

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім. Ю.М. Потебні  
Кафедра та управління та адміністрування

**Кваліфікаційна робота(проект)**

магістр

(рівень вищої освіти)

**НА ТЕМУ: «Удосконалення механізмів соціальної відповідальності в умовах кризи»**

Виконав: студентка другого курсу, гр. 8.0732-  
ПМ

Спеціальності 073 Менеджмент

(код і назва спеціальності)

освітньої програми  
менеджмент

Промисловий

(назва освітньої програми)

\_\_\_\_\_ Сироватка Д.Б.

(ініціали та прізвище)

Керівник д.ф.н., проф. Нікітенко В.О.

Рецензент \_\_\_\_\_

Запоріжжя 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ім.Ю.М.**  
**ПОТЕБНІ**  
**ЗАПОРІЗЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні

Кафедра та управління та адміністрування

Рівень вищої освіти \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_

Спеціальність 073 Менеджмент

(код та назва)

Спеціалізація \_\_\_\_\_

(код та назва)

Освітня програма Промисловий менеджмент

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри д.філос.н.,  
проф.Воронкова В.Г. \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)**

\_\_\_\_\_ Сироватці Дмитру Богдановичу \_\_\_\_\_

Тема роботи «Удосконалення механізмів соціальної відповідальності в умовах кризи».

керівник роботи Нікітенко В.О., д.ф.н.

затверджені наказом ЗНУ від « 01 » 05 2023 року №636с \_\_\_\_\_

Строк подання студентом роботи 01 грудня 2023 р.

Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.

1 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

розглянути теоретико-методологічні засади напрямів підвищення ролі соціальної відповідальності в організації в умовах інформаційного суспільства і в системі управління організацією в умовах кризи; визначити понятійно-категоріальний апарат напрямів удосконалення розвитку соціальної відповідальності в організації в умовах кризи; дослідити зарубіжний досвід впровадження напрямів удосконалення розвитку соціальної відповідальності в організації в умовах кризи; продіагностувати основні проблеми в системі напрямів удосконалення розвитку соціальної відповідальності в організації в умовах кризи; визначити основні напрями в удосконалення розвитку соціальної відповідальності в організації в умовах кризи; обґрунтувати доцільність впровадження напрямів удосконалення розвитку соціальної відповідальності в організації в умовах кризи; запропонувати основні стратегічні напрями удосконалення розвитку соціальної відповідальності в організації в умовах кризи.

2 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

3 Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.		
Розділ 2	Нікітенко В.О., д.ф.н., проф.		

Нормокон троль	Венгер О.М., к.п.н., доцент		
-------------------	-----------------------------	--	--

4 Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 2023 року

### 5 КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні засади впровадження стратегії напрямів удосконалення соціальної відповідальності в умовах кризи		
2	Понятійно-категоріальний апарат удосконалення соціальної відповідальності в умовах кризи		
3	Зарубіжний досвід удосконалення соціальної відповідальності в умовах кризи		
4	Характеристика впровадження стратегії напрямів напрямів удосконалення соціального партнерства на місцевому рівні		
5	Діагностика системи впровадження стратегії напрямів напрямів удосконалення соціального партнерства на місцевому рівні		
6	Аналіз системи впровадження удосконалення соціальної відповідальності в умовах кризи		
7	Напрямки вдосконалення удосконалення соціальної відповідальності в умовах кризи		
8	Доцільність впровадження стратегії напрямів удосконалення соціальної відповідальності в умовах кризи		
9	Запропонувати основні стратегічні напрямки удосконалення соціальної відповідальності в умовах кризи		

Студент \_\_\_\_\_ Д.Б. Сироватка \_\_\_\_\_

(підпис)

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) \_\_\_\_\_ В.О. Нікітенко  
(підпис) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер \_\_\_\_\_ О.М. Венгер  
(підпис) (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Сироватка Д.Б. Удосконалення механізмів соціальної відповідальності в умовах кризи.

Магістерська робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник проф. В. О. Нікітенко. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2023.

В магістерській роботі розглянуто теоретичні аспекти напрямів удосконалення механізмів соціальної відповідальності в умовах кризи. Також проведено аналіз діяльності сучасної організації, виявлено недоліки системи розвитку соціальної відповідальності та надано рекомендації щодо її вдосконалення.

Особливу цінність надає роботі факт того, що вона не обмежується лише теоретичним аспектом проблеми, але також пропонує конкретні рекомендації для вдосконалення системи соціальної відповідальності. Це стає ключовим етапом у дослідженні, оскільки надає практичну цінність та можливість впровадження отриманих результатів в реальному бізнес-середовищі.

Ключові слова: СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ, СОЦІАЛЬНА ДЕРЖАВА, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО, УПРАВЛІННЯ, АНАЛІЗ, МОТИВАЦІЯ.

## ANNOTATION

Syrovatka D.B. Improving the mechanisms of social responsibility during the crisis.

Master's thesis for obtaining a master's degree in 073 - Management, scientific supervisor Prof. V. O. Nikitenko. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Research Institute named after Yuri Potebnya. Department of Management and Administration, 2023.

The master's thesis examines the theoretical aspects of improving the mechanisms of social responsibility in times of crisis. The author also analyses the activities of a modern organisation, identifies the shortcomings of the social responsibility development system and provides recommendations for its improvement.

The fact that the paper is not limited to the theoretical aspect of the problem, but also offers specific recommendations for improving the social responsibility system, makes it particularly valuable. This becomes a key stage in the study, as it provides practical value and the possibility of implementing the results in a real business environment.

**Keywords: SOCIAL RESPONSIBILITY, SOCIAL DIALOGUE, WELFARE STATE, CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, INFORMATION SOCIETY, MANAGEMENT, ANALYSIS, MOTIVATION.**

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ	10
1.1 Історико-теоретичний контекст соціальної відповідальності	10
1.2 Понятійно-категоріальний апарат соціальної відповідальності в умовах кризи	19
1.3 Світові моделі корпоративної соціальної відповідальності як інструменту соціального партнерства	27
Висновки до першого розділу	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ	45
2.1 Діагностика проблем механізмів соціальної відповідальності	39
2.2 Корпоративна соціальна відповідальність як елемент соціальної політики	45
2.3 Шляхи оптимізації механізмів соціальної відповідальності в умовах кризи	57
Висновки до другого розділу	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	67



## ВСТУП

Актуальність теми магістерського дослідження полягає у тому, що на сьогоднішній день соціальна відповідальність є невід'ємним складником в адекватному регулюванні трудових відносин будь-якого суспільства. Важливість налагодження системи соціального діалогу в Україні між роботодавцями, працівниками та, власне, державою в умовах кризи зумовлена необхідністю активізації їхньої участі в становленні гідних умов праці, скороченні рівня безробіття та бідності, формуванні належної конкурентоспроможності економіки, забезпеченні сталого розвитку суспільства і, як наслідок, у забезпеченні високих стандартів життя людей.

Аналіз останніх досліджень свідчить про той факт, що сьогодні система соціальної відповідальності в нашій країні є недостатньо дієвою та залишається низькою й результативною соціального діалогу. Це негативно відбивається на ефективності державного управління, соціального та економічного розвитку суспільства. У зв'язку із цим доцільними і вкрай важливими є оцінка сучасного стану соціальної відповідальності, виявлення недоліків функціонування, надання рекомендацій з їх усунення, а також розроблення пропозицій щодо перспективних напрямів подальшого розвитку та вдосконалення державної політики із цього питання. Усе вищезазначене зумовило актуальність проведення цього дослідження.

Соціальний захист – важлива складова соціальної політики держави та необхідний елемент функціонування ринкової економіки. Держава бере на себе виконання соціально-захисної функції, яка становить частину загальної спрямованості держави щодо забезпечення прав і свобод громадян та їх гарантій. Соціальна політика держави повинна включати гармонізацію відносин між суб'єктами ринкової економіки. Тому надзвичайно важливим, особливо в умовах кризи, є питання розвитку соціальної відповідальності між владою, бізнесом та робітниками, яке передбачає укладання «суспільного договору» у сфері економічної й соціальної політики між цими

рівноправними партнерами, що й обумовлює актуальність магістерського дослідження.

**Мета** роботи - дослідження сукупності теоретичних та методологічних засад удосконалення механізму реалізації соціальної відповідальності в сучасних умовах.

**Об'єктом** дослідження є процеси удосконалення розробки заходів механізму реалізації соціальної відповідальності на місцевому рівні в сучасних умовах. **Предметом** дослідження є напрями удосконалення розробки заходів механізму реалізації соціальної відповідальності на місцевому рівні в сучасних умовах.

Отже, дане магістерське дослідження є спробою висвітлення актуальних питань соціальної відповідальності в умовах кризи та пропонує комплексний підхід до удосконалення системи соціального партнерства в Україні.

Для реалізації поставленої **мети** потрібно вирішити наступні **завдання**:

- уточнити основні методологічні підходи щодо визначення сутності механізму реалізації соціальної відповідальності в умовах кризи;
- проаналізувати механізм реалізації соціальної відповідальності в умовах кризи;
- дослідити поняттєво-категоріальний апарат механізму реалізації соціальної відповідальності в умовах кризи;
- розкрити напрями та механізми реалізації соціальної відповідальності в умовах кризи;
- проаналізувати шляхи та перспективи розробки заходів механізму реалізації соціальної відповідальності в умовах кризи.

**Методологія** магістерської роботи ґрунтується на застосуванні як загальнонаукових, так і спеціальних методів та підходів. Зокрема, використано методи аналізу, систематизації та узагальнення наукових і нормативно-правових джерел інформації, що дозволяють розглядати категоріально-понятійний апарат, складові, форми та методи розвитку

механізму реалізації соціальної відповідальності в умовах кризи. Також застосовано системний підхід та статистичний метод обробки та аналізу даних для проаналізування стану та проблем формування розробки заходів удосконалення механізму реалізації соціальної відповідальності в умовах кризи. Методи індукції та дедукції використовувались для формулювання припущень на основі отриманих результатів та переходу від загального до конкретного в остаточних висновках дослідження. Основний метод дослідження - метод контент-аналізу, для якого був складений масив текстів, включаючи звіти, дайджести, сучасні дослідження, опубліковані в різних періодичних виданнях, наукових працях та Інтернет-ресурсах. Також були використані теоретичний - аналіз і синтез, абстрагування і конкретизація, причинно - наслідковий аналіз, а також емпіричний - експеримент, вивчення та узагальнення передового досвіду роботи та комплекс методів.

Апробація результатів магістерської роботи відбулася на Міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, а саме:

1. КОНЦЕПЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ В УМОВАХ КРИЗИ. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя: ЗНУ. С. 578-580

2. НІКІТЕНКО ВІТАЛІНА, ПРИСТАВКА ВІТАЛІЙ, СИРОВАТКА ДМИТРО. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ. Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах диджиталізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2023 року / ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова, д.е.н., проф. Н. Г. Метеленко. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2023. С. 185-189.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ

## 1.1 Історико-теоретичний контекст соціальної відповідальності

Соціальна відповідальність – це концепція, що сягає своїми коріннями глибоко в історію розвитку суспільства та бізнесу. Історико-теоретичний контекст соціальної відповідальності відображає складний еволюційний шлях цієї ідеї, яка стала ключовим аспектом сучасної корпоративної етики та управління.

Історичні корені: Свої корені соціальна відповідальність має у рухах соціальної реформи в 19-20 століттях, коли внаслідок індустріальної революції почали з'являтися проблеми трудових відносин та соціального забезпечення. Філософи, такі як Джон Стюарт Мілль та Джеремі Бентам, акцентували на важливості соціальних питань у філософії утилітаризму. До цього часу виникали робітничі рухи та об'єднання, які боролися за покращення умов праці та соціальних прав.

Роль філантропії: Початково соціальна відповідальність часто розглядалася через призму філантропії, коли підприємці та компанії надавали благодійну допомогу, спрямовану на полегшення соціальних проблем. За традиційними концепціями, це було визнанням соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством, але не завжди вимагало активної зміни у власній бізнес-діяльності.

Розвиток теорій корпоративної відповідальності: В середині 20 століття виникли теорії, які більше акцентували на внутрішній трансформації корпорацій для врахування соціальних та екологічних факторів. Майкл Портер та Марк Кремер зазначили, що підприємства повинні долучити

соціальну відповідальність до своєї стратегії, щоб забезпечити конкурентоспроможність та сталість.

Глобалізація та сталість: З появою глобалізації у другій половині 20 століття, соціальна відповідальність стала ключовим аспектом управління, оскільки компанії зіткнулися з різноманітністю соціальних, екологічних та етичних стандартів у різних країнах. Спрямування на сталість, врахування інтересів всіх стейкхолдерів та дотримання етичних норм стали важливими аспектами соціальної відповідальності.

Модерні виклики та концепції: Сучасні реалії включають у себе нові виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність та глобальні пандемії. У цьому контексті розвиваються концепції, такі як "Цілі сталого розвитку" та "Відповідальні бізнес-принципи", що визначають шляхи досягнення сталого розвитку та соціального прогресу [7].

Усі ці етапи в історії соціальної відповідальності відображають поступовий розвиток усвідомлення бізнесом його ролі в суспільстві та потреби активної участі у вирішенні соціальних, екологічних та етичних проблем.

#### 1. Історичні корені:

Спочатку ідея соціальної відповідальності виникла внаслідок соціальних викликів, пов'язаних з індустріальною революцією в 19 столітті. Філософи, такі як Джон Стюарт Мілль та Джеремі Бентам, обговорювали соціальні питання у контексті філософії утилітаризму, підкреслюючи важливість покращення умов праці та соціального забезпечення. Приклад: Рух за права праці, що виник у 19 столітті, вимагав поліпшення умов праці та зменшення трудових годин.

#### 2. Роль філантропії:

На початку 20 століття соціальна відповідальність часто сприймалася як філантропія, коли компанії надавали благодійні внески для полегшення соціальних проблем, але це не завжди призводило до змін у корпоративній діяльності.

Яскравим прикладом в контексті нашого дослідження є філантропічна діяльність Генрі Форда, який впровадив високі зарплати для своїх робітників[15].

### 3. Розвиток теорій корпоративної відповідальності:

У середині 20 століття з'явилися теорії, які висувають внутрішню трансформацію корпорацій як необхідну умову соціальної відповідальності. Майкл Портер та Марк Кремер акцентували на важливості об'єднання соціальної відповідальності з бізнес-стратегією. "Стратегія і суспільство" (1985) Майкла Портера та Марка Кремера є прикладом.

### 4. Глобалізація та сталість:

У другій половині 20 століття глобалізація спричинила потребу у врахуванні різноманітних соціальних та екологічних стандартів. У цьому контексті поняття сталості та управління сталістю стали важливими аспектами соціальної відповідальності. В якості приклада наведемо Концепцію "Відповідальні бізнес-принципи" ООН (2000).

### 5. Модерні виклики та концепції:

Сучасні виклики, такі як зміна клімату, соціальна нерівність та глобальні пандемії, вимагають нових підходів до соціальної відповідальності. Концепції, такі як "Цілі сталого розвитку" та інші, ставлять за мету вирішення глобальних проблем. Прикладом є Цілі сталого розвитку (2030) – глобальна програма ООН для досягнення сталого розвитку [25].

Цей історико-теоретичний контекст вказує на те, що соціальна відповідальність розвивалася від концепцій благодійності до інтегрованих стратегій управління, що враховують соціальні, екологічні та етичні аспекти в корпоративних практиках.

### 6. Розширення стейкхолдерського підходу:

У сучасному світі соціальна відповідальність визначається більш широким підходом до стейкхолдерських відносин. Крім акценту на акціонерах, багато компаній звертають увагу на інтереси всіх стейкхолдерів,

включаючи співробітників, клієнтів, постачальників, громадські організації та інші.

Саме в цьому контексті відбулося заснування Глобальної ініціативи звітування (GRI), яка сприяє стандартизації та звітуванню про соціальні та екологічні впливи компаній.

#### 7. Етичні стандарти та корпоративна культура:

Сучасні підходи до соціальної відповідальності включають у себе акцент на етичних стандартах та формуванні корпоративної культури, яка відображає цінності та принципи соціальної відповідальності. Прикладом може слугувати створення етичного кодексу для співробітників та його впровадження в корпоративну культуру.

#### 8. Тренди у сталій фінансовій діяльності:

Останнім часом набуває популярності концепція інвестування у сталі проекти та компанії. Інвестори все більше враховують соціальні та екологічні аспекти в своїх рішеннях. Таким чином відбувається зростання соціальних інвестиційних фондів та ініціатив, які оцінюють ефективність компаній за екологічними та соціальними критеріями [90].

Загалом, історія соціальної відповідальності відображає поступовий розвиток усвідомлення бізнесом його відповідальності перед суспільством. Сучасні тенденції включають у себе широкий спектр заходів, від залучення стейкхолдерів до формування етичних культур та інтеграції соціальної відповідальності у стратегічне управління компаніями. Це свідчить про постійний розвиток та розширення ролі соціальної відповідальності в сучасному бізнес-середовищі.

#### 9. Розвиток соціального партнерства:

Соціальне партнерство в сучасному розумінні почало розвиватися в середині 20 століття, і його корені можна відслідкувати в об'єднаннях робітників та роботодавців для вирішення соціальних проблем. Прикладом може слугувати утворення Національної асоціації роботодавців та американської Федерації праці в США в кінці 19 століття.

#### 10. Внесок у вирішення соціальних питань:

У 20 столітті соціальне партнерство стало важливим інструментом вирішення соціальних питань, таких як умови праці, заробітні плати та інші проблеми трудових відносин. Таким чином з'явилися тристоронні угоди між урядом, роботодавцями та профспілками в Європі для регулювання умов праці та соціальних стандартів.

#### 11. Поліпшення корпоративної соціальної відповідальності:

В останні десятиріччя соціальне партнерство стає все більше пов'язаним із корпоративною соціальною відповідальністю, де компанії співпрацюють із різними стейкхолдерами для досягнення спільних соціальних цілей [8]. Як приклад можуть слугувати партнерства між бізнесом та неприбутковими організаціями для реалізації проектів з екології, освіти чи боротьби з бідністю.

#### 12. Соціальне партнерство та сталість:

Сучасні тенденції підкреслюють важливість соціального партнерства в контексті сталого розвитку, де стейкхолдери об'єднують зусилля для вирішення глобальних викликів. На даному етапі прикладом виступає партнерство між урядами, бізнесом та громадськістю для впровадження Цілей сталого розвитку.

Загалом, історія соціального партнерства свідчить про його еволюцію від формування трудових відносин до стратегічного партнерства між різними стейкхолдерами для досягнення соціальних, екологічних та економічних цілей. Об'єднуючи соціальну відповідальність та соціальне партнерство, сучасні організації намагаються забезпечити інтегровані та сталі підходи до розвитку та вирішення глобальних проблем.

#### 13. Інтеграція соціальної відповідальності та соціального партнерства в стратегії бізнесу:

Сучасні компанії все частіше розглядають соціальну відповідальність та соціальне партнерство не тільки як вимоги, а й як стратегічні можливості для вдосконалення репутації та створення довгострокової цінності.



Приклад: Розробка та впровадження корпоративних соціальних програм, спрямованих на поліпшення якості життя в місцевих спільнотах.

#### 14. Глобальні виклики та сучасні ініціативи:

У світлі глобальних викликів, таких як зміна клімату та пандемія, соціальна відповідальність та соціальне партнерство стають ключовими компонентами стратегій управління кризами та сталого розвитку. Прикладом є Глобальні ініціативи з боротьби зі зміною клімату, як, наприклад, Паризька угода.

#### 15. Інновації та технологічний прогрес:

Розвиток технологій відкриває нові можливості для інноваційних рішень у сфері соціальної відповідальності та партнерства. Приклад: Використання технологій блокчейн для відстеження ланцюга постачання та забезпечення прозорості в соціальних та екологічних ініціативах.

#### 16. Міжнародні стандарти та сертифікація:

З'явлення міжнародних стандартів та сертифікацій сприяє створенню єдиної системи оцінки та визнання соціально відповідальних практик. Приклад: Стандарт ISO 26000 щодо соціальної відповідальності, який визначає принципи та практики для організацій.

#### 17. Освіта та усвідомлення:

Сучасні ініціативи акцентують на важливості освіти та усвідомлення в галузі соціальної відповідальності серед бізнес-спільноти та споживачів. Приклад: Програми корпоративного навчання та кампанії споживчої свідомості щодо екологічних та соціальних аспектів виробництва.

Загалом, історія соціальної відповідальності та соціального партнерства свідчить про постійну еволюцію цих концепцій від реакції на соціальні проблеми до активної участі у вирішенні глобальних викликів. Сучасні компанії та організації визнають важливість інтеграції цих принципів у свою стратегію для створення сталого та соціально відповідального бізнес-середовища [28].

#### 18. Цифрова трансформація та соціальна інновація:

Розвиток цифрових технологій сприяє виникненню нових форм соціальної відповідальності та інновацій, таких як відкриті дані, цифрові платформи та онлайн-інструменти для сприяння соціальним ініціативам. Приклад: Використання соціальних мереж та онлайн-платформ для залучення громадськості до соціальних проектів.

#### 19. Вплив пандемії на соціальну відповідальність та партнерство:

Глобальна пандемія COVID-19 підкреслила важливість соціальної відповідальності та потребу в ефективному соціальному партнерстві для вирішення нагальних проблем. Приклад: Масштабні програми підтримки громад та організацій у боротьбі з ефектами пандемії.

#### 20. Глобальне співробітництво та міжнародні партнерства:

У світлі глобальних викликів, таких як бідність, голод та зміна клімату, сталість вимагає спільних зусиль та партнерств між державами, бізнесом та громадським сектором. Приклад: Глобальні партнерства ООН для досягнення Цілей сталого розвитку.

#### 21. Вплив громадськості та активізму:

Зростання громадського активізму та ролі споживачів у вимаганні від компаній та урядів вищих соціальних стандартів [11]. Приклад: Соціальні кампанії та рухи, які зобов'язують компанії до відповідальної поведінки.

#### 22. Роль малого та середнього бізнесу:

Малі та середні підприємства також визнають важливість соціальної відповідальності та соціального партнерства, розвиваючи локальні ініціативи та співпрацю з громадою. Програми підтримки місцевих проектів та розвитку громад, спрямовані на збереження робочих місць є прикладом.

Сучасний світ вимагає від бізнесу та громади не лише реакції на соціальні виклики, але й активного співтовариства у вирішенні цих питань. Інтеграція соціальної відповідальності та соціального партнерства у стратегії розвитку стає ключовим аспектом для сталого розвитку та створення позитивного впливу на глобальному рівні.

#### 23. Зростання усвідомленості про різноманітність:

У сучасному світі питання різноманітності та включення стає важливою складовою соціальної відповідальності та соціального партнерства. Компанії все більше акцентують на створенні рівних можливостей та врахуванні потреб різних груп споживачів. Приклад: Розробка та впровадження політик різноманітності та включення в робочому середовищі.

#### 24. Кризове управління та взаємодія з громадськістю:

Уміння ефективно реагувати на кризи та взаємодіяти з громадськістю стає необхідністю для підтримання репутації та довіри споживачів. Гнучкі стратегії кризового управління та відкрита комунікація з громадськістю є ключовими аспектами[56]. Приклад: Публічні заяви та заходи компаній під час екологічних аварій чи пандемій.

#### 25. Орієнтація на довгостроковий вплив:

Сучасні компанії все більше спрямовують свою увагу на створення довгострокового соціального впливу, замість тимчасових заходів. Це означає врахування впливу на середовище, суспільство та економіку на протязі тривалого періоду. Приклад: Розвиток програм та ініціатив, спрямованих на досягнення Цілей сталого розвитку на великий термін.

#### 26. Управління ланцюгом постачання та етична торгівля:

Одним із важливих аспектів соціальної відповідальності стає управління ланцюгом постачання, щоб гарантувати етичні стандарти виробництва та торгівлі. Приклад: Впровадження систем відстеження ланцюга постачання для переконання споживачів у сталому та етичному походженні продуктів.

Загалом, соціальна відповідальність та соціальне партнерство нестійкі та динамічні концепції, які постійно еволюціонують під впливом нових викликів, технологій та суспільних тенденцій. Успішні компанії активно адаптуються до цих змін, інтегруючи соціальну відповідальність та соціальне партнерство у свою стратегію для досягнення сталого розвитку та створення сприятливого середовища для усіх зацікавлених сторін.

Історичний вплив глобалізації. Глобалізація відіграє важливу роль у формуванні стратегій соціальної відповідальності та соціального партнерства. Компанії та організації стикаються із завданням адаптації своїх підходів до соціальної відповідальності до глобальних реалій та різноманітних культур. Приклад: Міжнародні корпорації, які виробляють товари та послуги в різних країнах, розвивають стандарти соціальної відповідальності, щоб враховувати різницю в законодавстві та соціокультурному контексті [55].

#### 28. Взаємодія з урядовими органами:

На протязі історії важливою частиною соціальної відповідальності була співпраця з урядовими структурами. Компанії часто входять у партнерства з урядовими органами для спільного вирішення соціальних та екологічних питань. Приклад: Програми співфінансування інфраструктурних проектів, які призначені для покращення умов проживання в місцевих громадах.

#### 29. Вплив на економічний розвиток:

Соціальна відповідальність та соціальне партнерство стали ключовими факторами для досягнення сталого економічного розвитку. Компанії усвідомлюють, що сталість і соціальна відповідальність можуть стимулювати економічний розвиток та конкурентоспроможність. Приклад: Розвиток проектів соціальної інфраструктури, що сприяють розвитку місцевих економік.

#### 30. Інтеграція у бізнес-моделі:

Останнім часом спостерігається тенденція до вбудовання соціальної відповідальності безпосередньо у бізнес-моделі компаній. Це означає, що соціальна відповідальність стає не просто окремою ініціативою, але основним принципом, що визначає всю стратегію компанії. Приклад: Концепція "бізнесу з метою" (business for purpose), де основна мета компанії полягає не лише у прибутку, але і в створенні соціальної та екологічної цінності.

Загалом, історія соціальної відповідальності та соціального партнерства свідчить про їх поступове інтегрування в різні сфери життя, від бізнесу до глобальних соціальних проблем. Сучасні тенденції вказують на постійне розширення обсягу та глибини цих концепцій у світлі зростаючих викликів та нових можливостей.

## 1.2 Понятійно-категоріальний апарат соціальної відповідальності в умовах кризи

Соціальна відповідальність підприємства – це концепція, яка базується на усвідомленні компанією свого впливу на суспільство та навколишнє середовище. Категоріальний апарат цього поняття включає ряд термінів та визначень, які допомагають розкрити сутність та обов'язки підприємства у цьому контексті.

Соціальна відповідальність підприємства (CSR) охоплює сукупність стратегій та ініціатив, спрямованих на забезпечення позитивного впливу діяльності підприємства на суспільство та довкілля. Етичне управління визначає підходи та принципи, які визначають моральні та етичні стандарти у взаємодії підприємства зі своїми співробітниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Стейкхолдери - це групи та особи, які мають інтереси та вплив на діяльність підприємства, включаючи співробітників, клієнтів, акціонерів, урядові органи, громадські організації тощо. Екологічна стійкість характеризує здатність підприємства до здійснення своєї діяльності, зменшуючи негативний вплив на навколишнє середовище та зберігаючи природні ресурси. Транспарентність означає рівень доступності та відкритості інформації про соціальну відповідальність підприємства для стейкхолдерів та громадськості.

Філантропія - це здійснення благодійної діяльності та фінансової підтримки проектів та ініціатив, спрямованих на поліпшення соціального стану та довкілля. Відкритий діалог передбачає систематичну комунікацію та обмін інформацією між підприємством та стейкхолдерами для врахування їхніх думок та потреб. Соціальна інновація включає в себе впровадження новаторських підходів у сфері соціальної відповідальності для вирішення суспільних проблем та поліпшення якості життя. Ланцюг постачання з відповідальністю передбачає управління та контроль за етичними та соціальними аспектами взаємодії з партнерами та постачальниками.

Зазначені аспекти не лише визначають сучасні підходи до управління підприємствами, а й стають важливим елементом побудови довгострокових відносин між бізнесом та суспільством. Ініціативи у сфері соціальної відповідальності підприємства стають не лише частиною стратегії управління, але й визначають його роль у сучасному світі.

Важливо зауважити, що ці аспекти є не ізольованими, а взаємопов'язаними. Наприклад, етичне управління та відкритий діалог можуть зміцнювати взаєморозуміння між стейкхолдерами, що, в свою чергу, сприяє формуванню ефективної стратегії соціальної інновації.

Під час впровадження цих принципів важливо також враховувати місцеві особливості та вимоги специфічного регіона чи країни. Гнучкість та адаптованість відповідальних бізнес-практик дозволяють ефективно взаємодіяти з різноманітними культурними, економічними та екологічними контекстами.

У світлі викликів та можливостей, які принесло сучасне підприємництво, підприємства, що прагнуть до сталого розвитку, визнають, що цінності соціальної відповідальності не лише забезпечують стабільність та репутацію, але й формують майбутнє, сприяючи зростанню якісного інноваційного середовища.

Категоріальний апарат соціальної відповідальності формує цільові терміни та концепції, спрямовані на розвиток більш відповідальних та

етичних підприємницьких практик. Це допомагає підприємствам створювати сталу цінність, сприяючи не лише своєму власному успіху, але й загальному добробуту суспільства[71].

Категоріальний апарат механізмів соціальної відповідальності (СВ) включає терміни та визначення, які розкривають конкретні засоби та інструменти, які використовуються підприємствами для реалізації своєї соціальної відповідальності. Соціальні інвестиції – це направлені фінансові ресурси, призначені для реалізації проектів та програм, спрямованих на поліпшення соціальних та екологічних аспектів. Системи внутрішнього контролю – це організаційні механізми та процедури, спрямовані на внутрішній моніторинг та контроль за реалізацією стратегій соціальної відповідальності. Сертифікація соціальної відповідальності – це процес отримання офіційного визнання соціально відповідальних практик підприємства через відповідні сертифікаційні стандарти.

Соціальна звітність – це публічне представлення інформації про соціальні та екологічні досягнення підприємства для зацікавлених сторін. Етичні кодекси – це системи правил та стандартів, які визначають моральні та етичні норми поведінки співробітників та керівного складу. Глобальні ініціативи – це участь у міжнародних програмах та проектах, спрямованих на вирішення глобальних проблем, таких як боротьба з бідністю чи зміни клімату. Екологічні стандарти – це встановлені норми та вимоги до діяльності підприємства з метою мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Стейкхолдерський діалог – це активна комунікація та співпраця з усіма зацікавленими сторонами для врахування їхніх поглядів та очікувань. Меценатство – це надання фінансової чи матеріальної допомоги для реалізації культурних, освітніх чи благодійних ініціатив.

Соціальні інвестиції є фінансовими ресурсами, спрямованими на впровадження проектів та програм, що мають на меті покращення соціальних та екологічних аспектів. Вони відображають зобов'язання підприємства до відповідального підходу до бізнесу. Системи внутрішнього контролю

представляють собою організаційні механізми та процедури, спрямовані на внутрішній моніторинг і контроль за реалізацією стратегій соціальної відповідальності. Це забезпечує ефективне впровадження планів та відслідковування їхнього впливу. Сертифікація соціальної відповідальності полягає в отриманні офіційного визнання підприємства за відповідність соціально відповідальним стандартам. Цей процес допомагає зберігати високі стандарти діяльності та підвищує довіру споживачів та стейкхолдерів.

Соціальна звітність передбачає публічне представлення інформації про досягнення підприємства в соціальних та екологічних справах. Це сприяє взаєморозумінню з громадськістю та підвищує прозорість в діяльності. Етичні кодекси визначають стандарти моральності та етики для співробітників і керівного складу. Ці правила гарантують етичні норми поведінки в організації та підтримують високий професійний стандарт. Глобальні ініціативи включають участь у міжнародних програмах, спрямованих на вирішення глобальних проблем, таких як бідність чи зміни клімату. Це вказує на готовність підприємства приймати активну участь у глобальних ініціативах.

Екологічні стандарти встановлюють норми та вимоги для діяльності підприємства з метою зменшення його негативного впливу на навколишнє середовище. Це визначає зобов'язання до сталого використання ресурсів та збереження природних екосистем. Стейкхолдерський діалог передбачає активну комунікацію та співпрацю з усіма зацікавленими сторонами, щоб врахувати їхні думки та очікування. Це сприяє побудові взаєморозуміння та утриманню позитивних відносин. Меценатство виявляється у наданні фінансової чи матеріальної допомоги для реалізації культурних, освітніх чи благодійних ініціатив. Це свідчить про соціальну відповідальність підприємства та його внесок у розвиток громади.

Категоріальний апарат механізмів Соціальної Відповідальності визначає конкретні інструменти та методи, які підприємства можуть використовувати для здійснення своєї соціальної відповідальності. Ці



механізми становлять стратегічний фундамент для підтримки розвитку сталого та етичного бізнесу [5].

Сприяння розвитку спільнот - це реалізація проектів та програм, спрямованих на поліпшення життя місцевих спільнот та розвиток їхнього потенціалу. Соціальне партнерство включає укладання партнерських угод та співпрацю з іншими організаціями для спільного вирішення соціальних питань. Соціальна економіка полягає в використанні бізнес-моделей, які ставлять перед собою соціальні цілі, паралельно здійснюючи економічну діяльність. Фермерські ринки створюють можливості для місцевих фермерів та виробників продуктів продавати свою продукцію безпосередньо споживачам. Економіка ділення передбачає здійснення бізнесу на засадах спільного використання ресурсів та послуг для забезпечення соціальної відповідальності. Справедливий торгівельний стандарт спрямований на забезпечення справедливих торгових умов для виробників з країн світу, що розвиваються. Соціальний капітал - це сукупність взаємовідносин та ресурсів у спільноті, що допомагають забезпечити ефективність соціальних ініціатив.

Права працівників включають забезпечення високих стандартів умов праці та прав працівників на всіх етапах виробничого процесу. Інклюзивний бізнес - це розвиток підприємств, які включають у свою діяльність представників різних соціальних груп.

Категоріальний апарат механізмів Соціальної Відповідальності визначає різноманітні інструменти та підходи, які можуть бути використані підприємствами для реалізації соціально відповідального підходу у своїй діяльності. Ці механізми визначають напрямки, за допомогою яких бізнес може сприяти сталому розвитку та суспільному благополуччю.

Екологічні ініціативи передбачають здійснення заходів та проектів для зменшення екологічного впливу діяльності підприємства та підтримку екологічних ініціатив.

Етичні стандарти передбачають ухвалення та виконання етичних принципів у веденні бізнесу, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін.

Стале виробництво включає здійснення виробництва з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище та раціональне використання ресурсів. Транспарентність передбачає надання відкритої та доступної інформації щодо діяльності підприємства для всіх зацікавлених сторін. Культурна різноманітність включає заохочення та підтримку різноманітності в робочому колективі та у спільнотах, в яких підприємство діє. Інвестиції в громади передбачають здійснення фінансових вкладень у розвиток місцевих громад та соціальних проєктів.

Зазначені механізми визначають сучасний підхід до розуміння та впровадження принципів соціальної відповідальності в діяльність підприємств. Їх реалізація дозволяє підприємствам активно взаємодіяти з суспільством та природно-екологічним середовищем, сприяючи сталому розвитку та досягненню соціально-економічної відповідальності [4].

Споживацька відповідальність орієнтується на створення продукції та послуг, які відповідають вимогам безпеки, якості та етичних стандартів, а також сприяють усвідомленому споживанню. Гендерна рівність передбачає забезпечення рівних можливостей та умов для чоловіків і жінок на робочому місці, у тому числі управлінських позиціях.

Збалансована робота та особисте життя полягає в реалізації практик та політик, що сприяють збалансованому розподілу робочого часу та часу для особистого життя працівників. Сприяння інноваціям передбачає стимулювання та підтримку інноваційних ідей та проєктів серед працівників.

Соціальні інвестиції включають фінансові вкладення в соціальні проєкти та програми, спрямовані на покращення якості життя спільнот та загального соціального благополуччя. Відкритий діалог із зацікавленими сторонами означає взаємодію та обмін інформацією із зовнішніми зацікавленими сторонами, такими як клієнти, партнери, акціонери,

громадські організації та інші. Стратегічне управління соціальною відповідальністю включає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на інтеграцію соціальної відповідальності в корпоративну стратегію підприємства. Сприяння громадському розвитку передбачає участь у проектах та програмах, що сприяють розвитку місцевих громад. Управління ризиками включає аналіз та управління ризиками, пов'язаними з соціальною відповідальністю підприємства.

Такі аспекти формують комплексний підхід до соціальної відповідальності, який дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з різними зацікавленими сторонами та впроваджувати позитивні зміни в суспільство та навколишнє середовище[24].

Моніторинг та звітність означає систематичний контроль за виконанням соціально відповідальних заходів та регулярна звітність щодо результатів та досягнень. Адаптація до соціокультурного контексту полягає в урахуванні та адаптації соціально відповідальних стратегій та програм до конкретного соціокультурного середовища, в якому діє підприємство.

Розвиток внутрішнього потенціалу співробітників включає здійснення заходів для розвитку та підтримки потенціалу працівників, що сприяє покращенню їхньої кар'єрної траєкторії та особистісного зростання.

Етичне управління дотримується етичних принципів у всіх аспектах бізнес-процесів та взаємодії з зацікавленими сторонами.

Екологічна відповідальність передбачає реалізацію заходів та практик, спрямованих на зменшення екологічного впливу підприємства, використання екологічно чистих технологій та відновлюваних ресурсів.

Розвиток корпоративної культури створює позитивну корпоративну культуру, яка сприяє розвитку соціально відповідальних цінностей серед працівників. Стратегічне партнерство з громадськістю включає встановлення довгострокових та стратегічних партнерських відносин із громадськістю для спільного вирішення соціальних та екологічних питань. Вищезгадані аспекти утворюють основу для створення ефективної стратегії соціальної

відповідальності підприємства, яка враховує важливість інтеграції соціальних, екологічних та економічних аспектів управління для досягнення сталого розвитку [20]. Стейкхолдерський діалог, визначений як систематичний та взаємовигідний обмін інформацією, думками та ідеями між підприємством та всіма зацікавленими сторонами, є необхідною складовою соціальної відповідальності підприємства. Інклюзивність та диверсифікація визначаються як стратегії, спрямовані на забезпечення різноманітності та включеності в усі сфери діяльності підприємства, з урахуванням різних культурних, соціальних та етнічних особливостей. Інновації в соціальних технологіях передбачають впровадження новаторських технологій для вирішення соціальних проблем, покращення якості життя та сприяння сталому розвитку. Соціальний маркетинг, використовуючи маркетингові стратегії та комунікаційні засоби, підтримує популяризацію соціальних ініціатив та цінностей.

Гендерна рівність у всіх сферах діяльності підприємства передбачає рівні можливості для чоловіків і жінок. Інклюзивна зайнятість зорієнтована на створення умов для працевлаштування та кар'єрного зростання осіб з обмеженими можливостями. Сприяння освіті включає розвиток ініціатив та проєктів для підтримки освітніх можливостей та доступу до знань.

Соціально орієнтовані інвестиції полягають у вкладенні коштів у проєкти та підприємства, спрямовані на соціальний розвиток та поліпшення умов життя. Соціальна активізація громад визначається заходами, спрямованими на активізацію громадської участі та співпраці у розв'язанні соціальних проблем. Репутаційний капітал будується та управляється на основі позитивного іміджу підприємства, що ґрунтується на його соціальних досягненнях та відповідальному бізнес-підході.

### 1.3 Світові моделі корпоративної соціальної відповідальності як інструменту соціального партнерства

Прийнято вважати, що термін «корпоративна соціальна відповідальність» (далі – КСВ, англ. Corporate Social Responsibility, CSR) з'явився у 1970–1980-х рр. одночасно з утвердженням глобалізації у вигляді основної тенденції загальносвітового розвитку. Відповідно до теорії, сутність відносин між бізнесом і суспільством має ґрунтуватися на тому, що керівники компанії зобов'язані відповідати не лише за акціонерів, а й за своїх працівників[23].

Основною ідеєю концепції стала теза про те, що якщо організація не уникає податків, встановлює прийнятний рівень зарплати, піклується про навколишнє середовище та безпечні умови праці, можна дійти невтішного висновку, що є соціально відповідальною. Ця теорія отримала назву теорії корпоративного еґоїзму, її основні положення вперше висунув нобелівський лауреат М. Фрідман, який писав у 1971 р. у *The New York Times*: «Існує одна і лише одна соціальна відповідальність бізнесу: використовувати свої ресурси та енергію у діях, що ведуть до збільшення прибутку, поки це здійснюється в межах правил гри».

Корпоративна соціальна відповідальність має певні особливості у різних країнах [1–4]. Так, щоб зрозуміти сутність і ставлення до категорії КСВ, краще розглянути традиційне для неї трактування поняття відповідальності.

У православ'ї сформувалося ставлення до підприємництва як виконання Божої волі. Яскравим прикладом вільної, морально відповідальної особистості, і навіть беззавітного служіння країні є загальновідомі особистості-купці, такі як Павло Михайлович Третьяков, Сава Іванович Мамонтов.

З початку ХХІ ст. загальносвітове визнання необхідності корпоративної соціальної відповідальності та її теоретичні положення значно просунулися порівняно з розумінням, що існувало раніше. Сьогодні такі, здавалося б, очевидні речі, як здатність виплачувати вчасно зарплату і податки, входять у поняття КСВ лише щодо молодих ринків, що розвиваються. У західних країнах прийнято ширше трактування, відповідно до якого соціальна відповідальність – це бажання і можливість бізнесу за його власною ініціативою не лише займатися питаннями, пов'язаними з отриманням прибутку, але й створювати благополучний стан суспільства регіону та країни в цілому, де діє компанія [5-8]. Скажімо, у Європі корпоративна соціальна відповідальність регламентується законом. Переважним напрямом там є боротьба з безробіттям, що включає зниження текучості кадрів, організацію нових робочих місць, реалізацію соціальних бізнес-проектів [9, 12].

Відмінною рисою європейської моделі є висока роль органів державної влади у розвитку КСВ.

У британській моделі корпоративної соціальної відповідальності велику роль відіграє ініціатива приватного сектора економіки. Але увага держави і суспільства до цього питання не менша, ніж в інших європейських країнах. Це підтверджується тим, що в британському уряді існує посада міністра КСВ, а газета Times кожний й тиждень публікує індекси соціальної відповідальності корпорацій.

Особливістю КСВ у США є те, що компанії віддають перевагу адресній підтримці нужденних замість філантропічної участі у благодійних фондах. Роль держави в системі корпоративної соціальної відповідальності тут значно менша, ніж у Європі.

У Канаді особлива роль приділяється програмам підвищення якості робочих умов персоналу, зниження виробничого травматизму, і навіть шкідливого впливу виробництва здоров'я співробітників.

У багатьох країнах Європейського Союзу на компанії офіційно покладено функції обов'язкового медичного страхування працівників, їх пенсійного забезпечення, і навіть природоохоронної діяльності та інших. Правова база КСВ у Європі досить широко розвинена і має різні рівні: наднаціональний, національний і місцевий. Вона ґрунтується на Загальній декларації прав людини, рішеннях всесвітніх самітів тощо.

У наші дні посилюється регулювання КСВ за допомогою залучення сторонніх учасників, таких як некомерційні організації, профспілки, представництва міжнародних асоціацій, які сприяють інтеграції КСВ у сферу публічної політики.

У Європі є кілька десятків наукових центрів із дослідження та реалізації програм соціальної відповідальності. Великі корпорації починають розглядати взаємодію з суспільством як інструмент для пошуку нових бізнес-можливостей. Найчастіше це реалізується у вигляді створення експертних та громадських рад; включення до рад директорів незалежних членів громадських палат; реалізації соціально чи екологічно спрямованих проектів разом із некомерційними організаціями.

Для багатьох компаній привабливість КСВ найчастіше пов'язана із отриманням реальних економічних вигод. Внаслідок того, що КСВ підвищує привабливість бізнесу для потенційних інвесторів, компанія прагне потрапити в такі міжнародні рейтинги, такі як індекс Доу – Джонса зі сталого розвитку (Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) та загальноєвропейський DJSI STOXX) і, відповідно, підвищити вартість своїх акцій на ринку. Цей індикатор відображає курсову зміну вартості акцій компанії з урахуванням економічних, екологічних та соціальних показників.

Великі популярні видання оцінюють корпоративну соціальну відповідальність компаній, нагороджуючи найактивніших учасників у цій галузі. Прикладом може бути журнал Fortune, який щорічно публікує список найшанованіших компаній у світі. Крім загального рейтингу журнал

представляє статистику за дев'ятьма показниками, що розглядають критерії соціальної відповідальності [10].

Стратегічно найважливішим наслідком застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності є надання стійкості розвитку організації. У світовій практиці індекс сталого розвитку компанії розраховується за трьома ключовими показниками: економіка, екологія та соціальна політика. Це і є головні напрямки діяльності компанії в рамках КСВ. Існують також спеціально розроблені міжнародні стандарти оцінки КСВ: GRI, AA1000, SA8000, OHSAS 18000, ISO 26000.

Як видно з наведених прикладів, правова та організаційна база корпоративної соціальної відповідальності у Європі докладно регламентовано. Більше того, розроблено комплекс різноманітних заходів, спрямованих на формування здорової та міцної етичної основи ведення бізнесу: широко поширені корпоративні кодекси та «картки етики»; існують комітети з етики; проводяться семінари та короткострокові курси навчання співробітників та керівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу в різних країнах має свої особливості у сфері участі держави та розвитку пріоритетних завдань КСВ.

Процес глобалізації, що охопив практично всі сфери діяльності, зачіпає і корпоративну соціальну відповідальність. Тому область КСВ транснаціональних корпорацій набуває загальносвітового масштабу.

Яскравим прикладом прояву корпоративної соціальної відповідальності у світі в умовах глобалізації може бути організація Product Red (RED). У 2006 р. вона була заснована солістом музичного гурту U2 Боно та Робертом «Боббі» Шрайвером з компанії ONE Campaign/DATA для боротьби зі СНІДом, туберкульозом та малярією в країнах Африки.

Установа укладає договори з великими корпораціями про безоплатне пожертвування коштів на допомогу хворим на СНІД. За 10 років було зібрано 350 млн. дол. США. Основною ідеєю є продаж партнерами організації



продуктів червоного кольору, від яких частина прибутку йде цієї організації. Головними партнерами є такі транснаціональні корпорації, як Apple, Bank of America, Coca-Cola, Starbucks, Gap, Facebook, Google та ін. Наприклад, Apple, одна з найбільш інноваційних компаній світу, що займаються комп'ютерами та програмним забезпеченням, окрім партнерства з Product Red, щорічно витрачає значну частину прибутку на власні корпоративні проекти. В одному із опублікованих звітів компанія представила основні напрями своїх соціальних програм, які містять:

Соціальна програма Захід (підтримка місцевих громад, глобальна волонтерська програма, основним завданням якої є залучення співробітників до волонтерства, навчання працівників, участь у програмах підвищення кваліфікації та закінчення різних курсів, здоров'я працівників та безпека). Програма Apple Supplier EHS Academy, метою якої є покращення стану здоров'я та умов роботи співробітників компаній-постачальників. У програмі взяли участь 240 організацій та 270 000 працівників

Екологія: споживання енергії, переробка відходів Apple – єдина компанія, яка була винагороджена Clean Energy Index of 100% відповідно до Greenpeace`s Clicking Clean Report. Компанія пропонує програми з переробки у 99% країн, де вона веде бізнес.

Ще один технологічний бізнес-гігант – IBM – активно застосовує принцип корпоративної соціальної відповідальності. Компанія почала проводити політику охорони навколишнього середовища ще в 1971 р. Її програми захисту клімату на планеті та ефективного використання ресурсів включають:

- заходи боротьби з парниковим ефектом;
- зниження шкідливих відходів при виробництві комп'ютерів та корекція коефіцієнта їхньої потужності;
- інвестування у розробки відновлюваних ресурсів, застосування їх у своєму виробництві;
- підвищення ефективності логістики;

- розробку енергоефективних продуктів та центрів обробки даних.

За час виробничої діяльності з 1990 по 2014 р. IBM зберегла 6,8 млн МВт•год споживання енергії, запобігла 4,2 млн т викидів CO<sub>2</sub> та заощадила 550 млн дол. завдяки щорічним заходам щодо збереження енергії.

Зарубіжні корпорації встигли досягти досить високого рівня соціальної відповідальності, тож можна з упевненістю стверджувати, що їхні програми виходять за межі національних інтересів і торкаються проблем загальносвітового масштабу [31].

Соціально-екологічна відповідальність бізнесу є невід'ємною частиною етичних норм на додаток до системи норм та вимог у галузі природоохоронних законів. Екологічна відповідальність бізнесу є добровільною та мотивованою участю організації у різноманітних заходах, спрямованих на запобігання та зведення до мінімуму негативних впливів на навколишнє середовище, раціональне використання природних ресурсів, економію сировинних та енергетичних запасів у господарській діяльності, вторинне використання відходів у виробничому циклі, попередження аварійних і надзвичайних ситуацій, збереження природних територій, що особливо охороняються, зникаючих біологічних видів і т.д.

Усі компанії, які здійснюють свою діяльність з урахуванням тенденцій соціально-екологічної відповідальності бізнесу, можна умовно поділити на дві групи:

- організації, які отримують при вирішенні екологічних проблем реальну економічну вигоду, наприклад, впроваджуючи безвідходні виробничі цикли і тим самим знижуючи собівартість продукції;
- компанії, які займаються вирішенням екологічних проблем для створення позитивного іміджу, вважаючи, що основна мета їхньої діяльності – отримання прибутку.

Наявність позитивних тенденцій у проведенні екологічно відповідальної політики передовим бізнесом можна простежити на прикладі підсумків рейтингів екологічної відповідальності нафтогазових компаній.

Варто зазначити, що рейтинг ґрунтується на наявних у публічному доступі даних про діяльність підприємств. Цей принцип є логічним продовженням тези про ведення соціально-відповідального бізнесу, що і є основною метою рейтингу [30].

Останні дослідження демонструють, що світові компанії демонструють досить високий рівень інформаційної відкритості у питаннях, пов'язаних із екологічною відповідальністю. Офіційні сайти більшості організацій містять розділи, присвячені природоохоронним аспектам їхньої діяльності. Більше половини компаній, які брали участь у рейтингу, щороку публікують спеціальні екологічні звіти або розкривають свої екологічні показники у рамках звітів про сталий розвиток.

Таким чином, екологічна відповідальність є складовою корпоративної соціальної відповідальності і нерозривно пов'язана з економічною ефективністю та соціальною активністю компанії.

Підсумовуючи дослідження застосування принципів корпоративної соціальної відповідальності практично, можна дійти невтішного висновку, різні компанії застосовують диференційований підхід до вибору напрямів своєї соціальної політики, керуючись різною мотивацією і вибираючи собі пріоритетні завдання КСВ. У зарубіжних країнах активно розвивається соціальна відповідальність, яка виходить за межі регіональних інтересів.

Корпоративна соціальна відповідальність у нашій країні почала широко поширюватися менше 10 років тому. Раніше вона асоціювалася з разовою благодійністю та нечисленними заявами про необхідність дотримання етичних норм. Проте в останні роки зі збільшенням значимості КСВ на Заході та розвитком бізнес-культури в Україні назріває необхідність перегляду поняття та ролі корпоративної соціальної відповідальності у вітчизняних ділових колах. Відповідно, у компаній з'являється інтерес до

розробки якісної, продуманої політики соціальної відповідальності перед громадськістю [40].

Існують певні особливості, що впливають на розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні часом є перепорою, яку не всі фірми здатні подолати. Ці особливості можна поділити на дві групи:

- історичні та географічні;
- соціально-політичні.

До першої групи належать:

- великі відстані між населеними пунктами;
- переважання таких типів міст, у яких вся інфраструктура та населення залежні від єдиного підприємства;

- менталітет та історично сформований метод ведення бізнесу;
- необ'єктивна оцінка дій до компаній у ЗМІ.

До другої групи можна віднести:

- вкрай низький рівень доходів населення регіонах;
- найширший спектр соціальних проблем на території всієї країни, через які корпорації складно визначитися, «з чого почати»;
- тиск з боку місцевої влади.

В Україні соціальна відповідальність бізнесу стоїть вкрай гостро з урахуванням того, що 80% населення країни негативно ставляться до ключових постатей бізнесу, який дуже часто має пряме відношення до політики.

Корпоративна соціальна відповідальність може бути ефективним механізмом налагодження взаємовідносин між бізнесом та суспільством, а також здатна допомогти компенсувати негативні наслідки досі не прийнятих більшою частиною населення ринкових відносин.

На шляху становлення та розвитку принципів корпоративної соціальної відповідальності у світі стоїть ще одна гостра проблема – відносини корпорацій з державою. Іноді влада досить скептично ставиться до незалежного мислення компаній. Такий прояв КСВ, як підтримка

правозахисних організацій, створення власних фондів, формулювання корпоративних завдань та зрозумілих цілей, прирівнюється чиновниками до зайняття політикою [41].

Щодо цього у світових компаній виникають дві проблеми. Першу можна назвати «благодійним рекетом» – це тиск, який чинить місцева чи федеральна влада на компанію з метою змусити її жертвувати на конкретні справи. Найчастіше організаціям вдається уникнути такого тиску, по-перше, завдяки добровільній здачі ресурсів, спрямованих на благодійність у розпорядження влади, по-друге, завдяки просуванню своїх колишніх працівників до органів місцевого самоврядування. Друга проблема полягає в тому, що корпорації, займаючись благодійністю, повинні мати «державний спосіб мислення», тобто витратити гроші в тому напрямку, в якому держава вважає за необхідне. При опитуванні респондентам було поставлено запитання: «Які види благодійної діяльності компаній видаються вам найбільш привабливими?» Інвестування в інтернет-освіту назвали лише 10% респондентів, тоді як більшість заявили, що бажають бачити виконання корпораціями частини зобов'язань, з якими держава не так добре справляється. Серед таких:

- матеріальна допомога людям похилого віку, хворим, інвалідам та незахищеним верствам населення;
- спонсорська допомога дитячим будинкам;
- матеріальна підтримка закладів охорони здоров'я;
- спонсорська допомога дитячим садкам та школам.

Викладене підштовхує до висновку, що на шляху якісного та ефективного розвитку корпоративної соціальної відповідальності у світі стоїть безліч проблем, вирішення яких потребує зусиль не лише з боку корпорацій, а й із боку громадськості, держави.

Оскільки в Україні розвитку КСВ заважають проблеми, пов'язані не тільки з економічною кон'юнктурою, а й більшою мірою обумовлені менталітетом і стереотипами, що склалися, зусилля з подальшого розвитку та

популяризації корпоративної соціальної відповідальності вимагають комплексного та широкомасштабного підходу [50].

По-перше, державі вкрай необхідно дати певну частку свободи бізнесу у прийнятті рішень, за якими напрямами працювати в галузі соціальної відповідальності, а також суттєво знизити політизацію соціально спрямованих дій. У питаннях КСВ держава має почати відігравати роль порадника-помічника, а не командира-наглядача.

По-друге, громадськість повинна допомагати компаніям у виборі напрямків корпоративної соціальної відповідальності. Населенню та співробітникам організацій необхідно чітко формулювати свої потреби та доносити їх усілякими способами до бізнесу.

Як це краще зробити? Як варіант такої взаємодії можна розглянути проведення анкетування всередині самих компаній або проведення опитувань населення території, де працює ця організація. Але не варто забувати і про роль самих підприємств у розвитку КСВ, адже вони відіграють у цьому провідну роль.

Хоча багато вітчизняних організацій вже активно беруть участь у соціально спрямованій сфері еяльності, деякі компанії роблять це непродумано і часом спонтанно. Ефективним рішенням міг би стати ретельний розгляд зарубіжної практики реалізації принципів КСВ та прийняття рішень на цій основі з урахуванням українських особливостей.

При аналізі вивченого матеріалу було встановлено, що у світі такий напрямок діяльності підприємств, як соціальна відповідальність, грає вагомую роль розвитку всього суспільства, стимулюючи його соціально-економічний розвиток. Діяльність виділено основні форми соціальної відповідальності, виходячи з чого можна дійти невтішного висновку, що феномен КСВ багатосторонній і охоплює різні аспекти життя суспільства [53].

Підвищуючи свою соціальну відповідальність, бізнес тим самим підвищує свою значущість в очах своїх працівників, потенційних працівників та суспільства загалом. Таким чином компанії захищають себе від неякісних

кадрів та забезпечують конкурентну перевагу – персонал. У результаті підвищується статус компанії у суспільстві, стає престижним працювати у такій корпорації. Тому можна сказати, що у соціальній відповідальності насамперед зацікавлена сама організація. Відповідальність за соціальний захист зайнятого населення значною мірою покладено роботодавців, тоді як держава займається питаннями соціального захисту непрацездатного населення. Екологічно відповідальні підприємства мають більш високий рівень схвалення та лояльності у суспільстві, а також з боку держави. Благодійність є інструментом, що підвищує рівень довіри до компанії та формує її позитивний імідж.

### **Висновки до першого розділу**

Історичний контекст соціальної відповідальності (СВ) відображає еволюцію поглядів та підходів до відносин між бізнесом, суспільством та навколишнім середовищем. Від початкового акценту на фінансовій прибутковості, ідеологія СВ розширилася до комплексного підходу, що включає в себе економічні, соціальні та екологічні аспекти. Історичний шлях відбиває важливі зміни у світогляді бізнесу та його відносинах із суспільством, що покликані формувати більш сталі та відповідальні моделі.

Категоріальний апарат соціальної відповідальності визначає ключові терміни та поняття, які допомагають розуміти і реалізовувати цю концепцію в сучасному бізнес-середовищі. Основні категорії, такі як "економічна відповідальність", "соціальна справедливість", "екологічна стійкість" та "корпоративна громадянськість", надають фреймворк для розвитку стратегій та практик, спрямованих на досягнення балансу між комерційними та соціальними цілями.

Зарубіжні моделі соціальної відповідальності, такі як "трипільський підхід" (економічний, соціальний, екологічний), "піраміда Каррола", "модель ISO 26000" та інші, надають підприємствам орієнтири та стандарти для впровадження ефективних стратегій СВ. Ці моделі враховують різні аспекти відповідального бізнесу та сприяють створенню цілісної підходу до соціальної відповідальності.

Висновуючи, історичний контекст, категоріальний апарат та зарубіжні моделі складають важливий фундамент для розвитку та впровадження соціально відповідальних стратегій бізнесу. Вони надають компаніям необхідні засоби для реагування на сучасні виклики та сприяють створенню сталого та відповідального бізнес-середовища.



## РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УМОВАХ КРИЗИ

### 2.1 Діагностика проблем механізмів соціальної відповідальності

Діагностика проблем механізмів соціальної відповідальності є ключовим етапом в управлінні соціальними аспектами діяльності підприємства чи організації. Здатність виявляти та аналізувати проблеми дозволяє розробляти ефективні стратегії та механізми для вдосконалення соціально відповідальних практик. Нижче подано ключові аспекти діагностики проблем в механізмах соціальної відповідальності:

Аудит соціальної відповідальності:

Проведення аудиту соціальної відповідальності дозволяє оцінити ефективність існуючих стратегій та практик. Аудит включає в себе аналіз діяльності компанії у соціальних, екологічних та економічних аспектах.

- Діагностичні питання можуть відігравати важливу роль у визначенні стану соціальної відповідальності організації та виявленні можливостей для удосконалення. Оцінка впливу на громаду визначається конкретними змінами, які призвів впроваджений соціальний вплив компанії в громаді. Важливо вимірювати та відстежувати цей вплив на рівень життя спільноти та враховувати думки та потреби зацікавлених сторін.

- Оцінка етичних стандартів включає в себе питання про впровадження та виконання етичних принципів в діяльності організації, наявність механізмів виявлення та вирішення етичних проблем, а також відповідність діяльності компанії міжнародним етичним стандартам.

- Взаємодія із співробітниками розглядається через призму програм розвитку та підтримки працівників, оцінки впливу бізнес-процесів

на якість життя працівників та умов праці в організації. Однак, необхідно враховувати, що конфіденційність діагностичного аналізу може вплинути на відвертість відповідей та результати оцінки.

Забезпечення рівності та справедливості у винагородженні та кар'єрному розвитку є ключовим аспектом соціальної відповідальності. Оцінка та моніторинг ризиків у сфері соціальної відповідальності включає визначення соціальних та етичних ризиків, їх систематичну оцінку та моніторинг, а також реагування на їх виникнення та вирішення проблем.

Діагностика проблем механізмів соціальної відповідальності повинна бути системною та охоплювати всі рівні організації, починаючи від верхнього рівня керівництва та закінчуючи звичайними співробітниками, для досягнення сталого соціально відповідального розвитку.

Успішна соціальна відповідальність передбачає активне залучення та співпрацю з різними зацікавленими сторонами, включаючи громаду, громадські організації та споживачів. Діагностика повинна визначити ступінь взаємодії та ефективність зворотного зв'язку від зацікавлених сторін.

Впровадження стандартів та сертифікації є важливим етапом для об'єктивної оцінки виконання критеріїв соціальної відповідальності та виявлення недоліків в системі управління. Діагностичні питання включають відповідність дій та проектів компанії міжнародним стандартам, використання систем внутрішнього контролю та наявність сертифікованих систем управління соціальною відповідальністю.

Залучення до співпраці з місцевими урядовими структурами визначає рівень взаємодії та вирішення спільних проблем на рівні місцевих спільнот. Діагностичні питання включають активність компанії у вирішенні соціальних проблем місцевих громад, взаємодію з місцевими урядовими структурами та вирішення конфліктних ситуацій з місцевою громадою.

Загалом, діагностика проблем механізмів соціальної відповідальності - це системний підхід, який дозволяє виявляти слабкі та сильні сторони в управлінні соціальною відповідальністю. Враховуючи широкий спектр

аспектів взаємодії компанії з оточуючим середовищем, організації можуть ефективно коригувати свої стратегії та механізми для досягнення позитивних соціальних результатів та сталого розвитку [26].

Врахування Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН:

Діагностика проблем механізмів соціальної відповідальності може включати оцінку того, наскільки компанія враховує та впроваджує Цілі сталого розвитку ООН. Рівень відповідності організації глобальним вимогам сталого розвитку визначається тим, як компанія інтегрує Цілі сталого розвитку у свою стратегію та яким чином вимірює та відстежує вплив своєї діяльності на досягнення цих цілей. Діагностичні питання також спрямовані на виявлення конкретних проектів та ініціатив, спрямованих на вирішення ключових проблем Цілей сталого розвитку.

У контексті стратегій кругового економічного розвитку діагностичні запитання допомагають визначити, як компанія зменшує використання обмежених ресурсів, які ініціативи спрямовані на переробку та використання відходів, а також як впроваджуються принципи кругової економіки в продукційні та бізнес-процеси.

Оцінка впливу на зміну клімату розглядає заходи, які компанія приймає для зменшення викидів парникових газів, її зусилля у використанні зелених технологій та відновлюваної енергії, а також заходи з компенсації викидів та сприяння збереженню природи.

Діагностика економічної стійкості підприємства ставить перед собою завдання визначити, як компанія забезпечує стабільність та рентабельність у своїй галузі, як ефективно впроваджуються інноваційні підходи для підвищення продуктивності, і які проекти спрямовані на розвиток місцевої економіки та підтримку малих бізнесів.

Загальний підхід до діагностики проблем у зазначених областях дозволяє компаніям точніше визначити аспекти, які потребують удосконалення та розвитку в рамках їх соціальної відповідальності. Цей

аналіз служить основою для розробки стратегій, спрямованих на стале покращення у всіх аспектах діяльності підприємства.

**Збереження біорізноманіття:** Діагностика проблем може включати в себе аналіз впливу діяльності компанії на біорізноманіття. Збереження різноманітних екосистем та видів сприяє сталому розвитку. **Підтримка соціальних інновацій:** Визначення проблем може включати аналіз ініціатив та програм, спрямованих на підтримку соціальних інновацій. Це може включати розвиток новаторських проектів у сфері освіти, охорони здоров'я, та розвитку громад. **Етичний маркетинг та комунікації:** Виявлення проблем також може охоплювати аспекти етичного маркетингу та комунікацій. Якщо компанія надає важливий акцент на соціальну відповідальність, важливо визначити, наскільки це відображається в рекламних та інформаційних кампаніях. **Партнерство із глобальними ініціативами:** Діагностика проблем може включати вивчення співпраці компанії з глобальними ініціативами та об'єднаннями, такими як Global Compact ООН, щоб забезпечити відповідність міжнародним стандартам соціальної відповідальності.

**Діагностика проблем у контексті сталого розвитку** спрямована на виявлення ключових аспектів, які можна вдосконалити, забезпечуючи тим самим більш стійке та відповідальне підприємництво. Цей процес дозволяє організаціям ефективно вирішувати виклики та розвиватися в гармонії з оточуючим середовищем. **Сприяння рівності та інклюзивності:** Діагностика проблем може включати вивчення заходів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей та інклюзивності в організації. Це може стосуватися як внутрішніх практик, так і зовнішніх ініціатив, спрямованих на розбудову диверсифікованого та рівноправного середовища. **Відповідальна ланцюжок постачання:** Визначення проблем може також стосуватися практик управління ланцюжком постачання. Дотримання соціально відповідальних стандартів у всьому ланцюзі постачання важливо для забезпечення етичних та сталих бізнес-практик. **Стратегії управління відходами:** Діагностика проблем може охоплювати аналіз стратегій та практик управління відходами.

Зменшення відходів та використання ефективних методів переробки є ключовими для сталого ведення бізнесу. Вдосконалення системи звітності: Однією з ключових аспектів діагностики може бути аналіз системи звітності. Забезпечення прозорості та якості звітності є важливим елементом соціальної відповідальності.

Розвиток спільнот та соціальних інвестицій: діагностика проблем може включати аналіз того, як компанія сприяє розвитку місцевих спільнот через соціальні інвестиції. Це може включати програми освіти, охорони здоров'я, та інфраструктурний розвиток. Енергоефективність та використання відновлюваних ресурсів: Оцінка енергоефективності та використання відновлюваних ресурсів може бути частиною діагностики для забезпечення екологічної сталості. Розробка соціальних стандартів для працівників: Виявлення проблем може включати аналіз стандартів, які застосовуються до умов праці та благополуччя працівників. Відповідальна фінансова політика: Діагностика може включати в себе оцінку того, як компанія керує своїми фінансами з точки зору соціальної відповідальності.

Соціальна інноваційність та розвиток: Діагностика проблем може включати аналіз того, як компанія впроваджує соціальні інновації та сприяє їхньому розвитку в організації та галузі. Залучення молоді та освітні ініціативи: Діагностика може охоплювати аналіз ініціатив та програм, спрямованих на залучення молоді та підтримку освітніх ініціатив. Гендерна рівність та жіноче лідерство: Визначення проблем може включати аналіз ініціатив, спрямованих на підтримку гендерної рівності та розвиток жіночого лідерства. Культурна різноманітність та включеність: Діагностика може стосуватися практик, спрямованих на збереження та підтримку культурної різноманітності та включеності в організації.

Загалом, діагностика проблем у цих областях дозволяє компанії точніше визначити аспекти, які потребують удосконалення та розвитку в рамках її соціальної відповідальності. Цей аналіз служить основою для

розробки стратегій, спрямованих на стале покращення у всіх аспектах діяльності підприємства [58].

Загальною метою діагностики проблем у зазначених областях є забезпечення компанії можливості точно визначити сфери, які потребують удосконалення та розвитку в рамках її соціальної відповідальності. Цей аналіз є ключовим етапом, який служить основою для розробки стратегій, спрямованих на стале покращення у всіх аспектах діяльності підприємства.

Діагностичні питання, висунуті в різних напрямках, допомагають ретельно вивчити різноманітні аспекти соціальної відповідальності. Наприклад, дослідження впливу на зміну клімату, стратегії управління відходами, підтримка соціальних інновацій чи розвиток спільнот створюють повний образ відповідальної діяльності підприємства.

Виявлення конкретних проблем дозволяє компанії не лише усвідомити свій вплив на різні сфери суспільства, але й здійснювати кроки для їх вирішення. Розробка стратегій, які враховують діагностичні висновки, спрямована на створення узгоджених планів дій, спроможних покращити якість соціальної відповідальності та сприяти сталому розвитку в комплексі. Цей аналіз дозволяє компанії визначити свої сильні та слабкі сторони у сфері соціальної відповідальності, а також виділити можливості для інновацій та покращень. Враховуючи результати діагностики, організація може визначити конкретні заходи та ініціативи для вдосконалення своєї діяльності та досягнення поставлених цілей у сфері сталого розвитку.

Додатково, цей процес також сприяє встановленню партнерств із зацікавленими сторонами, включаючи глобальні ініціативи та локальні спільноти. Взаємодія з такими партнерами може допомогти у вирішенні конкретних проблем та сприяти впровадженню кращих практик у галузі соціальної відповідальності.

Враховуючи широкий спектр аспектів, що розглядаються в діагностичних напрямках, компанії можуть створити комплексні та досконалі стратегії соціальної відповідальності. Ці стратегії сприяють покращенню

стосунків з споживачами, збільшенню конкурентоспроможності на ринку та сприяють сталому розвитку як організації, так і суспільства в цілому.

## 2.2 Корпоративна соціальна відповідальність як елемент соціальної політики

Корпоративна соціальна відповідальність давно стала невід'ємною частиною існування сучасних компаній. Концепція, що зародилася на початку ХХ століття, пройшла свій непростий шлях розвитку від виплати перших компенсацій при звільненні співробітникам, будівництва шкіл і церков, створення пенсійних фондів до сучасної концепції сталого розвитку корпорацій.

Нині набула поширення теорія «розумного егоїзму» (enlightened self-interest). Вона наполягає на тому, що соціальна відповідальність бізнесу це просто «хороший бізнес», оскільки скорочує довгострокові втрати прибутку. Витрачаючи гроші на соціальні та філантропічні програми, корпорація скорочує свої поточні прибутки, але в довгостроковій перспективі створює сприятливе соціальне оточення і, отже, стійкі прибутки. Соціально відповідальна поведінка — це можливість для корпорації реалізувати свої основні потреби у виживанні, безпеці та стійкості[29].

Компанії витрачали велику кількість грошей та ресурсів на здійснення соціальної політики, тому що розуміли, що всі витрати окупляться досягненням високої репутації компанією, і, як наслідок, досягненням високого рівня лояльності з боку споживачів, суспільства та держави.

Більшість дослідників формування корпоративної соціальної відповідальності приходять до думки, що базовою передумовою, яка вплинула на розвиток КСВ є глобалізація<sup>2</sup>. Ці тенденції підтверджують і

статистичні звіти компаній про соціальну діяльність. Так, у Бразилії, оскільки з 2012 р. -2014 роки 88% компаній повідомляли про свою соціальну діяльність. У ті роки в Болгарії лише від 54% до 63% компаній опублікували звіти про свою соціальну діяльність. Безумовно, це багато в чому пояснюється тим, що Болгарія зазнала значних економічних потрясінь під час кризи.

Слід зазначити, однак, що найбільшого розвитку корпоративна соціальна відповідальність отримала у Японії, де у 2013 р. 93% компаній повідомляли про свою соціальну діяльність, та Велику Британію, де всі 100% компаній публікують звіти із соціальної діяльності.

На відміну від США, де корпоративна соціальна відповідальність ініціюється самими компаніями, виходячи далеко за межі вимог законодавства у питаннях взаємин компаній зі своїми стейкхолдерами, європейські корпорації суттєво обмежують свою відповідальність перед суспільством. Якщо у США корпоративна діяльність, традиційно розглядається у США як соціальна діяльність, що проводиться виключно з ініціативи самого бізнес-спільноти., то в Європі, як правило, регулюється нормами, стандартами та законами відповідних держав[13].

Як правило, моделі корпоративної соціальної відповідальності засновані на економічних, юридичних, етичних стандартах, які впливають на форми соціальної відповідальності компаній та вектор їхньої благодійної діяльності. В результаті склалися американська та європейська моделі, що мають ряд істотних відмінностей.

Однією з основних особливостей континентальної європейської корпоративної соціальної відповідальності є її регулювання. Тому цю модель часто відносять до прихованих форм корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). У багатьох країнах законодавчо закріплено обов'язкове медичне страхування та охорона здоров'я працівників, пенсійне регулювання та низку інших соціально значущих питань. Крім того, правовідносини працівників із роботодавцями у Європі відрегульовані більш



детально, ніж у США. У цілому нині, держрегулювання з багатьох аспектів корпоративної соціальної відповідальності значно перевищує північноамериканську систему. Слід зазначити, що у таких країнах як Франція, Норвегія, Данія, Швеція, Голландія, Фінляндія державні установи обов'язково повинні повідомляти про свою соціальну діяльність.

Так, Комітет сприяння корпоративній філантропії (CECP — The Committee Encouraging Corporate Philanthropy; США) вивчив відомості 54 компаній Європи, Азії та Африки (які у 2013 році надали пожертвування на суму 3,6 млн доларів) та підготував звіт «Благодійність по всій планеті: видання 2014 р.»<sup>1</sup> У документі йдеться про те, що найщедрішими виявилися співробітники корпорацій зі штаб-квартирами в азіатському регіоні (середня сума благодійного внеску склала 680 доларів на одного працівника), а європейська аудиторія перераховувала некомерційним організаціям більшу частку індивідуальних доходів. У сучасних умовах компаніям доводиться відповідати найрізноманітнішим громадським очікуванням, не просто здійснюючи певну кількість соціально спрямованих проектів, а інтегруючи концепцію соціальної відповідальності до управлінських структур корпорацій.

Стратегії КСВ, є за великим рахунком загальними всім великих підприємств, практично можуть набувати специфічний характер залежно від сфери діяльності підприємств; також вони можуть застосовуватися по-різному і мати різні рівні пріоритетності для компаній, що виходять з тих чи інших міжнародних стандартів КСВ. Як зазначалося, початок розвитку корпоративної соціальної відповідальності належить до 1920-м років. Тоді, у багатьох американських компаніях помітили, що лояльність до своїх товарів із боку споживачів невисока. Наглядові керуючі відзначили, що оцінки від нижчих до вищих змінюються під час здійснення соціально спрямованих проектів, типу будівництва шкіл, виплат компенсацій, матеріальної допомоги тощо. Це значно покращувало ставлення громадськості до репутації компанії.

З того часу пройшло майже століття і бізнес – сектор набагато далі просунувся у розробці та застосуванні концепції КСВ у своїй діяльності.

Сьогодні КСВ є дуже складною складовою успішного розвитку компаній, що породило різні погляди на концепцію корпоративної соціальної відповідальності. Умовно, що авторів існуючих підходів можна розділити на дві групи. По-перше, це прихильники підходу суспільного добробуту (корпоративний альтруїзм), що полягає в реалізації бізнесом тієї політики, яка була б бажана з позицій цілей і цінностей суспільства. У своїх роботах К. Девіс визначив спрямованість КСВ як обов'язок усіх осіб, які приймають рішення у сфері бізнесу, враховувати не лише свої інтереси, а й примножувати та захищати суспільне багатство. Далі, ця теорія отримала поширення в роботі М. Гуїра, який стверджував, що «корпорація має як економічні і правові зобов'язання, а й несе відповідальність перед суспільством, яка виходить поза межі».. Особливу важливість носять дослідження А. Керолла, який визначив межі сучасних досліджень у сфері соціальної відповідальності корпорацій, визнавши її як багаторівневу відповідальність. Так, перший рівень — економічна відповідальність підприємств. Вона визначається базовою функцією всіх фірм – задоволення потреб ринку у вигляді виробництва товарів та послуг. Виходить, будь-яка фірма, що реалізує відповідальність на економічному рівні, вже соціально відповідальна. Далі під правовою відповідальністю розуміється відповідність діяльності фірм правовим нормам (тобто. законслухняність фірм). Відтак, етична відповідальність вимагає від компаній дій, співзвучних громадським очікуванням у сфері моральних установ. І на завершення – філантропічна відповідальність – добровільна участь компаній у реалізації соціальних програм.

Безумовно, поняття корпоративної соціальної відповідальності може трактуватися як концепція сталого розвитку компанії. Під стійким розвитком розуміється «збереження довкілля та економія природних ресурсів у єдності із соціальним та економічним благополуччям на користь сьогодення та

майбутніх поколінь» Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність це постійно вдосконалений та реалізований зацікавленими у сталому розвитку компаніями набір програм та практик, спрямованих на здійснення соціальної політики у всіх сферах КСВ[17].

Нині сфери реалізації корпоративної соціальної відповідальності зазвичай поділяють на наступні:

- соціально відповідальна поведінка стосовно суспільства;
- вдосконалення корпоративної культури;
- екологічно безпечний менеджмент та охорона природи;
- взаємовигідні та конструктивні відносини з персоналом, постачальниками та клієнтами.

З точки зору бізнесу головна мета політики КСВ – підвищувати рівень репутації компанії шляхом підвищення суспільного добробуту та відповідності ряду суворих вимог у сфері політики КСВ на арені міжнародного бізнесу. Відомо, що чим більша компанія і чим вищий її індекс транснаціоналізації, тим більшій кількості очікувань та вимог їй потрібно відповідати.

Серед основних інструментів реалізації соціальних програм компанії Росії використовують такі форми: грошові гранти, благодійні пожертвування та спонсорська допомога; соціально значимий маркетинг, еквівалентне фінансування, соціальні інвестиції, делегування співробітників компанії, соціальний бюджет.

Залежно від цього, яку сферу соціальної відповідальності спрямовані дії підприємства, відрізнятимуться використовувані у кожному даному випадку стратегії і прийоми. Якщо йдеться про взаємодію з персоналом, то компанії можуть надавати персоналу можливість здобуття вищої освіти та підвищення кваліфікації, використання корпоративних автомобілів та квартир, отримання безкоштовної медичної страховки[39].

У сфері відносин із бізнес – співтовариством, якого можна віднести сукупність всіх постачальників, контрагентів і клієнтів, компанії слід

застосовувати лише ті практики ведення бізнесу, які дозволять побудувати довірчі і стабільні відносини з таким бізнес – оточенням компанії. Так, екологічний менеджмент компанії має бути спрямований на скорочення відходів виробництва, використання очисного обладнання, впровадження інноваційних методів виробництва, контроль екологічної безпеки на виробництві. Стосовно місцевих громад компанії слід виділяти кошти на благодійність, сприяти соціальному будівництву, підтримувати освіту, спорт та медицину, брати участь у культурному житті суспільства і т.д.

Розробкою соціальної політики компанії у корпораціях, як правило, зайняті спеціально створені відділи. І, як наслідок, збалансована політика в галузі КСВ допомагає компанії досягати сталого зростання, викликати довіру з боку держави та суспільства, тим самим підвищуючи рівень значущості компанії у регіонах присутності та роблячи її більш конкурентоспроможною. Не зайве відзначити, що КСВ – це не просто набір практик і програм, а спосіб дії соціально відповідальної компанії, спрямований досягнення сталого розвитку на довгостроковій перспективі, куди входять забезпечення трудових гарантій персоналу; випуск товарів та послуг високої якості; моніторинг безпеки та дотримання санітарно-гігієнічних норм на виробництві; розробка спеціальних програм співпраці з контрагентами та інвесторами; вжиття заходів щодо мінімізації забруднення природи; допомога соціально незахищеним верствам населення; субсидування та благодійні платежі; розвиток регіонів присутності; підвищення соціально – економічних показників стабільності; спільна діяльність з некомерційними інститутами та державою.

Підсумками реалізації соціальної політики може стати: підвищення рівня життя персоналу та мешканців місцевих спільнот; зміцнення позицій компанії на ринку та зростання її авторитету; встановлення взаємовигідних та стабільних відносин з урядом; досягнення доброзичливих та міцних відносин із суспільством, закріплення та підвищення лояльності споживачів до брендів компанії; розвиток системи швидкодії та попередження розвитку

ризиків; залучення до структури компанії найбільш мотивованих та здібних працівників.

Однак, корпоративна соціальна відповідальність має бути заснована на наступних принципах взаємодії:

- інституційний: суспільство, яке свідомо віддає частину суспільних повноважень до рук бізнесу, очікує від нього не лише здійснення економічно вигідної діяльності, а й певних соціально відповідальних дій;

- організаційний: компанії бізнес – сектора відповідають за підсумки своєї діяльності у сферах як первинної, і вторинної взаємодій із громадськими структурами;

- Індивідуальний: будь-який менеджер і співробітник індивідуальний у своєму моральному виборі. Щодня їм слід вибирати з багатьох рішень саме те, що є соціально відповідальним і підвищує суспільний добробут.

Слід зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність передбачає виконання бізнес-сектором зобов'язань перед суспільством відповідно до закону; більше, це добровільні витрати підприємств на соціальну політику, причому, дані витрати перевищують встановлені податковим, трудовим та іншим законодавством рівні обов'язкових витрат на ці потреби. Відповідно до стратегічної стадії організаційного обучения<sup>4</sup>, компанії враховують соціально значущі проблеми у своїх управлінських стратегіях і починають витрачати більше фінансів на соціальні проекти у тому, щоб отримати переваги корпорації – першопрохідника і збільшити економічну ефективність у довгостроковій перспективі. Це збігається з консолідаційною стратегією розвитку суспільних очікувань<sup>1</sup>, коли з'являються нові стандарти соціальної відповідальності організацій, дотримання яких бізнесом має добровільний характер.

Дані стандарти покликані регулювати діяльність підприємств у сфері КСВ, їх застосовують для уніфікації нефінансової звітності підприємств та для оцінки реального внеску підприємств в екологічну, соціальну та інші сфери життєдіяльності общества. Доречно буде навести визначення

стандартизації – встановлення однакових обов'язкових норм, правил, характеристик та зразків для продуктів, матеріалів, послуг чи процесів.

Нефінансовою звітністю підприємств є соціальна звітність перед суспільством. Основним механізмом інституціоналізації практик КСВ на корпоративному рівні, прийнятим як американськими, так і європейськими компаніями, є кодекси соціальної відповідальності, які є корпоративними документами, що розробляються компаніями на добровільних засадах. p align="justify"> Зміст кодексів корпоративної соціальної відповідальності становлять принципи корпоративної етики, визначення яких є прерогативою менеджменту компанії. Як правило, до складу подібних документів включаються розділи про якість продукції, принципи взаємодії зі споживачами та конкурентами, добровільні зобов'язання компанії щодо працівників та місцевого співтовариства.

Корпоративний соціальний звіт - це документ, відкритий всім зацікавленим особам і включає основні досягнення компанії у реалізації стратегічних планів соціального розвитку. Корпоративний соціальний звіт дає можливість публічним компаніям подати у згуртованому вигляді інформацію про проведену ними соціальну політику та продемонструвати бізнес-оточенню факт того, що компанія націлена не лише на отримання високого прибутку.

Компанії сьогодні приділяють соціальній звітності багато уваги, незважаючи на те, що ведення соціальної звітності ґрунтується переважно на добровільних засадах. Тут ми підійшли до того, щоб розглянути деякі міжнародні стандарти соціальної відповідальності корпорацій[29].

Міжнародні стандарти КСВ гарантують, що діяльність компанії справді є соціально відповідальною. Звітність у відповідності до стандартів є важливою частиною застосування стратегій корпоративної соціальної відповідальності.

Спочатку сконцентруємо свій дослідницький інтерес на загальноприйнятих міжнародних стандартах, а потім приділимо увагу

російським стандартам КСВ. Так, міжнародний стандарт соціальної відповідальності SA 8004 (соціальна відповідальність 8000) дозволяє оцінити соціальні елементи управлінських систем. Документальною основою стандарту є принципи міжнародних конвенцій МОП (Міжнародна організація праці), а також Всесвітня декларація прав людини та Конвенція ООН з прав дитини.

Головною спрямованістю цього стандарту є підвищення рівня життя працівників та умов праці. Заснований на схожих зі стандартами ISO 14001 (Управління охороною навколишнього середовища) та ISO 9000 (Управління якістю) підходами, SA 8000 відрізняється показниками оцінки, що використовуються. Стандарт призначений для застосування в індустріальних та країнах, що розвиваються, як для підприємств, так і для громадських інститутів. Стандартом встановлюються критерії для оцінки показників примусової та дитячої праці, техніки безпеки на робочих місцях, свободи створення професійних об'єднань, тривалості робочого часу, компенсаційних виплат тощо.

Інший стандарт, розроблений організацією Global Reporting Initiative Organization, називається стандарт GRI1. Концепція сталого розвитку є основою цього стандарту. Відповідно до вимог GRI, соціальний звіт повинен містити результати екологічної, економічної та соціальної політики компанії (так званий триєдиний результат). Головним плюсом GRI є той факт, що стандарт дозволяє компанії, яка тільки-но починає реалізовувати стійку політику, використовувати лише загальні рекомендації документа, і робити це поетапно. Тобто GRI підходить як компаніям, які досягли сталого розвитку, так і молодим компаніям. Також цей стандарт дозволяє компаніям звітувати лише по одній або декільком сферах своєї діяльності, лише поступово переходячи на більшу кількість областей. Проблемою роботи з цим стандартом є необхідність публікації або презентації готового звіту; недостатньо лише написати його.

Стандарт АА 10002, відомий як стандарт верифікації звітів, був створений Інститутом соціальної та етичної звітності у 1999 році. Відмінною особливістю стандарту є діалог та взаємодія всіх зацікавлених сторін (тобто стейкхолдерів), таких як клієнти, інвестори, постачальники, персонал тощо. з компанією, яка під час аналізу своєї діяльності обов'язково враховує отримані дані. АА 1000 розроблений на основі досвіду підготовки та створення соціальних звітів безліччю компаній у всьому світі. Відповідно до вимог стандарту, процес соціальної звітності складається з планування, збору та аналізу інформації, підготовки звіту та, нарешті, проведення аудиту сторонньою організацією[31].

В галузі екологічного менеджменту відома серія міжнародних стандартів ISO 140003. Що складається з кількох стандартів, ISO 14000 покликаний для допомоги компаніям у мінімізації негативного впливу на довкілля. У одних стандартах акцент зроблено на системи екологічного менеджменту, за іншими увага приділяється іншим аспектам екології, як викид парникових газів, оцінка екологічної ефективності, обміну інформацією тощо.

Одним із найновіших стандартів КСВ є стандарт ISO 26000: 20104, прийнятий у жовтні 2010 року. Цей стандарт має назву – Посібник із соціальної відповідальності. Стандарт був розроблений за участю експертів-представників із дев'яноста країн. Експерти представляли такі групи стейкхолдерів: держава, промисловість, споживачі, трудящі, неурядові інститути, дослідницькі організації та компанії, які надають послуги в галузі КСВ.

Для досягнення балансу між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, створюються спеціальні умови, засновані на згоді між країнами та основними категоріями стейкхолдерів. Даний стандарт є керівництвом за принципами КСВ, проблематики КСВ, способів впровадження КСВ в управлінські стратегії компаній, практик КСВ і.т.д. Стандарт призначений для надання допомоги як великим, так і невеликим



компаніям. Важливо, що ISO 26000 не призначений для сертифікації, а є стандартом, що добровільно використовується.

Для визначення рівня соціальної відповідальності організації слід проаналізувати такі елементи своєї діяльності: управління в організації, людські права, трудові практики, екологічна ситуація, ділові практики, взаємодія зі споживачами, вплив на місцеві спільноти. Застосовуючи стандарт ISO 26000 кожна компанія може значно підвищити свій рівень соціальної відповідальності.

Проаналізувавши процеси переходу компаній до системи корпоративної соціальної відповідальності, можна виділити такі етапи її формування у російських корпораціях:

- проводиться внутрішньокорпоративне дослідження, визначається «коло» соціальної відповідальності - тематичні пріоритети та питання для обговорення;

- за підсумками першого етапу проводиться підготовка до «діалогів» зі стейкхолдерами,

- проведення дискусій за результатами якої структуруються тематичні пріоритети та межі, стейкхолдери висловлюють свої рекомендації щодо соціальної діяльності.

- потім ряд обговорень (круглі столи, зустрічі) у результаті формулюються зобов'язання для компанії та показники їх виконання;

- розробка рекомендацій щодо моніторингу показників та формування звіту корпоративної соціальної вітчизняності.

Постійний розвиток системи міжнародних стандартів у галузі КСВ продукує формалізацію політики КСВ, таким чином, надаючи соціальній політиці компаній вже більше не добровільний, а обов'язковий відповідно до вимог закону та суспільства характер. Також, до дотримання правил компанії мотивують і рейтинги соціальної відповідальності, такі як Dow Jones Sustainability Index, індекс FTSE4Good, розроблений спільними зусиллями газети Financial Times та лондонської біржі, або Accountability Rating, який

складає британська консалтингова компанія Ssrnetwork та інститут Accountability[16].

Таким чином, залежно від ситуації, компанії можуть обирати той чи інший стандарт звітності. Складання нефінансових звітів відповідно до стандартів є складним завданням для компаній, однак щороку все більше організацій надають соціальні звіти, таким чином доводячи свою участь у здійсненні соціальної політики. Так було у звіті про соціально орієнтованої діяльності підприємств Північної Америки, складений за підсумками опитування понад 160 організацій. Автори цього документа зазначають, що половина корпорацій розширила свої добровільні програми за рахунок послуг *probono*, медіанна вартість яких у 2013 році склала 300 000 доларів. Дуже примітно, що 67% представників «корпоративної Америки», які приділяють особливу увагу практиці «*Probono*», під час «Великої рецесії» також збільшили обсяги традиційних грошових пожертвувань. Фонд TaprootFoundation, що постачає соціальній сфері волонтерів-професіоналів, обговорює природу цього явища у своєму новому «Огляді ключових тенденцій: нова хвиля у розвитку корпоративних послуг *probono* — 2014»[41].

Для країн пострадянського простору можна сформулювати рекомендації

розвитку корпоративної соціальної відповідальності бізнес-структур:

– формування та розвиток сектору незалежного консалтингу в галузі КСВ;

– підвищення уваги фінансового сектора до проектів у галузі КСВ, у тому числі

ініціювання кількості соціально відповідальних інвестиційних фондів;

– підвищені інтереси засобів масової інформації та популяризація індексів

соціальної відповідальності та опублікування їх у своїх рубриках;

– формування та розробка вищими навчальними закладами курсів системи бізнес-

освіти у галузі корпоративної соціальної відповідальності;

- залучення уряду до розвитку соціальної корпоративної відповідальності бізнесу.

### 2.3 Шляхи оптимізації механізмів соціальної відповідальності в умовах кризи

Умови кризи ставлять підприємства перед унікальними викликами та можуть потребувати адаптації стратегій соціальної відповідальності (СВ). Важливо знаходити імпактні та ефективні шляхи оптимізації механізмів СВ, щоб підтримувати сталість та відповідати потребам усіх стейкхолдерів. Нижче представлено ключові шляхи оптимізації:

Умови кризи ставлять підприємства перед унікальними викликами та можуть потребувати адаптації стратегій соціальної відповідальності (СВ). Важливо знаходити імпактні та ефективні шляхи оптимізації механізмів СВ, щоб підтримувати сталість та відповідати потребам усіх стейкхолдерів.

Пристосування стратегії до потреб кризи включає динамічне планування, щоб гнучко реагувати на конкретні виклики, та розробку екстрених соціальних програм для негайної допомоги та підтримки тих, хто найбільше постраждав.

Збільшення ефективності ресурсів передбачає оцінку та перерозподіл бюджету, приділяючи увагу найбільш ефективним соціальним ініціативам, а також укладення партнерств з організаціями для максимізації соціального впливу.

Збереження робочих місць та підтримка працівників включає в себе надання додаткових соціальних програм для працівників, які можуть відчувати вплив економічної нестабільності, а також вдосконалення політик збереження робочих місць та створення стабільних умов праці

Цифрова трансформація для соціальної відповідальності включає використання технологій для моніторингу та звітності про соціальні ініціативи, а також впровадження електронних засобів для залучення стейкхолдерів та отримання зворотного зв'язку.

Комунікація та прозорість в умовах кризи вимагає ефективної комунікації щодо соціальних заходів підприємства та реактивної відповіді на спільноту, спрямованої на збереження довіри спільноти.

Спрощення звітності та вимог передбачає зменшення бюрократії та використання технологій для автоматизації збору та аналізу даних СВ. Участь у глобальних ініціативах включає співпрацю в глобальних програмах та долучення до глобальних стандартів соціальної відповідальності.

Завданням підприємства в умовах кризи є збереження стабільності та взаємодії зі стейкхолдерами відповідальним способом. Шляхи оптимізації механізмів СВ сприяють адаптації до змінених умов, забезпечуючи при цьому соціальну відповідальність як стратегічний елемент бізнесу. Сталість соціальних ініціатив включає забезпечення сталості програм та адаптацію їх до нових викликів та зміненого контексту.

Розвиток розумної економіки передбачає інтеграцію зелених технологій та циркулярних моделей для зменшення впливу на довкілля та стимулювання сталого економічного зростання.

Соціальна інновація включає стимулювання творчості та інновацій через проекти, спрямовані на вирішення викликів кризи та покращення соціальної відповідальності. Сприяння інклюзивності та рівності передбачає поліпшення ініціатив, спрямованих на інклюзивність та рівні можливості, а також підтримку глобальних соціальних ініціатив та міжнародну співпрацю.

Постійне вдосконалення механізмів включає в себе регулярний аналіз результатів соціальних ініціатив та участь у соціальних обговореннях для отримання відгуків та ідей щодо поліпшення соціальних програм.

Завданням організації є не тільки виживання під час кризи, але і побудова майбутнього, що базується на цінностях соціальної відповідальності. Оптимізація механізмів СВ в умовах кризи допомагає створити гнучку та ефективну стратегію, спрямовану на досягнення позитивного соціального впливу.

Сталість соціальних ініціатив вимагає ретельної оцінки соціальних програм та ініціатив для забезпечення їхньої сталості та довгострокового впливу. Це означає врахування нових викликів та зміненого контексту для адаптації соціальних ініціатив.

Розвиток розумної економіки передбачає інтеграцію зелених технологій та циркулярних моделей. Зелені технології дозволяють зменшити вплив на довкілля, а циркулярна економіка спрямована на мінімізацію відходів та підтримку екологічної ефективності.

Соціальна інновація включає стимулювання творчості та інновацій через проекти, спрямовані на вирішення викликів кризи та покращення соціальної відповідальності. Це може включати в себе реалізацію проектів соціальної інновації та утворення партнерств з соціальними підприємствами для спільного створення значущих ініціатив.

У сфері соціальної відповідальності, важливими напрямками оптимізації механізмів умов кризи є не лише виживання підприємств, але й становлення каталізаторами позитивних змін у суспільстві. Сталість та соціальна відповідальність є основними складовими ефективного бізнесу та високоцінної корпоративної культури.

Вплив на глобальному рівні передбачає приєднання до міжнародних партнерств та ініціатив для розв'язання глобальних проблем. Така міжнародна співпраця з організаціями та урядами спрямована на спільне втілення соціальних проектів.

Постійне вдосконалення механізмів передбачає регулярний аналіз ефективності соціальних ініціатив та коригування стратегій відповідно до отриманих даних. Участь у соціальних обговореннях та форумах є важливою для отримання відгуків та ідей щодо поліпшення соціальних програм.

Збереження соціального капіталу полягає в розвитку місцевих спільнот та їхньої самостійності, а також у підтримці соціальних партнерств для вирішення соціальних проблем. Створення соціальних індикаторів успіху включає визначення ключових показників та впровадження системи оцінки впливу та результатів. Публікація регулярних звітів про соціальні досягнення та вплив на громаду є важливою для забезпечення прозорості.

Етика у відносинах із стейкхолдерами передбачає партнерську взаємодію на етичних принципах та чесність у всій взаємодії з клієнтами, партнерами, працівниками та іншими стейкхолдерами. Розробка внутрішньої культури відповідальності включає вбудовання принципів соціальної відповідальності у корпоративну культуру та цінності. Навчання та підтримка працівників допомагають ефективно реалізовувати соціальні ініціативи. Такий підхід сприяє сталому розвитку підприємств та формуванню позитивного соціального впливу в умовах кризи.

Заохочення інновацій у соціальній сфері передбачає ініціювання та фінансування фондів для підтримки інноваційних рішень у галузі соціальної відповідальності. Такі фонди можуть стати ключовим інструментом у сприянні новаторським ідеям та розвитку соціальних інновацій.

Розвиток програм корпоративного волонтерства передбачає запровадження програм для працівників, що стимулюють їхню участь у соціальних проектах. Встановлення партнерств з громадськими організаціями є додатковим способом розширення впливу та реалізації спільних проектів.

Стратегії зменшення екологічного відбитку охоплюють розробку та впровадження екологічних ініціатив виробництва. Вдосконалення політики

використання ресурсів є ключовим елементом для зменшення споживання та впливу на навколишнє середовище.

Активізація громадського обговорення залучає громадськість до обговорення соціальних та екологічних питань через організацію форумів та дебатів. Регулярні відкриті прес-конференції виступають як інструмент для висвітлення стратегій та результатів діяльності у сфері соціальної відповідальності. Використання медіа та соціальних платформ включає запуск соціальних медіа-кампаній для залучення уваги до соціальних питань та підвищення громадської свідомості. Співпраця з впливовими особистостями може служити додатковим каналом для підтримки соціальних проєктів та поширення інформації.

Гнучкість у впровадженні та адаптації передбачає використання гнучких стратегій відповіді на ситуації, що виникають під час соціальних криз або змін. Встановлення систем моніторингу та корекції дозволяє швидко адаптувати соціальні програми до змінюючихся обставин. Корпоративна етика та антикорупційні заходи включають зміцнення корпоративних етичних стандартів та впровадження заходів проти корупції. Навчання працівників та керівного складу з етики та антикорупційних практик виступає як засіб для забезпечення додержання цих стандартів.

Оптимізація механізмів соціальної відповідальності — це постійний процес, який вимагає участі всіх рівнів компанії та активної взаємодії з оточуючим середовищем. Спільна робота та інноваційний підхід дозволяють компаніям розвивати сталі та ефективні стратегії, спрямовані на досягнення соціальної відповідальності та сталого розвитку.

Сприяння розвитку освіти та культури включає виділення коштів на реалізацію освітніх ініціатив та підтримку освітніх закладів. Підтримка мистецтва та культурних ініціатив сприяє розвитку та збереженню національної спадщини.

Соціальні інвестиції в інновації можуть включати фінансування соціальних стартапів та співпрацю з науковими та дослідницькими центрами

для підтримки наукових досліджень в соціальній сфері. Стимулювання етичного споживання передбачає впровадження програм сертифікації та маркування, а також інформування споживачів про переваги етичного споживання та його вплив на соціальний розвиток.

Сприяння рівності та соціальній справедливості включає в себе програми гендерної рівності та стратегії для зменшення соціальних нерівностей у всіх сферах діяльності. Соціальні ініціативи для підтримки місцевих спільнот охоплюють розвиток місцевої інфраструктури та програми для підтримки зайнятості та підприємництва в місцевих спільнотах.

Створення сприятливого робочого середовища передбачає забезпечення умов для збереження фізичного та психічного здоров'я працівників та розвитку корпоративної культури, що сприяє їхньому розвитку та самореалізації. Електромобільність та екологічно чисті технології включають в себе збільшення використання електромобілів та фінансування досліджень нових технологій для сталого розвитку.

Моніторинг та взаємодія зі стейкхолдерами передбачає розробку систем для збору та аналізу відгуків від стейкхолдерів та можливість взаємодії з ними в реальному часі для швидкого реагування на їхні потреби та очікування.

Оптимізація механізмів соціальної відповідальності полягає в поєднанні різноманітних стратегій та ініціатив, спрямованих на покращення впливу підприємства на суспільство та навколишнє середовище. Це вимагає постійного вдосконалення, інновацій та активного співробітництва з різними зацікавленими сторонами.



## Висновки до другого розділу

Діагностика проблем, соціальний діалог та оптимізація соціальної відповідальності (СВ) в сучасному бізнес-середовищі є критичними елементами для створення стійких та етичних організацій. Процес діагностики дозволяє виявляти виклики та можливості, здатні позначитися на ефективності соціальних ініціатив.

Соціальний діалог, в свою чергу, стає механізмом взаємодії між підприємствами та стейкхолдерами, включаючи працівників, споживачів, громадські організації та інші зацікавлені сторони. Забезпечення ефективного соціального діалогу робить можливим залучення різноманітних перспектив та інтересів, що сприяє створенню більш збалансованих та прийнятних рішень.

Шляхи оптимізації соціальної відповідальності можуть бути спрямовані на кілька напрямків. По-перше, необхідно систематично діагностувати механізми СВ, використовуючи сучасні інструменти та аналізуючи соціальні виклики та можливості. По-друге, важливо активно залучати стейкхолдерів у соціальний діалог, сприяючи взаєморозумінню та спільному прийняттю рішень.

Щодо оптимізації самої соціальної відповідальності, ключовою є інтеграція принципів СВ в стратегічне управління, створення інноваційних соціальних програм та розвиток гнучких стратегій адаптації до змін у соціальному та економічному середовищі. Також важливо підтримувати ініціативи, спрямовані на вирішення конкретних соціальних проблем та зміцнення етичних стандартів.

Узагальнюючи, ефективна діагностика, активний соціальний діалог та системна оптимізація є важливими кроками для створення сталого та соціально відповідального бізнесу, який сприяє позитивному впливу на суспільство та навколишнє середовище.



## ВИСНОВКИ

Висновок щодо соціальної відповідальності може бути складним, оскільки цей концепт є широким і охоплює різні аспекти життя суспільства. Проте, розглядаючи його в історичному контексті, можна визначити, що відповідальність перед суспільством завжди була актуальною, але з часом її зміст та способи виявлення зазнали істотних змін.

Методологічний підхід до соціальної відповідальності дозволяє досліджувати та визначати рівень відповідальності різних суб'єктів, таких як уряди, бізнес, громадські організації та індивіди. Наукові підходи дозволяють систематизувати ці підходи та вивчати їхній вплив на соціальні системи та середовище.

Важливою частиною досліджень є розробка категоріального апарату, який визначає ключові поняття та принципи соціальної відповідальності. Визначення та диференціація цих термінів допомагає у побудові конкретних стратегій та політик, спрямованих на підвищення рівня соціальної відповідальності.

Діагностика проблем у сфері соціальної відповідальності грає ключову роль у вдосконаленні цього процесу. Здійснення системних аналізів та виявлення прогалин у виконанні соціальних обов'язків дозволяє ефективно впливати на розвиток суспільства та досягати більш високих стандартів соціальної відповідальності.

Удосконалення соціальної відповідальності може бути досягнуте через прийняття та виконання конкретних заходів на рівні влади, бізнес-структур, та громадських ініціатив. Поєднання зусиль цих суб'єктів сприятиме створенню ефективної системи соціальної відповідальності, яка відповідає сучасним викликам та потребам суспільства.

Наукові дослідження в галузі соціальної відповідальності допомагають визначати нові тенденції та вдосконалювати стратегії взаємодії між різними

секторами. Розвиток нових технологій і глобалізація суспільства ставлять перед суспільством нові завдання та можливості у сфері соціальної відповідальності.

Урахування екологічних аспектів, різноманіття та визнання прав людини стають ключовими складовими сучасної соціальної відповідальності. Компанії та урядові організації впізнають важливість прийняття етичних рішень, щоб забезпечити сталість розвитку та зберегти репутацію.

Шляхи удосконалення соціальної відповідальності включають у себе розширення ролі громадянського суспільства, активізацію взаємодії між різними суб'єктами, впровадження стандартів та регулювань, а також підвищення свідомості громадськості. Динамічні зміни у сучасному світі вимагають гнучкості та адаптивності в стратегіях соціальної відповідальності.

Узагальнюючи, соціальна відповідальність є необхідною умовою сталого розвитку, яка впливає на всі сфери життя суспільства. Зростання усвідомленості та ефективне взаємодію між суб'єктами суспільства сприятиме покращенню якості життя та вирішенню важливих проблем, що стоять перед людством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов В.І. Методологія системного підходу та наукових досліджень: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.І. Абрамов, В.Х. Арутюнов. – Київ: КНЕУ, 2005. – 178с.
2. Акофф Р.Л. Идеализированное проектирование: как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации: учебное пособие./ Р.Л. Акофф, Д. Магидсон, Г.Д. Эддисон ; пер. с англ. Ф. П. Тарасенко. — Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. — XIII, 265 с.
3. Алехина О.Е. Индикаторы эффективности кадровой политики: учебное пособие. / О.Е. Алехина, К.В. Пасечников. – К.: „Кондор”, 2008. – 285с.
4. Аранчій В.І. Фінансова діяльність підприємств: навчальний посібник. / В.І. Аранчій, В.Д. Чумак, О.Ю. Смальченська, Л.В. Черненко – К.: ВД ”Професіонал”, 2004. – 240 с.
5. Базаров Т.Ю. Рекламная политика предприятия: учебное пособие. / Т.Ю. Базаров, А.Г. Рублев; Издание второе, перераб. и доп. – М: ЮНИТИ, 2003. —330 с.
6. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов. / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина; издание второе, переделанное и дополненное – М: ЮНИТИ, 2002. - 560 с.
7. Бакута А.В. Ланцюг поставок як основа ланцюга створення вартості / А.В. Бакута // Вісник СНУ ім. В. Даля. – Луганськ: Видавництво «НОУЛІДЖ». - 2012 р. - № 11 (182) Ч.2. – с.27-33.
8. Баранник М.А. Маркетинг образовательных услуг: базовые понятия: учебное пособие. / М.А. Баранник, Д.В. Волков. – Київ: КНЕУ, 2009. – 184 с.

9. Бармакова Н.Н. „Кадровая политика – мода или реальность?»: учебное пособие. / Н.Н. Бармакова, Г.А. Закарлюка. – Днепропетровск: „Основа”, 2009. – 55 с.
10. Бауэрокс Дональд Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок /Дональд Дж. Бауэрокс, Дейвид Дж. Клосс; второе издание, пер. с англ. Н.Н. Барышниковой, Б.С. Пинскера. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008. – 640 с.
11. Бернар Гурне. Державне управління: підручник / Бернар Гурне – К.: Основи, 2010. – 165 с.
12. Бетанова И.А. Управление персоналом в различных организационных структурах монографія / И.А. Бетанова – К.: Основи, 2010. – 95 с.
13. Бушуев С.Д. Современные подходы к развитию методологий управления проектами. / С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева // Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр. / під ред. В.А. Рача. – 2005.– № 1(13). – с. 5 – 19.
14. Верба В.А. Проектний аналіз: підручник / В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К.: КНЕУ, 2000. – 322 с.
15. Верба В.О. Кадрова політика консалтингових фірм: навч. посібник. / В.О. Верба, Т.А. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2008. – 130с.
16. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посібник. / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, О.М. Шканова; Видання друге, перероблене й доповнене. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
17. Виханский О.С. Менеджмент: навч. посібник. / О.С. Виханский, А.І. Наумов; Видання третє, перероблене й доповнене. – М.: Економист, 2003. – 528с.
18. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. / В.Г. Воронкова. – К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 176 с.

19. Воронкова В.Г. Менеджмент персоналу: метод. посібник для студ. ЗДІА ден. та заоч. форм навчання спец. „МОе” та „ОіА”. / В.Г. Воронкова, В.В. Мельник, М.А. Ажажа. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2009. – 83с.
20. Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: навч.посіб. / В.Г. Воронкова. - К.: ВД «Професіонал», 2004.- 256с.
21. Воронкова В.Г. Муніципальний менеджмент: навч. посібник. / В.Г. Воронкова. – К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 256 с.
22. Воронкова В.Г. Научные исследования / сост.: В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуева, М.А. Ажажа. – Запорожье, 2008. – 172с.
23. Воронкова В.Г. Соціально-економічне прогнозування: навч. посібник. / В.Г. Воронкова. – К.: ВД „Професіонал”, 2004. – 288 с.
24. Воронкова В.Г. Теоретичні і праксеологічні засади формування концепції менеджменту проектів як ефективного ресурсу ринкової економіки. / В.Г. Воронкова // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2013.- Виуск №55. - с.19-25.
25. Воронкова В.Г. Управління персоналом: конспект лекцій для бакалаврів ЗДІА. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М Попов. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2007. – 161с.
26. Воронкова В.Г. Філософія глобалізації: соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри: монографія / В.Г.Воронкова. - Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2010. - 272с.
27. Воронкова В.Г. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-антропологічні виміри): монографія / В.Г. Воронкова. – Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2008. – 254 с.
28. Воронкова В.Г. Філософія управління персоналом: монографія / під ред. д.ф.н., проф. В.Г. Воронкової. – Запоріжжя: вид-во ЗДІА, 2005. – 472с.
29. Воронкова В.Г. Управління персоналом: конспект лекцій / В.Г. Воронкова, А.Г Беліченко, О.М. Попов. – Запоріжжя, ЗДІА, 2007. – 161 с.

30. Воронкова В.Г. Ситуаційний менеджмент. Методичні рекомендації до виконання практичних завдань. Для студентів ЗДІА, спеціальності “Менеджмент організацій” / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.А. Желябін. – Запоріжжя: ЗДІА, 2004. – 78 с.
31. Воронкова В.Г. Основи підприємництва: теорія і практикум: навчальний посібник / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Желябін, М.А. Ажажа. – Львів: «Магнолія 2006», 2009. – 454с.
32. Воронкова В.Г. Наукові дослідження: навч.-мет.посіб. для магістрів ЗДІА / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, М.А. Ажажа. – Запоріжжя, ЗДІА, 2008. – 172 с.
33. Воронкова В.Г. Економічне обґрунтування проєктів: навч. метод. посібник. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.О. Зуєва, Д.Ю. Мамотенко. – Запоріжжя, ЗДІА, 2009. – 117 с.
34. Воронкова В.Г. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, В.В. Мельник, М.А. Ажажа. – Львів: «Магнолія 2006», 2000. – 312 с.
35. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: навчальний посібник / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко. Попов О.М. та ін – К.: ВД „Професіонал”, 2006. – 576 с.
36. Воронкова В.Г. Регіонально-адміністративний менеджмент: конспект лекцій. / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін. – Запоріжжя: ЗДІА, 2008. – 254с.
37. Галайда Т.О. Удосконалення методів здійснення кадрової політики на підприємствах в сучасних умовах: навч. посібник. / Т.О. Галайда, О. В Микитенко. – Запоріжжя: Економіка і регіон, 2010. – 253с.
38. Гейзлер П.С. Управление проектами: практ. посібник. / П.С. Гейзлер, О.В. Завьялова, П.С. Гейзлер – Мн.: Книжный Дом, 2005. – 286 с.
39. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудоий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудоі ресурси» / А.С. Головка. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. т. 2



40. Гранчак Т.І. Інформаційно-аналітичні структури бібліотек в умовах демократичних перетворень: навч. посібник. / Т.І. Гранчак, В.І. Горовий. – К.: „Кондор”, 2006. – 100 с.
41. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Економічний форум. – 2011. – №3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_3/54.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf)
42. Демидов Н.М. Основы социологии и политологии: навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. / Н.М. Демидов, М.М. Григоришин. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 208 с.
43. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин ДСанПіН 3.3.2.007-98, затверджені постановою Головного державного санітарного лікаря України від 10.12.1998 № 7 – Режим доступу: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>;
44. ДСН 3.3.6.037-99. Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку. – К.: Держстандарт, 1999.
45. ДСН 3.36.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. – К.: Держстандарт, 1999.
46. ДСТУ 2293-93. Охорона праці. Терміни та визначення. – К.: Держстандарт України, 1993.
47. Єгоршин А.П. Управління персоналом: монографія / А.П. Єгоршин. – К.: КНЕУ, 1999. – 624с.
48. Єкімова О.О. Теоретичні аспекти кадрової політики суб'єктів господарювання - економіка і регіон: монографія / О.О. Єкімова.– Київ: Либідь, 2009. – 127с.
49. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум: навч. посібник. / В.М. Жуковська, І.П. Миколайчук. – Київ. Нац.торг.-екон. ун-т, 2008. – 293с.

50. Закон України "Про пожежну безпеку" , прийнято Верховною Радою України від 17.12.1993 за № 3745 (із змінами)
51. Закон України «Про охорону праці» // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1992, № 49, ст.668;
52. Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів» [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2005, N 51, ст.548 – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2850-15> (дата звернення: 27.02.2015).
53. Катренко А.В. Управління ІТ-проектами Кн.1. Стандарти, моделі та методи управління проектами: навч. посібник. / А.В. Катренко, В.В. Пасічник. – Львів: Новий Світ – 2010, 2011. – 549с.
54. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: пособие. / под ред. А.Я. Кибанова;Третье издание, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
55. Кнорринг Г.М. Справочная книга для проектирования электрического освещения. – Л.: Энергия, 1976. – 391 с.
56. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: навч. посібник. / Л.С. Кобиляцький. – К.: МАУП, 2002. – 198с.
57. Ковальська О.М. Розробка рекламної політики в Україні: монографія. / О.М. Ковальська. – Київ: Либідь, 2010. – 254с.
58. Кожемякін Г.Б., Новокщорова О.В. Охорона праці та техногенна безпека: методичні вказівки до виконання розділу дипломних проектів (робіт) для студентів ЗДІА спеціальностей «Облік і аудит», «Фінанси», «Економічна кібернетика», «Економіка підприємства», «Програмне забезпечення автоматизованих систем» денної та заочної форми навчання / Г.Б. Кожемякін, О.В. Новокщорова.– Запоріжжя: ЗДІА, 2012.– 25 с.
59. Кравченко Н.І. До питання про рекламну політику в управлінні в умовах ринку: монографія. / Н.І. Кравченко. – Київ: Либідь, 2009. – 345с.
60. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: навчальний посібник. / В.І. Крамаренко, Б.І. Холода. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 272с.

61. Красношарпа В.В. Управління людськими ресурсами: метод. посібник для студ. ВНЗ. / В.В. Красношарпа. – Київ: Основа, 2009. – 256с.
62. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук; Видання друге, перероблене й доповнене. – К., «Кондор», 2006. – 308 с.
63. Крушельницька Я.В. К 84 Фізіологія і психологія праці: підручник. / Я.В. Крушельницька.- К.: КНЕУ, 2003. - 367 с.
64. Кузнецова Н.В. Алгоритм розробки рекламної політики підприємства: навч. посібник. / Н.В. Кузнецова. - Київ: Основа, 2010. – 145с.
65. Логістика: учебник / под ред. Б.А. Анікіна.- М.: ИНФРА-М, 2008. - 368 с.
66. Мазур И.И. Управление проектами: учебное пособие. / под ред. И.И. Мазур. – М.: Экономика, 2001. – 574с.
67. Макаренко Г.А. Положение об адаптации персонала: монографія / Г.А. Макаренко. – Київ: Либідь, 2008. – 233с.
68. Мамотенко Д.Ю. Управління проектами [Електронний ресурс]: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» / Д.Ю. Мамотенко, Н.В. Сапа. – Запоріжжя: ЗДІА, 2013. – 145с
69. Манеев А.А. Формирование рекламной политики организации, совершенствование системы управления персоналом: учебное пособие. / А.А. Манеев. – К.: „Кондор”, 2009. – 214с.
70. Маркетинг соціальних послуг: навчальний посібник / під ред. д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. // Магнолія: /під ред. д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. //С.Л. Катаєв, О.М. Кіндратець, А.Г. Беліченко.- К.: ВД «Професіонал», 2008.- 576 с.
71. Маркетинг соціальних послуг: навчальний посібник // Під ред.. д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкової. - К.: ВД: «Професіонал», 2008.- 576с.
72. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие. / под ред. П.В. Шереметова. – М.: Новосибирск, 1998. – 312с.

73. Матеріали XX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV /Запоріж. держ. інж. акад. – Запоріжжя: ЗДІА, 2015. – 246 с.

74. Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Філософські проблеми сучасності»: статті й тези / редкол. Берегова Г.Д., Герасимова Е.М., Лень Т.В. й ін. – Херсон: РВВ «Колос», 2014. – 263 с.

75. Мурашко М.І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності: навч.-метод. посібник. / М.І. Мурашко. – Чернігів: Чернігівські береги, 2004. – 230с.

76. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.-практ. посібник. / М.І. Мурашко. – К.: Товариство «Знання», 2002. – 311с.

77. Нестеренко Г.О. Персонал: управління на засадах самоорганізації: навч. посібник. / Г.О. Нестеренко. – К.: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2010. – 350с.

78. Nikitenko Vitalina, Andriukaitiene Regina, Punchenko Oleg. Formation of sustainable digital economical concept: challenges, threats, priorities // Humanities Studies: збірник наукових праць / Гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Випуск 1 (78). С.141 – 153. (авторських 35%) <http://humstudies.com.ua/issue/view/11671>

79. Ноздріна Л.В. Управління проектами: посібник для ВНЗ. / Л.В. Ноздріна, В.І. Ящук, О.І. Полотай. – К.: Центр. навч. літ., 2010. – 457 с.

80. Носуліч Т.Г. Соціальний вектор рекламної політики в Україні. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: навч. посібник. / Т.Г. Носуліч. – К.: Либідь, 2009. – 280с.

81. Одегов Ю.Г. Управление персоналом: монографія / Ю.Г. Одегов, Журавлев П.В. – М.: Финстатинформ, 1997. – 878с.

82. Основи бізнесу: підручник / під ред. д.е.н., проф. Дорофієнка В.В., д.е.н., проф. Гончарова В.М., д.ф.н., проф. Воронкової В.Г. – Донецьк, СПД Купріянов В.С., 2010. – 644с.
83. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: монографія / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор. 2009. – 680с.
84. Панкрухин А.П. Реклама образовательных услуг: учебное пособие. / А.П. Панкрухин. – К.: Кондор. 2007. – 64с.
85. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посібник для самост. вивчення дисципліни. / В.М. Петюх, Б.Г. Базилюк, О.О. Герасименко. – К.: КНЕУ, 2007. – 320с.
86. Психология менеджмента: учебное пособие / под ред. Г.С. Никифорова. – Х.: Гуманитар. центр, 2007. – 510с.
87. Регіонально-адміністративний менеджмент: навчальний посібник / під ред. д.філософ.н., проф. В.Г. Воронкової. - К.: Видавничий дім «Професіонал», Центр учбової літератури, 2010. - 352с.
88. Ромовська З. В. Сімейне законодавство України: посібник. / З.В. Ромовська, Ю.В. Черняк. - К.: Прецедент, 2006. - 93с.
89. Саакян А.К. Управление персоналом в организации: учебное пособие / А.К. Саакян, Г.Г. Зайцев, Н.В. Лашманова, Н.В. Дягилева. – СПб.: Питер, 2001. – 176с.
90. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. – К.: Професіонал, 2005. - 480с.
91. Сафонова Н.Б. Ефективне використання кадрової політики як складової системи управління персоналом на підприємствах і організаціях споживчої кооперації України: навч. посібник. / Н.Б. Сафонова. – Львів: Печатна лавка, 2010. – 57-59с.
92. Семенов А.Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А. Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1.

93. Симонова І.О. Когда пора менять кадровую политику. Кадровик. Кадровый менеджмент. [Електронний ресурс] / І.О. Симонова.– К.: „Кондор”, 2009. – 153с.
94. Собкевич О.В. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України: аналіт. доп. / О. В. Собкевич, А. І. Сухоруков, А. В. Шевченко [та ін.] ; за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 152 с. – (Сер. «Економіка», вип. 15).
95. Соснін О.В. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації: навчальний посібник / О.В. Соснін, В.Г. Воронкова, М.А. Ажажа – Львів: Магнолія, 2006, 2011. - 602с.
96. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие. / В.А. Спивак. – Санкт-Петербург: Питер, 2000. - 416 с.
97. Ткачук К. Н. Основи охорони праці: підручник. 21ге видання, доповнене та перероблене. / К. Н. Ткачук, М. О. Халімовський, В. В. Зацарний, Д. В. Зеркалов, Р. В. Сабарно, О. І. Полукаров, В. С. Коз'яков, Л. О. Мітюк. За ред. К. Н. Ткачука і М. О. Халімовського. - К.: Основа, 2006 - 448 с.
98. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие. / В.В. Травин, В.А. Дятлов – М.: Дело, 1995. – 336с.
99. Управління персоналом: конспект лекцій для бакалаврів ЗДІА спеціальності 6.050201 “Менеджменту організацій” / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін. – Запоріжжя, 2007. – 161 с.
100. Управління проектами: інновації, нелінійність, синергетика: Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції магістрантів, аспірантів та науковців.: [у 2т]. // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко – Том 1. – Одеса: ОДАБА, 2014. – 206с.
101. Управління ризиками в проектній діяльності: підручник / О.М. Верес, А.В. Катренко, І.В. Рішняк, В.М. Чаплига // Інформаційні системи та мережі // Вісн. Нац. ун-ту“Львівська політехніка”. – 2003. – № 489. – с. 38–49.

102. Філософія управління персоналом: монографія / під ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В.Г.- Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2005. - 472с.
103. Хлебников Р.Ю. Новая компания – новое управление персоналом: учебное пособие. / Р.Ю. Хлебников – М.: Дело, 1997. – 221с.
104. Хміль Ф.І. Управління персоналом: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. / Ф.І. Хміль– К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
105. Храмов В.О. Основи управління персоналом: навчально-методичний посібник. / В.О. Храмов, А.П. Бовтрук– К.: МАУП, 2001. – 112с.
106. Шегда А.В. Менеджмент: навчальний посібник. / А.В. Шегда – К.:Знання, 2004. – 687с.
107. Щокін Г.В. Теорія і практика управління персоналом: навчально-методичний посібник. / Г.В. Щокін – К.: МАУП, 1998. – 256 с.
108. Щокін Г.В. Управління бізнесом: навчально-методичний посібник. / Г.В. Щокін – К.: МАУП, 1998. – 343с.
109. Щур О. О. Створення системи управління персоналом: як почати з нуля / науково-практичний посібник. / О.О. Щур –К.: МАУП 2009. – 264с.
110. *Циткульський В. Ф. Правові проблеми соціально-партнерського регулювання трудових відносин в Росії: навчальний посібник. М., 2007. С. 5-12; його ж. Соціально-партнерське регулювання трудових відносин у Росії (історія, теорія, тенденції розвитку). М., 2006. С. 746-756.*
111. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. The New York Times Magazine, 1970, September 13, pp. 122-126.
112. Мартиненко Т. Соціальна відповідальність підприємництва. URL: <http://www.pravoslavie.ru/96356.html>; Кулькова В.Ю. Реалізація корпоративної соціальної відповідальності у соціально-економічному розвитку регіону // Національні інтереси: пріоритети та безпека. 2012. № 36.

