Китай); сир, вершкове масло і молочний порошок (всі регіони); інгредієнти (всі регіони)⁵.

Компанія повністю належить Zuivelcooperatie FrieslandCampina UA, налічує 19000 членів молочних ферм в Нідерландах, Німеччині та Бельгії, це один з найбільших у світі молочних кооперативів.

* **Яценко Ольга** — д.е.н., професор кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Яценко Олександр** — аспірант кафедри міжнародної торгівлі та маркетингу, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

¹ Our products find their way to more than 100 countries [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/who-we-are/>

² FrieslandCampina [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/who-we-are/>

³ News [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/news/>

⁴ FrieslandCampina organizational structure [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organogram/>

⁵ Organogram [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organogram/>

Молочні продукти FrieslandCampina експортуються по всьому світу¹. FrieslandCampina виробляє і продає молочні продовольчі товари, такі як: напої на основі молока, дитяче харчування, сир і десерти в багатьох європейських країнах, Азії, Африці та Північній Америці через свої дочірні компанії. Крім того, ряд продукції постачається спеціалізованим клієнтам: вершки і масло — пекарням та підприємствам громадського харчування, а інгредієнти й напівфабрикати для виробників дитячого харчування, харчової промисловості і фармацевтичної галузі.

Бренди²: У Греції компанія відома через бренд NOYNOY, в Індонезії — Frisian Flag, у Нігерії — PEAK MILK, у Малайзії — Dutch Lady, в інших країнах пізнаваність забезпечена завдяки бренду Yazoo. Важливе значення відіграють бренди компанії, що позиціонуються на ринку як корисні для здоров'я та мають лікувальний ефект: Campina Optimel (Нідерланди); Campina Optiwell (Німеччина); Campina Vifit (Німеччина та Нідерланди); Campina Fruttis (Росія); Campina Betagen (Таїланд) — спільне підприємство з тайською Advanced Food.

Політика KCB FrieslandCampina заснована на основоположних принципах Міжнародного стандарту ISO 26000: 2010 «Керівництво з соціальної відповідальності». Всі місця виробництва FrieslandCampina мають системи управління охороною праці, навколишнім середовищем і відповідають вимогам ISO 14001 та OHSAS 18001. Крім того, є власний внутрішній стандарт — система управління Focus SHE. Це стандартизований щорічний аналіз ризиків навколишнього середовища і ризиків для здоров'я і безпеки людей на всіх рівнях виробництва забезпечується за рахунок внутрішніх і зовнішніх аудитів. Рада з управління навколишнім середовищем та група з реалізації KCB відповідають за розробку, координацію та несуть повну відповідальність за політику FrieslandCampina KCB³.

FrieslandCampina опублікувала у 2016 р. оновлену свою стратегію «Маршрут 2020»^{4,5}, з метою більш швидкого та оператив-

¹ Cooperative and farmers [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/cooperative/>

² Our brands [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/brands/>

³ Corporate governance [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/corporate-governance/>

⁴ FrieslandCampina-Corporate-Social-Responsibility-2016.pdf [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

⁵ FrieslandCampina-CSR-Update-2015.pdf [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

ного реагування на динамічні глобальні зміни¹ у світі та в молочному тваринництві². На основі оновленої стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020» було сформовано ідеологію та заявлено основну мету — «Живильний за природою»: 1) поліпшення якості харчування у світі, 2) гарний дохід у фермерів-членів молочного кооперативу, 3) забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь (таб. 1). Так, наприклад FrieslandCampina в межах програми «Кращі продукти» протягом останніх п'яти років багато уваги звертає на питання необхідності зниження вмісту цукру і солі в молочних продуктах. Зниження вмісту цукру виходить за рамки брендів, адже цей показник варіює від дитячих продуктів до десертів. Вміст цукру у всіх молочних продуктах буде рано чи пізно знижено до певної міри. Насправді, FrieslandCampina знижує вміст цукру у багатьох своїх продуктах від 7 % до 44 % протягом останніх шести років. Зниження вмісту солі в сирі є важливим моментом, адже сир є натуральним продуктом, а вміст солі може легко змінюватися. Проте, виробникам сиру FrieslandCampina вдалося домогтися зниження солі на 10 % в сирі Гауда 48+ та інших сирах у фользі по відношенню до 2010 р. Для всіх груп продуктів FrieslandCampina у 2015 році був розроблений один набір поживних критеріїв. З 2016 року запроваджена нова система моніторингу, яка буде забезпечувати можливість визначати, які продукти потребують коригування до рівня, що задовольняє цим критеріям.

Кооператив FrieslandCampina знову взяв участь в довгостроковому дослідженні (ProMuscle), спрямованого на підвищення життєздатності літніх людей в Нідерландах в 2015 р. у співпраці з університетами, медичними страховими компаніями та установами охорони здоров'я. FrieslandCampina вносить свій вклад в підтримку і поліпшення фізичного стану старших людей. Високопротеїнове харчування (молочні продукти, такі як м'який сир) і сприяння підвищенню фізичної активності літніх людей скеровані на допомогу людям старшого віку для розвитку більшої м'язової маси. Вони стають здоровішими, сильнішими і залишаються більш мобільними.

¹ Challenges and ambitions [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/challenges-and-ambitions/>

² Sustainability [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/>

Таблиця 1

ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ КСВ FRIESLANDCAMPINA, 2014—2015 рр.

Показник	Одиниця виміру	Рік		Відношення 2015 р. до 2014 р., %
		2015	2014	
Чистий дохід	мільйонів євро	11265	11348	99,3
Прибуток	мільйонів євро	343	303	113,2
Співробітники	Середня кількість співробітників компанії	22049	22168	99,5
Кількість нещасних випадків з втратою робочого часу	за 200 тис. відпрацьованих годин	0,24	0,33	72,7
Створення вартості	євро за 100 кг молока	3,53	2,93	57,1
Ціна молока для фермерів-членів кооперативу	євро за 100 кг молока	34,64	42,70	81,1
Кількість членів молочних ферм	Кількість на кінець року	13542	13696	98,9
				
Еквівалент викидів CO ₂ в місцях виробництва — 6,7 %	Нещасні випадки, що вимагають лікарняного листа — 27,3 %	Створення вартості для члена молочної ферми +20,5 %	Компас (кодекс поведінки) для гарного ведення бізнесу	Вміст цукру в голландських продуктах (у порівнянні з 2010 р.) від 7 до -44 %
				
Рівень солі в сирі Goudse 48+ та ін. (у порівнянні з 2010 р.) — 10 %	Зелена електроенергія в процентах від загальної кількості +22 %	Інтегральна система контролю якості гарантована по всьому ланцюгу	Вільний випас ВРХ членів молочних ферм 77,9 %	Освіта про здоровий спосіб життя програма сприяння здоров'ю молоді в Південно-Східній Азії

Джерело: побудовано і розраховано на основі ¹

¹ FrieslandCampina-Corporate-Social-Responsibility-2016.pdf [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/friesland-campina-csr-reports/>

Можна навести інший приклад стосовно створення доданої вартості. Ключом до корпоративної соціальної відповідальності є створення доданої вартості на стійкій і прозорій основі для FrieslandCampina і суспільства. Ця додана вартість може впливати з нових способів мислення, нових продуктів, інтелектуалізації та інформатизації виробничих процесів або співпраці з так званими неурядовими організаціями (НГО) та іншими зацікавленими сторонами. Додана вартість стає видимою у створенні фінансової цінності шляхом розробки нових продуктів або зміцнення відносин з клієнтами. Соціальне значення також може бути створено за рахунок зусиль, спрямованих на поліпшення стану здоров'я людей або боротьбу з недоїданням. Політика КСВ FrieslandCampina обертається навколо цієї загальної ідеї щодо створення доданої вартості, так що під захистом опиняються не тільки безперервність виробничих процесів кооперативу, але і здоров'я людей, тварин, навколишнього середовища і ефективність майбутнього молочного тваринництва.

Сталий розвиток є важливою умовою для забезпечення безперервності всіх процесів (табл. 2). Тому політика щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку була повністю інтегрована в оновлену стратегію «Маршрут 2020».

Таблиця 2

**ОСНОВНІ ЕКОЛОГІЧНІ ПОКАЗНИКИ КСВ
FRIESLANDCAMPINA, 2015 р.**

Показник	Одиниця виміру	Рік	
		2015	2014
Клімат-нейтральне зростання ¹			
Енергоефективність	ГДж ¹ / т кінцевого продукту	2,67	2,68
Ефективність використання води	м ³ / т кінцевого продукту	4,59	4,62
Повторне використання відходів	в % від загального обсягу	72	67
Викиди парникових газів			
Сфера 1: газ, дизельне паливо ²	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	757	793
Сфера 2: електрика, пар ³	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	210	243

¹ ГДж (GJ) — гігаджоуль. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.unitjuggler.com/convert-energy-from-GJ-to-toe.html>

Показник	Одиниця виміру	Рік	
		2015	2014
Сфера 3: ферма ⁴	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	12358	11744
Чистий викид парникових газів — Клімат-нейтральна сфера	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	13325	12780
Сфера 3: закупівля молока, сухе молоко, молочна сироватка ⁵	тис. тонн CO ₂ еквіваленту	4614	4248
Частка стійких сільськогосподарських основних матеріалів	% від загального числа	26	23
Зелена електрика	% від загального числа	65	43
Вільний випас худоби ⁶	% членів молочних ферм, що застосовують відповідну форму випасу	77,9	77,2

Примітки до таблиці:

¹ На виробничих місцях FrieslandCampina

² Сфера 1 парникові гази, що надходять з природного газу і дизельного палива, що використовуються в переробці молока та при транспортуванні до місць виробництва.

³ Сфера 2 парникові гази, що надходять від закупівлі електроенергії та пари, що використовуються рослинами в виробничих процесах галузі молочного тваринництва. Це також включає скорочення за рахунок придбання екологічно чистої електрики (зеленої електроенергії).

⁴ Сфера 3 парникові гази, що надходять від корів та з виробництва молока в господарствах членах молочних ферм в Нідерландах, Німеччині та Бельгії.

Розрахунки засновані на середньому рівні викидів парникових газів на кілограм молока, що визначено WUR/LEI на основі репрезентативної вибірки.

⁵ Сфера 3 парникові гази, що надходять від закупівлі молока, сухого молока і сироватки.

⁶ Діяльність тільки в Нідерландах.

Джерело: ¹, ²

Прагнення до сталого виробництва впливає на конкуренцію компанії FrieslandCampina. Можна навести приклади конкретних заходів.

1. Стале виробництво. FrieslandCampina прагне до 2020 р. скоротити використання води компанією або утримати позиції не гірші рівня 2010 р.

2. Здоров'я і благополуччя тварин. Завдяки програмі «Focus планета», FrieslandCampina пропонує своїм членам молочних

¹ Financials. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/organisation/financials/>

² Sustainability. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/>

ферм інструменти для ведення бізнесу на сталій основі та виробляти безпечне і високоякісне молоко. Важливим аспектом цієї програми є поліпшення здоров'я і благополуччя тварин, а також продовження життя корів.

3. Вільний випас корів. Коли корови випасаються на лузі в рамках традиційного голландського пейзажу це високо цінується людьми. FrieslandCampina закликає членів молочних ферм до вільного випасу корів й молодняку великої рогатої худоби на луках. Фермери винагородженні за це спеціальними преміями — 1,00 євро за кожні 100 кілограм молока, коли їх молочні породи корів випасаються на луках, принаймні 120 днів на рік упродовж як мінімум шести годин на день.

4. В Нідерландах в кінці 2016 р. з метою збереження щоденної свіжості молочних продуктів розробили нову упаковку з біоматеріалів. Для отримання пластику з біоматеріалів купується біомаса замість викопної сировини (нафти). Це стимулює стійке виробництво відновлюваної пластмаси і знижує вплив на навколишнє середовище цієї упаковки на 20 % у порівнянні з попередньою упаковкою.

5. FrieslandCampina хоче використовувати 100 % сталої енергії з поновлюваних джерел, таких як вітер, сонце і біомаса, а також генерувати якомога більше такого виду енергії в господарствах членах молочних ферм у 2020 році.

Стратегія КСВ також відповідає головним технічним вимогам принципів G4 «Глобальні ініціативи зі звітності» (GRI). Стратегія «Маршрут 2020» з'єднує щоденні дії і цінності, які важливі для FrieslandCampina, це є певний дороговказ, що забезпечує вказівки працівникам та партнерам залученим до робочих процесів у всьому ланцюжку. Таким чином, загальна стратегія і політика КСВ FrieslandCampina складається з різних елементів, які разом складають комплекс («будинок») стратегій КСВ. Визначальними напрямками стратегії є:

Поліпшення якості харчування у світі¹. FrieslandCampina прагне внести свій вклад у забезпечення продовольчої безпеки у світі через підвищення якості молока і молочної продукції. Крім того, компанія бажає допомогти зменшити зростаюче число людей, які страждають ожирінням, зокрема дітей. FrieslandCampina забезпечує це за допомогою високих вимог до складу своєї продукції, інформатизації та проведення освітніх заходів стосовно здорового способу харчування та життя.

¹ Better nutrition for the world. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/better-nutrition-world/>

Гарний дохід у фермерів членів молочного кооперативу FrieslandCampina¹. Заходи націлені на отримання максимального доходу і безперервності ланцюга виробництва молочних ферм. FrieslandCampina має більш ніж 140-річний досвід роботи на глобальному ринку у молочному сегменті і використовує накопичені знання для подальшого розвитку молочно-товарних ферм в конкретних країнах: Азії, Африці і Східній Європі за допомогою Програми розвитку молочного тваринництва.

Забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь. FrieslandCampina зобов'язалася сприяти зростанню кліматичної нейтральності^{2,3}. Ця мета охоплює такі сектори як: парникові гази, що виділяються в господарствах членах молочних ферм, транспорт від ферми до місць виробництва і переробки молочних продуктів. FrieslandCampina працює над декількома ініціативами по створенню сталих й ефективних виробничих ланцюгів. Це означає, що сталі молочні ферми купуватимуть сталі сільськогосподарські основні матеріали і скорочуватимуть використання енергії для виробництва молочних продуктів.

Залучення співробітників. FrieslandCampina надає великого значення залученню співробітників до реалізації основної мети «Живильна природою»⁴.

Отже, основною метою стратегії 2020 FrieslandCampina є збільшення конкурентоспроможності компанії за рахунок збільшення доданої вартості продукції, при одночасній абсолютній реалізації усього молока фермерів.

Реалізація конкурентних практик FrieslandCampina знаходиться в межах політики КСВ. Одні з них мають прямий вплив, а інші опосередкований⁵.

Відповідальні конкурентні практики:

Забезпечувати інновації. Стратегія сталого розвитку є важливим рушієм інноваційних проєктів. Економія енергії та води у виробничих процесах і більш ефективне використання основних

¹ Good income for our farmers. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/good-income-for-our-farmers/>

² FrieslandCampina-Corporate-Social-Responsibility-2016.pdf. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

³ FrieslandCampina-CSR-Update-2015.pdf. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/frieslandcampina-csr-reports/>

⁴ Foundation: safeguarding our CSR policy. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/safeguarding-csr-policy/>

⁵ CSR in practice. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.frieslandcampina.com/en/sustainability/csr-cases/>

матеріалів, сприяють досягненню цілей сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності аграрних товаровиробників.

Забезпечувати безпеку та якість продуктів харчування. Якість та безпека молочних продуктів мають найвищий пріоритет в компанії, разом з членами молочних фермерських кооперативів, FrieslandCampina контролює весь виробничий ланцюжок від ферми до кінцевого продукту, тобто від лану до столу. Тому FrieslandCampina має свою власну інтегровану систему якості під назвою Foqus, що гарантує безпеку і якість своєї продукції у всьому виробничому ланцюжку, тобто продукти і виробничі процеси відповідають високим вимогам безпеки й якості харчових продуктів, безпеки умов праці, пожежної безпеки та охорони навколишнього середовища. Широка програма навчання та аудиту допомагають гарантувати безперервний моніторинг Foqus в місцях виробництва, на фермах членів молочних кооперативів та постачальників основних матеріалів.

Використовувати відповідальний маркетинг. FrieslandCampina зобов'язалася використовувати відповідальний маркетинг по відношенню до дітей. Мається на увазі, що використання реклами спрямованої на дітей у віці до 12 років допускається тільки для продуктів, які відповідають суворим вимогам й критеріям якості й безпеки, а також є поживними, стимулюючи тим самим вибір здорової їжі.

Компас — Кодекс поведінки FrieslandCampina. У 2015 р. FrieslandCampina оновила свій кодекс поведінки правильного ведення бізнесу — Компас. Цей кодекс поведінки і відповідної політики забезпечує основні принципи шанобливої й прозорої бізнес-поведінки співробітників FrieslandCampina і третіх осіб, з якими компанія співпрацює. Дотримання цього кодексу поведінки та політики підтримується навчанням співробітників і партнерів, конфіденційністю призначення на глобальному рівні посадових осіб, цілісністю і вірністю принципам соціальної відповідальності робочих груп, наявністю інформаційної платформи звітності 24/7, де співробітники можуть висловити свої побоювання щодо порушення кодексу поведінки або політики на конфіденційній основі. Крім того, керівництво на корпоративному рівні несе відповідальність і має безпосередні повноваження щодо дотримання відповідних процедур та принципів.

Забезпечувати діалог із стейкхолдерами (зацікавленими сторонами). FrieslandCampina системно підтримує контакти з основними зацікавленими сторонами: членами молочних ферм, співробітниками, клієнтами, постачальниками, урядами, фінансовими

установами та інвесторами, рядом громадських неурядових організацій та суспільством в цілому для визначення пріоритетності в політиці КСВ.

Обирати та винагороджувати відповідальних партнерів: нагороди для тих, хто підживлює і плекає природу. В межах програми «Foqus планета» FrieslandCampina стимулює фермерів активно сприяти поліпшенню біорізноманіття і стану навколишнього середовища, скороченню використання енергії, сприяти добробуту та здоров'ю тварин, а також природному випасу корів.

Сприяти сталому розвитку молочного скотарства. На глобальному рівні концептуальною моделлю визнано сталий розвиток молочного скотарства (Dairy Sustainability Framework (DSF)). Як член DSF, FrieslandCampina бере участь у проектах.

Забезпечувати прозоре маркування продуктів харчування. Компанія скорегувала стандарт для поживної цінності продуктів на етикетках в 2014 р. з метою стимулювання споживачів робити здоровий вибір.

Встановлювати мінімальні стандарти за допомогою власної системи «Foqus». Контроль якості продуктів харчування ґрунтується на правових вимогах. Крім цього, додаткові вимоги пред'являються різними міжнародними стандартами, такими як GMP +, HACCP, ISO 9001, ISO 22000, FSSC22000, OHSAS 18000 та ISO 14000, що були інтегровані у власну систему компанії «Foqus». Таким чином, покупці і споживачі можуть бути впевнені, що продукція FrieslandCampina є безпечною і високої якості, зроблена відповідним чином. Вимоги Foqus перевіряються щороку і коригуються в разі необхідності, для переконання у тому, що система завжди знаходиться у відповідності з останніми досягненнями науки.

Впроваджувати інструкцію з керівництва для постачальників. FrieslandCampina пред'являє жорсткі вимоги до постачальників основних матеріалів, таких як фруктові концентрати, фрукти, цукор, коагулянт і багатьох інших інгредієнтів, які використовуються в продуктах. FrieslandCampina вважає, що гарні, відкриті і довірливі відносини зі своїми постачальниками мають важливе значення для контролю всього виробничого ланцюга та отримання хорошого огляду ризиків безпеки.

Залучати до реалізації КСВ працівників і фермерів галузі молочного скотарства. Співробітники FrieslandCampina, фермери і члени їх сімей співпрацюють у сфері реалізації КСВ політики. Всі вони грають важливу роль в інтеграційній політиці КСВ в організації.

Питання до обговорення

1. Які основні цілі стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020», ключові показники та завдання корпоративної соціальної відповідальності компанії? Чи відповідає стратегія FrieslandCampina головним технічним вимогам принципів G4 «Глобальні ініціативи зі звітності» (GRI)?

На основі оновленої стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020» було сформовано основні цілі: 1) поліпшення якості харчування у світі, 2) гарний дохід у фермерів членів молочного кооперативу, 3) забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь, 4) залучення співробітників.

Стратегія FrieslandCampina відповідає головним технічним вимогам принципів G4 «Глобальні ініціативи зі звітності» (GRI). Визначальними напрямками стратегії є:

1. Поліпшення якості харчування у світі.
2. Гарний дохід у фермерів членів молочного кооперативу FrieslandCampina.
3. Забезпечення комфортного середовища існування людини зараз і для майбутніх поколінь.

Ключові показники та завдання корпоративної соціальної відповідальності компанії зазначені у Табл. 1

2. Висловіть свою точку зору. Чи взаємопов'язані політики корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку? Як прагнення до сталого виробництва впливає на конкуренцію аграрних підприємств? Наведіть приклади конкретних заходів.

Сталий розвиток є важливою умовою для забезпечення безперервності всіх процесів, тому політика щодо корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку була повністю інтегрована в оновленій стратегії FrieslandCampina «Маршрут 2020» (Табл. 2).

Приклади:

1. Стале виробництво. FrieslandCampina прагне до 2020 р. скоротити використання води компанією або утримати позиції не гірші рівня 2010 р.

2. Здоров'я і благополуччя тварин. Завдяки програмі «Foqus планета», FrieslandCampina пропонує своїм членам молочних ферм інструменти для ведення бізнесу на сталій основі та виробляти безпечне і високоякісне молоко. Важливим аспектом цієї програми є поліпшення здоров'я і благополуччя тварин, а також подовження життя корів.

3. Вільний випас корів. Коли корови випасаються на лузі в рамках традиційного голландського пейзажу це високо цінується

людьми. FrieslandCampina закликає членів молочних ферм до вільного випасу корів й молодняку великої рогатої худоби на луках. Фермери винагородженні за це спеціальними преміями — 1,00 євро за кожні 100 кілограм молока, коли їх молочні породи корів випасаються на луках, принаймні 120 днів на рік упродовж як мінімум шести годин на день.

4. В Нідерландах в кінці 2016 р. з метою збереження щоденної свіжості молочних продуктів розробили нову упаковку з біоматеріалів. Для отримання пластика з біоматеріалів купується біомаса замість викопної сировини (нафти). Це стимулює стійке виробництво відновлюваної пластмаси і знижує вплив на навколишнє середовище цієї упаковки на 20 % у порівнянні з попередньою упаковкою.

5. FrieslandCampina хоче використовувати 100 % сталої енергії з поновлюваних джерел, таких як вітер, сонце і біомаса, а також генерувати якомога більше такого виду енергії в господарствах членах молочних ферм у 2020 році.

6. FrieslandCampina приділяє велику увагу питанням біорізноманіття. Молочні ферми, які активно функціонують та зобов'язались зберегти природу і ландшафт були фінансово винагородженні в рамках програми «Foqus планета» щодо сталого розвитку планети.

3. Які саме відповідальні конкурентні практики FrieslandCampina Ви вважаєте найкращими? Обґрунтуйте вашу відповідь.

Реалізація конкурентних практик FrieslandCampina знаходиться в межах політики КСВ. Одні з них мають прямий вплив, а інші — опосередкований.

Відповідальні конкурентні практики:

- ✓ Забезпечувати інновації.
- ✓ Забезпечувати безпеку та якість продуктів харчування.
- ✓ Використовувати відповідальний маркетинг.
- ✓ Компас — Кодекс поведінки FrieslandCampina.
- ✓ Забезпечувати діалог із стейкхолдерами (зацікавленими сторонами).
- ✓ Обирати та винагороджувати відповідальних партнерів: нагороди для тих, хто підживлює і плекає природу.
- ✓ Сприяти сталому розвитку молочного скотарства.
- ✓ Забезпечувати прозоре маркування продуктів харчування.
- ✓ Встановлювати мінімальні стандарти за допомогою власної системи «Foqus».
- ✓ Впроваджувати інструкцію з керівництва для постачальників.
- ✓ Залучати до реалізації КСВ працівників і фермерів галузі молочного скотарства.

ПІДЛІТКАМ ПОТРІБЕН «АДРЕНАЛІН»

Людмила Штанько*
Анна Міненко*

Український гуманітарний інститут (УГІ) — недержавний вищий навчальний заклад III рівня акредитації у місті Буча. Розпочав свою діяльність у 1999 році. Навчальний заклад підпорядкований у навчально-методичному плані Міністерству освіти та науки України. Фінансово-господарську діяльність інститут здійснює самостійно під керівництвом засновників. Місія навчального закладу полягає у підготовці студентів до усвідомленого активного служіння Богу та суспільству шляхом реалізації своїх особистісних та професійних якостей, сформованих та набутих завдяки академічним, науковим, виховним програмам на основі християнської філософії освіти¹.

У 2014 році колектив УГІ був відзначений почесною грамотою Асоціації навчальних закладів України приватної форми власності за якісну професійну підготовку та виховання студентської молоді, що побудовані на високих духовно-моральних засадах. Також колектив був відзначений почесною грамотою Міністерства освіти і науки України за цілеспрямовану роботу та утвердження педагогіки толерантності в навчально-виховному процесі.

Організаційну структуру навчального закладу схематично представлено на рис. 1.

УГІ — навчальний заклад, який базує свою діяльність на християнських морально-етичних цінностях. Благодійність або соціальна робота розглядається в двох напрямках:

1. Зовнішня діяльність
2. Виховання власне самих студентів

Основним ініціатором проектів зазвичай є студентська рада, яка підпадає під юрисдикцію соціально-виховного відділу. У річному бюджеті навчального закладу закладається певна сума (не є сталою) на даний вид діяльності.

* *Штанько Людмила* — проректор з науково-педагогічної роботи, ПВНЗ «Український гуманітарний інститут»

* *Міненко Анна* — ПВНЗ «Український гуманітарний інститут».

¹ Український гуманітарний інститут. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://ugi.edu.ua>



Рис. 1. Організаційна структура
Українського гуманітарного інституту

Український гуманітарний інститут співпрацює з наступними організаціями:

- «ADRA» — всесвітнє адвентистське агенство допомоги та розвитку

- Товариство Червоного Хреста

- Громадська організація інвалідів «Відгук»

Крім цього у своїй роботі в сфері благодійності та суспільної праці відбувається тісна взаємодія інституту з міським урядом, а особливо міністерством освіти і науки.

Таблиця 1

**ОПИС ПРОГРАМ БЛАГОДІЙНОСТІ
УКРАЇНСЬКОГО ГУМАНІТАРНОГО ІНСТИТУТУ¹**

Назва програми	Зміст	Фінансування
«Школа самостійності»	Волонтерська робота з дітьми-інвалідами. «Школа самостійності» — проект позашкільної та клубної роботи з дітьми-інвалідами та їхніми батьками, створений організацією «Відгук» для того, щоб забезпечити дітям-інвалідам навчання й розвиток, фізичну, психологічну, соціальну реабілітацію, змістовне дозвілля.	Загалом вкладення коштів не потребує, окрім організації деяких свят для дітей. Джерелами фінансування (надання подарунків/ солодощів) у даному випадку є студентська церква та «ADRA».

¹ Кончаківська В. «Школа самостійності» — дружна родина для дітей з особливими потребами. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт міста Буча — Режим доступу до ресурсу: <http://bucha-rada.gov.ua/?p=939>

Назва програми	Зміст	Фінансування
Профілактично-просвітницька програма для школярів «Адреналін» ¹	Тренінг. Пропаганда здорового способу життя.	Фінансується інститутом. Кошторис залежить від теми та кількості аудиторії.
Пізнавально-розважальна гра для дітей «Країна здоров'я» ²	В основу цієї гри покладені 8 принципів Здорового способу життя (ЗСЖ) — вода, сонце, повітря, їжа, фізичні вправи, відпочинок, духовність. Мета заходу — профілактика шкідливих звичок населення, пропаганда ЗСЖ, проведення дозвілля для батьків з дітьми.	Фінансується замовником.
Мовний табір	10-ти денний табір для дітей з вивчення англійської та німецької мов.	Фінансується спонсорами та інститутом, частково батьками. Організатори та працівники є волонтерами

Найбільш популярною є програма «Адреналін». Проводиться щорічно з 2003 року. Спостерігаючи за роботою студентів на програмі «Адреналін», Бучанська міська рада у 2013 році запросила УГІ для проведення по школах щорічної міжнародної акції «16 днів проти насилля». Студенти проводять її вже два роки поспіль.

У 2014 студенти з програмою «Адреналін» виграла грант у конкурсі благодійного «Фонду громади Приірпіння».

Програма «Адреналін» являє собою синтез декількох проєктів («Покоління NEXT обирає...», «Зворотня сторона життя», «Спільна справа» та ін.). Мета програми: профілактика шкідливих звичок; підвищення моральної культури молоді, пропаганда здорового способу життя, в пізнавальній і цікавій формі показати молодим людям руйнівний вплив зовнішніх стимуляторів у вигляді алкоголю, наркотиків тощо на здоров'я людини, відносини з людьми і реалізація людини як особистості в суспільстві; показати, як можна отримати «адреналін» і добре провести час без звернення до зовнішніх стимуляторів.

Програма проводиться у формі інтерактивного ток-шоу.

Проєкт складається з 4-х основних тем, кожна з яких розрахована на 1 зустріч. Кількість учасників програми: від 20 до 100 осіб. Розрахована на учнів 9—11 класів.

¹ Шевченко С. Опис програми «Адреналін»: електронний документ. З особистого архіву

² Шевченко С. Опис програми «Країна здоров'я»: електронний документ. З особистого архіву

Перша зустріч: «Приємні неприємності» — перша тема, яку ми розглядаємо, це дошлюбний секс. Варто чи ні? З якого віку можна? Скільки партнерів можна мати до шлюбу? З якими проблемами можна зустрітися? Як уникнути ...

Друга зустріч: «В дзеркальному відображенні» (тема: «Алкоголь») — до увазі аудиторії пропонуються дуже захоплюючі та цікаві ролики, де показані наслідки вживання алкоголю, ведеться дискусія, мета якої привести молодих людей до розуміння згубного впливу на життя ухвалення цього стимулятора. Як алкоголь впливає на здоров'я людини? Чи легко позбутися алкогольної залежності? — Ці та подібні питання піднімаються в цей день.

Третя зустріч: «Димова шашка» — одна з найпоширеніших проблем суспільства — куріння. У гумористичній формі представлена ця тема, з метою подивитися на себе з боку і посміятися з себе ж, що змушує також задуматися. Питання, які піднімаються в дискусії: чому люди починають курити? Чи безпечно робити що-небудь за компанію? Куріння — звичка чи залежність?

Четверта зустріч: «Шлях в нікуди» — тема про згубний і руйнуючий вплив наркотиків на життя молоді людини. Що роблять наркотики з нашим тілом, нашим інтелектом? Чи можливо балуватися наркотиками? Яка тривалість життя наркомана?¹.

Особливістю програми є те, що проводять її виключно студенти, а тому школярі відчуваючи рівність відкрито говорять на «непопулярні» теми.

Відповідальним за організацію програми є міністр з соціальних питань студентської ради, а на рівні міського відділу освіти та науки — проректор з соціально-виховної роботи навчального закладу.

Протягом кожного року в тренінгу беруть участь приблизно 150 школярів. Склалася тісний взаємозв'язок між департаментами освіти і УГІ. Департамент освіти запрошує групу «Адреналін» в ті школи, де вважає за доцільне провести тренінг².

«Організація соціальної роботи — це цікаво, але не просто. Найбільша проблема яка часто постає перед нами — фінансування. Коли заходи проводяться за ініціативи студентської церкви або ADRA — простіше, є спонсор, а студенти виконують потрібну працю. Коли ж організатором проекту є власне сам навчальний заклад ситуація дещо складніша, оскільки великої кількості

¹ Козина И. Case-study: некоторые методические проблемы. [Електронний ресурс] // Рубеж. — 2004. — 177—189 с — Режим доступу до ресурсу: http://socioline.ru/files/6/183/kozina_-_case_study_nekotorye_metodicheskie_problemy.pdf

² Український гуманітарний інститут. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://ugi.edu.ua>

коштів у соціально-виховному відділі немає. Звичайно студенти не зупиняються, працюють з тим, що є. Але всі розуміють, що при більшій кількості коштів — більше можливостей, краща якість» — розповідає член студентської ради Назарій Проданюк. Результати роботи УГІ в сфері соціальних проєктів за 2104—2015 рр. представлені в табл. 2.

Таблиця 2

**РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ УГІ
В СФЕРІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЗА 2014—2015 рр.**

Назва програми	Бюджет програми, грн.	Кількість волонтерів, що обслуговували програми	Кількість проведених заходів	Кількість учасників
«Школа самостійності»	2500	35	2 зустрічі щотижня; 3 святкових заходи	60
Профілактично-просвітницька програма для школярів «Адреналін»	6450	16	7	150
Пізнавально-розважальна гра для дітей «Країна здоров'я»	32500	70	5	971
Мовний табір	240000	36	1	120

ПРАКТИКИ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

Надія Хлебникова*
Анна Кобизьська*
Володимир Вожаєнко*

Бізнес-модель пансіонату «Десна» є прикладом соціального підприємництва. Таким вважається підприємництво за дотриманням наступних факторів: по-перше, спрямованість на вирішення або пом'якшення соціальних проблем за рахунок прибутків від власної діяльності; по-друге, наявність вимірюваних

* *Хлебникова Надія* — к.е.н., ПВНЗ «Український гуманітарний інститут»

* *Кобизьська Анна* — ПВНЗ «Український гуманітарний інститут»

* *Вожаєнко Володимир* — ПВНЗ «Український гуманітарний інститут»

видимих результатів; по-третє, наявність проектів та ресурсів, що можуть здійснити довгостроковий вплив на суспільство¹.

Керівництво формулює місію пансіонату наступним чином: «Ми показуємо кращий і здоровий спосіб життя. Приділяємо увагу не тільки проведенню лікувальних процедур, але й навчаємо пацієнтів профілактиці хвороб доступними природними засобами». Пройти курс оздоровлення у пансіонаті може кожен бажаючий.

Курс оздоровлення є доступним по ціні для людей навіть із невисоким рівнем доходів. Невелику фінансову допомогу пансіонат отримує від спонсорів. Але основним джерелом фінансування із самого початку є особисті кошти власника. Сім'я Бородюків (власник пансіонату «Десна») займається також вирощуванням сільськогосподарських культур. Частину зароблених таким чином грошей, була вкладена в будівництво «Десни», що тривало шість років. Прибуток від продажу сільськогосподарської продукції допомагає розвивати «Десну» і сьогодні. Свою жертвовність власники пояснюють тим, що вони є глибоко віруючими людьми і бажають служити людям. Окрім грошових ресурсів, родина підтримує пансіонат своєю працею. Так, Денис обіймає посаду директора, його дружина Тамара — інструктор, а мати Валентина — відповідальна за харчування. Молодший брат Дениса — Давид, натхненний цією справою, готується до вступу у медичний університет.

Кількість постійних найманих співробітників — 16. Серед них лікар, який призначає процедури та слідкує за самопочуттям пацієнтів; інструктори — проводять процедури, приділяючи особливу увагу зміцненню духовної складової здоров'я; обслуговуючий персонал. Всі співробітники проживають на одній території в окремих будинках або гуртожитку. В обов'язковому порядку вони мають дотримуватися принципів здорового способу життя, що пропагує пансіонат.

Заклад розташований на березі річки Десна, що унеможливорює шкідливий вплив міського шуму та загазованості. До інфраструктури закладу входить головний корпус із процедурними кімнатами на першому поверсі та лекційною залом і кімнатами відпочиваючих — на другому, кухня-столова, басейн, баня, гуртожиток та будинки для співробітників, побутові споруди. На території продовжують будівництво, насаджують сад та оформлюють ландшафт.

¹ Пансіонат «Десна». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.pansionatdesna.com/>

Пансіонат «Десна» — це єдиний заклад такого типу для усього Північного регіону України з програмою лікування NEW START* [табл. 1].

Таблиця 1

ОПИС ПРОГРАМИ ПРОГРАМА NEW START*

Абревіатура назви		Характеристика
англійська	українська	
Nutrition	Харчування	Раціон має складатися виключно з продуктів рослинного походження. Всі страви готуються із мінімальною кількістю олії та солі.
Exercise	Фізичні вправи	Недостатня фізична активність здатна викликати серцево-судинні захворювання, діабет, остеопороз, рак та депресію.
Water	Вода	Регулярне щоденне вживання людиною необхідної кількості чистої води (близько 2 л.) є запорукою здорового життя та довголіття.
Sunlight	Сонячне світло	Ультрафіолетові промені сонця сприяють виробництву в нашому тілі вітаміну D, вбивають грибки і бактерії, що паразитують на нашій шкірі.
Temperance	Утримання від шкідливих звичок	Шкідливі звички перешкоджають людині розвиватися як розумово, так і фізично. Кожна з них звичок викликає важко виліковну залежність.
Air	Повітря	При тривалому нехтуванні відпочинком на свіжому повітрі неминуче людський організм втрачає працездатність. Головний мозок вкрай чутливий до нестачі кисню, що призводить до розвитку підвищеної стомлюваності і виникнення головного болю.
Recreation	Відпочинок	Людина, яка вирішила відпочити, потім зможе виконати набагато більше справ за короткий час більш якісно, ефективно і безпечно.
Trust in God	Довіра	Довіра Богові навіть у найважчі часи допоможе людині зберігати духовну рівновагу.

Програма NEW START* походить із Веймарського інституту здорового способу життя, США. Ключовою особливістю її є прості і безпечні засоби лікування, які при правильному і вмілому використанні здатні зробити цілювальний вплив на організм

людини. Її курс триває 10 днів. В кінці відпочинку на основі медичних показників пацієнт може переконатися в ефективності лікування.

Лікар призначає види та кількість процедур індивідуально для кожного пацієнта залежно від показань. Сюди входять наступні заходи: контрастні ванночки для кінцівок, обгортання мокрими простирадлами, циркулярний душ, відвідування бані та басейну, вживання трав'яних чаїв, масажі, лікувальна гімнастика, тощо. Окрім курсу вище зазначених процедур, пацієнти відвідують лекції про запобігання найпоширенішим хворобам століття та кулінарний клас по приготуванню здорової їжі. Як свідчить статистика, 90 % пацієнтів відчували значне покращення самопочуття, що було підтверджено результатами медичних обстежень. Найчастіше пацієнти відмічають нормалізацію тиску та зниження рівня цукру в крові.

Відпочивати до пансіонату приїжджають не тільки українці, а й закордонні гості. «Багато відпочиваючих прибувають із Білорусії, оскільки Чернігів має зручне залізничне сполучення із Мінськом» — ділиться Денис, — Всі вони залишають багато теплих відгуків». Одним із таких з нами поділилася гостя Алла Лакомська: «Тут дуже незвичайна атмосфера. Відчуваєш, що тебе люблять і про тебе турбуються. Радію, що є такі люди, котрі так віддано слугують іншим»¹.

Незважаючи на нестабільну фінансову та політичну ситуацію в Україні, пансіонат продовжує розвиватися. На даному етапі «Десна» розширює свою кваліфікацію до своєрідного методичного центру. У найближчому майбутньому на базі «Десни» проходитиме проект під назвою медико-місіонерська школа, одним із завдань якої є підготовка кваліфікованих кадрів для подібних оздоровчих закладів.

Діяльність пансіонату «Десна» покращує життя ближніх сіл. Наприклад, за новою асфальтованою дорогою їздять як відпочиваючі, так і місцеві жителі — у своїх справах і на роботу в сільськогосподарські комплекси фермерського господарства. Реклама здорового способу життя через місцеві канали масової комунікації та благоустрій селища слугує своєрідною рекламою для всього Коропського району.

Практика соціального підприємництва потребує великої кількості ресурсів. Проте натомість власники такого бізнесу мають

¹ Кобизька А.Ю. Десна, яка зцілює тіло і душу. — Газета «Нові горизонти». — Короп, 2015, — С. 5.

задоволенням моральних потреб, відчуття власної приналежності до небайдужих людей. У нашому випадку мотивація — це результат духовності та релігійності родини засновників. Результати діяльності пансіонату в соціальній сфері та з розвитку інфраструктури найближчих поселень представлені в табл. 2, 3¹.

Таблиця 2

**РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПАНСІОНАТУ «ДЕСНА»
В СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ ЗА 2014—2015 рр.**

Показники	Кількість
Заїзди відпочиваючих, од.	25
Кількість відпочиваючих, чол.	550
Створено нових робочих місць, од.	22

Таблиця 3

**РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПАНСІОНАТУ «ДЕСНА»
З РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРИ НАЙБЛИЖЧИХ ПОСЕЛЕНЬ**

Заходи	Результат
Проклали асфальтовану дорогу від села Радичів до села Іваньків.	Покращено сполучення між селами, а також між селами і пансіонатом.
Провели газопровід до пансіонату «Десна».	Відкрита можливість приєднання для нових користувачів
Зробили освітлення в селі Радичів	Центральна вулиця села має освітлення.
Розчистили лісополоси від завалів.	Покращився екологічний стан середовища та естетичний вигляд.

Компанія «Зееландія» — виробник високоякісної сировини для хлібопекарної та кондитерської промисловості. Офіційна дата народження компанії «Зееландія» — 1900 рік. В 1950 компанія отримала звання «Королівська». Місія компанії — це створення чесного бізнесу який не буде завдавати шкоди партнерами і клієнтурі та виробництво якісної та не шкідливої для здоров'я продукції.

«Зееландія» веде діяльність більш ніж у 70 країнах світу. Головний офіс компанії знаходиться у місті Зієрікзей, Нідерланди².

¹ Пансіонат «Десна». [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.pansionatdesna.com/>

² Сайт компанії Zeelandia. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.zeelandia.com/>

В Україні дочірнє підприємство «Зееландія» було засновано в 2003 році і є виробником широкого спектру сировини та інгредієнтів для хлібопекарської та кондитерської промисловості. Головна мета заснування власного дочірнього підприємства в Україні — це безпосередня співпраця з виробниками продукції, можливість надання оперативної технологічної підтримки, вивчення можливості заснування місцевого виробництва. Продукти компанії «Зееландія» користуються попитом серед хлібопекарських та кондитерських промислових підприємств, підприємств середньої та малої потужності, закладів громадського харчування, мереж супермаркетів.

Зараз у Броварському філіалі компанії працює понад 100 чоловік різного віку. Приблизно 50 є учасниками волонтерської групи¹.

В Україні благодійність та бізнес рідко звучать разом. Але незважаючи на воєнні дії та нестабільну економіку «Зеландія» продовжує допомагати людям, які цього потребують. Благодійність в «Зеландії» — це великий проект який розподілений на різні сфери допомоги між філіями в багатьох країнах світу. Саме допомога дітям стала роботою українського філіалу «Зееландії». «Перспектива 21/3» - став першим та основним проектом.

Цілі проекту «Перспектива 21/3»:

- у 21 столітті надати дітям з особливими потребами можливість відчувати себе комфортно в 3-х сферах життя: освіта, робота, проживання;
- психологічно підготувати керівників підприємств і компаній виступати роботодавцями для людей з особливими потребами.
- закликати суспільство толерантно ставитися до людей з особливими потребами, бути відкритим до співпраці.

Проект «Перспектива 21/3» розрахований на: дітей з синдромом Дауна та дітей, які потребують корекції розумового розвитку. В рамках цього проекту були реалізовані різні заходи у співпраці з Київським «Центром раннього розвитку», які спрямовані на покращення життя. Одним з найбільш важливих напрямків є організація трьох класів, в яких навчаються діти з синдромом Дауна та іншими складностями у розвитку. У 2013 році в Україну було запрошено голландський оркестр «Йості-бенд», щоб показати суспільству існування таких людей з особливими потребами і наголосити на тому, що вони також можуть розвиватися та мають потенціал.

¹. Зееландія Україна. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: zeelandia.ua

Проект «Діти для дітей. Зростаємо разом» — це особливий проект, адже для його реалізації головну роль було відведено дітям-школярам міста Бровари, а не дорослим. Саме діти визначали, хто потребує допомоги, вивчали проблеми та потреби дітей з обмеженими можливостями, які живуть та навчаються поруч із ними. Головний голландський офіс виділив кошти на 10 років для цього проекту, але саме школярі міста Бровари подвоїли цю суму, за допомогою проведених ярмарок, аукціонів, флешмобів, благодійних вистав. Також школярами була створена волонтерська команда.

Броварський фонд «Джерело Милосердя» надає допомогу у трьох проектах від співробітників «Зееландія». Щороку на Різдво вони готують подарунки для дітей-інвалідів та організовують спеціальні візити для оздоровлення дітей. Також за фінансової підтримки підприємства «Зеландія» продовжує роботу проект «Спеціалісти дітям», у рамках якого два логопеда, допомагають у розвитку дітей. Завдяки цьому проекту багато з таких дітей навчилися розмовляти та читати. І третій проект «Літній табір», який дає можливість дітям виїхати на природу на відпочинок.

Існує ряд невеликих проектів, які «Зееландія» втілює у життя.

Проект «Наші суботники». Вже третій рік поспіль співробітники компанії разом зі своїми сім'ями активно допомагають «Броварському центру реабілітації дітей-інвалідів» впорядкувати навколишню територію, ігровий майданчик та будівлі.

Також невеликий проект «Дитяча лікарня в м. Бровари», який передбачає відновлення та впорядкування палат у дитячій лікарні.

Компанія «Зееландія» поставила собі за мету займатися благодійністю формуючи тренд для українського бізнесу.

Питання до обговорення

1. За рахунок яких заходів місцевий фермер забезпечує формування доброзичливих стосунків з громадою? Які ще заходи соціальної відповідальності Ви могли б запропонувати в цій ситуації?

Основними результатами реалізації політики соціальної відповідальності бізнесу є створення інфраструктури, якою користується місцева громада — дорога, газопровід, освітлення. В перспективі можливо потрібно розглянути питання доступу місцевих мешканців до рекреаційної інфраструктури збудованого пансіонату на пільгових умовах. Це має забезпечити збільшення лояльності стейкхолдерів.

2. Порівняйте два приклади благодійних практик соціальної відповідальності. Який проект є концептуально більш перспективним і чому?

Перевагами проектів соціальної відповідальності компанії «Зееландія» є залучення до підготовки та реалізації проектів громади, а особливо дітей. Таким чином компанія створює більш міцні зв'язки з місцевими мешканцями, забезпечуючи лояльність громади, формує у підростаючого покоління позиції відповідальних свідомих громадян, а не пасивних споживачів благодійної допомоги.

ЗАПРАВЛЯЄМО ПОЗИТИВОМ ПО ДОРОЗІ ЖИТТЯ!

Ірина Кулага*
Олена Ткаченко**

*«Організації слід поводитися етично.
Поведінка організації має ґрунтуватися
на таких цінностях, як чесність,
справедливість і сумлінність.
Ці цінності мають на увазі турботу
про людей, тварин та навколишнє середовище,
а також зобов'язання реагувати на вплив,
який її діяльність і рішення чинять
на інтереси зацікавлених сторін».*

**Керівництво з соціальної відповідальності,
Міжнародна організація зі стандартизації (ISO)**

ПАТ «Концерн Галнафтога»¹ — провідна українська компанія, яка здійснює управління мережею автозаправних комплексів «ОККО». Її структурні та дочірні підприємства займаються реалізацією споживчих і супутніх товарів в закладах харчування і магазинах при автозаправних комплексах, реалізацією нафтопро-

* **Кулага Ірина** — к.е.н., доцент кафедри політичної економії ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Ткаченко Олена** — к.е.н., доцент кафедри політичної економії ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана».

¹ Публічне акціонерне товариство «Концерн Галнафтогаз» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://galnaftogas.com>

дуктів великим та малим гуртом, надають послуги з експертизи якості пального, зберігання і транспортування нафтопродуктів.

Станом на 2013 рік під брендом «ОККО»¹ працювало 395 АЗК у всіх регіонах України, частка компанії на національному ринку склала 15 %, чисельність персоналу 9 810 осіб. У планах — до кінця 2016 року збільшити свою ринкову частку ще на 1—2 %, а кількість заправок довести до 550 об'єктів. Концепція мережі «ОККО» — це будівництво мультифункціональних комплексів, де можна не тільки заправити машину, а й придбати необхідні товари, поїсти, отримати технічну допомогу для авто.

З моменту створення «Концерн Галнафтогаз» і акціонери, і менеджмент Компанії мають спільну візію щодо підприємства: «Концерн Галнафтогаз» — це прогресивна, сучасна, відкрита і прозора компанія, яка у своїй діяльності орієнтується на кращі європейські та світові стандарти.

«Концерн Галнафтогаз» регулярно, починаючи з 2008 року, публікує нефінансові звіти, а з 2012 року ці звіти складаються за методикою та вимогами Глобальної ініціативи звітності GRI. Керуючись принципами Глобального договору ООН², компанія дбає і про операційну ефективність, і про довготривалий ефект та позитивні зміни від своєї діяльності для усіх зацікавлених сторін.

У 2013 році «Концерн Галнафтогаз» увійшов до Топ-10 українських бізнесів, які надихають. Значна увага приділяється питанням системних комунікацій з клієнтами, суспільством і власними працівниками, оскільки компанія активно розвивала цей напрямок, розуміючи, що завдяки цьому вона зможе максимально швидко реагувати на виклики ринку й запити споживачів. Таке спілкування є взаємокорисним, бо дає змогу стейкхолдерам дедалі частіше ставати прямими учасниками виробничих процесів компанії. Вони отримують можливість ініціювати зміни й новації, оцінювати рівень сервісу, бути партнерами у соціальних проєктах, а все це в результаті формує почуття одного цілого між компанією і світом.

Сьогодні компанія знаходиться на тому рівні, коли CSR-активність стала невід'ємною частиною її бізнес-процесів. Тобто, проєктуючи й будуючи АЗК, здійснюючи закупівлі, плануючи бюджети, обов'язково враховується вплив і вага кожного з прийнятих рішень на суспільне середовище. Великий бізнес у світі

¹ Публічне акціонерне товариство «Концерн Галнафтогаз» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.okko.ua>

² Глобальний договір ООН. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.unglobalcompact.org>, <http://globalcompact.org.ua>

уже давно акцептує такий підхід. Позитивним є те, що зараз дедалі більше українських компаній усвідомлюють потребу виходити за рамки власного профільного поля та сприяти фундаментальним змінам у суспільстві.

«Корпоративна соціальна відповідальність — це невід’ємна частина глобальної стратегії розвитку нашої компанії. Ми намагаємось будувати нашу діяльність у сфері КСВ на основі як власного досвіду та принципів, так і з урахуванням провідних тенденцій на світовому ринку та суспільних ініціатив. У нашому розуміння КСВ — це співпраця усіх зацікавлених сторін з метою покращення суспільства, у якому ми живемо і працюємо»

*Президент ПАТ «Концерн Галнафтогаз»
Віталій Антонов*

У компанії так визначають місію: «Наша місія — заправляємо позитивом по дорозі життя! Ми як компанія працюємо для того, щоб якісно і натхненно виконувати свою роботу, щоб наші клієнти, суспільство, ділові партнери, працівники отримували заряд позитиву в будь-яких ситуаціях та сприймали нас як надійного партнера, з яким їм завжди по дорозі»¹.

У своїй діяльності Компанія неухильно дотримується вимог законодавства, етичних норм ведення бізнесу, а також взятих на себе фінансових та інвестиційних зобов’язань. Це закладено у Кодексі корпоративного управління², який був розроблений та впроваджений у 2009 році та оновлений³ у 2013 році й визначає принципи відповідального управління з урахуванням впливів діяльності компанії на суспільство та довкілля.

Етика бізнесу — це сукупність правових і етичних норм та правил, що визначають відносини між суб’єктами підприємницької діяльності, а також низкою стейхолдерів їх бізнес середови-

¹ Публічне акціонерне товариство «Концерн Галнафтогаз». Розділ «Місія і цінності» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.okko.ua/uk/mision>

² Кодекс корпоративного управління Публічного акціонерного товариства «Концерн Галнафтогаз» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: [http://www.galnaftogas.com/php_uploads/data/otherfiles/Kodeks_ukr%20\(14.09.2009\).pdf](http://www.galnaftogas.com/php_uploads/data/otherfiles/Kodeks_ukr%20(14.09.2009).pdf)

³ Кодекс корпоративного управління Публічного акціонерного товариства «Концерн Галнафтогаз» (нова редакція) [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://www.okko.ua/uploads/img/page/corporate_management/Corporate_Governance_Code_2013.pdf

ща, відносини компанії з працівниками та відносини працівників до компанії.

Компанія успішно імплементувала низку внутрішньокорпоративних «комплаєнс-процедур» і продовжує їх удосконалювати. Згадані процедури передбачають, зокрема: постійний моніторинг змін у чинному законодавстві; аналіз бізнес-процесів та бізнес-проектів на їх відповідність нормативним та етичним вимогам; постійний діалог з державними органами. Дотримання принципів комплаєнс-політики дало змогу «Концернові Галнафтогаз» і його структурним підрозділам набути статусу надійного партнера перед міжнародними інвесторами та кредиторами, а в суспільстві здобути репутацію такої компанії, що здійснює свій бізнес з дотриманням етичних норм і правил. Задля уникнення правових та репутаційних ризиків компанія запровадила обов'язкову процедуру перевірки контрагентів за принципом «знай свого клієнта», згідно з якою, договори укладаються лише з тими контрагентами, які відповідають певним репутаційним та юридичним критеріям.

*Відповідальні закупівлі*¹. Враховуючи специфічність сфери діяльності, схильність ринку нафтопродуктів до корупції, для компанії надзвичайно актуальним є питання забезпечення відкритості та прозорості в сфері закупівельної діяльності.

Починаючи з 2009 року, здійснивши реорганізацію, ПАТ «Концерн Галнафтогаз» реалізує комплексну стратегію, спрямовану на відкриту та прозору діяльність, та наскрізний внутрішній контроль. В контексті реалізації обраної стратегії, створений у 2009 році тендерний відділ на відкритих, чітких і прозорих умовах обирає контрагентів для подальшої співпраці. Переваги від появи тендерного відділу для компанії — це, безумовно, економія коштів, оптимізація закупівель та об'єктивність у прийнятті рішень на користь тієї чи іншої пропозиції. Такий принцип роботи зводить до нуля можливість зловживань або корупції. Також, здійснення закупівель на основі тендерів — це додаткова прозорість компанії у прийнятті рішень, відкритість до співпраці, та відбір найкращих товарів та послуг для українського ринку.

2013 рік був активним у сфері інвестицій та розбудови АЗК, що по — значилось на закупівельній діяльності компанії. Була впроваджена процедура централізації закупівель, згідно з якою

¹ Звітність зі сталого розвитку / Нефінансова звітність Публічного акціонерного товариства «Концерн Галнафтогаз» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.okko.ua/uk/sustainability>

здійснення розрахунків з підрядниками в рамках тендерних домовленостей компанії здійснюється за контролю тендерного відділу. Протягом цього року тендерний відділ «Концерну Галнафтогаз» провів 532 закупівлі на постачання товарів та послуг, що майже вдвічі перевищило кількість закупівель, здійснених за тендером у 2011 році. Отже, виходячи з значного збільшення обсягів закупівельної діяльності, основним із завдань тендерного відділу у 2013 році була мінімізація «паперової» роботи, а також постійний пошук оптимізованих рішень.

З метою уникнення здириництва або хабарництва та унеможливлення корупції або зловживання в компанії на усіх рівнях в компанії діє власна служба безпеки та відділ внутрішнього аудиту, який регулярно здійснює перевірки фінансово-господарської діяльності. Ця система заходів скерована на запобігання фінансовим зловживанням та покращення виконання процедур, пов'язаних із обігом коштів.

*Відповідальні комунікації*¹. У сфері корпоративного управління компанія орієнтується на кращі світові практики і стандарти, неухильно виконує вимоги чинного законодавства, свого статуту, внутрішніх положень та Кодексу корпоративного управління, повною мірою забезпечує права й інтереси своїх акціонерів та інвесторів.

«Концерн Галнафтогаз» є відкритим і транспарентним бізнесом, тому у своїй діяльності приділяє значну увагу комунікаціям з усіма зацікавленими сторонами — як усередині компанії, так і назовні. В компанії переконані: якщо у суспільстві докладно розумітимуть стратегію, філософію, цінності компанії, то довіра до наших брендів зростатиме. Саме тому відбувається постійне спілкування зі стейкхолдерами у рамках вже існуючих каналів комунікації і вибудовуються нові (таблиця 1).

У 2013 році компанія продовжувала практики прямого діалогу зі своїми клієнтами та громадськістю. При цьому стали активніше залучати їх до участі у стратегічних та управлінських процесах компанії. Одним з найбільш ефективних інструментів такого діалогу є програма лояльності FISHKA. Ще з 2012 року почали залучати учасників програми FISHKA до оцінювання сервісу на автозаправних комплексах «ОККО». У 2013 році саме вони значною мірою замінили «таємних клієнтів», які перевіряли роботу

¹ Звітність зі сталого розвитку / Нефінансова звітність Публічного акціонерного товариства «Концерн Галнафтогаз» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.okko.ua/uk/sustainability>

заправок. Їхні оцінки відтепер є одним із критеріїв при визначенні індексу сервісу, що присвоюється всім автозаправним комплексам «ОККО» за підсумками місяця, кварталу, року. Величина індексу прямо впливає на рівень заробітної платні й преміальних кожного конкретного автозаправного комплексу. У 2013 році компанія продовжила практику електронного опитування про якість обслуговування у мережі автозаправних комплексів ОККО, а також поширила її на мережу ресторанів A la minute, Pasta Mia та Hot Cafè Maxi.

Таблиця 1

**КАНАЛИ КОМУНІКАЦІЙ
ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ КОМПАНІЇ**

Зацікавлені сторони	Канали комунікації									
	Гаряча лінія	Сайт	Соціальні мережі	Прямі комунікації	Медіа	Програма лояльності	Рекламні носії	Скринька довіри	Портал	IT-help Desk*
Клієнти	+	+	+	+	+	+	+			+
Працівники	+	+	+	+		+	+	+	+	+
Постачальники	+	+		+		+	+			
Інвестори та акціонери		+	+	+	+					+
Кредитори		+		+	+					
Експертні середовища		+	+	+	+		+			+
Громади	+	+	+	+	+		+			+
Державні інституції		+		+						
Медіа (журналісти)		+	+	+			+			

* Сервісна служба IT-Service Desk створена для забезпечення внутрішніх комунікацій

Оскільки у всіх структурах «Концерну Галнафтогаз» працює майже 10 тисяч осіб, переважна більшість з яких поза межами головного офісу — на АЗК, в ресторанах і кафе, налагодити між усіма регулярні й ефективні комунікаційні зв'язки — одне з основних завдань, яке постало перед департаментом комунікацій на 2013 рік. З цією метою у компанії було розпочато аудит внутрішніх комунікацій задля вдосконалення чинних каналів та створення нових, що могли б покращити комунікацію.

У 2013 році «Концерн Галнафтогаз» вперше у своїй практиці провів широке обговорення нефінансового звіту в експертних і бізнес-середовищах, а також усередині самої компанії. За результатами цих обговорень, до яких було залучено понад 50 експертів з різних галузей (представники бізнесу, КСВ-середовища, громадських організацій, органів місцевого самоврядування), сформульовані основні пріоритети компанії у сфері сталого розвитку — відповідальні комунікації, охорона довкілля, безпека, корпоративне волонтерство. Окрім того, багато побажань і зауважень CSR-експертів були враховані при підготовці звіту за 2013 рік.

*Трудові відносини*¹. Політика «Концерну Галнафтогаз» у сфері трудових відносин побудована на невідступному дотриманні усіх норм чинного законодавства, міжнародних стандартів прав людини й на забезпеченні рівних кар'єрних можливостей для усіх працівників. Компанія чітко дотримується принципів гендерної, релігійної, расової рівності тощо. Компанія дбає про те, щоб працівники «ОККО» отримували гідну винагороду за свою роботу, щоб вони були соціально захищені й мали безпечні умови праці. Компанія вкладає кошти в їхнє навчання та професійний розвиток.

У компанії діє власний відділ організаційного розвитку та навчання, до складу якого входять 3 фахові тренери, що мають відповідні навички та досвід для проведення широкого переліку навчань — і управлінських, організаційних програм, і навчання безпосередньо стандартів роботи в мережі «ОККО» та окремих процесів у діяльності АЗК. При виникненні проблемних питань, з метою їх діагностики, а також для розробки та реалізації тренінгових програм, залучаються зовнішні тренери.

У 2013 році відділ опрацював 308 заявок на організацію навчань від підрозділів компанії і провів відповідні тренінги (власними силами або із залученням сторонніх тренерів), що майже в 4 рази більше ніж у 2012 році. Нововведенням у навчаннях стала програма стажування працівників головного офісу та офісів регіональних відділень на АЗК, у якій 2013 року взяли участь 54 працівники. Ця програма надала можливість учасникам не тільки глибше зрозуміти основні бізнес-процеси та специфіку роботи АЗК, а й запропонувати шляхи оптимізації та вдосконалення бізнес-процесів компанії. Результатом програми стали зміни в стан-

¹Звітність зі сталого розвитку / Нефінансова звітність Публічного акціонерного товариства «Концерн Галнафтогаз» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.okko.ua/uk/sustainability>

дартах обслуговування клієнтів та деяких інших операційних процесах. Виходячи з необхідності здійснення контролю за якістю обслуговування клієнтів за розробленою системою стандартів (таблиця 2), працівники отримують оцінку як за результатами навчання, так і в процесі подальшої роботи (таблиця 3).

Таблиця 2

**АЛГОРИТМ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА
ОПЕРАТОРОМ (ПРОДАВЦЕМ-КОНСУЛЬТАНТОМ)
ЗА «СТАНДАРТОМ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА В ТОРГОВОМУ ЗАЛІ»**

Дія	Приклад слів, які треба казати	Як не треба
1. Привітати клієнта	«Добрий день, прошу замовляти»	«Доброй ночі!» «На добраніч» «Привіт»
2. Отримати замовлення	«Біля якої колонки знаходиться Ваш автомобіль?» «Дозвольте Вам допомогти з вибором?» «Дозвольте Вам порадити?» «Що саме Вам потрібно?»	«Слухаю Вас?» «Замовляйте...» «Чого бажаєте?» «Скільки Вам літрів заправити?»
3. Провести активний продаж пального	«Вам до повного?» «Можливо Pulls 95» «Спробуйте Pulls 95» «Це гарний вибір» «Можливо Pulls Diesel» «Спробуйте Pulls Diesel» «Це гарний вибір»	«На яку суму заправити?» Чекати на те, що клієнт сам обере Pulls. Замовчати та заправити тим паливом, яке попросив клієнт
4. Підтвердити замовлення та уточнити вид розрахунку	«Вам 20 літрів 95-го на 3-ю колонку?» «Розрахунок карткою чи готівкою?»	Не підтвердити замовлення
5.1. Програма лояльності Fishka: Уточнити у Клієнта чи у нього є картка Fishka	«Вашу картку Fishka, будь ласка»	Мовчати
5.2. Програма лояльності Fishka: Запропонувати клієнту картку Fishka при її відсутності	«Бажаєте отримати картку постійного Клієнта сьогодні?» «З карткою Fishka витрачені гривні приносять Вам виноград»	Не запропонувати клієнту

Дія	Приклад слів, які треба казати	Як не треба
6.1. Активний продаж Запропонувати клієнту	«Бажаєте каву, французь- кий хот-дог?» «Бажаєте смачної випічки?»	«Що це?»
6.2. Активний продаж Проінформувати клієн- та про діючу акцію та нові пропозиції, запро- понувати неакційний товар або послуги	« У нас є свіжа випічка. Бажаєте?» «Наші хот-доги виготовлені з хрусткої фран- цузької булочки та натура- льної сосиски» «Можливо Вам потрібен омивач скла?... «У нас діє спеціаль- на пропозиція...» «У нас проводиться акція...»	«Чи це все?» «Чи Ви хочете купи- ти сік?» «Чи ВИ не хочете купити води?»
6.3. Активний продаж Запропонувати поліе- тиленовий пакет ОККО або EXOL. Пакет обо- в'язково пропонується при покупці від 4-х най- менувань товару та при одиночному замовленні великогабаритних това- рів, іграшок, товарів в пля- шечках, мастил, омивачів скла або інших рідин	«Вам запакувати?»	Не запропонувати
7. Повідомити вартість замовлення	«Вартість замовлення: 65 грн. 20 коп.»	Мовчати, не повідо- мити суму до сплати
8. Отримати кошти, підтвердити номінал купюри, покласти гро- ші на видному для Клієнта місці (стійка оператора), зісканувати картку Fishka, покласти гроші в касу	«Ваці 100 грн.»	Класти купюру в касу
9. Видати здачу, чек, наголосити на кількості балів по програмі лоя- льності Fishka	«Ваша решта 34 грн. 80 коп.» «У ВАС 1033 бали»	Кидати одразу чек до смітника
10. Подякувати і про- щатися	«Дякуємо за покупку. Заходьте ще!» «Прошу розрахуватись на касі. Дякуємо за покупку»	Мовчати чи першому говорити «До побачення»

Таблиця 3

**БЛАНК НАВЧАННЯ СТАНДАРТАМ ОБСЛУГОВУВАННЯ КЛІЄНТА
ОПЕРАТОРОМ (ПРОДАВЦЕМ-КОНСУЛЬТАНТОМ)
В КАСОВІЙ ЗОНІ АЗК «ОККО»**

Результати відпрацювання навичку обслуговування клієнтів за стандартами ОККО	
Встановив зоровий контакт	
Посміхнувся	
Привітався	
Отримав замовлення	
Уточнив № колонки	
Уточнив вид пального	
Запропонував Pulls -95	
Підтвердив замовлення	
Запропонував картку «Fishka»	
Виконав стандарт по програмі «Fishka»	
Запропонував акцію	
Запропонував каву і хот-дог /каву і випічку/ каву і чабатку	
Запропонував супутній чи додатковий товар	
Запропонував пакет «ОККО» чи «Exoll»	
Чітко озвучив вартість замовленого товару	
Назвав номінал отриманої купюри	
При покупці до повного уточнив вид розрахунку	
Вручив чек і решту, назвав суму решти	
Подякував за покупку	
Запросив на АЗС знову	

Так, наприклад, процес навчання операторів (продавців-консультантів) передбачає: ознайомлення з розробленими в компанії стандартами обслуговування клієнтів (таблиця 2) і, відповідно, відпрацювання навичок роботи на тренінгах для персоналу, оцінку отриманих навичок (таблиця 3). Крім оцінювання внутрішніми тренерами, до оцінювання якості обслуговування клієнтів продавцем-консультантом за стандартами ОККО долучаються «тає-

мні клієнти», що впливає на рівень змінної частини їхньої заробітної плати.

Слід зазначити, що компанія постійно працює над удосконаленням системи оплати праці, оскільки матеріальна винагорода, як і справедливі та прозорі механізми її нарахування та виплати, є важливою мотиваційною складовою. Компанія постійно дбає про дотримання справедливого рівня оплати праці, виходячи з ринкових тенденцій, критеріїв внутрішньокорпоративної справедливості та індивідуальних досягнень працівників. З 2007 року у Компанії діє система грейдів, яка визначає розташування працівника на корпоративній кар'єрній драбині підприємства. Грейд посади залежить від рівня компетенції, відповідальності та складності посадових обов'язків. Що вищий рівень вимог — то вищий грейд має посада, а відповідно і вищий рівень оплати праці. Такий підхід, крім іншого, забезпечує гендерну рівність у питаннях винагородження працівників. Одночасно в компанії впроваджено систему KPI. Від рівня досягнутих ключових показників діяльності (KPI) залежить розмір змінної частини зарплатні працівників. У 2013 році понад 75 % працівників отримують змінну винагороду за принципом KPI.

*Екологічна політика*¹. Специфіка сфери діяльності передбачає наявність суттєвого впливу на зовнішнє середовище, тому ПАТ «Концерн Галнафтогаз» невинно працює над побудовою ефективних і раціональних процесів, що знижують вплив на довкілля. В компанії неухильно дбають про якість продукції, оскільки вважають, що якісний нафтопродукт не лише гарантує надійну роботу автомобіля, але і впливає на якість повітря, особливо у містах. Тому на автозаправних комплексах «ОККО» на сьогодні реалізується тільки сертифіковане імпортне пальне стандарту Євро-5. Відтак менше сполук сірки та ароматичних вуглеводнів, шкідливих для природи і здоров'я людей потрапляє у навколишнє середовище. Перш ніж потрапити до споживача, воно проходить 3 ступені перевірки.

Екологічна складова знаходить відображення також і в товарній політиці, у логістичних планах, в інженерних, програмних та технологічних рішеннях. Принципи захисту довкілля реалізовано у всіх напрямках діяльності: на нафтобазах та автозаправних комплексах, в офісах, а також у публічних заходах та комунікаціях з партнерами та клієнтами.

¹Звітність зі сталого розвитку / Нефінансова звітність Публічного акціонерного товариства «Концерн Галнафтогаз» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.okko.ua/uk/sustainability>

У 2013 році виповнилось 5 років відтоді, як «Концерн Галнафтогаз» взяв на себе добровільні зобов'язання дбати про довкілля, підписавши декларацію Go Green.

Історія становлення та складові екологічної політики:

- У 2007 році «Концерн Галнафтогаз» приєднався до Глобального договору ООН.

- У 2008 році Президент компанії Віталій Антонов підписав декларацію Go Green. Було створено відділ охорони навколишнього середовища та прийнято наказ про впровадження принципів Зеленого офісу, з цією метою у компанії встановлено контейнери для збору макулатури, поширено інформаційні наліпки-нагадування про необхідність берегти ресурси (вимикати за собою світло, закривати кран тощо) Налагоджено диспетчеризацію службового автотранспорту, облік офісних ресурсів, що споживаються та віддаються на вторинну переробку.

- У 2009 році проект «Зелений офіс» поширено на 9 філій компанії та АЗК На 6-ти АЗК у Києві та 5-ти АЗК у Львові встановлено контейнери для сортування відходів. Започатковано проект обладнання нафтобаз газовирівнювальними установками, які вловлюють і повертають до резервуарів випари нафтопродуктів. Завдяки цьому на 50 % зменшився обсяг випаровувань, що потрапляють в атмосферу. Здійснювалася підтримка просвітницьких кампаній, зокрема, у вигляді публікації досвіду Концерну у впровадженні «зеленого офісу» у посібнику «Зелений офіс: з турботою про довкілля, з вигодою для бізнесу» — першому в Україні виданні на таку тему. Кейс про впровадження програми «зелений офіс» в «Концерні Галнафтогаз» перемагає у Першому всеукраїнському конкурсі з КСВ, в номінації «Захист навколишнього середовища».

- У 2010 році розпочалася розробка лінійки сувенірної та поліграфічної продукції зі символікою Go Green для популяризації екологічно дружніх ініціатив серед працівників, партнерів компанії та громадськості. Було внесено інженерні корективи у план будівлі АЗК з метою більшого використання природного освітлення.

- У 2011 році було проведено енергоаудит компанії та започатковано систему енергоменеджменту. Розпочато проект встановлення світлодіодного освітлення на АЗК, роздільний збір власної пакувальної тари — з макулатури, поліетилену та ПЕТ — на 207 АЗК «ОККО».

- У 2012 році було розпочато оновлення автопарку паливовозів компанії на транспорт з меншим споживанням пального, в ре-

зультаті — на сьогодні він майже на 30 % складається з сучасних більш економних та екологічних автомобілів. На АЗК «ОККО» у Києві встановлено перший в Україні пункт зарядки для електро-мобілів. Сонячні колектори та геотермальні насоси застосовано у будівництві нових АЗК «ОККО». Реалізовано проект з аутсорсингу копіювальної техніки у головному та регіональних офісах компанії (налагодження обліку та зменшення об'ємів друку) Встановлено контейнери для використаних батарейок у головному та регіональних офісах компанії.

- У 2013 році було введено у продаж на АЗК паперові пакети та ектороби. На 17 АЗК у Закарпатській області встановлено контейнери для роздільного збору ПЕТ-тари. Компанія майже повністю (90 %) перейшла на реалізацію високоякісного пального стандарту Євро-5.

Нині, запровадження в компанії принципів «Зеленого офісу» переросло у систему екологічного менеджменту та екоінвестицій, що дозволяє розвивати бізнес у максимальній гармонії з довкіллям. Компанія усвідомлює, що повністю уникнути негативного впливу на довкілля внаслідок використання нафтопродуктів неможливо. Проте компанія докладє зусилля, щоб зберегти навколишній світ для нащадків чистішим і затишнішим. Нині турбота про людей і довкілля є однією з чотирьох базових корпоративних цінностей мережі АЗК «ОККО»

Питання до обговорення

1. Політика ПАТ «Концерн Галнафтогаз» в сфері відповідальних закупівель у 2013 році передбачала оптимізацію роботи тендерного комітету з метою підвищення прозорості закупівель та протидіяння корупції. Визначте які заходи мають сприяти реалізації даної мети?

Для забезпечення прозорості закупівель та з метою протидії корупції у 2013 році було запроваджено систему електронних тендерів. Торги і спілкування з усіма підрядниками відбуваються на 99 % засобами електронної пошти. Також широко використовувалась практика фіксування розцінок, коли постачальник має право подальшого постачання товарів, якщо ціна та якість не змінюються. Ситуації, пов'язані із закупівлями, є дуже різними, відповідно, необхідним є постійне удосконалення правил при закупівлях товарів. 2013 року була введена друга редакція «Положення про порядок закупівель», яка містить уточнення і доповнення до правил та

процедур закупівель. В межах цієї редакції було уточнено порядок роботи і повноваження при закупівлі товарів (робіт/послуг) у випадках, коли проведення тендеру чи торгів є ускладненим або неможливим, та процедури погодження нестандартних випадків.

2. Політика ПАТ «Концерн Галнафтогаз» в сфері відповідальних комунікацій передбачає постійний пошук способів вдосконалення комунікацій з усіма зацікавленими сторонами — як усередині компанії, так і назовні. Налагодити між усіма регулярні й ефективні комунікаційні зв'язки — одне з основних завдань, яке постало перед департаментом комунікацій на 2013 рік. З цією метою у компанії було розпочато аудит внутрішніх комунікацій задля вдосконалення чинних каналів та створення нових, що могли б покращити комунікацію. На основі аналізу даних таблиці 1, визначте, чи всі можливі контакти комунікації задіяні у взаємодії із зацікавленими сторонами? Наскільки доцільним є створення нових каналів комунікації?

Створення нових каналів комунікації є доцільним. Якщо спиратися лише на окремий канал комунікації, наприклад, «гарячу лінію» чи «скриньку довіри», цього буде недостатньо, щоб позбавитися суб'єктивності в оцінюванні роботи компанії.

3. Чи може створення нових каналів комунікації подолати проблему суб'єктивного оцінювання?

Розширення каналів комунікації та їх комплексне використання дає можливість здійснювати порівняльний аналіз та підвищує рівень об'єктивності. Новим комплексним каналом комунікації стала, впроваджена у 2013 році Система управління інцидентами (СУІ) — нова технологічна платформа, яка дозволяє консолідувати й систематизувати сигнали про роботу об'єктів мережі, що надходять з усіх без винятку каналів — через Гарячу лінію, соцмережі, а також у вигляді письмових звернень. Таким чином, робота зі скаргами та зверненнями стає системнішою, допомагає вирішувати будь-які проблеми швидше та скоротити час потенційних простоїв АЗК. При цьому документально встановлено граничні терміни реагування на сигнал, визначено відповідальних осіб, які мають залагоджувати той чи інший тип інцидентів, і тих, хто контролюватиме, наскільки швидко і якісно було усунуто проблему. Завдяки такому удосконаленню процесу обробки звернень жоден сигнал не залишається без уваги. Працівники операційного напрямку практикують, до того ж, вибіркове обдзвонювання клієнтів, які зверталися до компанії, щоб перевірити, наскільки ефективно працює

никам на місцях вдається залагоджувати претензії, що виникали. Так само в СЦІ реєструються й усі внутрішні звернення працівників про будь-які нештатні ситуації на заправці (вихід з ладу техніки, скарги клієнтів на пальне чи сервіс та інше). Це дозволяє оперативніше ухвалювати управлінські рішення.

4. *Визначте які з задіяних каналів внутрішньої комунікації найбільш придатні для вирішення проблеми взаємодії з працівниками компанії, враховуючи, що у зв'язку з розширенням діяльності компанії на території країни їхня чисельність зростає?*

Найбільш придатними для вирішення проблеми взаємодії з працівниками компанії є канал внутрішньої сервісної служби IT-Service Desk, розробленої IT-департаментом компанії. Цей сервіс надає працівникам АЗК та ресторанів послуги з обслуговування апаратного і програмного забезпечення в режимі он-лайн з 8-ї ранку до 22-ї години вечора без вихідних. Щоб скористатися ним, достатньо відправити листа з описом проблеми на відповідну електронну скриньку або зателефонувати на гарячу лінію служби. На підставі звернення оформляється електронна заявка (ticket), якій присвоюється унікальний номер (ідентифікатор). Даний канал на сьогодні є найбільш придатним саме тому, що у зв'язку із розширенням діяльності компанії на території країни та, відповідно, зростанням чисельності персоналу (майже 10 тисяч осіб), переважна більшість з яких перебуває поза межами головного офісу — на АЗК, в ресторанах і кафе, дозволяє оптимально налагодити між усіма регулярні й ефективні комунікаційні зв'язки. Питання щодо визначення, чи всі можливі контакти комунікації задіяні у взаємодії із зацікавленими сторонами є творчим завданням й передбачає самостійник пошук студентами нових можливих варіантів комунікації.

5. *На основі аналізу таблиці 2, визначте які етичні норми було порушено при розробці стандарту обслуговування клієнта в торговому залі та рекомендацій щодо дій оператора?*

При розробці стандарту обслуговування клієнта в торговому залі та рекомендацій щодо дій оператора були порушені проблеми етичності через застосування технології «Активний продаж», що передбачає нав'язування клієнту продукції та активний примус зробити вибір на користь запропонованого. Приклад, див. інструкції до використання стандартів обслуговування (табл. 2). У розділі «Як не можна»: «Чекати на те, що клієнт сам обере Pulls. Замовчати та заправити тим пальним, яке попросив клієнт». Крім того технологія «Активний продаж» є не «екологі-

чною» з точки зору психології, оскільки ігнорує внутрішній стан клієнта та його реальні потреби.

6. Які зміни в стандартах обслуговування та рекомендаціях до них слід було здійснити щоб запобігти виникненню етичних проблем?

З метою запобігання порушення етичних норм в компанії було вирішено здійснити зміни в стандартах, шляхом переходу від застосування техніки «Активний продаж» до «Творчих продаж». В навчальних цілях для працівників було проведено серію тренінгів «Творчі продажі». На цих тренінгах учасники навчилися, як застосувати творчий підхід на кожному зі стандартних етапів продажів. Результат — перемоги учасників навчання на внутрішньо- корпоративних перегонках та конкурсах, розвиток особистості та задоволені клієнти. Надалі в компанії заплановано проводити й інші навчальні заходи, скеровані на розвиток креативних здібностей працівників.

7. Чи етичним є залучення «таємних клієнтів» до оцінки роботи продавця-консультанта?

Оцінювання результатів навчання та роботи продавця-консультанта шляхом перевірки відповідності його дій встановленим алгоритмами (табл.3) не дозволяє оцінити результативність та ефективність його роботи. Використання «таємних клієнтів» до оцінки роботи продавця-консультанта є етичним лише в тому випадку, коли результати його оцінювання поєднуються із результатами, отриманими з інших джерел, наприклад, відгуками клієнтів, показниками обсягу продажів, КРА. Це дозволяє уникнути суб'єктивізму при оцінюванні роботи працівника та дозволяє більш справедливо пов'язати змінну частину заробітної плати з результатами його діяльності.

8. Які інші способи контролю за якістю обслуговування можна запровадити з метою здійснення комплексного оцінювання?

У 2013 році компанія продовжувала практики прямого діалогу зі своїми клієнтами та громадськістю. При цьому стали активніше залучати їх до участі у стратегічних та управлінських процесах компанії. Одним з найбільш ефективних інструментів такого діалогу є програма лояльності FISHKA. Ще з 2012 року почали залучати учасників програми FISHKA до оцінювання сервісу на автозаправних комплексах «ОККО». У 2013 році саме вони значною мірою замінили «таємних клієнтів», які перевіряли роботу заправок. Їхні оцінки відтепер є одним із критеріїв при визначен-

ні індексу сервісу, що присвоюється всім автозаправним комплексам «ОККО» за підсумками місяця, кварталу, року. Величина індексу прямо впливає на рівень заробітної платні й преміальних кожного конкретного автозаправного комплексу. У 2013 році компанія продовжила практику електронного опитування про якість обслуговування у мережі автозаправних комплексів ОККО, а також поширила її на мережу ресторанів A la minute, Pasta Mia та Hot Саfі Махі. За результатами такого виду опитування мережа закладів харчування проводила додаткове навчання персоналу, а також ремонти та заміни деякого обладнання, що не працює, а побажання клієнтів враховувалися при формуванні змін до меню.

9. Які зобов'язання бере на себе компанія, приєднавшись до Глобального договору ООН?

Глобальний договір являє собою основу для співробітництва ООН з бізнесом на всіх рівнях, у тому числі і із представниками ділових кіл, що бажають погоджувати свою діяльність, стратегію й місію з 10 основними принципами, що одержали загальне визнання в області дотримання прав людини, норм трудових відносин і охорони навколишнього середовища. Приєднатися до Глобального договору означає публічно заявити про свою прихильність Десяти універсальним принципам даної ініціативи. Компанія, що бере на себе таке зобов'язання, повинна: ініціювати такі зміни у своїй підприємницькій діяльності, за допомогою яких Глобальний договір і його принципи перетворилися б на невід'ємний елемент управлінської та підприємницької стратегії, культури і повсякденних операцій; опублікувати у своєму річному звіті або аналогічному публічному звіті (наприклад, у звіті з питань стійкості) інформацію про те, яким чином вона підтримує Глобальний договір і його принципи («повідомлення про досягнутий прогрес»; публічно підтримувати Глобальний договір і його принципи, використовуючи такі комунікаційні можливості, як прес-релізи, виступи і т.п.

10. Визначте які добровільні зобов'язання взято «Концерном Галнафтогаз» в контексті реалізації декларації Go Green та, відповідно до них, якими є основні складові екологічної політики

В контексті реалізації декларації Go Green «Концерном Галнафтогаз» взято добровільні зобов'язання щодо раціонального використання ресурсів, зменшення відходів, впровадження принципів Зеленого офісу та активної екологічної просвітницької діяльності. Відповідно, складовими екологічної політики є: зелений офіс, якісні нафтопродукти, система екоменеджменту, екологічні інвестиції.

11. Чи всі зобов'язання було виконано «Концерном Галнафтогаз» та які нові можливості відкриваються перед компанією завдяки участі у Глобальному договорі ООН?

Зобов'язання було виконано в повному обсязі. Нові можливості: компанії, що приєдналися до Глобального договору ООН можуть в максимальній мірі використовувати переваги своєї участі через залученість в політичний діалог, діяльність в рамках навчальних форумів і партнерств. Вони мають можливості не лише показати приклад високої цивільної й соціальної відповідальності; але й обмінюватися досвідом і знаннями з компаніями і організаціями, що дотримуються таких же принципів; розвивати співробітництво з іншими компаніями, урядовими органами, профспілковими, неурядовими й міжнародними організаціями, клієнтами, партнерами; розвивати партнерські відносини з організаціями ООН, включаючи Міжнародну організацію праці, Програму ООН з питань навколишнього середовища, Програму розвитку в ООН; найбільше повно використовувати можливості ринку за допомогою більше широкого обліку соціальних факторів при рішенні питань стратегічного розвитку й впровадження відповідальних методів управління й ведення бізнесу; брати участь у тематичних діалогах з обговорення найбільш гострих проблем сьогодишнього миру, наприклад щодо ролі приватного бізнесу в зонах конфлікту.

12. Враховуючи специфіку сфери діяльності, чи достатньо уваги приділяє компанія в контексті реалізації екологічної політики боротьбі з забрудненням навколишнього середовища?

Так. Специфіка сфери діяльності передбачає наявність суттєвого впливу на зовнішнє середовище, тому ПАТ «Концерн Галнафтогаз» неупинно працює над побудовою ефективних і раціональних процесів, що знижують вплив на довкілля. В компанії неухильно дбають про якість продукції, оскільки вважають, що якісний нафтопродукт не лише гарантує надійну роботу автомобіля, але і впливає на якість повітря, особливо у містах. Тому на автозаправних комплексах «ОККО» на сьогодні реалізується тільки сертифіковане імпортне пальне стандарту Євро-5. Відтак менше сполук сірки та ароматичних вуглеводнів, шкідливих для природи і здоров'я людей потрапляє у навколишнє середовище. Перш ніж потрапити до споживача, воно проходить 3 ступені перевірки. Крім того, завдяки започаткованому у 2009 році проекту обладнання нафтобаз газовирівнювальними установками, які вловлюють і повертають до резервуарів випари нафтопродуктів, на 50 % зменшився обсяг випаровувань, що потрапляють в атмосферу.

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НА СОЦІАЛЬНУ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Тетяна Жибер*

Державна влада створює середовище для більш активного розвитку і запровадження підприємцями соціальної відповідальності. При цьому, суспільство, а отже і держава, завжди отримує додаткові переваги від соціально-відповідального бізнесу.

Сфера державного впливу на соціальну відповідальність бізнесу¹ показана на рис. 1.

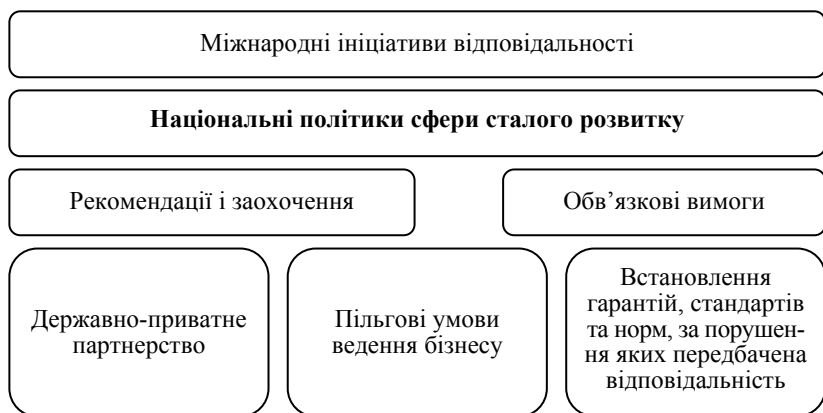


Рис. 1. Сфера державного впливу на СВБ

Перешкодою прямому впливу держави на СВБ в Україні є не-обов'язковість запровадження бізнесом практик СВБ та дотримання ним певних стандартів (слабке підґрунтя для єдиної формальної державної оцінки соціальної відповідальності бізнесу²). Закон України «Про стандартизацію», прийнятий у 2014 році, наводить критерії оцінки, але пропонує керуватися міжнародними стандартами.

* Жибер Тетяна — к.е.н., доцент кафедри фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ Грановська І. В. Міжнародні стандарти звітності соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] // Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського — Режим доступу до ресурсу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2012_19_1/Granovsk.pdf.

² Затеїщикова О. О. Аналіз підходів до оцінки соціальної відповідальності бізнесу // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2014. — №. 2. — С. 189—194.

Державні органи можуть оцінити рівень запровадження соціальної відповідальності бізнесу за двома основними критеріями:

- сума виділених бізнесом коштів на соціальні ініціативи;
- встановлення і виконання якісних показників результату (вимірюють рівень задоволення працівників і споживачів діяльністю бізнесу).

З 2019 року середні та великі підприємства зобов'язані надавати нефінансову інформацію у звіті про управління.

Чинником формування ментальності українського середнього та малого бізнесу є занадто висока імпортозалежність вітчизняної економіки. Як зазначає професор С. М. Макуха¹, безвідповідальна державна політика стала першопричиною цієї проблеми. Умови для бізнесу після проголошення Україною незалежності показані на рис. 2.

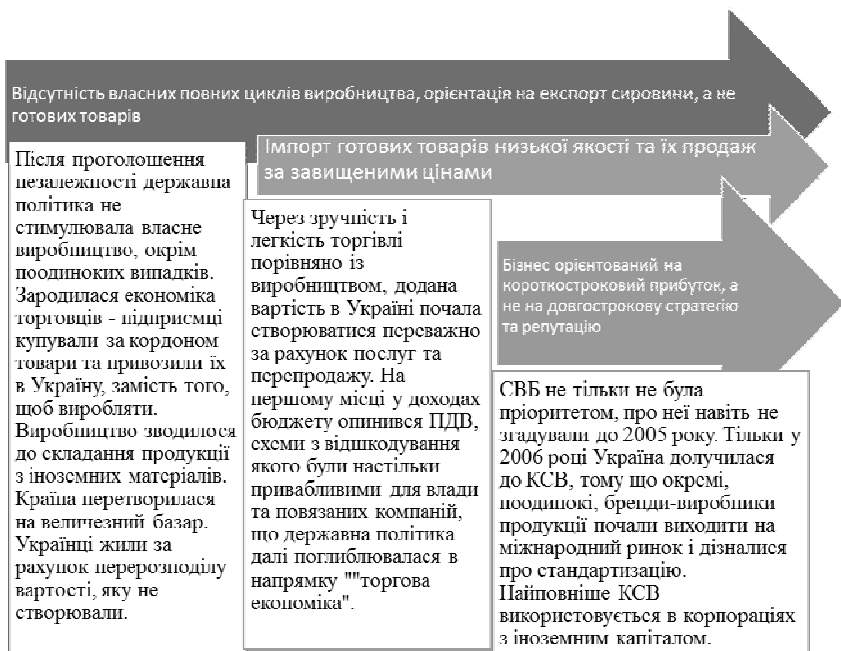


Рис. 2. Особливості державної економічної політики України

¹ Макуха С. М. Соціальна відповідальність держави в процесі включення національної економіки в глобальний економічний простір // Серія: Економічна теорія та право : зб. наук. пр. / Національний університет «Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого». — Х. : Право, 2012. — 2012. — № 3 (10). — С. 271—286.

Особливості реалізації практик СВБ корелюють з умовами діяльності підприємств в Україні, серед яких:

- мало розвинена система сортування сміття та утилізації шкідливих відходів (батарейки, лампи, миючі засоби тощо);
- культура пластикової упаковки (пляшки, пакети і плівка), яку можна здати на переробку тільки у великих містах;
- символічні покарання за псування навколишнього середовища, звичка викидання сміття у невідповідних місцях, його спалювання та випалювання сухої трави;
- низький рівень стандартизації та контролю за складом, санітарними умовами виробництва, зберіганням та реалізацією продуктів харчування;
- поширена практика незаконної купівлі медичних довідок та результатів медогляду працівниками;
- низька ефективність праці, проблема алкогольної та наркотичної залежності.

Регулювання нормативними документами діяльності малого і середнього бізнесу в Україні однак не спонукало його розвивати соціальну відповідальність. Упродовж оголошеної дерегуляції за 2015 рік Міністерство економічного розвитку і торгівлі України скасувало 41 % дозвільних документів, зняло 100 регуляторних бар'єрів та скоротило строк реєстрації бізнесу до 2 днів¹.

Таблиця 1

ПРИКЛАДИ ШКІДЛИВОЇ ДЛЯ СУСПІЛЬСТВА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ АКТИВНОСТІ В УКРАЇНІ ВНАСЛІДОК НЕДОЛІКІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

№ з/п	Сфера діяльності	Зміст та суспільна шкода діяльності
1.	Фальшиві послуги (наприклад, дистанційна медицина — «лікування» невиліковних хвороб дорогими фальшивими препаратами чи апаратами). Приклад: кампанія «Рух без болю».	Направлена переважно на пенсіонерів масована рекламна компанія через державне радіо, пресу та телебачення пропонувала зателефонувати і придбати панацею від ряду поширених невиліковних хвороб. Тим, хто зателефонував, потім надходили погрози із вимогою сплатити гроші за консультацію. Хто замовив препарати — отримували копійчані прибори чи мазі на суму від 3000 грн. Інколи самолікування цими інструментами мало летальні наслідки.

¹ Ізотов І. 8 фактів про малий та середній бізнес, які доводять: без нього Україна не виживе. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://businessviews.com.ua/ru/business/id/ukrajina-dosjagla-maksimalnoji-kilkosti-malih-ta-serednih-kompanij-dali-lishe-dereguljacija-1002/>

№ з/п	Сфера діяльності	Зміст та суспільна шкода діяльності
2.	Недобросовісний продаж: 1. Дистанційний. Розсилання листів із поміткою «Конфіденційно», «Терміново» та «Ви виграли» на особисті адреси. Наприклад, «Родинний клуб» http://rodynna.com/ 2. У магазинах. Продаж «товарів для здоров'я». Наприклад, Desheli, Nuga Best.	1. Цільова аудиторія — пенсіонери, які не розуміють маркетинг. У листі, завірному особистими підписами представника компанії та з написом «Виплату схвалено», міститься повідомлення про те, що ви виграли сотні тисяч гривень. Але для того, щоб забрати виграш, потрібно замовити товар з каталогу на суму більш ніж 239 грн. терміново упродовж 7 днів. Це шахрайство дуже поширене на сьогодні, лист містить цілий пакет документів та гучних заяв із маскуванням під офіційні, на кшталт «Ваш виграш затверджено на засіданні Контрольної ради № такий-то». 2. Цільова аудиторія — пенсіонери, домогосподарки. Організовані «спільноти» знімають в оренду приміщення, де за допомогою технологій впливу на свідомість людей змушують купувати (часто у кредит) надзвичайно дорогі речі недоведеної ефективності.
3.	Недобросовісна реклама, яка інколи має всі ознаки шахрайства. Наприклад: 1. Пропозиція мобільного інтернету від компанії Київстар; 2. «Пізнавальні програми» на Українському радіо: «Світ здоров'я» тощо.	1. В Україні не було чіткої відповідальності компаній за рекламу своїх послуг — втручання у особисте життя людини. Як от дзвінки на особисті телефони (додаткове питання — продаж бази телефонних номерів всім зацікавленим особам). Також часто така реклама містить слова «знижки», «пільгові умови», яких насправді немає. 2. Інший спосіб — прихована реклама у вигляді пізнавальних передач із запрошеними «експертами». Згідно із законодавством, у кінці таких передач чи у статтях слід зазначати «на правах реклами».
4.	Безвідповідальне використання природних ресурсів. Наприклад, вирубка лісу, добування бурштину, заборонене в світі полювання та види туризму (автоквести).	Державна політика не стимулює місцеву владу та населення до збереження природного середовища. Природні ресурси нищать величезними темпами всі, хто має доступ та можливості. Від цієї діяльності держава навіть не отримує легальних податків у повному обсязі — це тіньовий бізнес.

№ з/п	Сфера діяльності	Зміст та суспільна шкода діяльності
5.	Кіоски, кафе, мобільні кав'ярні без обладнаних санітарних точок збору нечистот. Наприклад, плавучі ресторани.	Кафе у зелених зонах із виводом каналізації у водойми, плавучі кафе; мобільні кав'ярні із технічною водою із пожежних гідрантів у пластикових пляшках багаторазового використання, те ж саме і з кіосками. Викидання сміття і нечистот такі заклади часто здійснюють стихійно. Кіоски розташовані на газонах або заважають безпечному пересуванню пішоходів.

Джерело: розробка автора.

Створена Державна регуляторна служба України станом на 22.12.2016 р. фіксувала невиконання та ненадання інформації за третиною заходів Плану дерегуляції бізнесу на 2016—2017 рр.¹. В табл. 1 показано основні приклади економічної діяльності в Україні, де бізнес працює «з від'ємним результатом» соціальної відповідальності, тобто навпаки — шкодить суспільству і споживачеві. При цьому, хоча такі підприємці інколи порушують, наприклад, Закон України «Про рекламу», але в цілому їх діяльність на рівні державної регуляції не заборонена.

Стимулювання СВБ в Україні з боку держави переважно було зосереджено на пільгах в оподаткуванні. На рис. 3 показані податкові важелі, які стимулюють СВБ, згідно з Податковим кодексом України та іншими законами.

Законами України «Про благодійну діяльність та благодійні організації» та «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю» в Україні передбачено податкові пільги, і вони значною мірою запроваджені в податкове законодавство. А от передбачені Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» пільги в оподаткуванні інноваційних технологій прописані нечітко, як і прискорена амортизація з метою зменшення, наприклад, енергоємності виробництв. Тому фактично такі пільги в оподаткуванні податком на прибуток підприємств застосовуються мало. До 2019 року передбачені пільги з ПДВ при закупівлі обладнання для переходу до альтернативних газу видів палива. Оподаткування шкоди довіллю також є вагомим важе-

¹ План дерегуляції 2016—2017 рр. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.drs.gov.ua/deregulation/plan-deregulyatsiyi-2016-2017-rr/>

лем для відмови, наприклад, від пластикових «одноразових» пакетів у супермаркетах (така ініціатива запроваджується в ЄС).

Платежі, які направлені на компенсацію порушення соціальних прав і свобод (обмежуючі засоби мотивації)

- Екологічний податок;
- Штрафи (наприклад, за невідповідність товарів вимогам законодавства)

Пільги та преференції (стимулюючі засоби мотивації)

- Неприбуткові благодійні та релігійні організації не платять податок на прибуток;
- Пільги в оподаткуванні підприємствам, де не менше 50 % працюючих — люди з інвалідністю;
- Пільги в оподаткуванні підприємств, які використовують альтернативні джерела енергії, запроваджують інновайні екологічні технології, маловідхідне виробництво.

Рис. 3. Фінансові важелі стимулювання СВБ
через державну політику

Джерело: складено автором на основі Податкового кодексу України.

Не дивно, що в Україні благодійництво є найбільш поширеною діяльністю, направленою на прояв СВБ. Але водночас і великим полем для шахрайства, оскільки благодійні фонди працюють окремо з пожертвами фізичних осіб, не завжди в структурі певних корпорацій. Релігійні організації не платять земельний податок, що викликало появу великої кількості бажаючих отримати землевідведення для будівництва комплексів культових споруд в жилих кварталах, наприклад, столиці.

У табл. 2 узагальнено показано основні наслідки посилення соціальної відповідальності держслужбовців¹, які надають державні послуги малому та середньому бізнесу. Ці критерії стосуються дозвільних послуг, послуг з оподаткування, захисту інтересів та умов отримання інвестицій або фінансової підтримки.

¹ Дементов В. Особливості забезпечення соціальної відповідальності державної служби в контексті демократичних перетворень // Держава та суспільство [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/4/07.pdf>.

**СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ
ПРИ РОБОТІ ІЗ БІЗНЕСОМ**

Критерій соціальної відповідальності	Соціальній відповідальності увага приділяється мало	Соціальна відповідальність є обов'язковою умовою для професійних компетенцій держслужбовця
Розуміння призначення діяльності держслужбовця	Низька мотивація до результату на користь підприємця, висока залежність від бажання отримати особисті вигоди.	Розуміння важливості і призначення своєї ролі, умовитованість до виконання роботи на користь платника податків і суспільства в цілому.
Процедура виконання роботи	Бюрократизм з певною метою, яка завжди далека від полегшення ведення бізнесу.	Оптимальна для бізнесу процедура отримання послуги.
Рівень виконання державної послуги	Відсутність зацікавленості в підвищенні власної компетентності.	Висока компетентність, навчання та підвищення кваліфікації, зацікавленість у оптимізації надання послуги.
Розвиток надання державної послуги	Методи надання послуги погіршуються на фоні імітації змін у вигляді не-систематизованих вимог, затверджених нормативними документами.	Зміни у процедури та документацію оформлюють кроки процедури, які виявилися ефективними.

Джерело: розробка автора.

Слід зазначити, що в більшості розвинених країн є два вектори впливу на державні рішення щодо регулювання соціальної відповідальності бізнесу, як показано на рис. 4.

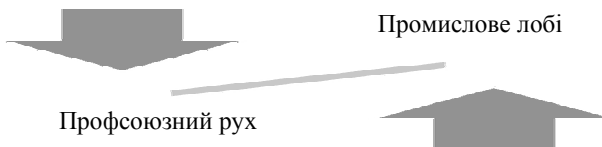


Рис. 4. Вектори впливу на державні рішення

Джерело: розробка автора.

Стимулюючи дію на СБВ здійснює такий потужний інструмент, як державно-приватне партнерство, у табл. 3 показані його можливості.

Таблиця 3

**МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА ДЛЯ УКРАЇНИ**

Форма державно-приватного партнерства	Зміст	Можливості (можливі наслідки)
Public Private Partnership	Інтеграція закладів початкової та середньої освіти (навчально-виховних комплексів) у державно-приватне партнерство.	Держава визначає і забезпечує базовий перелік освітніх послуг. Заклади є юридичними автономними особами, які мають право отримувати плату за освітні послуги понад базового державного пакету, надавати альтернативні послуги та конкурувати за учнів.
Public Social Private Partnership	Стимулювання розвитку транспортних перевозок, будівництво доступного житла, спільне знищення шахрайських бізнесів шляхом створення альтернативних послуг із захисту та допомоги населенню.	Сервіси на доступних онлайн-платформах влада може стимулювати і підтримувати, основною функцією держави тут буде скоріше забезпечення механізму виявлення, реагування і покарання до недобросовісних учасників.
Global International Public Social Private Partnership	Встановлення спільних міжнародних пріоритетних цілей, як от енергозбереження, переробка сміття.	Держава допомагає у інформуванні, закупівлі і розповсюдженні новітніх ноу-хау. Держава опрацьовує спільний бенчмаркінг.

Джерело: розробка автора з використанням матеріалів публікації¹

Питання до обговорення

1. Якою ви бачите роль державних органів влади (центрального та рівня територіальних громад) у створенні умов для СБВ? У яких випадках державне втручання у реалізацію СБВ по-

¹ Fandel, G., Giese, A., & Mohn, B. (2012). Measuring synergy effects of a Public Social Private Partnership (PSPP) project. International Journal of Production Economics, 140(2), 815—824.

винне бути активним або мінімальним? Які важелі для стимулювання СББ повинні бути пріоритетними в Україні: обов'язкові норми чи такі, що тільки рекомендують посилення соціальної відповідальності?

Оскільки державна влада відповідальна за загальні умови розвитку СББ, активність її втручання визначається особливостями бізнес-середовища кожної країни. В Україні стимулювання соціальної відповідальності малого і середнього бізнесу на даному етапі з боку держави необхідне. Наприклад, місцева влада може безпосередньо контактувати із підприємцями, вступаючи у партнерство стосовно запровадження корисних ініціатив. Уряди можуть створювати ініціативні групи, які слідкуватимуть за просуванням стандартів ISO, наприклад, ISO 26000. Але при цьому обов'язкові до виконання норми можуть мати більші корупційні ризики та загрози для ринку, ніж рекомендовані. Потрібно не стільки забороняти, скільки створювати можливості в умовах дерегуляції.

2. Слід розробляти і використовувати національні стандарти СББ, чи достатньо міжнародних (європейських)? Сформулюйте критерії, за якими можна оцінити рівень розвитку СББ в Україні, враховуючи особливості вітчизняного підприємництва.

Україні слід розробляти національні стандарти соціальної відповідальності бізнесу з урахуванням напрацьованого європейського досвіду, оскільки рівень розвитку вітчизняного бізнесу та його умови мають свої особливості, а ситуація вимагає цільового коригування у сферах, проблем у яких інші країни не мають чи вони не такі гострі. Це може бути одним із пояснень невисокого рівня запровадження міжнародних стандартів у суто вітчизняних компаніях, які поки що не вийшли на міжнародний ринок. Вітчизняними критеріями СББ повинні стати захист прав споживача, екологічність (в т.ч. енергоефективність), захищеність прав для найманих працівників. Оподаткування результатів діяльності бізнесу (прибутків) в Україні невисоке, тому первинними для недобросовісного бізнесу мають бути штрафи. Бізнес же, який прагне дотримуватися критеріїв соціальної відповідальності, а саме створює належні умови найнятим працівникам, повинен отримувати преференції серед споживачів шляхом інформаційних кампаній.

3. Чи повинні центральна влада та місцеве самоврядування використовувати податкові важелі для стимулювання СВБ? Яким чином це можна реалізувати більш ефективно на регіональному рівні (проблема «сміття зі Львова», наприклад)? Запропонуйте шляхи для посилення СВБ у малого і середнього бізнесу за допомогою державно-приватного партнерства. Якою ви бачите роль державних службовців у взаємодії із бізнесом?

Особлива роль регіональної влади полягає у тісній взаємодії із малим бізнесом, якому не вистачає стартового капіталу, знань чи умінь. Наприклад, для «сміття зі Львова» слід було прибрати корупційну складову місцевої влади, яка завадила будівництву сміттєпереробних заводів чи іншій підприємницькій діяльності з утилізації сміття. Прозоре державно-приватне партнерство у сфері дрібної торгівлі, сприяння у створенні ГО малих підприємців, могло би впорядкувати МАФи та адаптувати наявні площі торгівельних центрів до потреб малого бізнесу.

ЕКОЛОГІЧНІ ПРАКТИКИ КОМПАНІЇ СОСА-COLA В УКРАЇНІ

Людмила Петрашко*
Наталія Москалюк**

Глобальна компанія «Кока-Кола» (The Coca-Cola Company) була заснована 1886 року. Вона розробляє і реалізує маркетингові стратегії брендів та торгових марок а також виробляє для своїх бутлерів (підприємств, що розливають продукцію) сиропи для напоїв під близько 400 брендами. Головний офіс компанії розташований в Атланті (Джорджія, США). «Кока-Кола» — це не лише напій або бренд, але й унікальна система із більш ніж 300 компаній, що працюють у понад 200 країнах.

Система компаній Кока-Кола в Україні представлена ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Укра-

* **Петрашко Людмила** — д.е.н., професор кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Москалюк Наталія** — к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

їна Лімітед». Названі компанії є окремими суб'єктами господарювання і з юридичної точки зору, і в контексті управління. Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією The Coca-Cola Company та надає консультаційні послуги у сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії, якості продукції. Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних напоїв під торговими марками The Coca-Cola Company, їх розповсюдження та продаж на території України.

В Україні «Кока-Кола» однією з перших міжнародних компаній виявила зацікавленість працювати на місцевому ринку. Компанія інвестує в економіку нашої країни від 1992 року. Перший завод в Україні відкрився у Львові 1994 року. А вже 1998 року на повну потужність запрацював новозбудований завод компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» біля міста Бровари, на Київщині. Український споживач має широкий вибір продукції під торговими марками The Coca-Cola Company в різних категоріях: солодкі газовані напої, соки, вода, холодний чай¹.

Coca-Cola — це не лише улюблений напій, але й соціально відповідальна компанія. Своєю щоденною роботою Компанія сприяє економічному розвитку місцевих громад, забезпечуючи роботою місцевих жителів, сплачуючи податки, залучаючи до співпраці місцевих постачальників інгредієнтів, товарів, послуг, устаткування та підтримуючи різноманітні соціальні програми. В Україні в компанії працює 1 500 співробітників, 1400 українських постачальників, компанія співпрацює із 87 000 вітчизняних магазинів і ресторанів. Лише у 2015 році Компанія сплатила в Україні 468 млн гривень податків, а сумарні інвестиції за 24 роки склали 400 мільйонів доларів².

В системі екологічних практик корпоративної соціальної відповідальності компанії найважливіше місце посідають практики збереження води та навколишнього середовища. Позиція світового лідера в індустрії напоїв визначає якість води та доступність до водних ресурсів, як пріоритетне значення для бізнесу компанії. Вода є першим інгредієнтом в більшості брендів напоїв компанії, центральним елементом її виробничого проце-

¹ Офіційний сайт компанії Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: www.coca-colaukraine.com

² Coca-Cola. Відповідальний бізнес. З любов'ю до України [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: https://www.youtube.com/watch?v=P70d996DnWE&feature=youtuve_gdata_player

су і необхідною компонентою для вирощування сільськогосподарських інгредієнтів, які необхідні компанії. Безпечна, доступна вода також має важливе значення для здоров'я людей, спільнот, екосистем і економіки — важливі фактори для розвитку бізнесу і в той час, як компанія працює над тим, щоб внести вклад у досягнення мети ООН у сфері сталого розвитку: чиста вода і санітарія.

Незважаючи на загострення проблеми нестачі води в деяких регіонах компанія вважає, що в світі достатньо прісної води для задоволення зростаючих потреб за умови правильного управління та дотримання. Працюючи над створенням більш стійкого бізнесу в глобальному масштабі, компанія зосередила свої зусилля з управління водними ресурсами в тих областях, де вона може надати найбільший вплив: підвищення ефективності використання води та повторне її використання на заводах з розливу; управління стічними і зливовими стоками для запобігання забрудненню; поповнення води, яка використовується в готових напоях через водозбірні басейни; і допомогу в управлінні водними ресурсами в ланцюжку поставок сільськогосподарських інгредієнтів.

Основою роботи компанії з управління водними ресурсами є комплексна стратегія зниження ризиків. Для відповідального водопостачання та управління ризиками необхідне чітке розуміння, звідки надходить вода, наявність водопостачання в громадах, поточна і очікувана майбутня напруга в водопостачанні (як щодо кількості та якості), а також роль, яку компанія зможе зіграти, допомагаючи вирішувати спільні проблеми в водозбірних басейнах, в регіоні, де компанія веде діяльність. Саме для цього компанія проводить глобальні оцінки ризику води на рівні заводу і вимагає від кожного з приблизно 800 об'єктів системи Coca-Cola оцінки місцевих вразливостей і реалізації планів щодо їх усунення.¹

Компанія прагне повернути природі кожен краплину води, яку вона використала у виробництві напоїв. Динаміка використання води для виготовлення 1 літра напоїв компанією «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» в Україні свідчить про те, що за період з 2003 р. по 2016 р. названий показник скоротився на 47 % [див. рис. 1].

¹ 2017 Sustainability Report: Investing in Water Quality and Availability [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.coca-colacompany.com/stories/2017-water>

ВИКОРИСТАННЯ ВОДИ В УКРАЇНІ

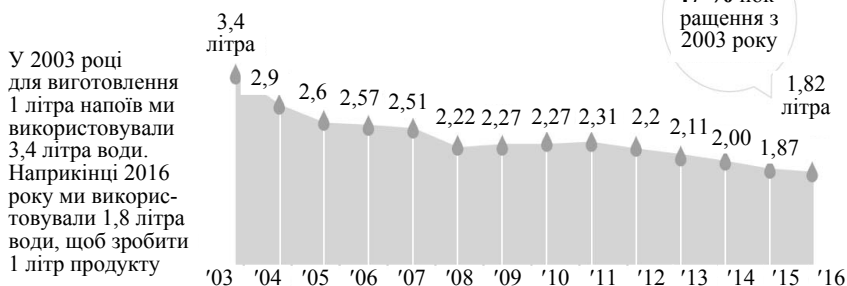


Рис. 1. Динаміка використання води для виготовлення 1 літра напоїв компанією «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» в Україні, 2003—2016 рр.

В Україні освітні ініціативи та проекти компанії з відновлення води, які компанія реалізує зі своїми партнерами (Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) в Україні та Українським товариством охорони птахів) принесли протягом 2016—2017 років такі результати: було відновлено 740 мільйонів кубічних метрів води (Кардашинські озера Херсонська область), 7 мільйонів кубічних метрів води (річка Каланчак, Херсонська область), 12,960 мільйонів кубічних метрів води (торфовища у Чернігівській області). Крім того, у несоціальному звіті компанії вказано, що за період 2010—2017 рр. інтенсивність використання води було знижено на 18 %.¹

Компанією успішно впроваджені наступні проекти:

- **Повторне використання води.**

Основна мета проекту — збір води після промивки виробничого обладнання у спеціальні резервуари та повторне її використання для технологічних промивок обладнання. Скорочення водокористування після реалізації проекту складає 40 тис. мі щорічно.

- **Перехід на сухі мастильні матеріали**

Основна мета проекту — змащення технологічного обладнання без використання води. Скорочення водокористування складає 20 тис. мі щорічно.

¹ 2017 Звіт соціальної відповідальності Кока-Кола Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/content/dam/journey/ua/uk/private/2017/12/Coca-Cola-CSR-2017-UA-preview-07.pdf>, с. 7

- **Мийка обладнання активованою електрохімічною водою (ЕКА СІР).**

Цей проект є довгостроковим і його реалізація здійснюється поетапно. Він спрямований на мийку технічного обладнання без хімічних реагентів та води для їх розведення. Ефективність від реалізації проекту становить 20 тис. мі води щорічно.

- **«Кожна краплина має значення»** — це регіональна партнерська ініціатива, започаткована Компанією Кока-Кола та Програмою розвитку ООН, покликана сприяти вихованню відповідального ставлення до водних ресурсів та підвищенню доступу до питної води. Проект працює в декількох країнах, як-от Казахстан, Вірменія, Румунія, Росія, Молдова, Хорватія та Туреччина, а від 2009 р. — і в Україні. Від 2012 р. проект також поширився на деякі країни Азії і Африки.¹

Крім того, розбудовуючи свої екологічні практики КСВ компанія проводить активну роботу в сфері навчання поводженню з відходами та запобігання змінам клімату. Так, постійно впроваджуються різноманітні інноваційні проекти для оптимізації використання сировини та матеріалів на всіх етапах виробництва. В розрізі практик пакування продукції у 2017 році була досягнута нова ціль — використано на 16 % менше пластику (PET) порівняно з базовим 2010 роком завдяки впровадженню програм зменшення кількості матеріалів для упаковки за рахунок зменшення ваги пластикової пляшки та ретельного відбору постачальників сировини та матеріалів і т. д. Поточний показник кількості відходів, що потрапляють на звалище внаслідок діяльності компанії в Україні у 2017 році склав 0,3 г на літр готового напою. У 2010 році цей показник становив 0,8 грама.²

Для оптимізації використання сировини та матеріалів на всіх етапах виробництва компанія постійно впроваджує інноваційні проекти. У 2012-2016 р.р. компанія продовжила фокусуватись на таких ініціативах як мінімізація параметрів плівки для пакування кінцевого продукту (за товщиною і шириною); зменшення ваги пластикової пляшки; ретельний підбір постачальників при закупівлі сировини та матеріалів та ін.

Для відповідального поводження з твердими відходами, що утворюються у процесі діяльності, компанія дотримується концепції Зеленого офісу; проводить навчання співробітників прак-

¹ Офіційний сайт компанії Кока-Кола в Україні [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.coca-colaukraine.com

² 2017 Звіт соціальної відповідальності Кока-Кола Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/content/dam/journey/ua/uk/private/2017/12/Coca-Cola-CSR-2017-UA-preview-07.pdf>,

тикам роздільного збору відходів; ремонтує та повторно використовує дерев'яні піддони; частково додає подрібнений гранулят до виробництва пляшок.

Цікавою є практика «Світ без відходів». Компанія Соса-Кола оголосила про намір повністю перейти на переробну упаковку до 2025 року. А в 2030 році компанія буде допомагати збирати і переробляти в нові пляшки і банки весь обсяг упаковки, що надійшла на ринок разом з напоєм. Компанія розуміє, що кількості упаковок, яка використовується в світі для їжі і напоїв, стало настільки багато, що всі накопичені відходи потрібно скорочувати по всьому світу. Тому Соса-Кола підтримує значними довгостроковими інвестиціями нову стратегію щодо скорочення сміття «Світ без відходів» (World Without Waste).



Рис. 2. Кока-кола та економіка України, 2015 р.¹

¹ 2017 Звіт соціальної відповідальності Кока-Кола Україна [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.coca-colaukraine.com/content/dam/journey/ua/uk/private/2017/12/Coca-Cola-CSR-2017-UA-preview-07.pdf>, с. 12

В Україні також стартував подібний проект #Сортую, який має на меті навчити молодь поводитися з побутовими відходами. Ініціаторами проекту виступили громадські організації «Україна без сміття», Фондація «Відкрите суспільство» та Фондація Кока-Кола. Молодіжні освітні ініціативи щодо поводження з відходами розпочалися в Україні у партнерстві з ГО «Україна без сміття». У пілотному проекті взяли участь 43 школи Чернівців. Зусилля були спрямовані на: тренінги із сортування сміття; установку контейнерів для роздільного збору відходів; формування свідомості щодо цієї проблеми з метою побудови цивілізованої моделі поводження з відходами. Для подальшого впровадження освітньої програми поводження з відходами у жовтні-листопаді 2017 року було обрано 2 українські університети. Планується провести освітні лекції на тему поводження зі сміттям, а також у гуртожитках цих навчальних закладів встановити контейнери для роздільного збирання відходів. Для працівників Кока-Кола в Україні були проведені навчальні тренінги поводженню з відходами, а також в офісах були встановлені контейнери для роздільного сортування. Крім того, пілотний проект з роздільного збирання твердих побутових відходів стартував у Вишгороді в 2017 році.

Система компаній Кока-Кола в Україні є важливим іноземним інвестором, одним із лідерів харчової галузі. Її внесок в ВВП країни та основні економічні процеси є помітним. Результати діяльності компанії Кока-Кола в Україні та її вплив на українську економіку представлено на рис. 2.

У 2017 рік компанія увійшла з новою стратегією — «Наш шлях уперед». Її основна мета — стати компанією, яка орієнтована на зростання; поставити у центр діяльності споживача та стати «компанією різноманітних напоїв». У своїй новій програмі компанії зазначає, що у неї є розуміння прагнення сучасних людей споживати менше цукру, їх бажань нових і яскравих смаків напоїв і також порцій невеликого об'єму. І тому нова стратегія компанії орієнтована на задоволення цих потреб. Разом з тим, незмінною частиною корпоративної стратегії залишається підтримка принципів сталого розвитку для позитивних змін в Україні та у світі.

Питання до обговорення

1. Як компанія Coca-Cola має намір скоротити кількість відходів по всьому світу?

1. Інвестиції в виробництво упаковки: До 2025 року The Coca-Cola Company зробить свою упаковку по всьому світу 100 % пе-

рероблюваною. Пляшки стануть більш екологічними, кількість пластику в кожній пляшці зменшиться, а його склад стане більш натуральним. До 2030 року компанія має намір виробляти пляшки, що на 50 % складаються з переробленого матеріалу.

2. Інвестиції в сфері захисту навколишнього середовища: до 2030 року Coca-Cola має намір допомогти організувати збір і переробку 100 % банок або пляшок, що випускаються компанією на ринок, незалежно від їх походження. Компанія інвестує фінансові та інтелектуальні ресурси, щоб допомогти суспільству розібратися з такими глобальними проблемами, як забруднення світового океану та глобальне засмічення планети використаної упаковкою.

ПАРАДОКС ЧЕСНОСТІ

Олена Тімова*
Тетяна Веремієнко**

*«Багато громадян та компаній
були глибоко вражені тим,
що сталося в корпорації ЕНРОН.
Але компанія Артур Андерсен, принаймні,
була компанією, заснованою
на принципах якості та об'єктивності,
та керованою професіоналами
світового рівня із відповідною підготовкою»*

**Марк Форзати,
Президент та виконавчий директор
WTAS LLC¹**

Arthur Andersen. Компанія з юридичної практики Arthur Andersen, місце базування Чикаго, американська холдингова компанія та одна з п'яти найбільших аудиторських компаній (раніше відомо-

* **Тімова Олена** — к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Веремієнко Тетяна** — к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹James Titcomb (2014) «Arthur Andersen returns 12 years after Enron scandal» [Електронний ресурс] // The Telegraph — Режим доступу до ресурсу: <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/banksandfinance/11069713/Arthur-Andersen-returns-12-years-after-Enron-scandal.html>

ма як «Велика п'ятірка») на ряду із Pricewaterhouse Coopers, Deloitte Touche Tohmatsu, Ernst & Young та KPMG, надавала аудиторські, податкові та консалтингові послуги великим корпораціям. Артур Андерсен очолював компанію аж до своєї смерті у 1947 році і завжди завзято підтримував високі стандарти в індустрії аудиту. Будучи прихильником чесності, він відстоював думку про те, що бухгалтерська відповідальність полягає на інвесторах, а не на керівництві клієнтів. Вважають, що у ранні роки до Андерсена зверталися керівники місцевого залізничного управління із проханням про затвердження звітності, яка була недостовірною, адже на той момент вони могли втратити свого найбільшого клієнта. Андерсен відмовив їм в доволі категоричній формі, відповівши, що «в місті Чикаго немає стільки грошей», щоб змусити його так вчинити. Протягом багатьох років гаслом Андерсена був такий вислів: «Мисли відкрито і відкрито виказуй свої думки».¹

У 1990-х бізнес розвивався дуже повільно через постійно зростаючу конкуренцію та велику кількість злиттів. В результаті це негативного вплинуло на корпоративну культуру компанії Arthur Andersen і дозволило їй почати цікавитися збільшенням своїх особистих статків та прибутків нехтуючи етичними принципами та нормами закону, порушуючи правила ведення бухгалтерського обліку та за рахунок шахрайства.²

У 2002 році компанія добровільно відмовилася від своєї ліцензії на ведення аудиторської практики як Сертифікований Державний Аудитор (Certified Public Accountant — CPA) у Сполучених Штатах, після того як її було визнано винною у кримінальних звинуваченнях щодо ведення справ та аудиту компанії Enron, енергетичної корпорації, яка базувалася у Техасі, і яка визнала себе банкрутом у 2001 році.

15 червня 2002 року компанія Arthur Andersen, початок історії якої сягає 1913 року, була звинувачена та визнана винною у перешкоджанню слідству, знищивши тисячі документів та видаливши електронні листи та файли компанії, які викривали інформацію, що була пов'язана із мільярдними втратами енергетичної корпорації Enron, а також безпосередньо пов'язували аудиторів із

¹Mary Virginia Moore, John Crampton. Arthur Anderson: Challenging the Status Quo. [Електронний ресурс] // The Journal of Business Leadership, 2001 — pp. 72—89. — Режим доступу до ресурсу: http://www.anbhf.org/pdf/moore_crampton.pdf.

²Veronika Kramich (2012) «The Colapse of Arthur Andersen» [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <http://www.slideshare.net/Veronichka1984/arthur-andersen-collapse-15830838>

корпорацією Enron¹. Пізніше вирок Верховного Суду було змінено, але вплив скандалу та пов'язані із процесом кримінальні порушення та ускладнення остаточно зруйнували компанію. Ненсі Темпл (начальник юридичного відділу компанії Arthur Andersen) та Девід Дункан (провідний партнер по справам із корпорацією Enron) були оголошені відповідальними керуючими у цьому скандалі, адже саме вони віддавали накази про знищення відповідних документів.

Не дивлячись на те, що лише невелика кількість співробітників компанії Arthur Andersen була задіяна у скандалі, фірму доволі швидко прибрали із бізнесу; Комісії з цінних паперів і бірж США (U.S. Securities and Exchange Commission — SEC) було заборонено приймати аудиторські звіти від засуджених. 31 серпня 2002 року компанія здала свою ліцензію Сертифікованого Аудитора (CPA), а 85 000 співробітників втратили роботу². Згодом Верховний Суд Сполучених Штатів скасував свої звинувачення через те, що присяжні не були достатньо поінформовані у справі проти Arthur Andersen³. Теоретично таке змінене рішення Верховного Суду залишило за компанією право на ведення діяльності. Однак, шкода завдана репутації та імені компанії Arthur Andersen була настільки великою, що вона і по сьогодні у повному обсязі не повернулася на ринок як конкурентний бізнес навіть у обмеженій мірі. Більшу частину своїх операцій на американському ринку компанія продала своїм конкурентам KPMG, Deloitte & Touche, Ernst & Young та Grant Thornton LLP. Шкоди було завдано також і закордонній, міжнародній практиці і діяльності компанії. Більшість із філій компанії було поглинуто місцевими філіями інших провідних міжнародних аудиторських фірм.

У скандалі 2001 року було викрито факт про те, що енергетичний гігант Enron повідомив про 100-мільярдний дохід, отриманий за рахунок корпоративних махінацій та систематичного фінансового шахрайства, що поставило під сумнів результати діяльності компанії Arthur Andersen і дало поштовх для її перевірки через її співучасть як аудитора. Виконавчий Комітет (призна-

¹Thomas Cathy Booth (2002) «Called to Account» [Електронний ресурс] // TheTime — Режим доступу до ресурсу: <http://www.webcitation.org/5tZ56Hlkr?url=http://www.time.com/time/business/article/0,8599,263006,00.html>

²Rosenwald Michael S. (2007) «Extreme (Executive) Makeover» [Електронний ресурс] // The Washington Post — Режим доступу до ресурсу: http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/09/09/AR2007090901619_pf.html

³Supreme Court Overturns Arthur Andersen Conviction (2005) [Електронний ресурс] // Fox News: Associated Press — Режим доступу до ресурсу: <http://www.webcitation.org/5tZ5BkNb?url=http://www.foxnews.com/story/0,2933,158160,00.html>

чений Радою Директорів Enron для розгляду звітної діяльності компанії у жовтні 2001 року) дійшов наступного висновку: «Наявні нам докази вказують на те, що компанія ArthurAndersen не виконувала належним чином свої професійні обов'язки, пов'язані із аудитом фінансової звітності компанії Enron, або покладені на неї зобов'язання з приводу донесення до відома Членів Ради Директорів компанії Enron (або до уваги Комітету з питань аудиту та відповідності) застережень чи занепокоєння по факту зовнішніх контрактів компанії Enron із третіми (афілійованими) сторонами»¹.

Дане звинувачення на адресу компанії ArthurAndersen спричинило ряд викриттів, пов'язаних із недостовірним аудитом інших компаній, таких як Waste Management, Sunbeam, The Baptist Foundation of Arizona та WorldCom. Слідом за цим відбулось збанкрутіння компанії WorldCom, що за своєю масштабністю перевершило навіть збанкрутіння компанії Enron, на той час одного із наймасштабніших банкрутств в історії (навіть банкрутства спричинені фінансовою кризою 2008 року таких компаній як Lehman Brothers та WaMu не змогли затьмарити збанкрутіння компанії WorldCom), і призвело до ефекту доміно у сфері звітності та корпоративних скандалів.

31 травня 2005 року по справі ArthurAndersen проти Сполучених Штатів, Верховний Суд Сполучених Штатів одноголосно відмінив звинувачення на адресу компанії через те, що були знайдені значні прогалини, невідповідності і неточності у наставлянні судді до присяжних². На думку Суду, наставляння були непереконливі і не давали змоги присяжним для прийняття правомірного рішення. Суд визнав, що інструкції було надано таким чином, що співробітники ArthurAndersen були звинувачені без будь-яких доказів того, що вони насправді знали про те, що вони порушують закон або є якісь законні перешкоди для знищення документів. На думку Верховного Суду, у наставлянні присяжним не містилося доказів того, що співробітники ArthurAndersen під час знищення ряду паперів і документів, в тому числі і тих, що були пов'язаними із аудитом Enron, діяли за злими задумами, намагаючись перешкодити слідству по справі Enron. На той час докази

¹ «Enron shareholders look to SEC for support in court» (2007) [Електронний ресурс] // New York Times — Режим доступу до ресурсу: <http://www.nytimes.com/2007/05/10/business/worldbusiness/10iht-enron.1.5648578.html>

² «Enron shareholders look to SEC for support in court» (2007) [Електронний ресурс] // New York Times — Режим доступу до ресурсу: <http://www.nytimes.com/2007/05/10/business/worldbusiness/10iht-enron.1.5648578.html>

провини були наведені лише на підставі факту знищення документів, необхідних для проведення слідства.

Думка написана Верховним Суддею Вільямом Ренквістом з приводу державного концепту «корумпованої змови» — вмовляти когось сприяти діям із заздалегідь неправомірними намірами навіть не знаючи, що вони незаконні, була також досить скептичною.

Enron. Корпорація Enron була заснована у 1986 році Кеннетом Леєм. Коли він побачив нові можливості, що відкривалися через дерегуляцію ринку природного газу США його метою стало створення прибуткового бізнесу в цій індустрії. Те, що розпочиналось як трубопровідна компанія, завдяки поглядам Джека Скіллінга, консультанта компанії McKinsey, перетворилося на щось зовсім нове, адже його ідея полягала у тому щоб застосувати моделі надання фінансових послуг у дерегульованій індустрії газу.

Він переконав Enron створити Газовий Банк через який покупці та продавці природного газу могли б укладати угоди та співпрацювати один з одним через посередника (Enron), чиї договірні відносини забезпечували б обом сторонам надійність, прозорість та передбачуваність стосовно цінової політики та поставок товару. Відповідно корпорація найняла Скіллінга керувати частиною бізнесу, пов'язаною із цією діяльністю, а він в свою чергу швидко збудував провідного газового торгівельного оператора початку 90-х.

Баченням Скіллінга була трансформація Enron у гіганта, що функціонує на основі стратегії «мінімізації власних активів», торгує основними енергетичними ресурсами, із подальшою ціллю — торгівлею електроенергією. Лей доволі старанно лобював Вашингтон на предмет дерегуляції ринку постачання електроенергії, і в очікуванні, він і Скіллінг, завели Enron у Каліфорнію, де на західному узбережжі придбали електростанцію.

Стрімкий розвиток корпорації був набагато попереду від її можливості фінансувати всі задуми, і для вирішення питання таємно було створено складну сітку позабалансових фінансових каналів інвестування. Останні, необдумані, були залежними від стрімкого зростання цін на акції корпорації¹.

Шахрайство корпорації полягало у її звітних (бухгалтерських) операціях. Складна схема буда розроблена та втілена у життя

¹«Enron: The smartest guts in the room» (2005) [Електронний ресурс] // British Board of Film Classification — Режим доступу до ресурсу: <http://bbfc.co.uk/releases/enron-smartest-guys-room-2>.

найвищим керівництвом компанії. Основною метою було замовчування певної інформації не лише від громадськості, але й від акціонерів та інвесторів. Це робилося для того, щоб викривити справжній фінансовий стан компанії.

Було відкрито тисячі юридичних осіб, більшість із яких були офшорними. Наприклад, лише на Кайманових островах, за однією адресою (Джорджтаун, поштова скринька 1350), було зареєстровано 692 афілійовані до енергетичного гіганта компанії. Але вони не були лише компаніями для прикриття (підставними компаніями). Всі ці офшорні компанії було відкрито легально, були подані всі відповідні звіти до податкових служб США. Більш того, вся офшорна діяльність корпорацій Enron була погоджена і підтримувалась її Радою Директорів, адвокатами, юристами та незалежними зовнішніми аудиторами — компанією Arthur Andersen.

Компанії спеціального призначення. Enron використовувала так звані компанії спеціального призначення (КСП), створені для тимчасового фінансування або управління ризиками, пов'язаними з конкретними активами. Ці «підставні» компанії були створені спонсором, але фінансувалися за рахунок незалежних інвесторів в акціонерний капітал і боргового фінансування. У цілому, до 2001 року Enron використовувала сотні компаній спеціального призначення для приховування власного боргу. Серед них: Thomas and Condor, FASITs, REMICs, REITs. Така діяльність була цілком законною, але ось в бухгалтерії гіганта було не все гладко. Так, керівництвом компанії для приховування істинного стану справ були створені тисячі юридичних осіб, переважно офшорів. Так, за адресою Джорджтаун, а/я 1350, що на Кайманових островах, було зареєстровано 692 дочірніх компанії Enron. Цікаво, що всі офшорні компанії були створені законно, подавали відповідні звіти в державні служби, більш того, все це велика кількість дрібних партнерів було схвалено радою директорів компанії, її аудиторами та адвокатами. Показовими прикладами КСП, які використовувала Enron були: JEDI, Chewco, Whitewing і LJM.

У 1993 році компанія Enron разом з державним пенсійним фондом Каліфорнії CalPERS створила спільне підприємство в сфері енергетичних інвестицій під назвою «Спільні інвестиції в розвиток енергетики» (JEDI). У 1997 році Скіллінг як Головний операційний директор звернувся до CalPERS з пропозицією приєднатися до компанії Enron щодо деяких інвестицій. CalPERS зацікавилися цією ідеєю, але за умови припинення партнерських відносин з JEDI. Однак, компанія Enron не хотіла брати на себе будь-

які борги в результаті прийняття на баланс частки CalPERS в JEDI. Фінансовий директор (CFO) Ендрю Фастов створив цільову компанію Chewco Investments limited partnership (L.P.), яка взяла на себе борг, гарантований компанією Enron, і була використана для придбання акцій спільного підприємства CalPERS на суму 383 млн дол. США¹. Завдяки компанії Chewco, організованій Фастовим, збитки JEDI не були відображені в балансі компанії Enron.

Восени 2001 року домовленість між CalPERS і компанією Enron була викрита, внаслідок чого виникла необхідність припинити використання попереднього методу бухгалтерського обліку, який компанія Enron використовувала для компанії Chewco і JEDI. Відповідно, дохід, задекларований компанією Enron, починаючи з 1997 року і до середини 2001 року, мав бути зменшений на 405 млн дол. США, і заборгованість компанії мала бути збільшена на 628 млн дол. США.²

Цільова компанія, що використовувалася компанією Enron як метод фінансування, називалася Whitewing. Компанія Whitewing Associates L.P. була створена у грудні 1997 року за фінансової підтримки у розмірі 579 млн дол. США, наданих компанією Enron, і 500 млн дол. США, отриманих від зовнішнього інвестора. Два роки потому, її організаційно-правова форма була змінена таким чином, що вона більше не була об'єднана з компанією Enron і знаходилася на балансі компанії. Whitewing була використана для купівлі активів компанії Enron, зокрема, часток в електростанціях, трубопроводах, акціях та інших інвестиціях. У періоді між 1999 і 2001 роками, Whitewing купила активи компанії Enron на суму 2 млрд дол. США, використовуючи капітал компанії Enron в якості застави. Незважаючи на те, що угоди були схвалені Радою компанії Enron, передача активів не означала їх фактичний продаж і мала розглядатися як кредити.

У 1999 році для того, щоб покращити показники фінансової звітності, Фастов створив два товариства з обмеженою відповідальністю: LJM Cayman L.P. (LJM1) і LJM2 Co-Investment L.P. (LJM2), з метою купівлі неефективних акцій і часток компанії Enron. LJM 1 і 2 були створені виключно як зовнішній інвестор в акціонерний капітал, необхідний для цільових компаній, які ви-

¹Paul M. Healy (2003) The Fall of Enron. [Електронний ресурс] // Journal Economic Perspectives— Режим доступу до ресурсу: <http://www.webcitation.org/5tZ0YEF6T?url=http://www-personal.umich.edu/~kathrynd/JEP.FallofEnron.pdf>.

²William W. Bratton (2002) Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value. [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=301475

користувувала компанія Enron. Фастов мав звернутися до Ради Директорів для того, щоб отримати дозвіл відійти від кодексу етичних норм компанії Enron (оскільки він був Фінансовим директором) для того, щоб здійснювати управління компаніями¹. Обидві компанії отримали фінансування у розмірі близько 390 млн дол. США від Wachovia, J.P. Morgan Chase, Credit Suisse First Boston, Citigroup та інших інвесторів. Merrill Lynch, яка продавала активи, також виділила 22 млн дол. США на фінансування цих компаній².

Компанія Enron перевела на користь Raptor I-IV, чотирьох цільових компаній, пов'язаних з LJM, названих на честь велосипедистів з Парку юрського періоду, більше 1,2 млрд «доларів в активах, включаючи мільйони простих акцій компанії Enron» і довгострокові права на придбання ще мільйонів акцій, плюс 150 млн дол. США векселів на оплату компанії Enron, як вказано в примітках до фінансової звітності компанії^{3,4,5}. Цільові компанії були використані для оплати вищезазначеного шляхом використання їх боргових інструментів. У примітках також було зазначено, що номінальна сума інструментів становила 1,5 млрд дол. США, а умовна сума у розмірі 2,1 млрд дол. США була використана для укладення деривативних контрактів з компанією Enron⁶.

Компанія Enron капіталізувала Raptors, і подібно до обліку, що використовується, коли компанія випускає акції за відкритою підпискою, потім обліковувала векселі на оплату, випущені в якості активів, на балансі компанії, збільшуючи статутний капітал на таку саму суму. Ця процедура згодом стала проблемою для ком-

¹Peter Elkind Enron: The Smartest Guys in the Room [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Enron: The Smartest Guys in the Room](https://en.wikipedia.org/wiki/Enron:_The_Smartest_Guys_in_the_Room).

²William W. Bratton (2002) Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value.[Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=301475

³Levine Greg (2006). Fastow Tells Of Loss-Hiding Enron 'Raptors'. « [Електронний ресурс] // Forbes — Режим доступу до ресурсу: [https://en.wikipedia.org/wiki/Enron:_The Smartest Guvs in the Room37](https://en.wikipedia.org/wiki/Enron:_The_Smartest_Guys_in_the_Room37)

⁴William W. Bratton (2002) Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value.[Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=301475

⁵Michael A.Hiltzik (2002) Enron's Web of Complex Hedges. Bets: Finances: Massive trading of derivatives may have clouded the firm's books, experts say (Fee required) « [Електронний ресурс] // Los Angeles Times — Режим доступу до ресурсу: <http://pqasb.pqarchiver.com/latimes/doc>

⁶William W. Bratton (2002) Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value.[Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=301475

панії Enron та її аудитора компанії ArthurAndersen, оскільки внаслідок звільнення балансу від таких активів статутний капітал зменшився на 1,2 млрд дол. США.

В кінцевому рахунку деривативні контракти на суму 2,1 млн дол. США втратили значну частину вартості. Коли ціна акцій досягнула свого максимуму, були здійснені операції своп. Протягом наступного року вартість портфеля за свопами зменшилася на 1,1 млрд дол. США, оскільки ціни на акції знизилися (втрата вартості означала, що цільові компанії фактично на той час мали заборгованість перед компанією Enron у розмірі 1,1 млрд дол. США за контрактами). Компанія Enron, яка використовувала метод бухгалтерського обліку «переоцінка за ринковою вартістю», у своєму річному звіті за 2000 рік заявила про приріст за контрактами своп у розмірі 500 млн дол. США. За рахунок приросту були збалансовані втрати портфеля цінних паперів, і такий приріст був віднесений на рахунок майже третини доходів компанії Enron у 2000 році (до того, як був належним чином переглянутий у 2001 році).¹

Фінансовий аудит. Аудитори компанії Enron — компанія ArthurAndersen були звинувачені в застосуванні хибних стандартів під час проведення перевірок через конфлікт інтересів у зв'язку з великими сумами оплати за консультативні послуги з боку Enron. Протягом 2000 року компанія ArthurAndersen заробила 25 млн доларів США за надання аудиторських послуг і 27 млн доларів США за надання консультативних послуг (ця сума становила близько 27 % від вартості аудиторських послуг державних замовників офісу компанії ArthurAndersen в Х'юстоні). Методи проведення аудиторської перевірки були поставлені під сумнів як такі, що були використані виключно для отримання своїх щорічних прибутків, або як невідповідні для належного обліку доходів компанії Enron, цільових компаній, деривативів та інших практик бухгалтерського обліку.²

Керівництво компанії Enron чинило тиск на аудиторів компанії ArthurAndersen, вимагаючи перенести визнання витрат цільових компаній на майбутні періоди, коли стало відомо про її кредитні ризики. Оскільки такі компанії ніколи не повертати прибуток, згідно з принципами бухгалтерського обліку компанія

¹ William W. Bratton (2002) Does Corporate Law Protect the Interests of Shareholders and Other Stakeholders?: Enron and the Dark Side of Shareholder Value.[Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: https://papers.ssrn.com/sol3/papers2.cfm?abstract_id=301475

² Paul M. Healy (2003), The Fall of Enron.[Електронний ресурс] // Journal of Economic Perspectives.— Режим доступу до ресурсу: <http://www.webcitation.org/5tZ0YEF6T?url=http://www-personal.umich.edu/~kathrynd/JEP.FallofEnron.pdf>.

Enron повинна була здійснити списання, при цьому вартість компанії була списана з балансу зі збитками. Для того, щоб підштовхнути аудиторів компанії ArthurAndersen діяти відповідно до очікувань компанії Enron, Enron іноді залучали бухгалтерські компанії Ernst & Young або PricewaterhouseCoopers надавати бухгалтерські послуги, щоб створити ілюзію найму нової компанії на заміну ArthurAndersen. Хоча компанія ArthurAndersen мала процедури внутрішнього контролю для захисту від суперечливих спонукань місцевих партнерів, їй не вдалося уникнути конфлікту інтересів. В одному випадку офісу компанії ArthurAndersen в Х'юстоні, який проводив аудит Enron, вдалося заперечити критичні огляди бухгалтерських рішень Enron з допомогою партнера компанії ArthurAndersen в Чикаго. Крім того, після оприлюднення Державною комісією США з цінних паперів і фондового ринку (SEC) результатів розслідування щодо компанії Enron, ArthurAndersen знищили кілька тонн відповідних документів і видалили майже 30000 електронних листів і комп'ютерних файлів, що стали підставою для звинувачень в приховуванні інформації.¹

Коментатори пояснюють неефективне управління, що передувало падінню компанії Enron, з допомогою різних етичних і політично-економічних причин. В центрі пояснення етичних причин була жадібність і гордія керівництва, відсутність корпоративної соціальної відповідальності, ситуативної етики і діловий прагматизм за принципом «це має бути зроблене».^{2,3,4,5} Під час пояснення політико-економічних причин вказувалося послаблення державного регулювання у 1970-х, некомпетентний персонал і фінансування регулятивного нагляду.^{6,7} У більш ліберальному

¹Peter Elkind Enron: The Smartest Guys in the Room.[Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу:[https://en.wikipedia.org/wiki/Enron: The Smartest Guys in the Room](https://en.wikipedia.org/wiki/Enron:_The_Smartest_Guys_in_the_Room)

²Kristen Hayes (2002) Executives' greed big factor in Enron crash, probe shows [Електронний ресурс] // The Seattle Times — Режим доступу до ресурсу:<https://ru.scribd.com/document/358817739/Enron-Scandal-Wikipedia>

³Bethany McLean (2001) Why Enron Went Bust: Start with Arrogance [Електронний ресурс] // Fortune — Режим доступу до ресурсу: http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2001/12/24/315319/index.htm

⁴Duane Windsor (2004) Business Ethics at 'The Crooked E'» in Enron: Corporate Fiascos and Legal Implications. [Електронний ресурс] // NewYork: Foundation Press — Режим доступу до ресурсу:<https://www.econlib.org/library/Columns/y2012/Bradleyenron.html>

⁵Enron: Whatever happened to risk management? (2002) [Електронний ресурс] // Personnel Today — Режим доступу до ресурсу:<http://www.personneltoday.com/hr/enron-whatever-happened-to-risk-management/>

⁶David Leonhardt (2002) How Will Washington Read the Signs? [Електронний ресурс] // The New York Times — Режим доступу до ресурсу: <https://www.nytimes.com/2002/02/10/business/how-will-washington-read-the-signs.html>

⁷Staff of the Committee on Governmental Affairs (2002) Financial Oversight of Enron: The SEC and the Private-Sector Watchdogs // United States Senate, pp. 16—18.

аналітичному огляді стверджувалося, що крах компанії Enron був результатом залежності компанії від політичного лобізму, хабарництва та зневажання нормативних вимог.¹

Справа ArthurAndersen проти Enron спричинила величезну кількість дискусій і суперечок серед громадськості.

Недоліки в компанії Enron мали бути помічені з самого початку і, дійсно, час від часу коментувалися різними спостерігачами від початку дев'яностих. Якщо б незалежні дослідження етичних аспектів та корпоративного управління були проведені незалежними сторонами, вони б відзначили зростаючі проблеми.

У червні 2000 року було проведене дослідження², результати якого свідчили про те, що клієнти, постачальники, фінансисти, чи представники місцевих громад вважали, що моральність компанії Enron виходила за межі ділової етики; клієнти і представники місцевих громад вважали, що вони порушують правила; клієнти і постачальники вважали, що вони, ймовірно, обходили свої власні правила; клієнти, акціонери, постачальники, фінансисти і представники місцевих громад вважали, що вони не були по-справжньому чесними.

Питання до обговорення

1. На висвітлення яких питань не було акцентовано увагу під час загальносвітового розгляду проблем Enron та ArthurAndersen, чому?

Фальсифікація фінансової звітності, використання різноманітних фінансових та офшорних схем, цілеспрямоване знищення ділової документації з боку компанії ArthurAndersen — були основним предметом загальносвітового розгляду Справи Enron. Проте дотримання загальнолюдських і професійних етичних норм як неодмінного і найвищого обов'язку кожного аудитора, керівника та співробітника аудиторської компанії — залишалось питанням другорядним. Показово, що до моменту розгортання скандальних подій, компанія ArthurAndersen займала 5 місце в рейтингу найбільших аудиторсько-консалтингових фірм світу, працювала у 84 країнах світу. До аудиторських послуг ArthurAndersen звертались 2,4 тис. компаній з числа зареєстрованих Комісією з цінних папе-

¹Robert L. Bradley Jr. (2009) Enron: The Perils of Interventionism./ Library of Economics and Liberty. pp. 293, 302

²Applied Corporate Governance (WEB) [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу:<http://www.applied-corporate-governance.com>

рів і бірж США. Надійність компанії Arthur Andersen не викликала жодних сумнівів та підозр. Питання моральності, чесності, етики ведення бізнесу, закладені в основний девіз Arthur Andersen — «*Think straight, talk straight*» спростувались парадоксальними діями найбільшої аудиторсько-консалтингової фірми світу: шахрайство, обман, введення в оману інвесторів, задоволення егоїстичних інтересів шляхом підступного збагачення.

2. Який основний етичний принцип було порушено компанією Arthur Andersen? Які дії компанії Arthur Andersen» свідчать про її неетичну поведінку?

Компанією Arthur Andersen було порушено основний етичний принцип — Кодекс честі аудитора. Співробітники аудиторської компанії Arthur Andersen, виступаючи учасниками афери, самі ж і розробляли схеми шахрайських операцій. І саме вони, напередодні катастрофи, знищили величезну кількість документації. Компанія Arthur Andersen була визнана винною в перешкоджанні правосуддю. Після цього одна з провідних аудиторських фірм світу фактично припинила своє існування.

3. Чому компанія Enron піддалась заздалегідь нечесним методам ведення бізнесу?

Відпочатку компанія створювалась як монополіст на ринку, а її співзасновники не переслідували жодної мети, окрім власного збагачення. Адже з ім'ям Скіллінга пов'язують не стільки зміну профілю компанії і навіть не падіння акцій, а руйнування корпоративного духу. Замість атмосфери товариської підтримки, в Enron («ми — дружня команда однодумців») затвердилась культура найманців-головорізів («помри ти перший»). Корпорація Enron успішно освоїла ринок енергетичних ф'ючерсів і похідних цінних паперів. Згодом це додало їй значну фінансову маневреність. Будучи корпорацією національного масштабу, вона не могла залишатися і осторонь політики. У неї були широкі зв'язки у політичних колах, особливо в республіканській партії. Досить сказати, що президент Enron Кеннет Лей вважався особистим другом Джорджа Буша-молодшого. І, фактично, корпорація була спонсором номер один президента США в його політичній кар'єрі взагалі і у виборчій кампанії зокрема.

Грошові внески щедро вкладалися на передвиборні потреби різних політичних діячів: як республіканців, так і демократів. На ці цілі, за оцінками експертів, всього лише в період в період 1989-2001 рр. було виділено близько 6 млн. дол. Тільки на потре-

би Джорджа Буша-молодшого, ще під час його губернаторства, корпорація пожертвувала більше 600 тис. дол., а ще 300 тис. — на інавгурацію. У керівництво Enron в минулому входили багато високопоставлених співробітники президента США. Тому не дивно, що компанія отримала безпрецедентну частку в державних поставках електроенергії і великі податкові пільги. Крім того, за нею було вирішальне слово при виборі осіб, відповідальних за регулювання енергетичного ринку (тих, хто покликаний здійснювати нагляд за самою корпорацією).

ПОТЕНЦІАЛ НГО (НЕПРИБУТКОВИХ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ) У СОЦІАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ГРОМАД

Костянтин Захожай*
Олена Іванчук**

Український фонд соціальних інвестицій (далі — Фонд) являється неприбутковою організацією, яка була створена Постановою Кабінету Міністрів України від 28 квітня 2000 р. № 740 з метою підготовки і виконання спільного Проекту Уряду України і Світового банку, який є одним із наймасштабніших у соціальній сфері України за напрямками діяльності та обсягами фінансування. Вищим керівним органом Фонду є Наглядова рада. Головою Наглядової ради Фонду є Міністр соціальної політики України.

Склад Наглядової ради затверджується Кабінетом Міністрів України за поданням голови Міжвідомчої робочої групи з питань координації та контролю за підготовкою і виконанням Проекту. До складу Наглядової ради входять представники зацікавлених міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, Адміністрації Президента України, громадських організацій, народні депутати України (за згодою)¹.

Фонд має право:

* **Захожай Костянтин** — к.е.н., доцент кафедри фінансів, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Іванчук Олена** — к.е.н., доцент кафедри національної економіки та фінансів ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

¹ Про утворення Українського фонду соціальних інвестицій: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2000 зі змінами від 10.09.2008 // Уряд. кур'єр. — № 808 (808-2008-п).

- володіти і користуватися закріпленим за ним майном відповідно до мети своєї діяльності та законодавства України;
- укладати цивільно-правові угоди;
- самостійно організовувати оперативну та перспективну діяльність;
- одержувати в установленому законодавством України порядку від центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій усіх форм власності інформацію, документи і матеріали, а від органів статистики — статистичні дані, необхідні для виконання покладених на нього завдань;
- нагромаджувати фінансові та матеріально-технічні ресурси, використовувати і розпоряджатися ними під час своєї діяльності.

Стратегія Фонду: сприяння вирішенню пріоритетних соціальних проблем громад і вразливих груп населення, підтримка місцевих ініціатив з метою пом'якшення бідності і запобігання соціальної ізоляції.¹

Причини створення Фонду:

- необхідність надання підтримки найменш соціально захищеним верствам населення (інвалідам, дітям-сиротам, людям похилого віку тощо) з метою поліпшення якості життя;
- необхідність створення робочих місць шляхом сприяння розвитку підприємництва в межах реалізації даного Проекту Світового банку з метою підтримки і розвитку ініціативи територіальних громад і громадських організацій;
- необхідність удосконалення механізму доступу членів територіальних громад та громадських організацій до отримання основних видів соціальних та інших послуг (освіти, охорони здоров'я, житлово-комунальних тощо);
- необхідність розширення на місцях можливостей надання соціальних та інших послуг;
- необхідність сприяння розвитку малих підприємств, залучених до виконання контрактів, що фінансуються за підпроектами основного Проекту Світового банку «Український фонд соціальних інвестицій».

Мета Фонду — мобілізація ресурсів та їх спрямування на покращення соціально-комунальної інфраструктури та соціальних послуг. Через партнерство між органами центральної та місцевої

¹ Вакансії компанії «Український фонд соціальних інвестицій (УФІ)». [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://hh.ua/employer/173493>

влади, громадами та приватними і громадськими організаціями вирішення нагальних потреб місцевих громад у ефективний та прозорий спосіб, сприяння зміцненню громад та допомога у побудові регіонального потенціалу щодо ефективного виконання програм на рівні громад, які націлені на соціальний розвиток.¹

Завдання Фонду:

- відтворення об'єктів соціальної інфраструктури шляхом фінансування субпроектів, виконання яких задовольнятиме потреби найменш соціально захищених верств населення;
- надання органам місцевого самоврядування, територіальним громадам та громадським організаціям технічної, консультативної допомоги в підготовці та виконанні субпроектів;
- формування і розвиток навичок роботи в умовах ринкової економіки у підприємців, залучених до виконання субпроектів соціальної спрямованості, впровадження новітніх підходів до надання соціальних та інших послуг на місцевому рівні;
- створення робочих місць шляхом залучення малих підприємств до виконання субпроектів;
- залучення всіх зацікавлених сторін до надання соціальних та інших послуг членам територіальних громад і громадських організацій, сприяння розвитку конкуренції у сфері надання вищезазначених послуг.²

Принципи (напрямки) діяльності:

- сприяння реформуванню системи соціальних послуг (розробка проектів нормативних документів і методичних документів, направлених на регулювання діяльності у сфері соціальних послуг вразливим верствам населення);
- створення інноваційних моделей соціальних послуг для вразливих верств населення (інвалідів, дітей-сиріт, безпритульних, похилих людей, жертв насильства тощо);
- ремонт об'єктів соціальної і комунальної інфраструктури у сільській місцевості (дитячих садків, шкіл, фельдшерсько-акушерських пунктів, водогонів, доріг);
- розвиток потенціалу територіальних громад у рішенні проблем місцевого рівня, активізація їх участі у процесі прийняття рішень (при впровадженні проектів на рівні громад фонд приді-

¹ Український фонд соціальних інвестицій [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <http://www.usif.org.ua>

² Некомерційна організація — Український фонд соціальних інвестицій (сторінка у facebook) [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.facebook.com/usif.org.ua>

ляє особливу увагу сучасним технологіям енергозбереження і енергоефективності).¹

Програми (проекти) фонду:

1. «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури». Реалізується за рахунок гранту, наданого урядом Німеччини (через KfW — німецький державний банк розвитку). В основі даного проекту є будівництво 93 мікропроектів, серед яких 24 дитячі садки, 46 шкіл, 11 водогонів, 6 закладів первинної медичної допомоги, 4 будинки культури, 2 бібліотеки (наразі вже побудовано 46 установ). Територія впровадження: Вінницька область, Кіровоградська область, Львівська область. Вартість проекту 8 395,0 тис. євро, у тому числі розмір гранту — 7000,0 тис. євро. Термін реалізації: 2013—2016 роки.

2. «Модернізація системи соціальної підтримки населення». Реалізується за рахунок коштів Світового банку та Уряду України. В основі даного проекту є реалізація заходів щодо покращення якості життя дітей-сиріт та дітей інвалідів. Територія впровадження: Житомирська область, Чернігівська область, ще дві області не визначено. Орієнтовна вартість компоненти, яку реалізовуватиме Фонд, 5 млн. доларів. Термін реалізації: 2015—2018 роки.

3. «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури Фонду (5-ти фазовий проект)». Наразі спроектовано дві фази: I фаза — відновлення східного регіону України. Реалізується за рахунок гранту, наданого урядом Німеччини (через KfW — німецький державний банк розвитку). Грант Уряду Німеччини 9 млн. євро. В основі даного проекту є забезпечення житлом, відновлення та розширення частки об'єктів (дитячих садків, шкіл, медичних закладів) для внутрішньо переміщених осіб з участю громад, які беруть участь у волонтерській діяльності, а також будівництво трьох закладів соціального захисту для вразливих верств населення. Територія впровадження: Дніпропетровська область, Харківська область, Запорізька область. Термін реалізації: 2015—2018 роки.

II фаза — «Підтримка дитячих садків та інших закладів для дітей». Реалізується за рахунок гранту, наданого урядом Німеччини (через KfW — німецький державний банк розвитку). Грант Уряду Німеччини 5 млн. євро. В основі даного проекту є створення додаткових місць в дитячих садках Києва, а також житло-

¹ Про режим іноземного інвестування: Зміни до Закону України від 04.07.2013 // Уряд. кур'єр. — № 406-VII.

вий об'єкт і дитячий садок у Львові. Територія впровадження: міста Київ та Львів. Термін реалізації: 2015—2016 роки.

Взаємодія зі стейкхолдерами: Фонд здійснює співробітництво з Адміністрацією Президента України, Кабінетом Міністрів України, Верховною Радою України, Міністерством соціальної політики України, Міністерством фінансів України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством юстиції України, експертами Світового банку. Дані урядові організації сприяють у вирішенні пріоритетних соціальних проблем суспільства і вразливих верств населення, підтримують місцеві ініціативи з метою боротьби з бідністю та запобіганню соціальній ізоляції.

Донорами Фонду у різні роки були Світовий банк, Уряд Великої Британії (DFID), Уряд Швеції (Sida), Уряд Японії (JSDF), Уряд Німеччини (KfW), Фонд імені Чарльза Стюарта Мотта, Канадське агентство міжнародного розвитку, Міжнародний фонд «Відродження», ООН.

Результати благодійної (інвестиційної) діяльності:

- реалізовано проект: «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури. Додатковий компонент «Пілотний захід» «Міський простір» (покращено спортивну інфраструктуру загальноосвітніх шкіл та закладів соціального захисту Києва та Львова);

- реалізовано проект: «Сприяння розвитку соціальної інфраструктури у Луганській і Донецькій областях» (зроблено внесок у довгостроковий економічний і соціальний розвиток невеликих населених пунктів, покращення якості життя громадян, постраждалих від військових дій);

- реалізовано проект: «Фонд соціальних інвестицій» (за всією територією України) (вдосконалено систему соціальних і комунальних послуг у сільській місцевості, створено інноваційні соціальні послуги для вразливих верств населення, реформовано систему соціальних послуг, розширено повноваження сільських громад щодо вирішення соціальних питань);

- реалізовано проект: «Розвиток потенціалу найбідніших громад України» (надано можливість найбіднішим сільським громадам у визначенні пріоритетних потреб і проблем, активізація їх участі у процесі прийняття рішень, визначенні та мобілізації необхідних ресурсів);

- реалізовано проект: «Розробка системи впровадження мікропроектів Фонду з надання інноваційних соціальних послуг» (проведено тренінги і консультації в Україні і Швеції для керівників соціальних мікропроектів, надавачів соціальних послуг,

співробітників обласних управлінь праці та соціального захисту населення, надано можливості сприянню розвитку потенціалу Регіонального ресурсного центру у Хмельницькому — організовано та скоординовано навчальні заходи щодо підвищення професійної майстерності працівників соціальної сфери, проведено та скоординовано аудит та моніторинг системи якості у сфері надання соціальних послуг, розповсюджено існуючий досвід і результати мікропроектів).^{1,2}

Загальні результати благодійної діяльності:

- отримано соціальну користь для 1 млн. громадян України;
- у 50-ти найбільш соціально проблемних районах України покращено стан соціально-економічної інфраструктури;
- поліпшено доступ до існуючих та створено нові соціальні послуги;
- запроваджено ефективний і прозорий механізм фінансування соціальних послуг;
- досвід, набутий в межах реалізації Проекту, сприяє реформам у соціальній сфері України;
- спостерігається зростання участі громад у розв'язанні власних соціальних проблем;
- проведено конференції і круглі столи з метою розповсюдження досвіду, отриманого протягом впровадження інноваційних послуг на рівні громади;
- сформовано політику організацій у управлінні якістю;
- створено підґрунтя для введення державних стандартів якості в існуючу практику;
- впроваджено механізми формування послуг адекватних потребам вразливих груп населення;
- визначено межі соціальних послуг;
- розвинуто професійну компетенцію надавачів соціальних послуг;
- сформовано вимоги до персоналу, який має бути залучений до роботи з вразливими групами клієнтів;
- покращено імідж недержавних організацій, як рівнозначних партнерів у наданні соціальних послуг;
- продемонстровано місцевим мешканцям та владі їх спроможність у залученні додаткових ресурсів.

¹ Про інвестиційну діяльність: Зміни до Закону України від 15.04.2014 // Уряд. кур'єр. — № 1206-VII.

² Про інститути спільного інвестування: Зміни до Закону України від 10.11.2015 // Уряд. кур'єр. — № 766-VIII.

1. Яким чином виконати завдання, що були поставлені Фондом в процесі реалізації даного Проекту?

На сьогоднішній день виникає багато невирішених задач, які потребують якомога швидшого вирішення, а саме, сприяння реформуванню системи соціальних послуг (розробка проектів нормативних документів і методичних документів, направлених на регулювання діяльності у сфері соціальних послуг вразливим верствам населення); створення інноваційних моделей соціальних послуг для вразливих верств населення (інвалідів, дітей-сиріт, безпритульних, похилих людей, жертв насильства тощо); ремонт об'єктів соціальної і комунальної інфраструктури у сільській місцевості (дитячих садків, шкіл, фельдшерсько-акушерських пунктів, водогонів, доріг); розвиток потенціалу територіальних громад у вирішенні проблем місцевого рівня, активізація їх участі у процесі прийняття рішень (при впровадженні проектів на рівні громад Фонд приділяє особливу увагу сучасним технологіям енергозбереження і енергоефективності).¹

Окрім цього, необхідним є налагодження співробітництва з Адміністрацією Президента України, Кабінетом Міністрів України, Верховною Радою України, Міністерством соціальної політики України, Міністерством фінансів України, Міністерством економічного розвитку і торгівлі України, Міністерством юстиції України, експертами Світового банку. Плідна робота з урядовими організаціями сприятиме у вирішенні пріоритетних соціальних проблем суспільства і вразливих верств населення, підтримці місцевих ініціатив з метою боротьби з бідністю та запобіганню соціальній ізоляції.²

Також для виконання поставлених завдань необхідно залучити спеціалістів для надання комплексної оцінки з реалізації проекту, що передбачає: відтворення об'єктів соціальної інфраструктури шляхом фінансування субпроектів, виконання яких задовольнятиме потреби найменш соціально захищених верств населення; надання органам місцевого самоврядування, територіальним громадам та громадським організаціям технічної, консультатив-

¹ Бондаренко А.В., Омелянович Л.О. Соціальне інвестування як фактор забезпечення соціально-економічного розвитку держави // Вісник Донбаської національної академії будівництва і архітектури. — 2009. — №5 (79). — С. 201—203.

² Людський розвиток в Україні: можливості та напрями соціальних інвестицій (колективна науково-аналітична монографія) / за ред. Е.М. Лібанової. — К., Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, Держкомстат України, 2006. — 356 с.

ної допомоги в підготовці та виконанні субпроектів; формування і розвиток навичок роботи в умовах ринкової економіки у підприємців, залучених до виконання субпроектів соціальної спрямованості, впровадження новітніх підходів для надання соціальних та інших послуг на місцевому рівні; створення робочих місць шляхом залучення малих підприємств до виконання субпроектів; залучення всіх зацікавлених сторін до надання соціальних та інших послуг членам територіальних громад і громадських організацій, сприяння розвитку конкуренції у сфері надання вищезазначених послуг.¹

2. Які соціально-культурні фактори впливають на функціонування Українського фонду соціальних інвестицій і як саме вищезазначені Проекти можуть бути реалізовані?

Культурні фактори відображають широко визнані норми і цінності, які обумовлюють загальні принципи поведінки і життя суспільства. Для того, щоб виявити найбільш значущі можливості і загрози з боку культурних факторів необхідно враховувати проблеми і тенденції сьогодення, визначати найбільш гострі та ті, що потребують першочергового і негайного вирішення. Саме культурні фактори висвітлюють основні проблеми, що постають перед соціально незахищеними верствами населення.²

На створення та реалізацію Проектів мають вплив такі культурні та соціальні фактори, як умови життя та розвитку населення, ставлення до праці, рівень освіченості та інтелігентність громад, купівельна спроможність, що формують загальний показник добробуту народу. Матеріальна підтримка, що надходить від західних інвесторів є рушійною силою, спрямованою на вирішення основних соціальних проблем України. Цим слід скористатися і реалізувати дані Проекти, а також сформувати ті принципи і норми, що притаманні європейським умовам розвитку суспільства.^{3 4}

¹ Поплавська Ж., Поплавський В. Економіко-філософські аспекти людського капіталу // Вісник НАН України. — 2002. — № 12.

² Шибаєва Н.А. Методы оценки эффективности социальных инвестиций // Проблемы управления. — 2008. — №3. — С. 64—68.

³ Захарчин Г.М. Інвестування розвитку організаційної культури // Економічний простір. — 2008. — №9 — С. 109—115.

⁴ Лібанова Е.М. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства // Вісник НАН України. — 2010. — № 8. — С. 3—14.

Дані Проекти повинні бути направлені на те, щоб люди, які на даний час не мають гідних умов для нормального життя, покращили свій соціальний стан, рівень культури, освіченості, купівельної спроможності. Для цього повинен бути доступний широкий спектр соціальних та культурних послуг, медичного обслуговування, інфраструктури тощо.

3. Що необхідно здійснити для досягнення необхідних результатів у ході реалізації Проекту «Розвиток потенціалу найбільш вразливих громад України»?

Впровадження заходів Проекту «Розвиток потенціалу найбільш вразливих громад України» передбачає досягнення наступних результатів:

- покращити стан соціально-економічної інфраструктури у 50-ти найбільш соціально проблемних районах України;
- поліпшити доступ до існуючих та створення нових соціальних послуг;
- запровадити ефективний і прозорий механізм фінансування соціальних послуг;
- провести реформи у соціальній сфері України на основі досвіду, набутого в межах реалізації Проєктів;
- підвищити роль участі громад у розв'язанні власних соціальних проблем;
- провести конференції і круглі столи з метою розповсюдження досвіду, отриманого протягом впровадження інноваційних послуг на рівні громади;
- створити підґрунтя для введення державних стандартів якості в існуючу практику;
- впровадити механізм формування послуг адекватним потребам вразливих груп населення;
- визначити межі соціальних послуг;
- покращити розвиток професійної компетенції надавачів соціальних послуг;
- оцінити ефективність реалізації вимог до персоналу, який має бути залучений до роботи з вразливими групами клієнтів;
- покращити імідж недержавних організацій, як рівнозначних партнерів у наданні соціальних послуг;
- надати можливість місцевим мешканцям та владі у залученні додаткових ресурсів.

¹ Федоренко В.Г. Інвестування: підруч. — К., Алерта, 2006. — 443 с.

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ БАНКІНГ В УКРАЇНІ

Любов Стрільчук*
Юлія Стрільчук*

ПАТ «Укрсоцбанк» працює на банківському ринку України з 1990 року і являється одним з лідерів у своїй сфері. Розгалужена мережа банку налічує 237 відділень, а персонал фінансової установи — близько 5 тисяч співробітників. З липня 2007 по жовтень 2016 року банк входив до складу міжнародної UniCredit Group, що дало змогу запровадити європейські стандарти у діяльності банку, а також імплементувати іноземний досвід ведення бізнесу у вітчизняну практику. З 1 вересня 2011 року ПАТ «Укрсоцбанк» здійснював свою діяльність на ринку України під торговою маркою «UniCredit Bank»¹. Оновлений Укрсоцбанк утворився 31 жовтня 2016 року шляхом операції з передачі 99,9 % акцій ПАТ «Укрсоцбанк» від UniCredit Group до АВН Holdings S.A. (АВНН) в обмін на міnorитарну частку власності в АВНН у розмірі 9,9 %. В результаті угоди банк поєднав традиції ставлення до клієнта в ПАТ «Укрсоцбанк», європейську якість сервісу UniCredit, а також міжнародний банківський досвід АВНН у різних країнах Європи.²

Протягом багаторічної роботи банк тримає лідерські позиції на ринку за різними напрямками своєї діяльності і був включений в перелік підприємств, які є основою української економіки, згідно з останнім рейтингом видання Forbes «200 найбільших компаній країни».³

ПАТ «Укрсоцбанк» дотримується міжнародних стандартів ведення бізнесу. Банк приєднався до ініціативи Глобального дого-

* *Стрільчук Любов* — к.е.н., доцент кафедри банківської справи, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

* *Стрільчук Юлія* — к.е.н., асистент кафедри банківської справи, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: www.ukrsotsbank.com

² «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: www.ukrsotsbank.com

³ Нефінансовий звіт UniCredit Bank, 2015 рік, с. 6 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrsotsbank.com/files/UniCreditBank%20COR%202015.pdf>

вору ООН в Україні в листопаді 2006 року, у 2007 році компанію було включено до першого в Україні Довідника соціально відповідальних компаній, підготовленого в рамках ініціативи Глобального договору ООН, до якого увійшло більш ніж 60 вітчизняних компаній, котрі впроваджують практику соціально відповідального бізнесу¹. З того часу банк дотримується десяти принципів Глобального договору ООН та демонструє роль корпоративної соціальної відповідальності у веденні своєї діяльності шляхом виконання зобов'язань перед усіма стейкхолдерами.

Відповідно до Хартії ділової етики банку отримання прибутку є важливою передумовою для функціонування та підтримки незалежності структури організації. Але прибуток має формуватися з урахуванням ділової етики, яка створює як внутрішню, так і зовнішню репутацію. Ділова етика є обов'язковою умовою, що дає змогу перетворити прибуток на користь для працівників банку, клієнтів, інвесторів (наявних або потенційних, акціонерів та облігаціонерів), місцевих громад та суспільства в цілому². Адже майбутнє за тими учасниками ринку, які мають на меті не лише на максимізацію прибутку, а й розвиток середовища, у якому вони здійснюють свою діяльність. Кожен новий соціальний проект — це внесок у підвищення рівня соціального розвитку.

Здійснюючи свою повсякденну діяльність банк взаємодіє зі значною кількістю контрагентів. ПАТ «Укрсоцбанк» виділяє шість груп стейкхолдерів, до яких належать:

- співробітники;
- акціонери;
- місцеві громади;
- клієнти;
- органи державної влади та органи контролю;
- ділові партнери та конкуренти.

У відносинах зі стейкхолдерами банк використовує такі принципи як справедливість, прозорість, повага, взаємність, свобода та довіра.³

Банк впроваджує значну кількість проектів із використанням різних практик корпоративної соціальної відповідальності. Стосовно клієнтів використовуються принципи клієнтоорієнтованос-

¹ Звіт про виконання принципів Глобального Договору ООН 2007 — 2009, с. 2

² «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: www.ukrsotsbank.com

³ Нефінансовий звіт UniCredit Bank, 2015 рік, с. 6 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrsotsbank.com/files/UniCredit-Bank%20COP%202015.pdf>

ті та відповідального ведення бізнесу. У сучасному динамічному середовищі потреби споживачів постійно змінюються під впливом нових технологій, у тому числі і у сфері банківського бізнесу. Клієнти банку мають потребу у комплексному обслуговуванні та дистанційному управлінні своїми рахунками. Тому, незважаючи на волатильність ринку, відбувається безперервний процес удосконалення та модернізації банківських продуктів з метою кращого задоволення потреб споживачів. Було впроваджено систему дистанційного обслуговування для фізичних осіб, а також для юридичних осіб. Інтернет-банкінг дає можливість керувати своїми рахунками, здійснювати платежі чи отримувати необхідну інформацію у режимі реального часу без відвідування офісу через мережу Інтернет або за допомогою мобільного додатку.

У 2016 році банк першим в Україні презентував у своїх відділеннях безконтактні банкомати, які тепер працюють у 5 найбільших містах країни. Прагнучи надавати клієнтам найсучасніші послуги та комфортне обслуговування, у 2016 році банк одним із перших підключився до проекту Bank ID. Завдяки впровадженню нових технологій представники мікро- та малого бізнесу можуть відкривати депозити онлайн та поповнювати рахунки із зазначенням призначення платежу у звичайному банкоматі cash-in.¹

Слід зазначити, що реалізація концепції КСВ залежить не лише від банку, а й у значній мірі від державного управління, нормативно-правового регулювання і дотримання корпораціями норм чинного законодавства. Невтручання регулятора в розвиток споживчого кредитування галопуючими темпами призвело до негативних наслідків як для банківського сектору, так і для позичальників-фізичних осіб. Згодом заборона кредитування населення в іноземній валюті на законодавчому рівні слугувала запровадженню соціальної відповідальності перед позичальниками в усіх банках країни, оскільки відсутність надходжень у іноземній валюті у населення спричиняє підвищення ризику неповернення заборгованості та нарощення токсичних активів у банківській системі.

Концепція КСВ реалізується у ПАТ «Укрсоцбанк» через ряд політик, у тому числі і кредитну політику. У кредитній діяльності банку використовується зважений підхід, що дозволяє попередити формування портфеля проблемної заборгованості. Яскравим прикладом слугує взаємодія банку з позичальниками у період

¹ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: www.ukrsotsbank.com

значних коливань валютного курсу, що призвели до зниження платоспроможності населення. Активна діяльність банку у той час була спрямована не на нарощення обсягів кредитного портфеля, а на роботу з уже сформованим портфелем, особливо стосовно валютних кредитів населення з метою покращення його якості. Відповідальність перед позичальниками-фізичними особами була продемонстрована шляхом створення альтернативних варіантів погашення заборгованості по кредитах в іноземній валюті. У 2014 році було розроблено декілька опцій для реструктуризації боргу, за допомогою яких фізичні особи отримали можливість погашення своїх зобов'язань на прийнятних умовах зі збереженням позитивної кредитної історії. Згідно зі звітом банку про нефінансову діяльність вже станом на кінець 2014 року на цих умовах було реструктуризовано понад 1 тис. кредитів.¹ Така практика була продовжена і надалі з метою зниження боргового тиску на позичальників.

ПАТ «Укрсоцбанк» активно використовує такі практики корпоративної соціальної відповідальності як закупівельні, присутності на ринку, антикорупційні тощо. Одним із актуальних питань сьогодення є прозорість здійснення корпораціями закупівель. Діяльність у цій сфері державних установ регламентується законодавчими нормами. У той же час представники приватного сектору не зобов'язані розкривати інформацію щодо здійснення ними закупок, що унеможливорює вільний доступ постачальників та конкуренцію між ними, контроль громадськості за здійсненням такого роду діяльності. Вирішенням даної проблеми у банку слугує проведення тендерів. Закупівлі відбуваються централізовано в головному офісі банку шляхом вибору партнерів через моніторинг ринку та офіційний тендер. У банку на постійній основі діє тендерний комітет, що є колегіальним органом, до компетенцій якого належать:

- прийняття прозорого та колегіального рішення щодо визначення постачальників банку;
- мінімізація загальнобанківських витрат;
- розробка та забезпечення комплексу заходів, спрямованих на визначення кращого постачальника при проведенні тендерних закупок, оптимальної ціни придбання товарів, робіт, послуг, кращих умов гарантійного, післягарантійного та сервісного обслуговування.

¹ Viribus Unitis. Сила у єдності. Звітний період: квітень 2014 / квітень 2015, с. 8 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://www.ukrsotsbank.com/files/UniCreditBank_COP_2014.pdf

При проведенні тендерів дотримуються такі принципи:

- конкурентність;
- законність;
- гласність та прозорість;
- незалежність членів тендерного комітету;
- гнучкість.

Переважною формою проведення тендерів є електронний аукціон, що являє собою електронні торги, які проводяться із застосуванням електронної платформи торгів i-Faber. Протягом 2015 року проведено 56 аукціонів через I-Faber та близько 1000 моніторингових комерційних пропозицій постачальників на закупівлю товарів, послуг і робіт для банку.¹ На офіційному сайті банку представлена повна інформація про оголошені торги та результати проведених тендерів.

Також у діяльність банку впроваджені практики присутності на ринку. Використовується практика місцевих закупок, найму місцевого населення та місцевого топ-менеджменту банку. ПАТ «Укрсоцбанк» залучає молодих та перспективних осіб, які розподіляють його цінності та бачать свій подальший професійний розвиток у банківському бізнесі. Такий підхід дозволяє вирішити проблему працевлаштування, що особливо гостро постає перед випускниками вищих навчальних закладів, які мають незначний досвід роботи або не мають його взагалі. Також більше десяти років банк проводить Всеукраїнську студентську олімпіаду для студентів старших курсів. Переможці нагороджуються призами, отримують можливість проходження оплачуваного стажування у різних підрозділах банку з перспективою подальшого працевлаштування.

Слід зауважити, що ПАТ «Укрсоцбанк» також використовує у своїй діяльності антикорупційні практики КСВ, оскільки однією із найважливіших перешкод на шляху розбудови сильної економіки у даний час виступає корупція. Дана проблема є актуальною на всіх рівнях. Тому боротьба з корупцією повинна здійснюватися не лише на законодавчому рівні, а й на рівні кожної корпорації. Компаніям слід розробляти та використовувати заходи протидії та попередження корупції в усіх її проявах.

Банк має нульову толерантність до проявів корупції та високі стандарти ведення бізнесу. Завдяки запровадженим антикорупційним політикам, оцінкам ризиків і їх ліквідації банк підтримує

¹ Нефінансовий звіт UniCredit Bank, 2015 рік, с. 33 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrsotsbank.com/files/UniCreditBank%20COP%202015.pdf>

репутацію компанії, яка дотримується етичних норм поведінки та протидіє будь-яким корупційним актам. Відповідно до принципу 10 Глобального договору ООН «Комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи здирництво» з 2014 року в банку успішно діє програма з протидії та запобігання корупції «Пропозиції щодо працевлаштування, благодійні внески та спонсорська підтримка, відносини з постачальниками та підрядниками», в якій враховані основні корупційні ризики та опрацьовані інструкції щодо їх запобігання, а також функціонує Anti-Corruption Programme (Програма протидії корупції). Варто відзначити, що щороку фахівці фінансової установи здійснюють оцінку ризиків, на основі якої створюють план дій щодо їх усунення. Так, у 2015 році на базі плану було реалізовано 25 контролів другого рівня з питань протидії хабарництву та корупції.¹

Банк продовжує реалізацію обов'язкової освітньої програми серед співробітників, яка спрямована на покращення рівня обізнаності щодо можливих корупційних ризиків. Установа прагне, щоб кожен співробітник знав, у яких ситуаціях виникають зазначені загрози, та міг передбачити випадки, коли вони можуть виникнути, сприяючи їх негайному усуненню. Тож щороку працівники установи проходять серію спеціальних тренінгів за такими темами: «Конфлікт інтересів», «Кодекс поведінки», «Боротьба з корупцією», «Антимонопольне законодавство», «Протидія відмиванню грошей і фінансові санкції» тощо. Авторський досвід участі у навчальних програмах для співробітників підтверджує їхню ефективність та значний позитивний вплив на роботу компанії. Відповідно до звіту про нефінансову діяльність² впродовж 2015 року в банку не виявлено випадків хабарництва та корупції. Можемо зробити висновки, що робота банку у даній сфері полягає більшою мірою не у виявленні результатів вже вчинених неправомірних дій та усуненні їхніх наслідків, а у застосуванні превентивних заходів, у протидії корупції шляхом її попередження. Така практика є досить ефективною і позитивно впливає на відносини зі стейкхолдерами та репутацію корпорації.

Крім розглянутих економічних банк використовує ряд інших практик КСВ, які допомагають у вирішенні існуючих у суспільстві проблем. У банку широко розповсюджена практика «Green

¹ Нефінансовий звіт UniCredit Bank, 2015 рік, с. 35 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrsotsbank.com/files/UniCredit-Bank%20COP%202015.pdf>

² Нефінансовий звіт UniCredit Bank, 2015 рік, с. 32 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrsotsbank.com/files/UniCredit-Bank%20COP%202015.pdf>

Office», яка була започаткована у 2013 році. Дана практика спрямована на збереження навколишнього середовища, поширення та розвиток екологічної відповідальності серед працівників. Відповідно до перших результатів проекту «Green Office» з грудня 2013 року по січень 2014 року лише в двох офісах банку в Києві було зібрано 300 кг використаного паперу, тобто:

- 120 упаковок паперу А4 були використані і направлені на переробку;
- одне збережене дерево.¹

Таблиця 1

**ВИКОНАННЯ ПАТ «УКРСОЦБАНК»
ПРИНЦИПІВ ГЛОБАЛЬНОГО ДОГОВОРУ ООН²**

Сфера	Принцип Глобального договору ООН	Показники
Права людини	Принцип 1. Комерційні компанії повинні забезпечувати та поважати захист прав людини, проголошених на міжнародному рівні	• Хартія ділової етики; • політика гендерної рівності; • політика по відношенню до стейкхолдерів (використання таких принципів як справедливість, прозорість, повага, взаємність, свобода та довіра); • підтримка місцевих громад (щороку банк реалізує понад 10 благодійних ініціатив. Загалом за 2015 рік відраховано на благодійність 940 тис. грн та надано допомогу понад 40 організаціям, серед яких лікарні, навчальні заклади та фонди).
	Принцип 2. Комерційні компанії повинні забезпечувати, щоб їхня власна діяльність не сприяла порушенню прав людини	
Трудові відносини	Принцип 3. Комерційні компанії повинні підтримувати свободу зібрань і дієве визнання права на колективні угоди.	• в установі на постійній основі діє колективний договір та профспілкова організація; • розвиток та просування персоналу, кар'єрне зростання (технічні тренінги та навчання з розвитку навичок); • політика гендерної рівності щодо професійного і кар'єрного зростання; • внутрішні опитування рівня задоволеності співробітників (за результатами People Survey 2015 77 % співробітників рекомендують банк як гарного роботодавця).
	Принцип 4. Комерційні компанії повинні сприяти викорененню примусової або обов'язкової праці.	

¹ «Укрсоцбанк» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: www.ukrsotsbank.com

² Корпоративна соціальна відповідальність «Укрсоцбанку» [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: https://www.ukrsotsbank.com/corporate_social/

Сфера	Принцип Глобального договору ООН	Показники
Трудові відносини	Принцип 5. Комерційні компанії повинні сприяти дієвому викорененню дитячої праці.	
	Принцип 6. Комерційні компанії повинні сприяти дієвому викорененню дискримінації стосовно зайнятості та працевлаштування.	
Довкілля	Принцип 7. Комерційні компанії повинні дотримуватися обережних підходів до екологічних проблем.	• відповідальне споживання природних ресурсів; • практика «Green Office»; • участь банку в ініціативі «Година Землі».
	Принцип 8. Комерційні компанії повинні ініціювати поширення екологічної відповідальності.	
	Принцип 9. Комерційні компанії повинні стимулювати розвиток і розповсюдження екологічно чистих технологій.	
Боротьба з корупцією	Принцип 10. Комерційні компанії повинні протидіяти будь-яким формам корупції, включаючи злидніцтво.	• відкриті закупівлі; • нульова толерантність до проявів корупції та високі стандарти ведення бізнесу (з 2014 року в банку діє програма з протидії та запобіганню корупції).

Дана практика набула свого розвитку і реалізується у банку на постійній основі. З 2013 по 2015 роки було зібрано і передано на переробку понад 2 900 кг паперу, тобто збережено 50 дерев. Сьогодні проект із розумного використання паперу реалізується вже на базі 33 приміщень міста Києва. Крім того банк запустив масштабну кампанію із збереження деревини, додавши до усіх банкоматів мережі спеціальний банер, що з'являється при завершенні клієнтом операцій. Цей банер закликає клієнтів не друкувати чеки без необхідності, що дозволить зберегти дерева.

Також ПАТ «Укрсоцбанк» є постійним учасником міжнародної ініціативи Всесвітнього фонду природи «Година Землі», в

рамках якої щороку вимикається світло у офісних будівлях на одну годину з метою зростання обізнаності населення про зміни клімату, які серйозно загрожують нашій планеті.¹

Практикується у банку також копоративне волонтерство шляхом реалізації значної кількості соціальних проєктів. Вже понад десять років компанія співпрацює з рядом благодійних фондів, долучається до проєктів в сфері спонсорства та благодійності з метою допомоги хворим дітям, дитячим будинкам, пораненим.

Узагальнені дані щодо результатів КСВ відповідно до принципів Глобального договору ООН представлені у таблиці 1.

Отже, ПАТ «Укрсоцбанк» вдало імплементує зарубіжний досвід у вітчизняну практику банківської діяльності і може слугувати прикладом для українських компаній щодо різновекторної реалізації корпоративної соціальної відповідальності.

Питання до обговорення

1. Чи дотримується банк принципів Глобального договору ООН?

Банк приєднався до Глобального договору ООН у 2006 році та з того часу дотримується десяти його принципів.

2. У чому полягає відповідальність банку перед позичальниками в умовах значного коливання валютного курсу?

Пріоритет у діяльності банку в умовах волатильності ринку та різкого падіння курсу гривні було поставлено не на нарощення кредитного портфеля, а на роботу зі сформованим портфелем щодо недопущення значного погіршення його якості. Позичальникам-фізичним особам було запропоновано декілька опцій реструктуризації валютних кредитів з можливістю збереження позитивної кредитної історії та погашення своїх зобов'язань на прийнятних умовах.

3. Які екологічні практики КСВ впровадив ПАТ «Укрсоцбанк» з метою збереження довкілля та популяризації екологічної відповідальності?

З 2013 року у банку реалізується практика «Green Office», що сприяє збереженню дерев, а також підтримується міжнародна ініціатива Всесвітнього фонду природи «Година Землі» з метою зростання рівня обізнаності населення про зміни клімату, які серйозно загрожують нашій планеті.

¹ Нефінансовий звіт UniCredit Bank, 2015 рік, с. 30 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.ukrsotsbank.com/files/UniCredit-Bank%20COP%202015.pdf>

ТРАНСЦЕНДЕНТНІ ПРАКТИКИ КСВ: ГАРМОНІЗАЦІЯ КОЛЛЕКТИВНОЇ СВІДОМОСТІ

Володимир Веретнов*

В Україні наприкінці ХХ і на початку ХХІ сторіччя відбувалися процеси приватизації та накопичення первісного капіталу. Разом з тим, соціалістична колективна ідеологія трансформувалася в ринкову індивідуалістську, яка була покликана створити якомога швидше середній клас. Великий бізнес, який займався зовнішньоекономічною діяльністю, залученням інвестицій, розміщенням на фондових майданчиках світу або за допомогою роад-шоу власних цінних паперів, почав дбати про репутаційний капітал, тобто довіру та повагу усіх зацікавлених сторін¹.

На заході, зокрема в Європейському Союзі, США, Японії в цей час набула поширення одна з провідних концепцій управління «Корпоративна соціальна відповідальність». Виникла певна обслуговуюча низка компаній, що проводять аудит та перевіряють звіти GRI з «Корпоративної соціальної відповідальності». На тлі економічного занепаду вітчизняної економіки та загострення конкуренції між окремими бізнесами, високої корупції серед можновладців, зароджувалися в деяких підприємствах, бізнесменах паростки усвідомлення, що окрім благ матеріального світу існує духовна царина, яка тим чи іншим чином впливає на всі аспекти нашого повсякденного життя.

В Україні серед представників великого бізнесу є декілька міжнародних та вітчизняних компаній, що застосовують принципи, норми та інструментарій корпоративної соціальної відповідальності. Це такі міжнародні корпорації як: КПМГ, Карлсберг, Нестле, Тетрапак та вітчизняні компанії: Оболонь, МТС, Київстар, ДТЕК та ін. В нашому випадку мова йде про двох представників середнього бізнесу — Фабрики санітарно-гігієнічних виробів,

* *Веретнов Володимир* — старший викладач кафедри страхування, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ Марущак Н. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні в контексті світового досвіду. 2012. Вісник Київського національного університету ім. Т.Шевченка «Економіка №138». КНУ ім. Т.Шевченка, с. 68—71.

надалі (ФСГВ) та її правонаступниці — Науково-виробничої фірми «Аватар»¹.

В 90-ті роки з'явилась відносно нова для України сфера тиссю (санітарно-гігієнічних виробів)² Вироби тиссю, до яких належать паперові серветки, платки, рушники, туалетний папір з целюлози, були раніше лише імпортом від глобальних виробників серветок, туалетного паперу, таких як Кімберлі Кларк, Джоржіо Пасіфік. Володимир Дімчев, який займався експортними торговельними операціями, підтримав чималою сумою грошей на складну операцію по відновленню здоров'я свого партнера. В знак поїдки той подарував йому верстат для виробництва серветок. В кризові дев'яності капітали можна було швидко заробити і так же швидко втратити. З одного верстату, вдалось з часом створити вітчизняного виробника тиссю з відомим брендом «Ніжний дотик». До речі, першим хоча і маркетинговим, і водночас соціально орієнтованим проектом був вибір назви для бренда паперових платочків, серветок, туалетного паперу та рушників.

Отже, було проведено конкурс серед споживачів серветок на кращу назву для торгівельної марки. Було запропоновано близько 100 різних назв. Далі було запропоновано споживачам проголосувати за найбільш привабливу назву. Сімдесят три відсотка голосів було віддано назві «Ніжний дотик». Як виявилось, в очах споживачів ніжність дотику паперу сприймалась як домінуюча цінність. Але для задоволення потреб споживачів повинно було щоб назва відповідала високим споживчим якостям. Це досягалося з використанням не макулатурного паперу для основи, а целюлози для виробництва 2-х 3-х шарового туалетного паперу³.

На підприємстві «Фабрика санітарно-гігієнічних виробів» працювало більше 500 співробітників. Виробництво тричі переносилось з Києва до Боярки, на завод «Маяк», в орендоване приміщення, а потім в Малин на паперову фабрику, вже у власне приміщення. При зростанні обсягів виробництва виникала необхідність закупати або обладнання з автоматизованим пакуванням чи здійснювати ці операції з допомогою пакувальниць. Так, соціальна відповідальність перед співробітниками вимагала збере-

¹ Веретнов В.И. От метафизики нанотехнологий через управление рисками к органическому хозяйствованию.2015. [Електронний ресурс] // Портал по управлению качеством — Режим доступа до ресурсу: <http://www.klubok.net/article2739.html>

² Веретнов В.И. Управленческое консультирование на рынке тиссю. 2003. [Електронний ресурс] // Портал по управлению качеством. — Режим доступа до ресурсу: <http://www.klubok.net/article1102.html>

³ Димчев В. Аватар как инновационное удобрение для органического хозяйствования. [Електронний ресурс] — Режим доступа до ресурсу: <http://avatar-agro.com/>

ження робочих місць пакувальниць, які працювали, в залежності від завантаження максимально в три зміни. Також, в підтримку рішення про не звільнення пакувальниць виступала запроваджена стратегія, спрямована на непридбання зайвого обладнання, а придбання його поступово в залежності від обсягів замовлення та його різновидів: хустинки, серветки, туалетний папір, рушники.

Згодом виникла ще одна проблема — це крадіжки із цеху виробництва та зі складу готової продукції серветок, платочків, рушників та туалетного паперу. З одного боку, крадії себе виправдовували недостатньою заробітною платнею. З іншого боку, керівництво розглядало різні варіанти вирішення цієї проблеми. Це могло бути звільнення, притягнення до адміністративної та кримінальної відповідальності, встановлення скрізь камер спостереження. Але керівництво зупинилось на компромісному варіанті, було дозволено придбання продукції по собівартості. Як показало майбутнє, це дозволило нормалізувати психологічний клімат в колективі та зекономити чимало грошей на службу безпеки та спостереження. В колективі створювались умови для прояву ініціативи щодо підвищення якості як менеджменту, якості виготовленої продукції, розробки власних верстатів та подальша модернізація існуючих. Залучення талановитого конструктора верстатів по виготовленню паперових хустинок дозволило не тільки зекономити 70000 євро при закупівлі кожного верстату, а й поліпшити технічні характеристики, налагодити його виробництво та продати партію партнерам із СНД.

Одним із проявів турботи власника-директора фабрики про людей був спеціальний директорський страховий фонд. З цього фонду оплачувались медичні витрати та витрати ремонту власних авто робітників. Для тих, хто пропрацював чимало часу з нього було придбано житло, чи власне авто.

Переламним моментом у житті власника-директора та його підлеглих стало знайомство з філософією йоги напряму трансцендентальної медитації Махаріши. Основний духовний практиці медитації за допомогою спеціальних вчителів було добровільно навчено майже весь колектив. Базовий рівень передбачав обов'язок практикувати щодня зранку та ввечері по 20 хвилин медитації. Деякі співробітники пройшли професійний курс, за яким потрібно було медитувати по 2-3 години на день, одну чи півтори години зранку і ввечері¹.

¹ Махаріши М. Медитация самый безопасный, эффективный простой способ очистить свою нервную систему. [Електронний ресурс] // Портал по обучению медитации — Режим доступа до ресурсу: <http://meditation.org.ua>

Спостереження результатів застосування духовної практики медитації дали суттєві поліпшення майже на всіх напрямках роботи фабрики. Крім того, поліпшилися стосунки в родинях з подружжям та дітьми, бо вони теж були залучені до проходження навчання. Також зросла ефективність праці, люди майже перестали хворіти, покращились взаємовідносини в колективі, зросла заробітна плата менеджменту і персоналу. Махаріші Махеш Йоги, який використовував науковий системний підхід у викладанні у мережі власних відкритих університетів менеджменту по всьому світу, наголошував, що система управління бізнесом буде бездоганно виконувати свої численні функції за умови постійного зростання індивідуальної і гармонізації колективної свідомості.

Одним із проявів турботи фабрики про суспільство та його майбутнє була постійно діюча акція: розміщувалась інформація, яка була як на упаковці, так і на сайті фабрики, про суттєву грошову підтримку народження дітей в пологовому будинку. Одним із корисних наслідків для фабрики стало знайомство з практиком трансцендентальної медитації, видатним американським кінорежисером Девідом Лінчем (режисер — фільму «Твін Пікс»).

Одним із результатів впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності стала спільна акція, яку фабрика не тільки профінансувала, а й в якій взяли безпосередню участь працівники: в якості компенсації вирубки лісів при виготовленні целюлози відбулася висадка в Україні 250 000 дерев. При реалізації цієї та подібних акцій можна було би отримувати певну компенсацію по Кіотському протоколу від країн які не знизили свої шкідливі викиди вуглецю порівняно з 1990 роком. Проте, реалізацію цього механізму загальмувала вітчизняна бюрократія у відповідних міністерствах.

Після продажу фабрики зацікавленому в ній вітчизняному дистриб'ютору, якому торговельні мережі поставили ультиматум про те, якщо не буде через певний час двох власних вітчизняних виробників, то торгові мережі відмовляться від співпраці, власник вклав гроші в бізнес в сфері біотехнологій. Так виникла Науково-виробнича компанія «Аватар».

Одним із досягнень стала можливість виробляти цитрати різних мікроелементів 26-ти діючих речовин, зокрема срібла, міді, цинку, селену, германію, кобальту тощо. Головною особливістю цитратів мікроелементів є те, що вони можуть ліквідувати їх дефіцит в землі, рослинах, в раціоні харчуванні та лікуванні птиці, тварин, людей. В результаті низки досліджень було встановлено, що цитрати мікроелементів не тільки не шкодять землі, тваринам

і людям, а добре засвоюються, підвищують врожайність та її якісні характеристики, як профілактичні засоби захищають від хвороб, шкідників, а також відновлюють рослини, наприклад, при обробці сходів цукрового буряку, пошкодженого градом.

Було створено чотири напрями виробництва та реалізації продукції. Перший напрям — це дезинфіканти, які використовуються при прибиранні офісів, а також в тваринництві. Другий напрям — мікродобрива та мікроелементні комплекси Аватар 1, Аватар 2. Їх застосування виконує в рослинництві і профілактичну, і відновлювальну функцію. Третій напрям — це лікування людей окремими цитратами мікроелементів звичайних і критичних хвороб, які здійснюються за допомогою геммо-сканування живої крові людини.

Завдяки вживанню певних цитратів вдавалось позбавити людей від важких захворювань. Четвертий напрям — це застосування цитратів мікроелементів в харчовій промисловості, для підвищення корисних якостей кінцевих харчових продуктів, що позбавляє людей мікроелементного дефіциту та підвищує їх імунітет. Серед добрив, які застосовується в Україні, є такі, що шкодять землі, культурам. Проте заміна цих добрив на екологічно корисні комплекси Аватар 1, Аватар 2 дозволив би покращити якість та корисність продуктів нашого харчування. Проте на заваді впровадження інновацій гармонійної свідомості у людей стає протиріччя між корисністю і власним інтересом зацікавленої сторони. Наприклад вітчизняний агроном чи лікар, за те що він придбає сам чи пропонує комусь, отримує певні комісійні з добрив чи ліків, які його цілком влаштовують і він не хоче позбавитись через власні дії по поліпшенню екології чи здоров'я власного додаткового доходу.

Питання до обговорення

1. Що спонукало керівництво фабрики не застосовувати жорсткий контроль за крадіжками серветок?

2. До якої сфери корпоративної соціальної відповідальності відносяться практики безкоштовного навчання персоналу?

3. Які з бізнес-практик КСВ належать до благодійності?

4. Яким чином бізнес-практики групи компаній «Аватар» дозволяють поширювати принципи соціальної відповідальності серед стейкхолдерів компанії?

МОЖЛИВОСТІ НА ДНІ СОЦІАЛЬНОЇ ПІРАМІДИ

Олена Мартинюк*

Diageo — найбільша в світі компанія з виробництва алкогольних напоїв і один з найбільших виробників пива і вина, має потужний портфель брендів і сильні дистриб'юторські мережі на багатьох розвинених ринках. Diageo веде історію свого походження від Grand Metropolitan Public Ltd і Гіннес PLC, які були основними гравцями на світовому ринку напоїв. Це було партнерство Johnson and Justerini, яке датується 1749 роком, і пивоварня, створена Артуром Гіннесом в Дубліні. Обидві компанії володіли брендами, народження яких датується 16 століттям¹.

У 1997 році Grand Metropolitan та Guinness уклали угоду про злиття на суму 21 млрд. фунтів стерлінгів. Це був конгломерат продуктів харчування та напоїв зі штаб-квартирою у Великобританії та був зареєстрований на Лондонській фондовій біржі у грудні 1997 року.

У 2000 році компанія Diageo здійснила стратегічну трансформацію і вирішила зосередитися лише на бізнесі напоїв. У 2000 році компанія разом з Pernod Ricard придбала алкогольні напої і виноробний бізнес Seagram в Канаді за 5,62 млрд. доларів США, з яких Diageo виплатила 3,7 млрд. фунтів стерлінгів. Це придбання принесло бренди, такі як ром Captain Morgan, канадський віскі Crown Royal, віскі Seagram's 7 Crown American, а також канадський віскі Seagram VO².

Однак до 2004 року багато зрілих ринків вже були насичені. З іншого боку, ринки, що розвиваються, швидко зростали, і компанія побачила на них для себе нові можливості. Це поставило перед компанією і складні питання:

- який ринок повинен бути цільовим?
- які потреби клієнтів на цьому ринку?
- і як компанія змогла б надати потрібну ціннісну пропозицію цим клієнтам, добре знаючи, що боротьба за ринки, що розвиваю-

* *Мартинюк Олена* — к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ Офіційний сайт компанії Diageo [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.diageo.com/en/our-business/>

² Бренди компанії Diageo [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: <https://www.diageo.com/en/our-brands/brand-explorer/>

ться, представлятиме проблеми, які сильно відрізняються від тих, з якими Diageo зтикається в розвиненому світі?

Африка була привабливою мішенню для Diageo. Її населення зростало більш ніж на 2 % на рік і вона мала середній вік населення 19,7 років. У 2000 році середній клас складав понад 250 мільйонів осіб і їх кількість швидко зростала. Але континент також представив свою частку проблем. Багато існуючих продуктів компанії були занадто дорогими для африканського середнього класу. Інші, розроблені для західних ринків, не відповідали конкретним потребам африканського населення.

Завдання Diageo полягало у виробництві комерційних алкогольних напоїв, які відповідали б місцевим потребам. Щоб досягти цільового зростання, компанії потрібно було впроваджувати інновації по всьому ланцюгу вартості. Необхідно було створити нові продукти, налагодити виробничі установки та системи розподілу, адаптовані до конкретних комерційних потреб та можливостей регіону.

Diageo спочатку повинна була вирішити, який сегмент споживачів буде забезпечувати досягнення мети зростання. Компанія виробляла та продавала пиво Tusker у Кенії через рівне партнерство з локальною компанією East Africa Breweries Ltd (EABL). Tusker та його суперники продавались на ринку за цінами, які були недоступні більшості кенійців.

Хоча й компанія розробила процес виготовлення пива без дорогого джерела хмелю, це залишило стратегічний сегмент недостатньо забезпеченим: для тих, хто пив, фірмове пиво було занадто дорогим. Бідні споживали домашнє пиво, що вироблялось нелегально та реалізовувалось незаконно. Ці заборонені продукти часто були забруднені метанолом, добривами або кислотою акумуляторів, і викликали сліпоту і навіть смерть. Ці проблеми і стали великою можливістю для Diageo. Забезпечення безпечного, надто дешевого пива, що конкуруватиме з незаконними постачаннями, може відігравати вирішальну роль як у вирішенні проблем, пов'язаних із алкоголем, так і в досягненні цільового зростання для Diageo. Компанія створила новий продукт — пиво під назвою Senator Keg — щоб зробити своїми клієнтами приблизно 60 % споживачів, які споживали тільки нелегальний алкоголь¹.

¹ Katrin Wilewska, Cory Oliver, Brenda Herrera, Ankeet Bajaj Bottoms Up [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.businesstoday.in/magazine>

Senator Keg був запущений в листопаді 2004 року і був спрямований на споживачів з низькими доходами, які не могли дозволити собі комерційне пиво і часто вдавалися до споживання незаконного алкогольного напою, звареного на місцевому рівні. У ряді африканських країн споживання алкоголю на душу населення було високим, але більша частина споживаного алкоголю була незаконно заварена. Місцеве пиво і домашні напої були не дуже гігієнічними і були небезпечними для здоров'я. Що ще гірше, хімікати, такі як метанол, часто додавалися до пива, щоб підвищити градус алкоголю.

Senator Keg запропонував потенційним споживачам не тільки безпечний напій, але й сходинок до нового, бажаного досвіду пиття. Diageo довелося переосмислити весь свій ланцюжок вартості. Було б неможливо виробляти пиво з прибутком, використовуючи традиційні для компанії механізми постачання, виробництва, маркетингу та розподілу. Отже, практично кожна частина мережі була трансформована.

По-перше, Diageo спроектувала свої виробничі та збутові операції таким чином, щоб істотно знизити витрати на виробництво пива Senator Keg. Більшість пива виробляється з двох основних інгредієнтів — ячменю і хмелю — які поєднуються з дріжджами і водою, щоб викликати бродіння. Компанія вирішила закупати ячмінь у місцевих виробників і виробляти пиво у своїй дочірній компанії EABL. Це було виправдано низькою вартістю робочої сили в Африці, мінімізацією транспортних та інших витрат, що пов'язані з постачанням здалеку. Більш цікавим є те, що компанія розробила процес виробництва пива без дорогого та важкого джерела хмелю. Це різко знизило собівартість виробництва пива. Інноваційний процес пивоваріння тільки з ячменю був першим у світі і був визнаний на міжнародному рівні.

Diageo також було необхідно змінити ланцюги розподілу щоб поширювати продукт дешево, зберігаючи його в безпеці. Відсутність формальної інфраструктури постачання — і навіть офіційних роздрібних магазинів — змусило Diageo використовувати «тіньову економіку» Кенії для поширення свого продукту. Diageo надавала свою продукцію кільком десяткам дистриб'юторів, які потім поширювали його десяткам тисяч невеликих барів і придорожніх закладів, які складають середовище, де вживають пиво саме найбільшні громадяни країни.

Надалі компанія оголосила про процес формалізації щоб дозволити ліцензування торгових точок, які раніше продавали нелегальний алкоголь, роблячи їх ексклюзивними торговими точками

пива Senator Keg. Потім Diageo підготувала персонал своїх торгових точок — безкоштовно — як повертати кеги і мити бокали щоб підтримувати свіжість і аромат, як обслуговувати і навіть працювати з клієнтами, які вжили занадто багато алкоголю. Це гарантувало, що клієнти отримують високоякісне пиво в гігієнічних умовах у торгових точках і по доступній для них ціні. Використовуючи дворівневу систему розподілу, яка передбачала продаж продукції до одного рівня (дистриб'юторів), але навчаючи другий рівень (роздрібні торгові точки) для підтримки якості та безпеки продукції, Diageo змогла постачати свою продукцію дешево на широкий ринок за умови збереження контролю над досвідом клієнтів.

Нарешті, Diageo потрібно було знайти спосіб мінімізувати вартість упаковки. Більшість пива подавалися в пляшках, що додавало значних витрат до продукту, який мав продаватися близько 10 пенсів за порцію. Значно дешевший підхід передбачає упаковку пива в кеги для усунення витрат, пов'язаних з контейнерами для однієї порції. Diageo також поширювала спеціально розроблений ручний насос і пластмасові апарати разом з бочками, щоб обійти необхідність дорогого обладнання для розливу пива.

Дослідження ринку, проведені Diageo в 2003 році, показали, що оптимальне ціноутворення для Senator Keg має бути між 20 і 30 кенійськими шиллінгами за скляну пляшку (300 мл). Коли нарешті було встановлено від 15 до 20 шилінгів за скляну пляшку, Senator Keg забезпечував п'яту частину продажів провідного продукту Diageo — пива Tusker, та був тільки трохи більш дорогий за нелегальний алкоголь. Визначивши ціну Senator Keg на цьому рівні, Diageo запропонувала споживачам продукт, який був безпечним, і в той же час конкурентоспроможним за смаковими якостями в порівнянні з домашнім.

У жовтні 2013 року East African Breweries Limited (EABL), кенійська філія британської компанії Diageo PLC (Diageo), запровадила низьку вартість для «Jebel Gold» (Jebel) за ціною близько 10 шилінгів у Кенії. Компанія почала продавати Jebel на пробній основі в 300 торгових точках по всій країні, але податки змусили підвищити ціну популярного дешевого пива, Senator Keg. Ціна 300 мл Senator Keg піднялася з Sh 30 до Sh 50, та стала такою, яка, згідно з думкою EABL, могла значно знизити продажі, оскільки споживачі, на яких продукт був орієнтований, не були в змозі поглинути зростання ціни. Раніше Senator Keg був звільнений від акцизного збору, але з червня 2013 року з нього почали

стягувати податок у розмірі 50 %. Diageo вжила значних зусиль, щоб знизити ціну. Вона висунула пропозицію до кенійського уряду щодо зменшення податків на Senator Keg, щоб зменшити його ціну і убезпечити споживачів з низьким бюджетом від незаконних пивоварінь. Уряд знизив акцизний збір на Senator Keg, а пізніше був так задоволений користю для здоров'я, що повністю відмовився від податку.

Ніякі дорогі білборди не використовувалися для запуску продукту. Натомість у неформальних поселеннях відбувалися живі шоу, щоб розвіяти будь-які сумніви щодо продукту та визнати важливість цього сегменту ринку. Також було приділено значну увагу рекламі в точках продажу. Для просування використовувалися інноваційні та функціональні пропозиції, які мають велике значення для цільового споживача, такі як, наприклад, зарядні пристрої на сонячних батареях. Senator Keg виявився величезним успіхом Diageo. З моменту свого виходу бренд завоював 40 % ринку кенійського пива, а EABL на сьогодні домінує в країні з часткою 97 %. У більш широкому сенсі, ринки, що розвиваються, зараз забезпечують майже 40 відсотків чистих продажів Diageo (10,76 мільярдів фунтів у 2012 році), порівняно з 20 відсотками у 2005 році. Тільки Африка забезпечує 14 відсотків доходів Diageo. Компанія очікує, що ринки, що розвиваються, забезпечуватимуть половину чистих продажів до 2020 року.

На завершення необхідно зазначити, що ще з 30-х років XX століття Diageo активно просуває відповідальний підхід до споживання своєї продукції. Сьогодні компанія продовжує цю традицію і підтримує близько 300 програм з відповідального споживання алкогольних напоїв в більш ніж 50 країнах світу¹. Коли дорослі, які обирають пити алкогольні напої, вживають їх помірно і відповідально, алкоголь може бути частиною збалансованого способу життя і відігравати позитивну роль у соціальних подіях і святах. Проте зловживання алкоголем може викликати серйозні проблеми для окремих осіб, громад та суспільства. Diageo дбає про те, щоб завдяки власним програмам, партнерству та співпраці з іншими, знизити шкоду, заподіювану алкоголем, і прагне надати споживачам інформацію та інструменти, які їм потрібні, щоб зробити обґрунтований вибір щодо пиття або непиття.

¹ Відповідальне споживання алкоголю [Електронний ресурс] — Режим доступу до ресурсу: <https://www.diageo.com/en/in-society/leadership-in-alcohol-in-society/>

Питання до обговорення

1. Які уроки в сфері КСВ нам надала історія успіху Diageo в Кенії?

Коли виробник спиртних напоїв Diageo зіткнувся з уповільненням зростання в розвинених країнах, він почав розширюватися на ринках, що розвиваються. Компанія побачила можливості на дні соціальної піраміди в Кенії. Бідні люди в цій східно-африканській державі не могли дозволити собі дороге фірмове пиво і замість цього вживали незаконний домашній продукт, незважаючи на ризики для здоров'я. Ця історія про те, як компанія Diageo розробила безпечне, дешеве пиво, щоб завоювати цей чутливий до ціни ринок.

2. Завдяки чому кенійський ринок пива низької якості з його обмеженим середнім доходом населення і складною моделлю дистрибуції виявився привабливим для топ-менеджменту Diageo?

Цей досвід демонструє як розуміння потреб клієнтів та їх реалізація по всьому ланцюжку створення вартості забезпечили успіх компанії. Але це потребувало рішучості та великої уваги до дотримання принципів КСВ в сфері відносин зі стейкхолдерами від менеджменту компанії. Замість того, щоб копіювати бізнес-моделі з розвинених ринків, Diageo не скорегував, а майже знову створив весь свій ланцюжок створення вартості. Система розподілу Senator Keg, навчання персоналу роздрібних магазинів тому, як мити келихи для забезпечення цільової якості продукції, є прикладами справжньої диференціації механізмів реалізації в компанії.

Продукт Senator Keg також відповів на незадоволені потреби споживачів: безпечне, доступне пиво, яке привабило споживачів та відвернуло від вживання незаконного пива. Це було для компанії незвично отримувати податкові пільги від уряду на основі користі від алкоголю. Промоційні заходи підтримувались розумінням споживачів, які брали активну участь у досвіді створення бренду, вирішуючи питання дизайну етикетки та насолоджуючись живими шоу, організованими брендом. Якщо компанія потрапляє в серця своїх клієнтів, вона стає осередком довіри і симпатії. Це призводить до переваг бренду, зростання продажів і ймовірності лояльного ставлення до компанії в разі помилок або випадкових збоїв в її роботі. Навіть найкращі стратегії можна

скопіювати, але відмінне їх виконання є перевагою будь-якої компанії.

Надалі є всі підстави вірити в майбутній успіх Senator Keg. Цільова група споживачів є частиною зростаючої економіки; бренд розвивається і є близьким до споживачів. Але Diageo ніколи не повинна припиняти дослідження потреб клієнтів і відповідно пристосовувати свій ланцюжок вартості. Реальне розуміння ринків призводить до результатів бізнесу.

3. Що дозволило компанії Diageo переосмислити свою мережу цінностей?

Diageo забезпечила впровадження концепції нижньої частини піраміди завдяки тому, що побачила величезні можливості надавати продукти транснаціональних корпорацій (ТНК) людям, які їх потребували, але не могли їх собі дозволити. В рамках концепції нижньої частини піраміди компанія Diageo зварнула свою увагу на ринки економік, що розвиваються, не тільки як на ринки, але і як на джерела інновацій. Senator Keg є прекрасним прикладом інноваційної стратегії ТНК для нижньої частини піраміди споживачів.

Забезпечення безпечної заміни для домашнього пива вимагало не тільки розробки нового продукту, але і абсолютно нової концепції доставки. Кращим прикладом рішення для нижньої частини піраміди споживачів є повторне створення всієї мережі цінностей, а не лише нового продукту. Ще важливіше, що Diageo переконала важливих стейкхолдерів у вигодах, які призвели до звільнення від сплати податків та акцизу. Кенійський уряд не отримував ніяких надходжень від виробництва домашнього пива. Аргументом на користь підтримки діяльності компанії в цих умовах стало те, що конвертуючи домашнє підпільне виробництво в комерційний сектор, який буде обліковуватися, з'являється можливість пізніше розглянути питання про введення невеликого розміру податків. Часто компанії не наважуються запроваджувати продукти з нижчими цінами через страх перед канібалізацією. Що робить цей приклад таким цікавим, це те, що Senator Keg позиціонувався компанією Diageo для цілковитого нового сегменту. Тим не менш, для Diageo, продукт Senator Keg буде мати дійсно великий успіх тільки якщо ця ідея може бути перенесена з Кенії на інші ринки. Споживачі нижньої частини піраміди, що обмежені доходами, існують у більшості країн світу, якщо не скрізь.

КОДЕКС ДІЛОВОЇ ПОВЕДІНКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ КОМПАНІЇ

Петро Петрашко*
Егор Киян**
Юлія Новик***

Louis Dreyfus Holding B.V. на сьогодні є провідною компанією, що через свої дочірні компанії займається продажем та переробкою сільськогосподарської продукції у Нідерландах та на міжнародному рівні. Компанія також займається лісозаготівлею та виробництвом відновлюваних джерел енергії¹. Її бізнес сільськогосподарської продукції включає в себе мерчандайзинг і переробку сільськогосподарської продукції. Компанія бере участь у розробці та управлінні альтернативними інвестиційними продуктами для різних інституційних клієнтів. Також веде діяльність у сфері лісового господарства, виробництва та розподілу відновлювальних джерел енергії. Компанія була заснована в 1851 році зі штаб-квартирою в Амстердамі, Нідерланди. Louis Dreyfus Holding B.V. працює як дочірня компанія Akira Holding Foundation².

Louis Dreyfus Commodities Ukraine LTD працює як дочірня фірма Louis Dreyfus & Co — світовий лідер в області переробки сільськогосподарської продукції і збуту різних товарів. Компанія експортує пшеницю, ячмінь, кукурудзу, насіння соняшнику. Компанія Louis Dreyfus Commodities Ukraine LTD в Україні існує з 1998 року і займається аграрним бізнесом, експортом зернових та олійних культур. Вона є найбільшим експортером українського зерна серед іноземних компаній.

* **Петрашко Петро** — к.е.н., професор кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

** **Киян Егор** — асистент кафедри міжнародного менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

*** **Новик Юлія** — студентка ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

¹ Louis Dreyfus Holding Bv. Company Profile on Bloomberg. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.bloomberg.com/profiles/companies/3824812Z:NA-louis-dreyfus-holding-bv>

² Louis Dreyfus Holding B.V. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: www.louisdreyfus.com

Для досягнення та утримання лідерських позицій в глобальному бізнес-середовищі компанія підтримує добру репутацію щодо етичної корпоративної поведінки. Саме таким чином вона вибудовує відносини довіри зі своїми стейкхолдерами: співробітниками, клієнтами, постачальниками, партнерами у всьому світі. Кодекс корпоративної етики було створено за підтримки й скерування усіх співробітників компанії щодо застосування цих принципів без компромісів відносно ділової етики, а також без порушення законодавчих вимог, які за визначенням регулюють ділову поведінку. В основі кодексу є відданість принципам та цінностям родинної корпоративної культури компанії.

У даному Кодексі визначено умови праці для працівників, особливості інформаційної безпеки та правила особистої поведінки працівників. Правила особистої поведінки для працівників, що зазначені в Кодексі корпоративної етики включають наступне¹:

- Діяти з максимальною відповідальністю, зваженістю, гідністю та повагою до колег компанії та ділових партнерів, згідно наших цінностей та
- Виконувати наші повноваження, юридичні та договірні зобов'язання у відповідності до професійних стандартів, термінів та умов, що відповідають довготривалим інтересам Групи та Компаній Групи
- Не приймати участі в нечесних торгівельних операціях; не повинно розглядатись, підніматись на розгляд або впроваджуватись з конкурентами жодних погоджень чи угод в інтересах антиконкурентних позицій чи дій.

Працівникам забороняється особисто, або через третіх осіб робити пропозиції, обіцяти, санкціонувати, пропонувати чи отримувати від клієнтів, постачальників, громадських посадових осіб або при будь-яких інших бізнесових або партнерських відносинах будь-які неналежні грошові винагороди чи отримання будь-якої іншої користі, і в цьому в відношенні слід завжди покладатись на чинне законодавство та розпорядження.

Подарунки та частування можуть бути запропоновані та отримані для зміцнення ділових відносин лише у випадку їх помірної вартості та відповідно до місцевої практики ділових законів, політики, що стосується компанії. У випадку будь-яких сумнівів, працівники повинні отримати дозвіл від керівництва.

Для перевірки розуміння працівниками Кодекси ділової етики компанії Louis Dreyfus Holding B.V. вирішила запровадити для

¹ Кодекс поведінки Луї Дрейфус [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <http://www.ldcom.com/global/en/corporate-responsibility/playing-vital-role/code-conduct>

своїх працівників тестування, що включає в себе потенційні та реальні ситуації, з якими можуть зіткнутися працівники у процесі роботи у компанії. Суть тестування полягає в тому, що працівникові дається на розгляд ситуація, а він повинен серед перерахованих варіантів обрати той, який на його думку був би найкращим вирішенням даної ситуації або реакції на неї. Приклад такого тестування, що проводить компанія наведений в табл. 1.

Таблиця 1

**ТЕСТУВАННЯ ДЛЯ ПЕРЕВІРКИ ЗНАННЯ КОДЕКСУ
ДІЛОВОЇ ПОВЕДІНКИ КОМПАНІЇ LOUIS DREYFUS HOLDING B.V.**

№	Зміст питання	Варіанти відповідей
1	Протягом декількох останніх років у Вас сформувалися чудові стосунки з постачальником. Він знає, що Ви — пристрасний любитель футболу, і розповів Вам, що його фірма має квитки на фінал чемпіонату світу 2014р. у Бразилії. Він запрошує Вас та Вашу дружину на тиждень із проживання у п'ятизірковому готелі з оплатою дорожніх витрат. Як Ви поведете себе у цій ситуації?	1. Ви, не довго думаючи, скажете «Так»! 2. Ви маєте сумніви і звертаєтесь за порадою до Вашого менеджера 3. Ви подумаєте і скажете «Ні»!
2	Ми взяли в оренду новий склад і збільшувемо його потужність. Ідучи на роботу сьогодні з ранку Ви помітили, що деякі співробітники субпідрядника виглядають занадто молоді. Якою буде Ваша реакція?	1. Ви вирішили сповістити про це Вашого менеджера з охорони праці, техніки безпеки та охорони навколишнього середовища 2. Ця справа субпідрядника. LCD не несе за це відповідальності.
3	Ви отримали електронного листа наступного змісту: Тема повідомлення: Поговоримо? Зміст листа: Привіт, друже! Я подумав, як щодо проведення регулярних зустрічей для обміну нашими даними з продавців та обговорення стану ринку? Це може бути корисним нам обом? Як думаєш? PS: Домовленість пообідати наступного понеділка ще в силі? До скорого, Пітер. Якою буде Ваша відповідь?	1. Привіт, друже! Так, це гарна думка! Давай так зробимо! PS: Звичайно, плани пообідати у понеділок лишаються в силі!! 2. Привіт, друже! Не думаю що це гарна ідея... PS: Звичайно, плани пообідати у понеділок лишаються в силі!
4	Розмовляючи з потенційним клієнтом по телефону, ви отримуєте від нього запитання наступного змісту: «Абсолютно не для протоколу, що Ви можете сказати про нещодавні зміни на ринку Чикаго?» Яку відповідь Ви вважаєте вірною?	1. Із задоволенням, але Ви маєте гарантувати, що це дійсно не для протоколу... 2. Сам я не можу, але дозвольте мені зв'язатись з кимось, хто міг би. Вибачте, на жаль, не можу.

№	Зміст питання	Варіанти відповідей
5	Ми організовуємо складські приміщення у країні, у якій домінують місцеві гравці розмірами менше нас. Зазвичай робочих наймають щоденно протягом усього сезону через агенцію і, відповідно, вони не є співробітниками LDC. Вам стало відомо, що засоби індивідуального захисту, навіть якщо їх і буде надано, використовуватися не будуть, оскільки співробітникам незручно працювати на них. Окрім цього, Ви знаєте, що застосування заходів безпеки зумовить виникнення у нас витрат, що, у свою чергу, зробить наш стан не вигідним стосовно конкурентів. Що Ви думаєте з цього приводу?	1. Принципи охорони праці, техніки безпеки та охорони навколишнього середовища LDC мають суворо дотримуватися на всіх підприємствах, які знаходяться під керівництвом LDC, і стосовно усіх осіб, що працюють у наших приміщеннях. 2. Положення Принципів охорони праці, техніки, безпеки та охорони навколишнього середовища застосовуються лише по відношенню до співробітників LDC.
6	Ви маєте прийняти на роботу молодшого співробітника у країні, жителі якої Вам відомі своїми консервативними поглядами. Попередньо було відібрано 4 людей, але Вам щойно сказали, що нашим партнерам зручніше вести справи з чоловіками. Ви поспішаєте і часу у Вас зовсім мало. Кого Ви запросите на співбесіду?	1. Усіх попередньо відібраних осіб 2. Лише чоловіків
7	Ви походите з фермерської родини, чия земля, яка наразі знаходиться в управлінні Вашого дяді, розташована поблизу заводу LDC. Продукція ферми збувається трьома місцевим переробним підприємствам, у тому числі LDC. Що Ви думаєте з цього приводу?	1. Це корисно: прискорюється обмін відомостями між LDC та Вашим дядею. 2. Така ситуація являє собою конфлікт інтересів, через що необхідно сповістити про неї керівництву 3. Така ситуація являє собою конфлікт інтересів, через що не має допускатися
8	Навіщо нам взагалі кодекс ділової поведінки?	1. За новим законом він є необхідний кожній компанії, кількість співробітників у якій перевищує 100 чоловік 2. Тому що він гарно виглядає в інтернеті 3. З огляду на зростання компанії та необхідність сформувати цінності та моделі поведінки

№	Зміст питання	Варіанти відповідей
9	Завершіть цей запис з нашого кодексу ділової поведінки: Співробітникам забороняється.... ... як напряду, так і через третіх осіб, будь-яку неналежну матеріальну або нематеріальну вигоду, і у цьому зв'язку вони мають дотримуватися норм діючих законів та постанов.	1. Пропонувати 2. Обіцяти 3. Надавати повноваження 4. Робити 5. Отримувати 6. На користь/від.... 7. Замовників 8. Постачальників 9. Державних чиновників 10. Інших ділових контактів та партнерів
10	Основні об'єкти уваги нашого кодексу ділової поведінки у зв'язку з неприйняттям дитячої та примусової праці:	1. Наша компанія 2. Наші стосунки з постачальником послуг, партнерами та субпідрядниками 3. Стосунки наших субпідрядників з іншими їхніми клієнтами
11	Журналіст чекає на Ваші коментарі з приводу нещодавніх подій. Хто має надати дозвіл відповідати на питання журналістів?	1. Ніхто, адже Ви посилаєтесь лише на відповідну інформацію, що знаходиться у загальному доступі 2. Ваше керівництво 3. Регіональний виконавчий директор 4. Головний виконавчий директор LDC
12	Ви у Японії і наш японський партнер пропонує Вам ручку у футлярі. Ваші дії:	1. Ви можете прийняти її: у цій країні це традиція. Проте, Вам слід сповістити про неї Вашого менеджера 2. Вам не слід приймати її: це може бути розцінено як хабар

Джерело: внутрішня інформація компанії, офіційний сайт компанії¹

Відповіді до тесту:

1) с; 2) а; 3) в; 4) в; 5) а; 6) а; 7) в; 8) с; 9) Усі відповіді вірні; 10) а, в; 11) с; 12) а.

Питання до обговорення

1. В чому на Вашу думку полягає користь Кодексу ділової етики?

Кодекс Ділової Поведінки покликаний забезпечити відповідність поведінки працівників у межах та поза межами Компанії.

¹ Louis Dreyfus Holding B.V. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт — Режим доступу до ресурсу: www.louisdreyfus.com

Допомагає етичному вирішенню існуючих чи назріваючих конфліктів інтересів у професійних та особистих взаємовідносинах. Сприяє конфіденційності корпоративної та особистої інформації. Формує особливості побудови відносин з постачальниками, інвесторами та конкурентами.

2. Які правила особистої поведінки для працівників на Вашу думку потрібно додати до Кодексу ділової етики?

Не розголошуйте внутрішню інформацію жодним особам за межами Компанії, за винятком випадків, коли таке розголошення вимагається згідно з положеннями законодавства або для ділових цілей, та коли відповідні заходи були вжиті для попередження будь-якого неправомірного використання такої інформації.

Ніколи не заохочувати та не спрямовувати працівників на досягнення бізнес результатів за рахунок поступки принципами етичної поведінки чи дотримання вимоги цього Кодексу і законодавства.

3. Чи не вважаєте Ви, що для кожного окремого регіону компанії повинна створювати тестування для перевірки Кодексу ділової етики з врахування регіональних особливостей? Якщо так, то чому?

Для кожного окремого регіону компанія повинна змінювати тестування для перевірки розуміння та знання Кодексу ділової поведінки, додаючи питання, що враховують регіональні особливості. Це пов'язано з тим, що те, що в одному регіоні може бути неприпустимим для працівників компанії, в іншому регіоні є прийнятним. Наприклад, для українських реалій є звичним обговорення власної заробітної плати всередині компанії, в той як для в інших регіонах таку інформацію поширюють неохоче.

4. Наведіть відомі вам приклади інших компаній, що мають схожі Кодекси ділової поведінки?

Кодекси ділової поведінки мають такі компанії, як Coca Cola, Bosch, Unilever, Shell, P&G та багато інших ТНК.

5. Запропонуйте потенційні ситуації, з якими можуть зіткнутися працівники у процесі роботи, які б компанія могла включити в тестування для його вдосконалення.

Менеджер з продажів готує презентацію для нової рекламної кампанії. Вона в захопленні від свого плану і хоче обговорити його з подругою, яка не є співробітником Компанії. Чи може вона обговорювати такі питання зі своєю подругою?

Ви щойно перейшли на роботу в Компанію від конкурента і принесли з собою велику кількість інформації, яка, на ваш погляд, могла б бути корисною для Компанії. Оскільки ця інформація стосується роботи, у якій ви брали безпосередню участь, чи можете ви поділитись нею зі своїми новими колегами?

На вашу електронну адресу щойно помилково надійшло повідомлення, до якого прикріплений файл з інформацією про заробітну плату декількох інших працівників. Чи можете ви поділитися такою інформацією з іншими колегами?

Навчальне видання

**ПЕТРАШКО Людмила Петрівна,
МАРТИНЮК Олена Віталіївна,**

ЄВРОПЕЙСЬКІ БІЗНЕС-ПРАКТИКИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: КЕЙСИ

Практикум

**За редакцією професора Л. П. Петрашко,
доцента О.В. Мартинюк**

Спільний проект фонду Моне
та ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

**ТРЕНІНГ «Європейські бізнес-практики
корпоративної соціальної відповідальності»
№ 553110-EPP-1-2014-1-UA-EPPJMO-MODULE
За програмою «Lifelong Learning»
грант № 2014-1786 / 001-001**

Видано в авторській редакції

*Художник обкладинки Т. Зябліцева
Верстка М. Криворученко*

Підписано до друку 05.05.19. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1.
Гарнітура Тип Таймс. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 13,95.
Обл.-вид. арк. 15,87. Наклад 300 пр. Зам. № 19-5547

Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи (серія ДК, № 235 від 07.11.2000)

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44
E-mail: publish@kneu.kiev.ua