



Co-funded by
the European Union

Embracing EU corporate social
responsibility: challenges and
opportunities of business-society bonds
transformation in Ukraine



101094100 — EECORE — ERASMUS-JMO-2022-HEI-
TCH-RSCH-UA-IBA

<https://eecore.snau.edu.ua/>

СЕРТИФІКАТНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ КУРС

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ / ВІДПОВІДАЛЬНА ДІЛОВА ПОВЕДІНКА ТА СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО 2025



SNAU
University that
studies life

Заняття. 4
ХАРАКТЕРИСТИКИ
КОРПОРАТИВНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

ВИМІРИ, КЛЮЧОВІ
ТА РІВНІ
СОЦІАЛЬНОЇ

Олег ПАСЬКО

<https://eecore.snau.edu.ua/komanda-proiektu/oleg-pasko/>

26.05.2025

18.00 EEST

УВАГА! ВЕДЕТЬСЯ ПРЯМА ТРАНСЛЯЦІЯ ТА ЗАПИС ЗАХОДУ НА **YOUTUBE**



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

ВИМІРИ, КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. ВИМІРИ КСВ

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА МІКРОРІВНІ



1. ВИМІРИ КСВ

Пять вимірів КСВ

(Dahlsrud, 2008, p. 4)

Dimensions	The definition is coded to the dimension if it refers to	Example phrases
The environmental dimension	The natural environment	'a cleaner environment' 'environmental stewardship' 'environmental concerns in business operations'
The social dimension	The relationship between business and society	'contribute to a better society' 'integrate social concerns in their business operations' 'consider the full scope of their impact on communities'
The economic dimension	Socio-economic or financial aspects, including describing CSR in terms of a business operation	'contribute to economic development' 'preserving the profitability' 'business operations'
The stakeholder dimension	Stakeholders or stakeholder groups	'interaction with their stakeholders' 'how organizations interact with their employees, suppliers, customers and communities' 'treating the stakeholders of the firm'
The voluntariness dimension	Actions not prescribed by law	'based on ethical values' 'beyond legal obligations' 'voluntary'

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

1. ВИМІРИ КСВ

Пять вимірів КСВ

(Dahlsrud, 2008, p. 5)

Dimension	Dimension score	Dimension ratio (%)
The stakeholder dimension	1213	88
The social dimension	1213	88
The economic dimension	1187	86
The voluntariness dimension	1104	80
The environmental dimension	818	59

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

1. ВИМІРИ КСВ

Corporate political activity (CPA) has been linked to significant problems, such as agency costs for firms and the weakening of democratic institutions. 10.1016/j.jbusres.2023.113948

Corporate Social responsibility decoupling

CSR decoupling означає розрив між декларованими цілями або політиками корпоративної соціальної відповідальності та фактичними діями компанії. Інакше кажучи, компанія “говорить одне, а робить інше”

Тип розриву

Опис

Приклад

Політика–практика

Компанія має CSR-політику, але не реалізує її в реальних діях

ESG-звіт показує вуглецеву нейтральність, але підприємство продовжує спалювати вугілля

Зовнішній–внутрішній

Зовнішня комунікація не відповідає внутрішній культурі та поведінці

Компанія підтримує гендерну рівність публічно, але в керівництві лише чоловіки

Міжсекторальний (symbolic)

Використання КСВ задля зовнішнього іміджу, без справжнього впливу

Спонсорство еко-івенту, при забрудненні річки неподалік заводу

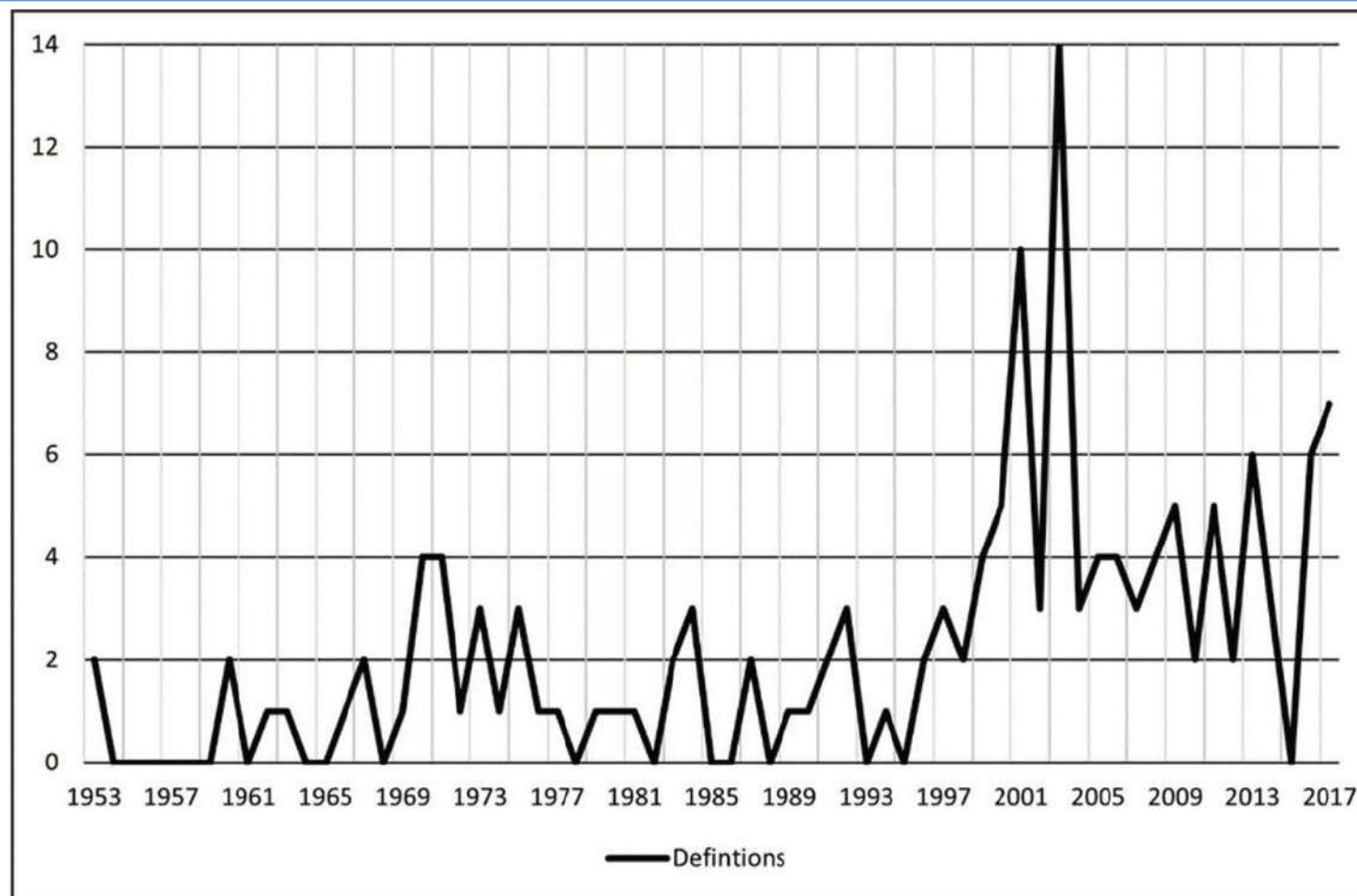


Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

1. ВИМІРИ КСВ



ensuring good
historical coverage of
the field between
1953 and 2017

(Homer & Gill, 2022, p. 7)

Homer, S. T., & Gill, C. M. H. D. (2022).
How Corporate Social Responsibility Is
Described in Keywords: An Analysis of
144 CSR Definitions Across Seven
Decades. *Global Business Review*,
097215092211011.

<https://doi.org/10.1177/09721509221101141>

Figure I. Number of CSR Definitions Published Annually.

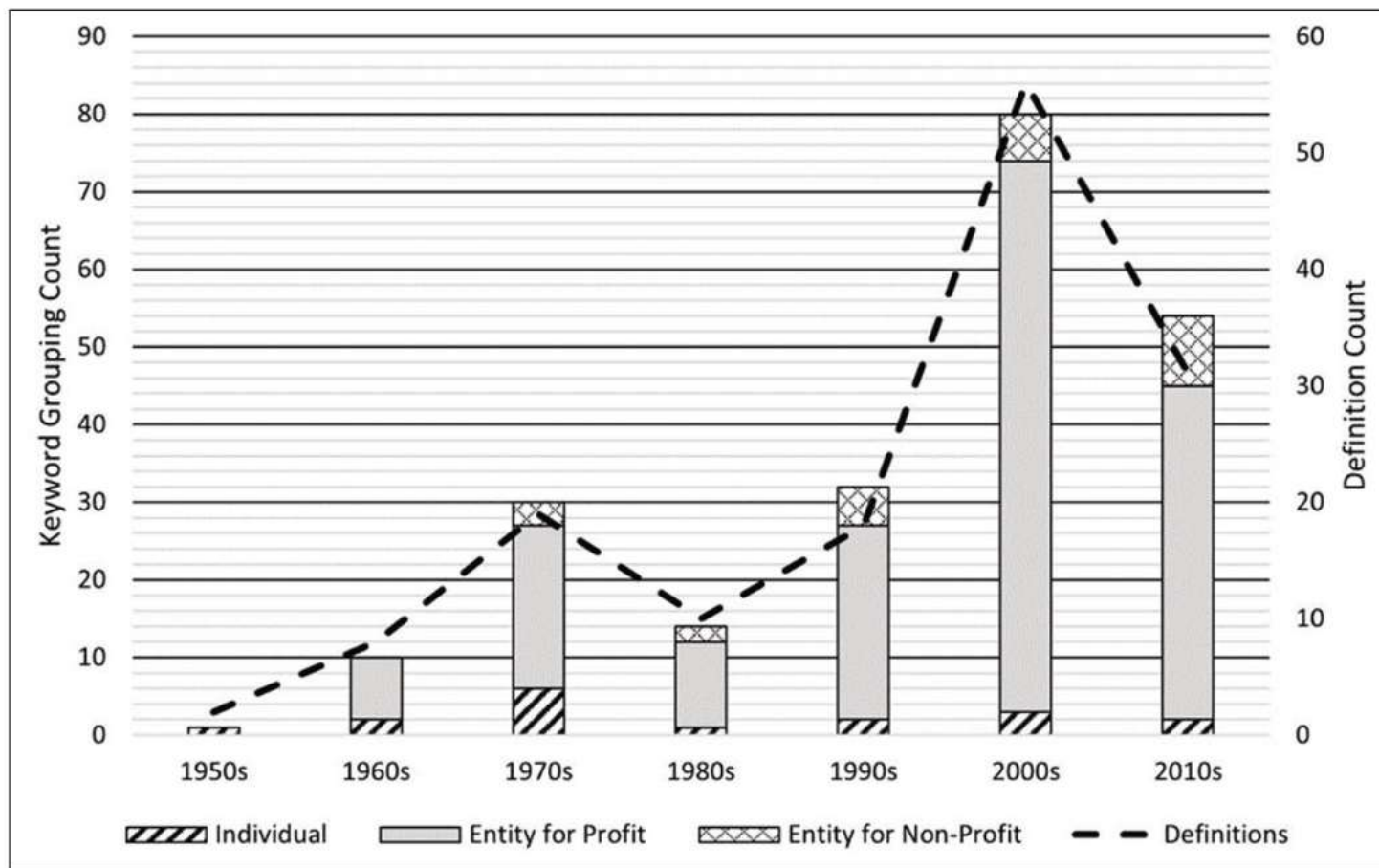


Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

1. ВИМІРИ КСВ



(Homer & Gill, 2022, p. 11)

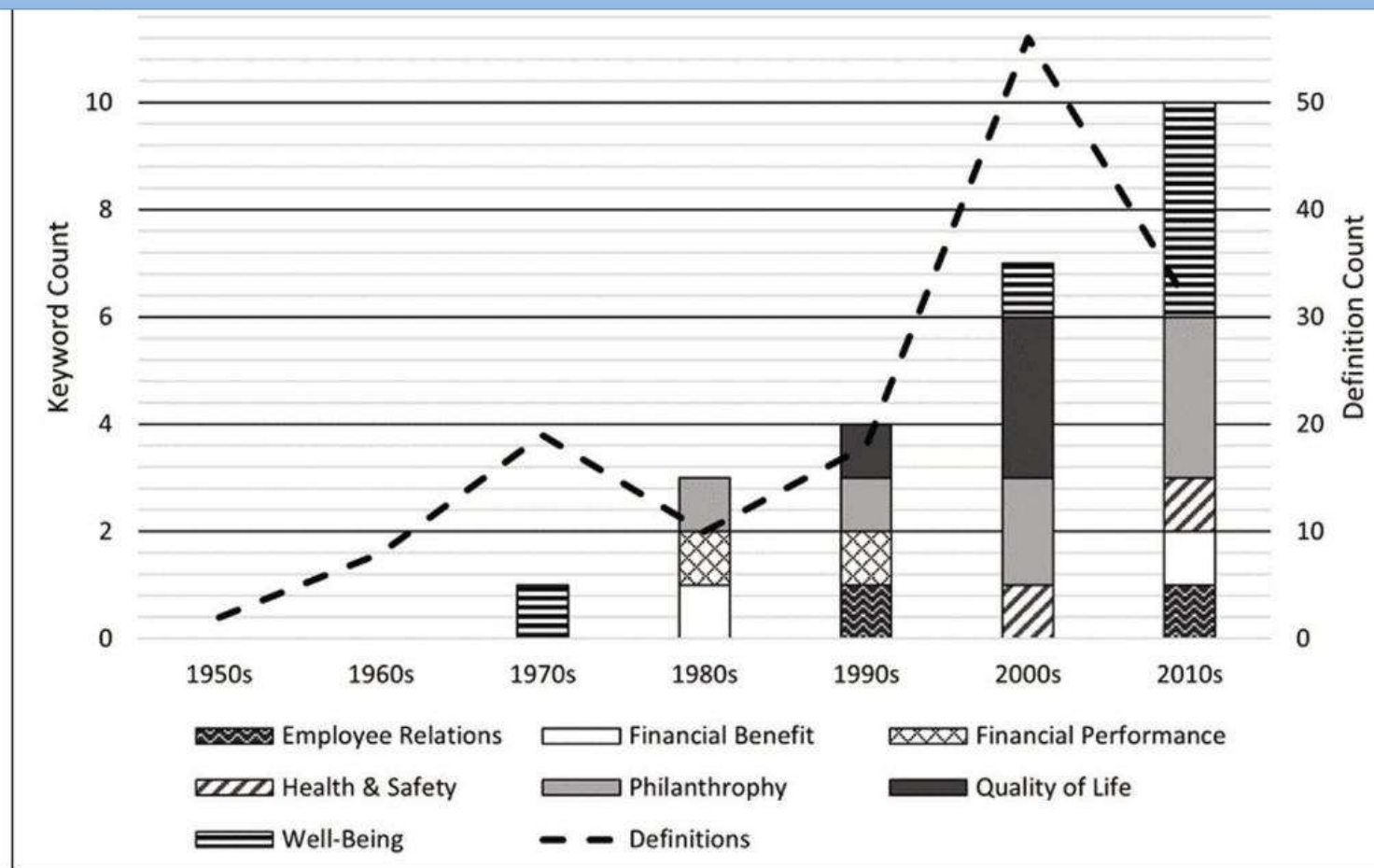
Homer, S. T., & Gill, C. M. H. D. (2022). How Corporate Social Responsibility Is Described in Keywords: An Analysis of 144 CSR Definitions Across Seven Decades. *Global Business Review*, 097215092211011.

<https://doi.org/10.1177/09721509221101141>

Figure 2. CSR Actors Keyword Groupings by Decade.



1. ВИМІРИ КСВ



(Homer & Gill, 2022, p. 11)

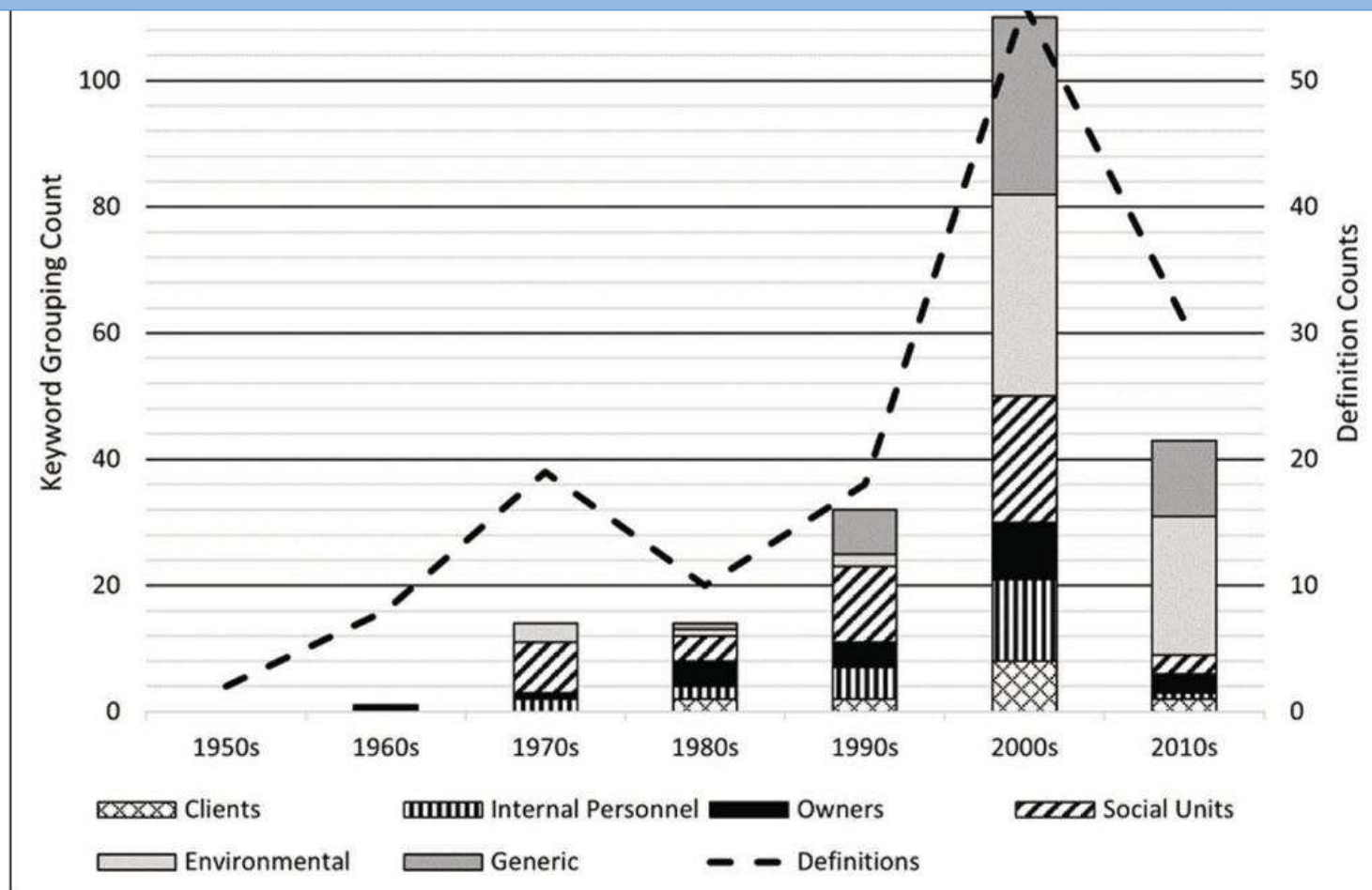
Homer, S. T., & Gill, C. M. H. D. (2022). How Corporate Social Responsibility Is Described in Keywords: An Analysis of 144 CSR Definitions Across Seven Decades. *Global Business Review*, 097215092211011.

<https://doi.org/10.1177/09721509221101141>

Figure 3. CSR Actions Keyword Groupings by Decade.



1. ВИМІРИ КСВ



(Homer & Gill, 2022, p. 12)

Homer, S. T., & Gill, C. M. H. D. (2022). How Corporate Social Responsibility Is Described in Keywords: An Analysis of 144 CSR Definitions Across Seven Decades. *Global Business Review*, 097215092211011.

<https://doi.org/10.1177/09721509221101141>

Figure 4. CSR Recipients Keyword Groupings by Decade.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

Численні визначення КСВ пропонують науковці та коментатори, а також бізнес, громадянське суспільство, урядові та консультаційні організації. Загалом, визначення охоплюють такі ключові характеристики:

- відповідальність бізнесу перед суспільством (тобто підзвітність);
- відповідальність бізнесу перед та для суспільством (тобто за компенсацію негативних впливів і внесок у соціальний добробут);
- відповідальна поведінка в бізнесі (тобто бізнес має керуватися етично, відповідально та стабільно);
- відповідальність бізнесу перед суспільством і перед суспільством у широкому плані (тобто в тому числі екологічні проблеми); і
- управління бізнесом своїми відносинами із суспільством (Moon, 2014).

Moon, J. (2014). Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction. Oxford University Press.

<https://doi.org/10.1093/actrade/9780199671816.001.0001>



2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

Ключові характеристики корпоративної соціальної відповідальності

Українською мовою	Англійською мовою
• відповідальність бізнесу перед суспільством (тобто підзвітність);	• business responsibility to society (i.e., being accountable);
• відповідальність бізнесу перед та для суспільством (тобто за компенсацію негативних впливів і внесок у соціальний добробут);	• business responsibility for society (i.e., in compensating for negative impacts and contributing to societal welfare);
• відповідальна поведінка в бізнесі (тобто бізнес має керуватися етично, відповідально та стабільно);	• business responsible conduct (i.e., the business needs to be operated ethically, responsibly and sustainably);
• відповідальність бізнесу перед суспільством і перед суспільством у широкому плані (тобто в тому числі екологічні проблеми);	• business responsibility to and for society in broad terms (i.e., including environmental issues);
• управління бізнесом своїми відносинами із суспільством	• the management by business of its relationships with society.

Moon, J. (2014). Corporate Social Responsibility: A Very Short Introduction. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/actrade/9780199671816.001.0001>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

Щоб полегшити вивчення актуальності цих п'яти пунктів для організацій у різних контекстах, нижче наведено дещо переглянуту версію п'яти пунктів Moon, 2014 з точки зору семи аспектів КСВ:

1. бути підзвітною;
2. компенсація власних негативних впливів;
3. компенсація негативного впливу інших;
4. внесок у суспільний добробут;
5. ведення бізнесу етично, відповідально та стабільно;
6. брати на себе відповідальність за суспільство та навколишнє середовище в широкому плані;
7. управління бізнесом своїми відносинами із суспільством.



2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

Аспект	Тлумачення
1. бути підзвітним;	Звісно, підзвітність є найбільш актуальною концепцією для будь-якої компанії, яка хоче серйозно розглянути тему КСВ. Запозичене з державного управління та теорій демократичного правління, підзвітність будь-якого суб'єкта суспільства перед його виборцями (constituency) формує основу для легітимності дій і вчинків цього суб'єкта. Виборцями у світі бізнесу, як відомо кожному, хто вперше читає будь-яке повідомлення про КСВ у будь-якій точці світу, є так звані зацікавлені сторони. Це ті, хто має виправдані претензії на бізнес, такі як акціонери, інвестори чи працівники, ті, хто виправдано хоче мати право голосу в діяльності компанії, як-от муніципалітети та органи влади, а також громадяни, які живуть поблизу її заводів тощо. Таким чином, підзвітність означає, що підприємства пропонують, пояснюють та виправдовують певні дії щодо низки зацікавлених сторін, які самі повинні довести, що їхні вимоги (тобто їх статус зацікавленої сторони) виправдані. Це постійний взаємний доказ стосунків із зацікавленими сторонами, які можуть змінюватися з часом: з одного боку, працівники перестають бути зацікавленими сторонами, коли звільняються. Інвестори перестають бути зацікавленими сторонами, коли вони продають свою частку в фірмі. З іншого боку, теорія і практика демократичного правління показують нам, що правління будь-якого суб'єкта відразу припиняється, коли його виборці відкликають віру в легітимність його дій. Стосовно КСВ, це означає, що підприємства припиняють своє існування невдовзі після того, як їхні зацікавлені сторони відкликають свою згоду на те, що робить бізнес. Правда, не всі зацікавлені сторони мають негайні прямі повноваження припинити діяльність, але деякі мають: юридичні органи чи суди, які можуть прийняти рішення про відкликання ліцензій та виконання цих рішень; фінансисти, які можуть відкликати фінанси; клієнти, які можуть припинити купувати. У цьому світлі підзвітність і, таким чином, забезпечення своєї легітимності є критичною, життєво важливою справою для будь-якого бізнесу – незалежно від того, керується він при цьому КСВ чи ні. Питання щодо КСВ, однак, полягає в тому, чи визнають компанії певні види груп як зацікавлених сторін, чи і їхнє право висловлювати свою думку, а також на те, що їх думка була врахована.

Örtenblad, A. (2016). *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 317–322



2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

2. компенсація
власних
негативних
впливів;

Наведемо приклад щодо цього аспекта: у квітні 2013 року обвалення Rana Plaza, комерційної будівлі в Саварі, Бангладеш, де ряд текстильних фабрик виробляли текстиль для покупців з усього світу, коштувало це життя більше тисячі робітників. Після колапсу в усьому світі пролунав крик гніву. У руїнах Rana Plaza та посеред трупів загиблих знайшли та показала на камери журналістів незліченну кількість доказів відповідальності міжнародних брендів: етикетки брендів, пришиті на текстиль, який виготовляють робітники в Рана Плаза. Після катастрофи було укладено тристоронню угоду між урядом Бангладеш, великими асоціаціями швейного виробництва та представниками працівників. У рамках домовленості створено компенсаційний фонд Rana Plaza, в який уряд сплачував кошти. Зрештою, неспроможність державних органів ефективно контролювати безпеку будівельної конструкції Rana Plaza зробила їх відповідальними за обвалення. Також затримано власника Rana Plaza. Хоча уряд не виконав своїх наглядових обов'язків, цей чоловік порушив закони, наприклад, незаконно надбудувавши небезпечні верхні поверхи до будівлі. Проте найбільший внесок до фонду зробили міжнародні бренди: чому, коли вони не були ні власниками, ні орендарями, ні в будь-якій іншій формі юридично пов'язані з обваленою будівлею? Єдине пояснення, яке можна зробити, це те, що низка фабрик, які мали з ними виробничі контракти, були орендарями Rana Plaza (і, до речі, загнали своїх працівників у будівлю, незважаючи на те, що вони бачили тріщини в будівництві). Вони заплатили кілька мільйонів доларів (точні цифри кожного внеску та загальну суму шукайте на сайті Компенсаційного фонду Rana Plaza). Справа в тому, **що міжнародні бренди платять за те, щоб компенсувати катастрофу, яку їхні зацікавлені сторони ввели (опосередковано пов'язали) в коло відповідальності їх брендів.** Вони дійсно платили, долар за долларом, неявно (хоча й дуже неохоче) визнаючи, що цим вони «компенсують власні негативні наслідки». Це надзвичайний випадок, і я не можу думати про інший випадок, у якому другий з аспектів КСВ, можна було б так само чітко простежити.

Örtenblad, A. (2016).
*Research Handbook on
Corporate Social
Responsibility in
Context.* Edward Elgar
Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp.
317–322



2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

3. компенсація
негативного
впливу інших;

У світлі того, що ми згадали у пункті 2, міжнародні бренди, які внесли внески до компенсаційного фонду Rana Plaza, наполегливо стверджують, що обвалення будівлі не входило в зону їхньої відповідальності. Тим не менш, тиск з боку зацікавлених сторін змусив їх платити. Таким чином, власний чи чужий негативний вплив знаходиться під контролем зацікавленої сторони, яка висловлює свою позицію, і результат цього аргументу визначається відносною силою переговорів, якою володіє певна зацікавлена сторона. Розглянуті через призму світу, в якому КСВ не існує, бренди компенсували негативний вплив інших (безрозсудного власника будівлі або невлаштованої влади Бангладеш). У світі, в якому існує дискурс КСВ, де легітимність набагато більше, ніж законність визначає межі відповідальності, бренди компенсували власний негативний вплив. Зацікавлені сторони, які змусили їх платити, успішно використали аргумент проти брендів: оскільки ви отримали хороший прибуток, дозволяючи своїм постачальникам виробляти в небезпечних умовах, ви несете відповідальність за те, що сталося. Підкреслюємо, що **не закони, а переговорна влада стейкхолдерів бізнесу, поширених у юрисдикціях по всій планеті – так само, як у ланцюгах поставок поширюються по всій планеті – визначають, чи це негативний вплив на них чи інших**. Такий стан справ викликаний глобальним обговоренням КСВ, і з цього не можна вираховувати простого правила успішного управління.

*Örtenblad, A. (2016).
Research Handbook on
Corporate Social
Responsibility in
Context. Edward Elgar
Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp.
317–322*



2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

4. внесок у
суспільний
добробут;

Бізнесу, принаймні переважній більшості, не потрібно думати про КСВ, щоб зробити внесок у соціальний добробут. Вони роблять внесок у соціальне забезпечення, щойно виплачують заробітну плату працівникам, податки органам державної влади, ліцензійні збори державам, відсотки банкам і внески постачальникам. Це лише грошова сторона. Підприємства також сприяють соціальному добробуту, розробляючи та впроваджуючи технології, навчаючи людей, таким чином поширюючи інновації та розвиток у суспільстві. У суспільстві, яке засноване на роботі та заробітній платі, робота означає більше, ніж гроші: робота — це покликання, яке надає сенс і мотивує життю людини.

Отже, бізнес не обов'язково повинен думати про КСВ, щоб зробити внесок у суспільний добробут. У Німеччині часто цитують про знаменитий «Mittelstand». Мільйони малих і середніх підприємств «Mittelstand» за розміром та якістю становлять основу німецької економіки. Ці підприємства є частиною суспільства, забезпечуючи важливі передумови соціального порядку, такі як ідентичність та групова згуртованість. Тому підприємства, безумовно, не є суб'єктами поза суспільством, які роблять щось для суспільства, як іноді стверджується в дискусіях щодо КСВ. Вони набагато більше є невід'ємною частиною сузір'я громадських та приватних інституцій. Звичайно, підприємства завжди можуть вирішити зробити більше чи менше. Ті, хто робить менше, будуть використовувати економічні пояснення. Ті, хто робить більше, називатимуть це КСВ.

Örtenblad, A. (2016). Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 317–322



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

5. ведення бізнесу етично, відповідально та у сталий спосіб;

Якщо ви стверджуєте, що є відповідальним актором у суспільстві, незалежно від того, чи є ви бізнесом, суб'єктом місцевого чи національного самоврядування, асоціацією чи неурядовою організацією, ви, безумовно, будете діяти етично, відповідально та у сталий спосіб. Відповідальність, як стверджувалося вище, не є абсолютним терміном, а залежить від повноважень зацікавлених сторін для визначення меж відповідальності. Це результат переговорної сили на аренах, які можуть охоплювати гравців лише в одному селі, а іноді й у глобальному селі. Що стосується етики, то в цій специфічній конотації КСВ дозвольте мені припустити, що мова йде про товари та послуги, які виробляє підприємство, що його моніторинг здійснюється. Ми не бачимо цінності для будь-якого суспільства в зусиллях, пов'язаних із КСВ, будь-якого характеру, у випадку збройової промисловості чи у випадку тютюнової промисловості. Обидва працюють за рахунок суспільства. І ці витрати не можуть бути компенсовані жодним іншим заходом, крім виходу з ринку. Звичайно, є широка сіра зона, з якою справа не така однозначна. Це залишає стійкість. Щоб досягти більш сталого світу (скромно не кажучи про «сталий світ»), усі учасники мають бути задіяні. На нашу думку, КСВ можна сприймати як внесок бізнес-сектора в сталий розвиток. І ще багато-багато ще потрібно зробити, наприклад, щодо використання енергії, викидів, циклів продукції, дизайну продукції (щоб вказати на екологічний вимір стійкості), а також щодо чесної ділової практики та включно з вимогами зацікавлені сторони (щоб вказати на соціальний вимір стійкості). Не забувайте: **економічний вимір стійкості означає, що, наближаючись до двох інших вимірів, підприємства повинні працювати з прибутком, щоб залишатися в грі.** «Велика хартія вольностей» сталого розвитку — це Декларація Ріо-де-Жанейро в 1992 році. До неї додається «Порядок денний на 21 століття» із зображенням рекомендацій щодо того, як слідувати шляхом сталого розвитку.

Örtenblad, A. (2016). Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 317–322



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

5. ведення бізнесу етично, відповідально та у сталий спосіб;

Однак з тих пір дискурс про КСВ затьмарив споживчу сторону стійкості. Я пам'ятаю дискусійні групи як частину місцевих процесів Порядку денного 21, де громадяни збиралися разом, щоб обговорити, що вони можуть внести в цю проблему. Результати цих обговорень часто були дуже простими, практичними пропозиціями, такими як створення груп по обміну автомобілями, купівля їжі на місцевих фермах, користування громадським транспортом тощо. Але що з того сталося? У мене склалося враження, що в ході обговорення КСВ двосторонній виклик сталого виробництва та споживання було розірвано, щоб зручно відкинутися назад і вимагати дій виключно з боку виробництва. Можливо, я занадто далеко розходжуся, але я твердо вірю, що сторона сталого споживання має повернутися до картини знову, щоб сталий розвиток залишався значущою концепцією. Візьмемо наведений вище приклад глобальної текстильної промисловості (часто її вважають нежиттєздатною). Виробники в Бангладеш вічно стверджують, що ціни, які платять покупці, недостатні для того, щоб платити справедливую заробітну плату, створити безпечні умови та підтримувати бізнес. Покупці, навпаки, стверджують, що споживачі не погодяться на підвищення роздрібних цін. А що кажуть (і роблять) споживачі?

Örtenblad, A. (2016). Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 317–322



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

6. Брати на себе відповідальність за суспільство та навколишнє середовище в широкому плані;

Не будемо повторюватися про відповідальність. У широкому сенсі, на нашу думку, це означає взаємодія із зацікавленими сторонами на макрорівні – чи то для вирішення питань у соціальній чи екологічній сфері. І, чесно кажучи, часто це не можна відрізнити від . . . наступного 7 пункту

Örtenblad, A. (2016). Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 317–322



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

7. управління бізнесом своїми відносинами із суспільством.

Однак тут варто зазначити, що управління відносинами з стейкхолдерами з макрорівня суттєво змінилося за останні десятиліття. Необхідне завдання щодо відносин із зацікавленими сторонами (з точки зору законності, викладеної вище) було вирішено бізнесом зовсім по-іншому в минулому. І одним із визначальних факторів, здається, були макроумови політичної економії, в яких працюють підприємства. На одному кінці спектру знаходяться ліберальні ринкові економіки, в яких відносини між фірмами та іншими суб'єктами координуються переважно через ринки. На іншому кінці — скоординована ринкова економіка, де фірми зазвичай вступають у більш стратегічні, довгострокові відносини із зацікавленими сторонами, такими як профспілки, постачальники та банки. Можна стверджувати, що в кожному з них бізнес діє як доповнення до характеристик політичної економії: у координованих ринкових економіках усі зацікавлені сторони зазвичай були включені в арбітражні процеси щодо інтересів, які відбувалися на засіданнях наглядової ради. У типовій німецькій біржовій компанії 1980-х років до наглядової ради входили представники фінансової галузі, один із профспілок, один, який представляв державне чи муніципальне управління, і часто навіть представники компаній, що займаються тим же напрямом діяльності. КСВ була невідома в такому складі наглядових рад, оскільки скоординована ринкова економіка була настільки переплетена, що зацікавлені сторони торгувалися за закритими дверима в залах засідань. Оскільки множинні відносини взаємності між бізнесом, профспілками, державою, фінансами та групами інтересів були нормою, дискурс КСВ був відсутній.

Örtenblad, A. (2016). Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 317–322



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

7. управління бізнесом своїми відносинами із суспільством.

Шукайте подібний випадок у «Japan Inc.», який працював так само, як і «Deutschland AG». Навпаки, у більш ліберальних формах ринкової економіки, наприклад, в англо-американських, рівень взаємозалежності, як правило, був нижчим. Координація між системами в основному покладається на ринки, а наглядові інституції забезпечують функціональність ринків. У такій системі практика взаємної легітимізації стейкхолдерів відсутня і потрібно шукати інші форми легітимізації бізнесу. Тому, я стверджую, не випадково, що дискусія про КСВ існує в англосаксонському світі принаймні з 1960-х років: вперше її згадав американець Кларенс С. Волтон у 1967 році (Walton 1967). Якщо ви подивитеся на катастрофічні зміни глобалізації, крім того, на **економічну глобалізацію за останні 25 років, маятник явно повернувся до більш ліберальних форм координації всередині політичної економіки**. Таким чином, дискусія про КСВ прибула на континент, щоб залишитися в грі. Завдання управління бізнесом своїми відносинами із суспільством принципово змінилося. Він змінився з точки зору управління: процедури арбітражу інтересів із зацікавленими сторонами суспільства були витіснені з залів засідань у ЗМІ, соціальні мережі та на форуми «численних зацікавлених сторін». Більше того, це змінилося з точки зору суспільства: стейкхолдери сьогодні розкидані по всій земній кулі та в незліченних юрисдикціях – суспільство є глобальним, нехай і фрагментованим глобальним. **КСВ, на нашу думку, — це глобальний дискурс, в рамках якого критична та життєво важлива координація інтересів між бізнесом та його зацікавленими сторонами перевіряється, адаптується та переадаптується, щоб забезпечити легітимність глобального соціального інституту, який називається «бізнес».**

Örtenblad, A. (2016). *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 317–322



Co-funded by
the European Union

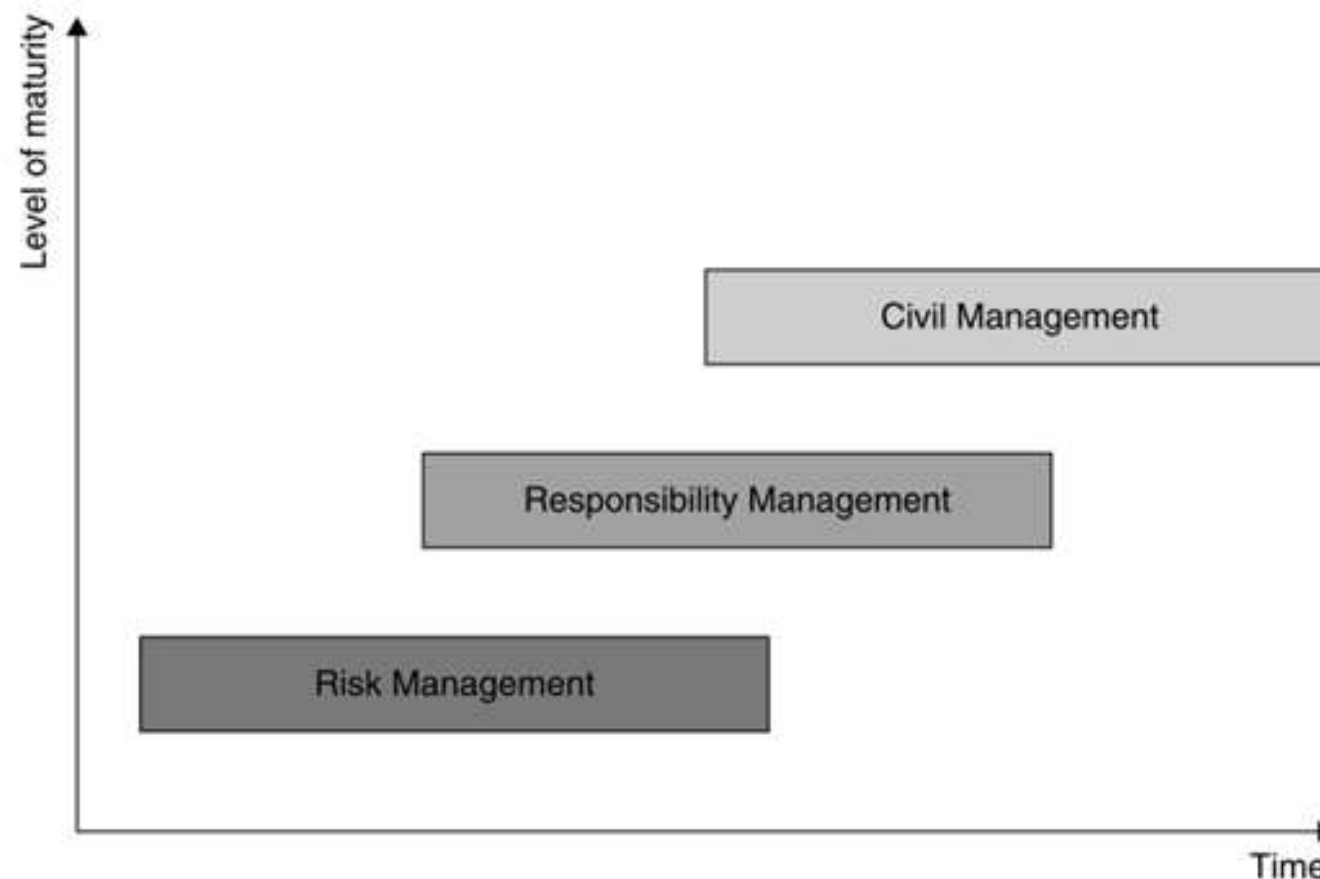


Sumy National
Agrarian University

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

Castelló & Lozano, 2009 розробили етапну модель корпоративної соціальної відповідальності, як показано на рисунку (Castelló & Lozano, 2009).

Адаптована модель зрілості КСВ (Castelló & Lozano, 2009, p. 331)



Castelló, I., & Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 9(4), 373–385. <https://doi.org/10.1108/14720700910984927>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

Етап 1. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ. Це базовий етап, на якому корпоративна соціальна відповідальність розглядається як інструмент захисту цінності репутації. У рамках управління ризиками фірми починають розробляти системи вимірювання та контролю екологічних і соціальних проблем і загроз. Ці системи контролю передбачають планування та соціальне прогнозування, підготовку до соціальної реакції та розробку першого набору корпоративної соціальної політики.

Етап 2. ІНТЕГРОВАНА ПОЗИЦІЯ. Управління відповідальністю. Підприємства змінюють свої бізнес-процеси та механізми контролю, щоб відображати соціальну та екологічну відповідальність. Управління соціальними проблемами є ініціативним і систематичним, часто за допомогою використання загальновизнаних стандартів ефективності. Часто виникає потреба в зміні структури влади, тому створюються відділи корпоративної соціальної відповідальності.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

Етап 3. КОРПОРАТИВНЕ ГРОМАДЯНСТВО. Цивільне управління. На цьому етапі підприємство зосереджується на своєму громадянстві як цивільна корпорація. Підприємство відкрите до інтеграції соціальних питань як частини своїх обов'язків, беручи на себе роль громадянства у провідних соціальних питаннях та трансформуючи свої бізнес-моделі для досягнення цієї мети. Ця трансформація часто зумовлена внутрішнім перевизначенням ролі, місії та бачення компанії на цінності корпоративної соціальної відповідальності. Програми розмаху та глибини відповідальності часто стимулюють соціальні інновації, які приносять користь фірмам і громадам, у яких вони працюють. Системи управління розроблені для моніторингу цілей, пов'язаних із покращенням екологічного та соціального впливу.



3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

Яку з описаних позицій КСВ займають компанії зараз? Відповідь залежить від того, які регіони світу та галузі промисловості аналізуються. (Mirvis & Googins, 2006) стверджують, що погляд на рейтинги сотні найбільших компаній США, схоже, показує, що середня компанія знаходиться десь між тим, що ці автори називають етапом 2 (залучений) і етапом 3 (інноваційний); які (Castelló & Lozano, 2009) називають управлінням ризиками та інтегрованою позицією.

Такі приклади, як GE, IBM, CEMEX та трансформації, подібні до яких зазнала Nike, показують, як бізнес розвивається у розумінні КСВ. Слід також пам'ятати про проникність кордонів, проведених навколо різних позицій, а також про необхідність зрозуміти запропоновану структуру з динамічної точки зору.

Mirvis, P., & Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. California Management Review, 48(2), 104–126.

<https://doi.org/10.2307/41166340>

Castelló, I., & Lozano, J. (2009). From risk management to citizenship corporate social responsibility: analysis of strategic drivers of change. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 9(4), 373–385.

<https://doi.org/10.1108/14720700910984927>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

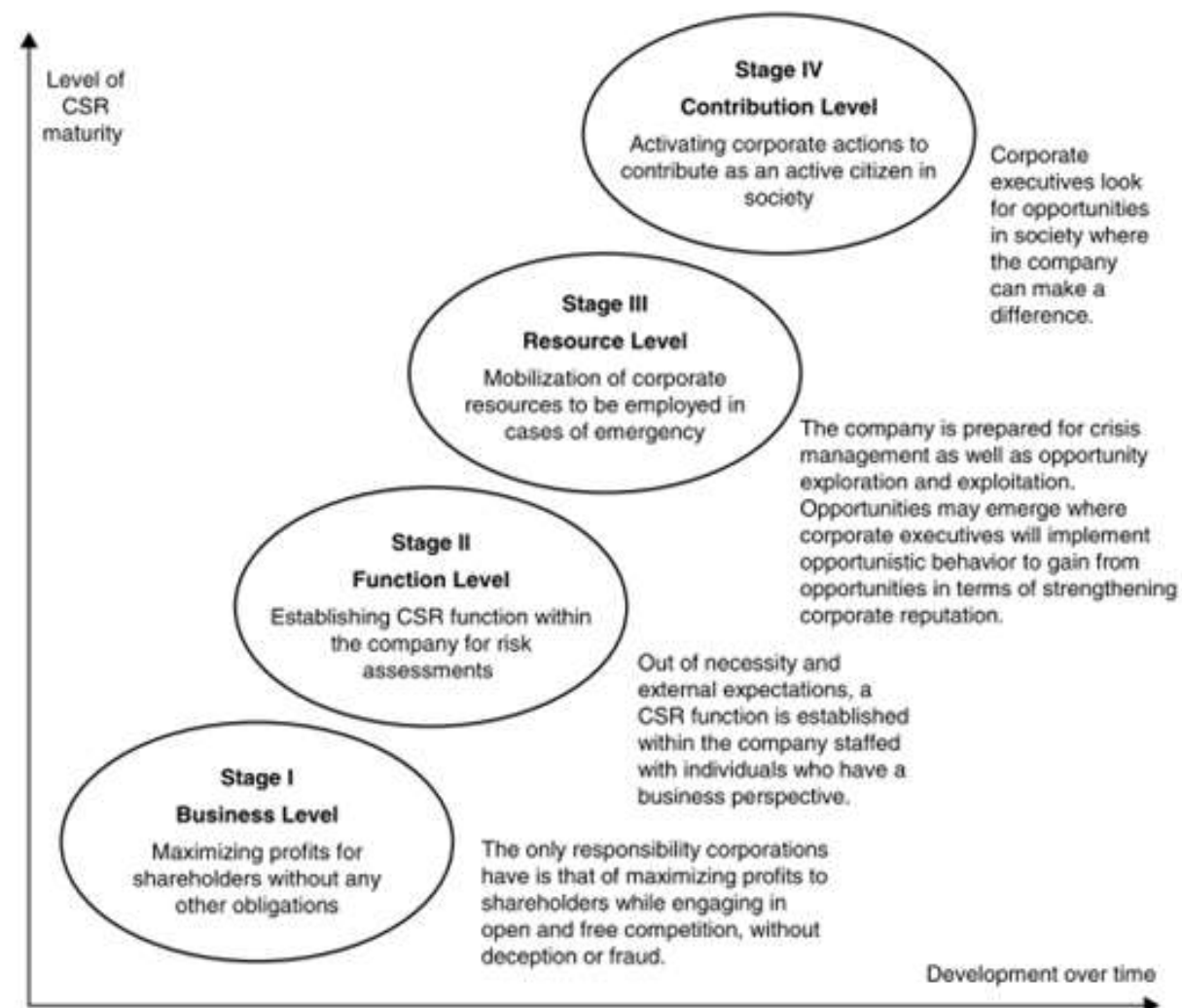
Замість того, щоб думати про управління знаннями, «стадійне» мислення пропонує еволюційний підхід, коли майбутнє будується на минулому, а не на шляху, що відрізняється від минулого. Замість того, щоб думати, що те, що було зроблено в минулому, є неправильним, минулі дії є єдиною доступною основою для майбутніх дій. Якщо минулі дії не є на шляху до успіху, напрямок змінюється без зміни історії (Örtenblad, 2016, p. 334).

На основі підходу до моделювання в цьому розділі існує кілька можливих альтернатив Кастелло та Лозано (2009). Один з варіантів представлений на рис., де представлена чотириступенева модель від Örtenblad, 2016:

Модель рівнів зрілості корпоративної соціальної відповідальності (Örtenblad, 2016, p. 334)

Örtenblad, A. (2016). *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 334





Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

Рівень I. Бізнес-етап максимізації прибутку для власників у рамках корпоративної місії. На цьому базовому рівні зрілості компанія турбується лише про себе та своїх власників. Крім того, компанія прагне догодити своїм клієнтам, щоб вони продовжували купувати її товари та послуги. **Єдина відповідальність корпорацій полягає в тому, щоб максимізувати прибуток акціонерам при відкритій та вільній конкуренції без обману чи шахрайства.** Прийняття рішень, які відповідають іншим інтересам за рахунок прибутку акціонерів, означало б порушення довіри та лояльності. Це було б як забрати гроші у власників і нагадувало б якусь крадіжку. Відповідно до цієї точки зору, керівники компаній не мають права поводитися як сучасні Робін Гуд, забираючи гроші у багатих і віддаючи їх бідним.

Рівень II. Функціональний етап створення функції корпоративної соціальної відповідальності в компанії. На цьому другому рівні зрілості керівники бізнесу зрозуміли, що їм потрібно **професійно** вирішувати відносини компанії із зовнішнім світом. З огляду на необхідність і зовнішні очікування, в компанії створюється функція КСВ, у складі якої є особи, які мають бізнес-перспективу. Функція тут полягає в дослідженні наслідків підприємницької діяльності у зовнішньому середовищі; розвивати інтелект, щоб дізнатися про зовнішні реакції на ділову практику; і проводити оцінку ризиків з точки зору впливу на корпоративну репутацію. **На цьому рівні КСВ визначається як процес.** Процес передбачає, що корпоративні лідери в організації обмірковують та обговорюють відносини із зацікавленими сторонами та партнерами. Цей процес також передбачає, що корпоративні лідери визначають свою власну роль і роль організації щодо суспільних умов і суспільної корисності. Такий вид роздумів і обговорень змусить їх наділяти свої ролі відповідним змістом і дією.

Örtenblad, A. (2016). *Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context*. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 334



3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

Рівень III. Ресурсний етап мобілізації ресурсів на потенційні загрози та можливості. На цьому рівні ми маємо **завершену, але пасивну форму корпоративної соціальної відповідальності**. Це стратегія реагування, коли компанія мобілізує ресурси у разі надзвичайних ситуацій. Компанія готова до антикризового управління, а також до вивчення та використання можливостей. Можуть з'явитися можливості, коли керівники корпорацій будуть реалізовувати опортуністичну поведінку, щоб скористатися можливостями з точки зору зміцнення корпоративної репутації. КСВ на цьому рівні — це концепція, яка змушує компанію інтегрувати принципи соціальної та екологічної відповідальності та спонукає брати участь у діяльності компанії, як внутрішньої, так і зовнішньої. З цього визначення впливають дві точки зору. По-перше, КСВ передбачає міцний зв'язок із внутрішніми бізнес-процесами; по-друге, взаємодія із зацікавленими сторонами та суспільством у цілому також вимагає залучення зацікавлених сторін та суспільства в цілому з точки зору їхніх відносин із компанією.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КСВ

Рівень IV. Внесок етапу активного залучення до суспільства. На цьому остаточному рівні зрілості керівники компаній, а також усі інші члени організації сприймають свій бізнес як частину більшої справи в суспільстві. Вони беруть на себе всеосяжну та активну відповідальність як у місцевому, так і в глобальному суспільстві, і вони шукають можливості в суспільстві, де компанія може змінити ситуацію. **На цьому рівні КСВ короткострокові втрати компанії можуть бути прийнятними, якщо їх порівняти з довгостроковими благами для суспільства.** КСВ на цьому рівні є довгостроковою прихильністю до суспільства (Mostovicz et al., 2009). З'являються докази того, що довгострокові зобов'язання громадян з боку компанії ні в якому разі не повинні завдавати шкоди корпоративній прибутковості – ні в короткостроковій, ні в довгостроковій перспективі.

Mostovicz, I., Kakabadse, N., & Kakabadse, A. (2009). CSR: the role of leadership in driving ethical outcomes. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 9(4), 448–460. <https://doi.org/10.1108/14720700910984990>

Örtenblad, A. (2016). Research Handbook on Corporate Social Responsibility in Context. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781783474806> pp. 334



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

ВИМІРИ, КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. ВИМІРИ КСВ

2. КЛЮЧОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА АСПЕКТИ КСВ

3. ЕТАПИ ТА РІВНІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА МІКРОРІВНІ