

Тема 2. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління організацією.

1. Особливості формування моделей соціальної відповідальності. Концепція «зацікавлених сторін».
2. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні.
3. Корпоративна культура організації та корпоративна соціальна відповідальність.

1. Особливості формування моделей соціальної відповідальності. Концепція «зацікавлених сторін».

Корпоративна соціальна відповідальність має безліч інших назв: корпоративна відповідальність, корпоративна етика, корпоративна громадянська позиція, сталий розвиток і управління, потрібний критерій, відповідальний бізнес та ін.

У широкому сенсі КСВ - це вплив бізнесу на суспільство.

КСВ можна визначити як вільний вибір компанії на користь підвищення рівня добробуту суспільства за допомогою відповідних підходів до ведення бізнесу і надання корпоративних ресурсів.

У широкому сенсі корпоративна соціальна відповідальність - це всі дії компанії, позитивно впливають на суспільство.

Глобальна некомерційна організація «Бізнес для соціальної відповідальності» (Business for Social Responsibility - BSR - масштабний інформаційний проект для керівників компаній, зацікавлених в грамотному вибудовуванні соціально відповідального бізнесу): КСВ означає досягнення комерційного успіху різними способами і шляхами, які передбачають вміння цінувати етичні принципи і шанобливе ставлення до людей, спільнот і навколишнього середовища.

Міжнародний форум лідерів бізнесу під егідою принца Уельського: Соціальна відповідальність бізнесу - концепція, згідно з якою бізнес, крім дотримання законів і виробництва якісного продукту / послуги, добровільно бере на себе додаткові зобов'язання перед суспільством. КСВ означає просування практик відповідального бізнесу, які приносять користь бізнесу і суспільству і сприяють соціальному, економічному і екологічному сталому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу бізнесу на суспільство і мінімізації негативного.

Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку (The World Business Council for Sustainable Development - WBCSD - глобальна асоціація, яка налічує понад 200 транснаціональних компаній і займається виключно стійким розвитком бізнесу): КСВ - це зобов'язання бізнесу робити все можливе для стабільного розвитку економіки, налагодження трудових відносин з працівниками компанії та їх сім'ями, місцевим співтовариством і суспільством в цілому для поліпшення якості їхнього життя.

Центр системних бізнес - технологій «SATIO»: КСВ - це добровільний внесок бізнесу в розвиток суспільства в соціальній, економічній та екологічній сферах, пов'язаний безпосередньо з основною діяльністю компанії та виходить за рамки визначеного законом мінімуму.

З урахуванням відповідності із законодавством та нормативними актами КСВ зазвичай включає «виходячи за межі, встановлені законодавством» зобов'язання і заходи в наступних областях:

- корпоративне управління та корпоративна етика;
- охорона здоров'я і охорона праці;
- охорона навколишнього середовища;
- права людини (включаючи основні трудові права);
- управління людськими ресурсами;
- взаємодія з суспільством, розвиток та інвестування;
- корпоративна благодійність і волонтерство (волонтер від французького слова - volontaire – той, хто добровільно надійшов на службу (військову, громадську і т.д.), застосовується в основному для некомерційного (недержавного) сектору економіки);
- задоволення вимог споживача і прихильність принципу чесної конкуренції;
- боротьба з хабарництвом і заходи по боротьбі з корупцією;
- звітність, прозорість та інформування про діяльність;
- відносини з постачальниками як в національному, так і в міжнародному ланцюжку поставок.

Департамент торгівлі та промисловості Великобританії (DTI): Підприємства з КСВ приділяють увагу посиленню свого соціального впливу, впливу на локальний сектор економіки і впливу в області охорони навколишнього середовища, впливу на суспільство і соціальну згуртованість, права людини і правила охорони навколишнього середовища, справедливості ведення торгівлі і можливі

шляхи порушення цієї справедливості. Соціальна відповідальність бізнесу стосується і великих транснаціональних корпорацій, і малих підприємств локального рівня.

На перший погляд, ці визначення здаються занадто різними.

Однак при всій своїй несхожості вони пов'язані спільними принципами:

КСВ - це відповідальність компанії перед людьми і організаціями, з якими вона стикається в процесі діяльності, а також перед суспільством в цілому; це набір принципів, відповідно до яких компанія вибудовує всі свої бізнес-процеси.

У своєму становленні й розвитку корпоративна соціальна відповідальність практично у кожному регіоні має свої відмінності, різниця відчутна і на рівні країн. Це свідчить про те, що практика реалізації КСВ в одній країні не може бути актуальною в будь-якій іншій: в одній - вона ще не настільки сформована, в іншій - навпаки, вже надзвичайно розвинута. Враховуючи цю наявну відмінність у розвитку, важливо розуміти різноманітні моделі і характеристики соціальної відповідальності, притаманні тій чи іншій країні або регіонові в цілому.

Для того, щоб визначити модель розвитку соціальної відповідальності, важливо оцінити такі аспекти відмінностей (їх називають горизонтальними), як: історичне підґрунтя, національні та культурні особливості, економічний і соціальний розвиток країни, практики та розвиток державної політики, пріоритети щодо КСВ. **За цією типологією прийнято виділяти три моделі соціальної відповідальності:**

- американська;
- європейська (до якої входять британська і скандинавська моделі);
- японська або азіатська.

Їх характеристики залежать від ролі, що відіграють в окремих країнах агенції ООН та ЄС, державних пріоритетів країни тощо, а саме: національна політика щодо КСВ (візія, місія та мета), державні департаменти, що відповідають за політику КСВ, інституційна підтримка існуючих міжнародних угод, регулятивні чинники та їхнє різноманіття, організаційна структура політики з КСВ, ключові гравці цього процесу, соціо-економічні й політичні пріоритети, культурний контекст. На виокремлення різноманітних моделей впливає географічне розміщення країни, її соціально-економічний та екологічний розвиток, які, своєю чергою, визначають ті чи інші характеристики зазначених видів.

1. Американська модель КСВ за більш ніж вікову історію свого розвитку сформувала набір традиційних механізмів і форм реалізації корпоративних соціальних програм. Для американських корпорацій характерні добровільні ініціативи в галузі КСВ, фінансування різних проектів і програм, благодійність, меценатство, спонсорство. Подібні види діяльності виходять за рамки вимог закону, більше того, заохочуються суспільством і державою, зокрема, компанії, що активно реалізують програми КСВ звільняються від низки податків, що закріплено на законодавчому рівні.

2. Європейська модель КСВ. На відміну від американської моделі КСВ, характерною рисою європейської моделі є її державне регулювання, в наслідок чого її визнають як приховану форму КСВ. *Британська модель* корпоративної соціальної відповідальності є за своєю суттю симбіозом європейської та американської моделей. Як і в європейській моделі, держава активно підтримує бізнес, з американською моделлю схожість полягає у великій активності корпорацій в реалізації власних соціальних проектів.

3. Японська модель КСВ. Як відзначають дослідники, японська модель КСВ проявляється в системі «довічного найму» та відповідних умовах управління персоналом. Таким чином, можна сказати, що японська модель корпоративної соціальної відповідальності орієнтована на внутрішнє середовище підприємства.

Інституційні основи формування сучасних моделей КСВ:

- Інститути влади національного, регіонального та місцевого рівня (законодавче забезпечення КСВ).
- Податкова система (стимулювання соціальної відповідальності бізнесу за допомогою податкових пільг і привілеїв).
- Цивільне право, яке передбачає відповідне покарання за невиконання відповідних соціально-спрямованих заходів (нанесення екологічної шкоди та ін.)

Особливо важливим для розуміння концепції КСВ є **термін «стейкхолдери»** (Stakeholders - також зустрічається в літературі вираз «зацікавлені особи» або «зацікавлені сторони»).

Термін "зацікавлені особи" з'явився вперше у внутрішньому меморандумі в Станфордському дослідному інституті в 1963 р. і відносився до "тих груп, без підтримки яких організація припинила б своє існування".

"Зацікавлена особа" в широкому сенсі – будь-які група або особа, що піддаються ідентифікації і можуть вплинути на досягнення поставлених організацією цілей або на яких може вплинути досягнення поставлених організацією цілей. У цьому сенсі "зацікавленими особами" є об'єднані спільними інтересами суспільні групи, урядові організації, профоб'єднання, конкуренти, союзи, а також робітники і службовці, групи покупців, власники акцій та ін.

"Зацікавлена особа" у вузькому сенсі – будь-які група або особа, що піддаються ідентифікації, від яких залежить подальше виживання організації. У цьому сенсі "зацікавленими особами" є робітники і службовці, групи покупців, деякі постачальники, основні урядові організації, деякі фінансові органи.

Найкоротше та ємне визначення цьому поняттю дав Бредлі Гутінс, директор Центру корпоративного громадянства Бостонського коледжу (Boston College Corporate Citizenship Center): **стейкхолдери** - це групи, організації або індивідууми, на які впливає компанія і від яких вона залежить.

Розрізняють дві групи стейкхолдерів:

1. **Первинні** - мають легітимний і прямий вплив на бізнес: власники, співробітники, клієнти, бізнес - партнери по виробничому ланцюжку.
2. **Вторинні** - мають опосередкований вплив на бізнес: влада (місцева і державна), інвестори, конкуренти, інші компанії, місцева спільнота куди, в свою чергу, входять ЗМІ, некомерційні організації, в т.ч. громадські та благодійні, місцеві активісти, що формують громадську думку.

На місцевому рівні до основних стейкхолдерів можна віднести:

- місцеву владу - від неї в чималому ступені залежить бізнес-діяльність компанії;
- клієнтів - від їхнього ставлення до компанії залежать її бізнес - показники;
- некомерційні організації, що формують громадську думку;
- ЗМІ, що впливають на місцеве населення, репутацію компанії.

Стейкхолдери чинять активний вплив на успішність бізнесу. Не випадково 72% підприємців визнають, що успішні бізнесмени враховують інтереси не тільки акціонерів, але і більш широких зацікавлених груп: покупців, співробітників, постачальників і місцевих спільнот. В кінцевому рахунку, компанія сама складає перелік стейкхолдерів, виходячи зі своїх умов діяльності та поставлених завдань.

Використання концепції "зацікавлених осіб" на аналітичному рівні означає мислення у категоріях, які ширше, ніж стратегічні та тактичні проблеми. Воно пропонує погляд на питання суспільної політики з точки зору "зацікавлених осіб", з тим щоб зрозуміти, як взаємини між організацією та її "зацікавленими особами" змінюються при реалізації певної політики. Так, аналізувати досягнення компаній по кожному виду відповідальності А. Керолл пропонує у розрізі зацікавлених сторін, відмічаючи, що подібний підхід дозволяє підприємству визначитися з тими чи іншими видами соціальної відповідальності виходячи з особливостей кожної групи.

Сьогодні КСВ реалізується компаніями через відповідні соціальні проекти і програми, які за своїм змістом можна розділити на дві великі групи:

- Програми, спрямовані в зовнішнє середовище підприємства, в яких безпосереднім адресатом не є персонал компанії.
- Програми, спрямовані на розвиток внутрішнього середовища підприємства, соціальну підтримку власного персоналу, працівників.

Реалізуючи КСВ у зовнішньому середовищі, компанії, як правило, орієнтуються на:

- Екологічні програми.
- Освітні програми та підтримка наукових досліджень.
- Програми по взаємодії з органами місцевого самоврядування.
- Програми щодо підтримки культури і мистецтва.
- Філантропічні програми.

Крім програм, що надаються компаніями у зовнішньому середовищі для багатьох підприємств елементом КСВ є підтримка власного внутрішнього середовища - співробітників підприємства.

Серед найбільш поширених напрямів внутрішньої КСВ - активності можна виділити:

- Програми розвитку персоналу: навчальні курси і програми; комплексні соціальні пакети.
- Програми з охорони здоров'я і впровадженню здоров'я - зберігаючих технологій: заходи щодо дотримання техніки безпеки; заходи щодо дотримання санітарно-гігієнічних умов праці; медичне обслуговування співробітників на підприємства.
- Соціально-культурний сервіс: надання житла, або «дешевих» кредитів та субсидій на його придбання, створення і підтримка власних творчих і наукових колективів з числа працівників, створення мережі соціальних установ: дитячий сад, будинок культури, пансіонат тощо; формування програм відпочинку персоналу: фінансування путівок, проведення екскурсій і т.д.

2. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні.

В Україні, як і в інших розвинених країнах, в останні роки соціальні ініціативи компаній почали активно розвиватися, хоча вітчизняний бізнес прийшов до цього не відразу.

В період економічної кризи завданнями для соціально відповідального бізнесу були сплата податків і хоча б мінімальна концентрація уваги керівництва на найбільш нагальних для громадян країни проблемах.

До недавнього часу ініціатива вітчизняних компаній зводилася лише до вузьких сфер підтримки суспільства, наприклад: до покупки комп'ютерів для шкіл або одягу та іграшок для інтернатів, виділенню коштів на охорону здоров'я громадян, рідше - на будівництво місцевих доріг або газифікацію населених пунктів. Найчастіше благодійністю були змушені займатися місто-утворюючі підприємства в силу тиску місцевої влади.

Особливо вітчизняні компанії дбали про місцевих жителів в період передвиборних агітацій. Соціальна підтримка мала різні форми, в основному надання товарів і послуг, грошових пожертвувань, в тому числі на духовне відродження та ін. Одним словом, корпоративні соціальні ініціативи не були частиною стратегій компаній і не завжди брали на себе зобов'язання бути соціально відповідальними на тривалий термін. Часто КСВ компаній зводилася лише до звичайної філантропії.

У міру розвитку бізнесу (концентрації і накопичення капіталу), а також впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління власники і керівництво компаній почали більш планомірно займатися підтримкою суспільно-корисних справ. Саме корпоративне управління в останні роки трансформується в управління компанією як відкритою системою, постійно схильною до зовнішнього впливу навколишнього, ділового середовища. Тому загальні збори акціонерів, рада директорів і правління просто змушені знаходити адекватні відповіді і постійно враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, особливо в соціально-політичній, екологічній та інших сферах.

Український бізнес усвідомив, що існує цілий ряд економічних переваг в соціальній відповідальності:

- КСВ сприяє зростанню вартості бренду компанії і обсягів продажів продукції,
- КСВ сприяє поліпшенню іміджу компанії,
- КСВ дає більш широкі можливості мотивації власного персоналу,
- Соціально відповідальна компанія привабливіша для зовнішніх інвесторів.

До того ж західні економісти після ряду банкрутств в останні роки почали активно оперувати поняттями **нефінансових ризиків, які безпосередньо пов'язані з КСВ**. Простіше кажучи, це ризики, що виникають в ході проведення тих заходів, які не сприймаються суспільством. Тому без впровадження в загальну стратегію компанії корпоративних соціальних ініціатив розвиток бізнесу значно стримується. Саме чітко продумана стратегія КСВ дозволяє компанії розвиватися і ефективно управляти нефінансовими ризиками.

Наприклад, в США в основі практики КСВ лежать наступні принципи:

- благодійність (надання матеріальних засобів і ресурсів для вирішення певних соціальних проблем);
- благодійний маркетинг (надання вже обумовленої частки прибутку від продажів на благодійні акції);
- соціальний корпоративний маркетинг (внутрішньо-корпоративні зміни, спрямовані на вирішення соціальних проблем);
- волонтерський рух (спрямоване на надання допомоги або рішення проблем як на рівні суспільства в цілому, так і на рівні конкретних територіальних громад);
- соціально відповідальні принципи ведення бізнесу (побудова корпоративної стратегії розвитку компанії, заснованої на соціальних пріоритетах).

В Україні всі компанії, що претендують на статус соціально відповідальних, можна умовно розділити на 2 групи:

1. Перша група компаній - непромислові компанії, орієнтовані на масового споживача і мають велику кількість клієнтів (саме вони першими підписали ГД ООН - УМС («МТС»), «Київстар», «МакДональдз Україна», «Ніссан Мотор Україна», «Оболонь», «Сіменс Україна», «Системи швидкого харчування», «Тетра Пак», «ТНК - ВР» в Україні, «Укрсоцбанк», ГК «Фокстрот», «XXI Століття», «Ейвон Косметікс Юкрейн», «Ернст & Янг», Intel Microelectronics, Leo Burnett Ukraine).
2. Друга група компаній - великі управлінські компанії фінансово-промислових груп, підконтрольні окремим олігархам. Ці компанії, як правило, цілеспрямовано займаються благодійною діяльністю, а сам спектр форм соціальної підтримки суспільства дуже широкий. Проте у цих компаній, а точніше,

у їх власників, є бажання перейти від практики актів доброї волі до послідовної стратегії соціальної відповідальності. Ця тенденція вже намітилася. Наприклад, заснований в 2005 р. компанією «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ) Ріната Ахметова благодійний фонд «Розвиток України» свою місію визначає як турботу про країну, підкріплюючи її соціальними і оздоровчими програмами. Також широко відомий проект соціальної відповідальності Віктора Пінчука. У 2006 р. був створений фонд імені В. Пінчука, мета якого - сприяти модернізації України та підтримувати виникнення нової генерації вітчизняних лідерів, які прагнуть служити своїй країні. Для її досягнення були відібрані шість напрямків діяльності: (1) здоров'я, (2) освіту, (3) культура, (4) права людини, (5) Україна в світі, (6) духовне відродження.

Сьогодні практично всі соціологічні опитування вказують на те, що у значної частини населення України ставлення до бізнесу, перш за все до його власникам, негативне. Підвищення рівня КСВ компаній і впровадження світових стандартів соціального партнерства може допомогти змінити ситуацію.

Міжнародний досвід, особливо європейських країн, а також США, Японії свідчить, що побудова системи соціально відповідальної компанії починається зі зміни відносин всередині самої компанії між працівниками, менеджерами та акціонерами. Після цього можливо знайти більш ефективні точки дотику з навколишнім середовищем. Персонал компанії повинен вміти управляти соціально відповідальними процесами всередині компанії, вести постійний діалог із зацікавленими особами, вміти складати звіти по соціальній відповідальності. Як правило, соціально орієнтована компанія часто здійснює планові PR - комунікації.

PR - Паблік релейшнз - процес формування сприятливої громадської думки про фірму, товар, послугу і т.д. Заходи, спрямовані, головним чином, не на пропаганду споживчих властивостей товарів, послуг, а на роз'яснення позитивного значення даного товару для суспільства, споживача. За допомогою PR намагаються реалізувати ідею, що фірма ставить інтереси суспільства і окремого споживача вище за все. На відміну від рекламування, паблік релейшнз ведеться переважно на некомерційній основі.

Висновок: Сталий розвиток вітчизняних компаній неможливий без соціальної відповідальності.

Практика декларування своїх цілей в сфері КСВ згодом в Україні стане частиною не тільки стратегій, але і інвестиційних процесів. Світовий досвід свідчить, що багато великих міжнародних інвестиційних фондів з мільярдним капіталом відмовляються фінансувати компанії, які не є соціально відповідальними.

Практики корпоративної соціальної відповідальності, що існують в українських компаніях, можна розглядати з точки зору заходів та програм за окремими напрямками (сферами):

- ставлення до продукту - тут компанії розповідають про інновації та задоволенні потреб клієнтів, введення стандартів якості.
- ставлення до держави - суми сплачених податків, співпраця з місцевими органами влади та ін.
- ставлення до споживача - стосується програм лояльності та турботи про споживача.
- ставлення до суспільства - тут враховуються меценатські та благодійні програми компаній.
- ставлення до екології - наскільки компанії стурбовані захистом навколишнього середовища та впровадженням екологічних програм.
- ставлення до співробітників - турбота про людей як про головну цінність компаній.
- ставлення до корпорації (корпоративної культури) – тут враховується, наскільки компанії правильно будують корпоративну політику.

До переваг соціально відповідальної політики компанії можна віднести наступні три найважливіших ознаки:

1. Зміцнення репутації та іміджу компанії. Соціальна спрямованість у діяльності компанії, дотримання кодексу корпоративної поведінки та ділової етики призводять до зміцнення її репутації та іміджу в суспільстві та державі. Соціально відповідальна практика компанії в реалізації соціальних внутрішніх і зовнішніх проектів робить її діяльність більш відкритою і прозорою для суспільства, встановлює партнерські зв'язки з владними структурами, тим самим, знижуючи представницькі та рекламні витрати, і закріплюючи кваліфіковані кадри в компанії.

2. Підвищення якості управління бізнесом. Соціально відповідальне ведення бізнесу знаходить безпосереднє відображення в підвищенні якості управління компанією. Компанії, які дотримуються соціально відповідальної практики ведення бізнесу, отримують такі переваги як: підвищення продуктивності праці персоналу, скорочення операційних витрат, а також збільшення продажів і зростання лояльності клієнтів.

3. Підвищення інвестиційної привабливості. Залучення компанії в систему міжнародної звітності (в тому числі соціальної) розширює можливості участі в міжнародному бізнесі, залучення інвесторів, що веде до збільшення капіталізації та відкриває більш вільний доступ до капіталу.

Таким чином, **компанія отримує вигоди як внутрішнього, так і зовнішнього характеру:**

- підвищується лояльність та ініціативність співробітників;
- зміцнюються репутація та імідж;
- здійснюється доступ до ринку робочої сили, в тому числі високопрофесійної;
- розвиваються вміння і навички співробітників, що веде до кар'єрного росту і закріпленню кадрів;
- зміцнюються відносини з клієнтами;
- залучаються нові партнери;
- поліпшується доступ до капіталу;
- впроваджуються інноваційні моделі;
- підвищується якість продукту і / або послуг;
- знижуються ризики і підвищується стійкість при кризах;
- зміцнюються зв'язки з місцевою громадою і місцевою владою;
- виникають переваги перед конкурентами;
- розширюється доступ на нові ринки;
- поліпшуються фінансові показники.

Цілі розвитку тисячоліття — це вісім міжнародних цілей розвитку, яких 193 держави-учасниці ООН і, щонайменше, 23 міжнародних організації домовилися досягти до 2015 року. Цілі включають в себе скорочення масштабів крайньої бідності, зниження дитячої смертності, боротьбу з епідемічними захворюваннями, а також розширення всесвітнього співробітництва з метою розвитку.

Цілі розвитку тисячоліття були розроблені на основі восьми глав Декларації Тисячоліття ООН, підписаній у вересні 2000 року. Вісім цілей виглядають наступним чином:

1. Ліквідувати абсолютну бідність і голод
 2. Забезпечити загальну початкову освіту
 3. Сприяти гендерній рівності і розширенню прав жінок
 4. Скоротити дитячу смертність
 5. Поліпшити охорону материнського здоров'я
 6. Боротися з ВІЛ/СНІДом, малярією та іншими захворюваннями
 7. Забезпечити екологічну стійкість
 8. Сформувані всесвітнє партнерство з метою розвитку
- Розвинути відкриту торговельну та фінансову систему, що діє на основі правил, передбачувану і неупереджену. Це включає прихильність до порядку в управлінні, розвитку та зниженню рівня бідності — на національному та міжнародному рівнях.
 - Вирішити особливі потреби найменш розвинених країн. Це включає безмитний і неквотований доступ до експортованих ними товарів; розширену програму з полегшення боргового тягара найбідніших країн з великою заборгованістю; ліквідацію офіційного двостороннього боргу; і більш інтенсивне офіційне сприяння країнам, які вживають заходи щодо зниження рівня бідності.
 - Вирішити особливі потреби держав, які не мають виходу до морських шляхів, і малих островних держав, що розвиваються.
 - Всебічно вирішувати проблеми заборгованості країн шляхом прийняття національних і міжнародних заходів, щоб зробити борговий тягар терпимим протягом тривалого періоду.
 - У співпраці з фармацевтичними компаніями забезпечити країнам, що розвиваються, доступність необхідних ліків.
 - У співпраці з приватним сектором зробити доступними блага нових технологій, особливо інформаційні та комунікаційні.

Цілі розвитку тисячоліття для України має 6 орієнтирів і конкретних завдань на довгострокову перспективу, адаптованих з урахуванням особливостей національного розвитку:

1. Подолання бідності
2. Забезпечення доступу до якісної освіти впродовж життя
3. Забезпечення сталого розвитку довкілля
4. Поліпшення здоров'я матерів та зменшення дитячої смертності
5. Обмеження поширення ВІЛ – інфекції / СНІДу та туберкульозу і започаткування тенденції до скорочення їх масштабів
6. Забезпечення гендерної рівності

У вересні 2015 року у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку. Підсумковим документом Саміту “Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року” було **затверджено 17 Цілей сталого розвитку**:

1. подолання бідності;
2. подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства;
3. забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці;
4. забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх;
5. забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат;
6. забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією;
7. забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх;
8. сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх;
9. створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям;
10. скорочення нерівності;
11. забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів;
12. забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва;
13. вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками;
14. збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку;
15. захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття;
16. сприяння побудові миролюбного и 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;
17. зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку.

Цілі сталого розвитку, які ще називають “Глобальними цілями сталого розвитку” — це загальний заклик до дій, спрямованих на те, щоб покінчити з бідністю, захистити планету і забезпечити мир і процвітання для всі людей у світі. Вказані цілі є розвитком успіху Цілей розвитку тисячоліття; крім того, серед інших пріоритетів, вони також охоплюють нові сфери, такі як кліматичні зміни, економічна нерівність, інновації, стале споживання, мир і справедливість. Цілі є взаємопов'язаними — ключем до успіху в одній із них є вирішення питань, загалом пов'язаних із іншими.

Україна, як і інші країни-члени ООН, приєдналася до глобального процесу забезпечення сталого розвитку. Протягом 2016 – 2017 років тривав широкомасштабний та всеосяжний процес адаптації Цілей сталого розвитку з урахуванням українського контексту. Кожна глобальна ціль була переглянута, беручи до уваги специфіку національного розвитку. Результатом цієї роботи стала національна система, яка складається із 86 завдань національного розвитку.

3. Корпоративна культура організації та корпоративна соціальна відповідальність.

Корпоративна соціальна відповідальність не може виникнути без відповідного ґрунту. Передумовою для її формування є розвиток корпоративної культури організації.

При дослідженні корпоративної культури слід взяти до уваги, що дана культура має власну структуру. Розглянемо основні підходи до вивчення структури корпоративної культури.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, уявлень, вірувань, очікувань, а також ділових принципів: норм поведінки, традицій, ритуалів, які склалися в організації або в її підрозділах за час діяльності та які сприймаються більшістю співробітників. За допомогою корпоративної культури проявляються принципи організації, управлінський стиль, ділова і соціальна спрямованість. Корпоративна культура компанії існує незалежно від того, працюють над нею на фірмі, чи ні. Однак, сформована стихійно, вона не завжди виявляється сприятливою для фірми.

Основні концепції, що асоціюються з культурою в організації, такі:

- широко заявлені цінності (наприклад, про лідерство на ринку в цінах, про високу якість продукції);

- поведінкові стереотипи при взаємодії людей (мова, якою користуються в організації, звичаї та традиції, ритуали, яких дотримуються тощо);
- вироблені групові норми роботи (наприклад, щодо якості продукції);
- найбільш загальні політичні та ідеологічні принципи, якими визначаються дії працівників щодо акціонерів, клієнтів, посередників, зовнішнього середовища;
- вироблені певні правила гри, тобто поведінки, які повинні засвоїти новачки, що приходять на роботу в організацію;
- психологічний клімат, тобто характерна манера взаємодії членів організації між собою та з іншими;
- здатність підтримувати певні дії, які передаються з покоління в покоління без відповідних наказів;
- підтримання певного складу мислення членів організації щодо її іміджу;
- символи, ідеї, образи, які вироблені в організації і які навіть на несвідомому рівні підтримуються її членами.

Культуру будь-якої організації, зазвичай, розглядають на трьох рівнях:

- **Рівень артефактів** - включає всі ті феномени, які можна побачити, почути і відчувати при входженні в нову культуру. Артефакти включають такі елементи, як мову, технологію та продукти діяльності, стиль (в одязі), манери спілкування, емоційну атмосферу, міфи та історію, ритуали, церемонії тощо. До них також відносять видиме поведінку персоналу і відповідні організаційні процеси. Цей рівень можна побачити, але досить важко пояснити.
- **Рівень цінностей** - проголошені цінності — відображення чийось оригінальних ідей щодо того, чим є те, що є, і як воно відрізняється від того, що повинно бути. Збереження вірності колись проголошеним цінностям приводить до їх трансформації в переконання, норми і правила поведінки. Набір цінностей, які знайшли реальне втілення в ідеології чи організаційній філософії, може слугувати орієнтиром чи моделлю поведінки в складних чи непевних ситуаціях.
- **Рівень базових уявлень** - базові уявлення, які є настільки очевидними, що варіювання поведінки зводиться до мінімуму й їх зміна відбувається важко. Інтегровану систему базових уявлень іноді називають "картою світу" або ментальною картою. Якщо люди поділяють однакові базові уявлення, вони відчують комфорт, якщо різні — дискомфорт.

Отже, корпоративна культура в організації складається з трьох рівнів:

1. зовнішніх ознак корпоративної культури (етикету, легенд, міфів, звичаїв, традицій) - рівень артефактів;
2. цінностей організації — рівень цінностей;
3. внутрішньо-організаційних норм і соціальних ролей, які регулюють поведінку членів організації — рівень базових уявлень.

1. Зовнішні прояви корпоративної культури

Найлегше побачити видимі прояви корпоративної культури, які мають назву зовнішні прояви. До них належать фірмова символіка, свята, ділова етика, історія, які склались в установі, тобто фірмовий стиль організації.

Фірмовий стиль — система стилістичних прийомів, яка забезпечує формування єдиного образу фірми на всіх напрямках її діяльності. Це те, що робить компанію унікальною, своєрідною і впізнаною.

Фірмовий стиль забезпечує організацію такими перевагами:

- Сприяє підвищенню корпоративного духу, єдності співробітників, виробляє почуття причетності до загальної справи, «виховує фірмовий патріотизм»;
- Позитивно впливає на естетичний рівень, зовнішній вигляд товарів і приміщень фірми;
- Допомогає споживачеві орієнтуватися у потоці інформації, швидко і безпомилково знаходити потрібну фірму, підвищує ефективність реклами;
- Вказує споживачеві, що фірма бере на себе відповідальність за вироблений товар або послугу, що є гарантією його якості.

2. Цінності організації

Корпоративні цінності, як правило, включають у себе:

- визначення організації та її "обличчя" (тобто високий рівень технології, високу якість продукції, лідерство у своїй галузі, відданість професії, новаторство та ін.);
- розподіл повноважень та влади (повагу до соціальних ролей);
- ставлення до людей (турботу про людей та їхні потреби, виключення фаворитизму та привілеїв для окремих осіб, повагу до прав людини, можливості підвищення кваліфікації та самореалізації, справедливості при оплаті праці, мотивацію людей);
- критерії вибору на керівні посади (старшинство або ефективність роботи, пріоритети, вплив

неформальних груп);

- організацію роботи та дисципліну (добровільну чи примусову дисципліну, гнучкість у разі зміни ролей, використання нових форм організації роботи та ін.);
- стиль керівництва та управління (стилі авторитарний, консультативний або співробітництва, використання цільових груп, особистий приклад, гнучкість і здатність прилаштовуватися);
- процеси прийняття рішень (хто приймає рішення, з ким проводяться консультації, індивідуальне чи колективне прийняття рішень, можливість компромісів);
- поширення інформації та обмін нею;
- характер контактів (гнучкість у каналах службового спілкування, можливість контактів з вищим керівництвом, форми спілкування, норми поведінки керівників, бар'єри у взаєморозумінні, особливі умови спілкування);
- шляхи розв'язання конфліктів (бажання йти на компроміс, використання при цьому офіційних чи неофіційних шляхів, участь вищого керівництва у розв'язанні конфліктних ситуацій);
- оцінку ефективності роботи (реальну чи формальну, приховану чи відкриту, ким здійснюється, як використовуються результати).

Це, звичайно, неповний перелік корпоративних цінностей, бо в кожній організації вибудовуються свої відносини, звичаї, традиції, вимоги, форми поведінки і ритуали. Проте менеджери зі світовим ім'ям підкреслюють, що головною цінністю при високому рівні корпоративної культури є людина і вся увага повинна приділятися їй. Людям потрібно, щоб їхні особистісні цінності збігалися з корпоративними.

Проголошені корпоративні цінності становлять основу корпоративної культури організації і закріплюються у кодексах чи правилах поведінки.

Етичні Кодекси

Кодекс етики в бізнесі — це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

На підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття "етичні кодекси".

Вчені виділяють такі типи етичних кодексів:

- Кодекси, які регулюють документ з докладно розробленими правилами, включаючи санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
- Кодекси, які регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо - це *соціальні кодекси*;
- Кодекси, які включають положення про цінності організації, її філософію та цілі (викладають основи корпоративної культури) - це *корпоративні кодекси*;
- Кодекси, які визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та організації (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою) - це *професійні кодекси*.

Розглянемо корпоративні кодекси, які регулюють діяльність організацій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку.

Вважають, що родоначальниками корпоративних кодексів були японські компанії, які довели регламентування поведінки працівників до абсолюту. Потім кодекси почали широко впроваджуватися у США. Багато американських компаній, щоб запевнити громадськість у своїх чеснотах, опублікували свої етичні кодекси. У них крім загальних положень про етику ринку та бізнесу було включено етичні норми, які стосувалися поведінки її працівників. Цими нормами заборонялися хабарі, шахрайство, подарунки, виплати незаконно отриманих грошей, розпалення конфліктів, розкриття секретів компанії, використання довірливої інформації, протиправна поведінка заради інтересів фірми.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація — як велика корпорація, так і нечисленна структура. Кожна компанія розробляє свій кодекс і дає йому свою назву, наприклад: "Кодекс ділової етики" "Проктор енд Гембл", "Кодекс принципів ділової етики" "Юнілевер", "Зведення загальних ділових принципів компанії" "Ройял-датч-Шелл", "Кодекс ділової поведінки" "Кока-кола".

Корпоративні кодекси в організаціях виконують такі основні функції:

- *управлінську* — регламентують поведінку персоналу, пріоритети у взаємодії з клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами, зовнішнім середовищем; визначають порядок прийняття рішення та неприйнятні форми поведінки;

- *розвитку корпоративної культури в організації* — транслиують корпоративні цінності, орієнтують працівників на єдині корпоративні цілі, тим самим підвищують корпоративну ідентичність працівників;
- *репутаційну* — формують довіру до організації з боку зовнішнього середовища, підвищують її інвестиційну привабливість.

Як правило, корпоративні кодекси мають дві частини:

- *Ідеологічна частина.* В ідеологічній частині закладається філософія організації (формулюються місія, цілі та цінності). Вона включає в себе етичні принципи, покладені в основу мислення та діяльності керівництва. Формування цих ключових принципів має головною метою створити певний образ організації, викласти те, що сприятиме її репутації.
- *Нормативна частина.* Нормативна частина (тут викладаються стандарти поведінки різних груп працівників, регламентуються норми їх спілкування та взаємодії) містить у собі положення, які відображають принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації щодо працівників, регламентують взаємини з навколишнім середовищем — клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами.

3. Внутрішньо-організаційні норми і соціальні ролі.

Для того щоб етичні принципи, норми, правила та стандарти перетворились в реальі ділового життя, вони повинні бути включені в процес прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Безумовно, для кожної організації потрібні свої унікальні програми, методи й підходи, проте, можна виділити ряд найпоширеніших заходів щодо підвищення етичності співробітників, прийнятих у практиці провідних компаній світу.

До найбільш розповсюджених способів підвищення етичного рівня організації відносяться:

- **Розробка етичних нормативів** - положень, що описують систему загальних цінностей і правил етики організації. Наприклад, часто не схвалюються або караються хабарі, вимагання, подарунки, виплата співучасникові незаконно отриманих грошей, конфлікт на ґрунті зіткнення інтересів, порушення законів у цілому, шахрайство, розкриття секретів компанії ("комерційної таємниці"), використання інформації, отриманої в довірчій бесіді від членів "своєї" групи, незаконні виплати політичним організаціям, протиправні дії в інтересах фірми, виробництво свідомо неякісної продукції й т.п. Як правило, етичні нормативи оформляються у вигляді "етичного кодексу", "заповідей засновника", "способі життя компанії" тощо;
- **Розробка карт етики** (набору етичних правил, що конкретизують етичні кодекси корпорації для кожного співробітника компанії. Як правило містять координати консультанта компанії з етичних питань);
- **Створення етичних комітетів** (до складу таких комітетів входять керівники вищої ланки. Комітети створюються керівництвом компанії для контролю проведення оцінки повсякденної роботи організації. В разі, коли компанія вирішує не створювати подібні комітети, контроль і оцінювання морального стану організації реалізується найманим спеціалістом – «адвокатом з етичних питань»;
- **Проведення соціальних ревізій.** Підготовка звітів перед широкою громадськістю про хід програм соціальної відповідальності, а також про етичність ведення бізнесу, прийняття управлінських рішень і взаємин співробітників. Як правило, такі звіти складаються зовнішніми незалежними організаціями - впливовими журналами, телеканалами, асоціаціями й т.п.
- **Особистий приклад керівника.** Керівник, як правило є моральним лідером компанії, задаючи загальний клімат і визначаючи ступінь етичності вчинків. Особистий приклад високоморального поведіння керівника практично завжди спонукує співробітників відповідати новим етичним нормам.
- **Консультації з етичних питань або етичний консалтинг** (етичні консультації проводяться незалежними експертами у разі відсутності в організації відповідних спеціально створених структур або, коли ситуація настільки складна, що її не можна розв'язати силами самої організації);
- **Навчання співробітників етичному поведінню.** Сьогодні курси етики включають у багато програм підвищення кваліфікації й професійної перепідготовки. Мета таких курсів - підвищити загальну культуру професійного поведіння й етичність вчинків, а також підвести людей до думки про моральну відповідальність і моральні наслідки вчинених ними дій.