



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. 5 ГЕНЕРАЦІЇ ТА
ПОКОЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Олег ПАСЬКО

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

27.05.2025

15.00 EEST

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



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

ГЕНЕРАЦІЇ ТА ПОКОЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ
2. ПОТРІЙНЕ ПРОКЛЯТТЯ СУЧАСНОЇ КСВ
3. ПРИНЦИПИ КСВ 2.0
4. КСВ 1.0 vs КСВ 2.0 МАКРО- ТА МІКРОРІВЕНЬ
5. ДНК КСВ 2.0
6. КСВ 3.0 і 4.0



1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ

Table 1: The Ages and Stages of CSR

<i>Economic Age</i>	<i>Stage of CSR</i>	<i>Modus Operandi</i>	<i>Key Enabler</i>	<i>Stakeholder Target</i>
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Charitable programmes	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs/CSOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

Visser, W вважає корисним розглянути еволюцію відповідальності бізнесу з точки зору п'яти періодів, що накладаються один на одного – епохи жадібності, філантропії, маркетингу, менеджменту та відповідальності, – кожен із яких зазвичай демонструє різну стадію КСВ, а саме: оборонний, благодійний, рекламний, стратегічний та системний підхід КСВ. Visser, W стверджує, що компанії, як правило, проходять через ці віхи та стадії (хоча вони можуть вести діяльність у кількох епохах та стадіях одночасно), і що ми повинні заохочувати бізнес здійснювати перехід до системної КСВ. Якщо компанії залишаться на будь-якому з перших чотирьох етапів, «ми переломимо хід екологічної, соціальної та етичної кризи, з якою ми стикаємося. Простіше кажучи, КСВ і надалі зазнає невдачі» Visser, W. V. (2011,p.2)



1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ

Table 1: The Ages and Stages of CSR

<i>Economic Age</i>	<i>Stage of CSR</i>	<i>Modus Operandi</i>	<i>Key Enabler</i>	<i>Stakeholder Target</i>
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Charitable programmes	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs/CSOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

СТАДІЯ ЖАДІБНОСТІ характеризується захисною КСВ, у якій усі практики корпоративної сталості та відповідальності, які зазвичай обмежені, застосовуються лише тоді, коли можна продемонструвати, що в результаті цього буде **ЗАХИЩЕНО** вартість акціонерів.

Отже, волонтерські програми для працівників (які свідчать про підвищення мотивації персоналу, відданості та продуктивності) не є рідкістю, а також цільові витрати (наприклад, на контроль забруднення), які сприймаються як захист від регулювання або уникнення штрафів і штрафів.



1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ

Table 1: The Ages and Stages of CSR

<i>Economic Age</i>	<i>Stage of CSR</i>	<i>Modus Operandi</i>	<i>Key Enabler</i>	<i>Stakeholder Target</i>
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Charitable programmes	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs/CSOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

Благодійна КСВ в епоху філантропії — це те, що компанія підтримує різні соціальні та екологічні заходи за допомогою пожертвувачів і спонсорства, як правило, через фонд, траст або фонд голови та спрямоване на розширення можливостей громадських груп або організацій громадянського суспільства



1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ

Table 1: The Ages and Stages of CSR

<i>Economic Age</i>	<i>Stage of CSR</i>	<i>Modus Operandi</i>	<i>Key Enabler</i>	<i>Stakeholder Target</i>
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Charitable programmes	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs/CSOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

Промоційна КСВ в епоху маркетингу – це те, що відбувається, коли корпоративна сталість і відповідальність розглядаються переважно як можливість зв'язків з громадськістю для підвищення бренду, іміджу та репутації компанії. Рекламна КСВ може спиратися на практики благодійної та стратегічної КСВ і перетворювати їх на піар-розкрутку, яку часто характеризують як «greenwashing».



1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ

Table 1: The Ages and Stages of CSR

<i>Economic Age</i>	<i>Stage of CSR</i>	<i>Modus Operandi</i>	<i>Key Enabler</i>	<i>Stakeholder Target</i>
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Charitable programmes	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs/CSOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

Стратегічна КСВ, що виникла в епоху менеджменту, означає пов'язування діяльності КСВ з основним бізнесом компанії (наприклад, зосередження Соса-Сола на управлінні водними ресурсами), часто через дотримання кодексів КСВ та впровадження систем соціального та екологічного менеджменту, які зазвичай включають цикли Розробка політики КСВ, постановка цілей і завдань, реалізація програм, аудит і звітність.



1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ

Table 1: The Ages and Stages of CSR

<i>Economic Age</i>	<i>Stage of CSR</i>	<i>Modus Operandi</i>	<i>Key Enabler</i>	<i>Stakeholder Target</i>
Greed	Defensive	Ad hoc interventions	Investments	Shareholders, government & employees
Philanthropy	Charitable	Charitable programmes	Projects	Communities
Marketing	Promotional	Public relations	Media	General public
Management	Strategic	Management systems	Codes	Shareholders & NGOs/CSOs
Responsibility	Systemic	Business models	Products	Regulators & customers

Системна КСВ в епоху відповідальності зосереджує свою діяльність на виявленні та усуненні основних причин нашої нинішньої нестабільності та безвідповідальності, як правило, шляхом інноваційних бізнес-моделей, революціонізації їхніх процесів, продуктів і послуг та лобіювання прогресивної національної та міжнародної політики. Таким чином, у той час як стратегічна КСВ зосереджена на мікрорівні – підтримці соціальних чи екологічних питань, які узгоджуються зі стратегією (але не обов'язково змінюючи цю стратегію), – системна КСВ зосереджується на розумінні взаємозв'язків системи макрорівня – суспільства та екосистем – і зміна стратегії для оптимізації результатів для цієї великої людської та екологічної системи.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. Потрійне прокляття сучасної ксв

Прокляття 1: приріст CSR

Однією з найбільших революцій 1970-х років було загальне управління якістю, задумане американським статистиком В. Едвардсом Демінгом і вдосконалене японцями, перш ніж воно було експортоване в усьому світі як ISO 9001. В основі моделі TQM Демінга та стандарту ISO лежить безперервний характер, удосконалення, принцип, який тепер став повсюдним у всіх підходах систем управління до ефективності. Тому не дивно, що найпопулярніший стандарт екологічного менеджменту ISO 14001 побудований на тому ж принципі. Немає нічого поганого в постійному вдосконаленні як такому. Навпаки, це принесло безпеку та надійність тим самим продуктам і послугам, які ми асоціюємо з сучасною якістю життя. Але коли ми використовуємо це як основний підхід до вирішення наших соціальних, екологічних та етичних проблем, це не вдається з огляду на два критичні моменти: **швидкість і масштаб**. Поступовий підхід до КСВ, хоч і насичений доказами мікромасштабних, поступових покращень, повністю й цілковито не вплинув на масштабні кризи сталого розвитку, з якими ми стикаємося, багато з яких погіршуються темпами, що значно випереджають будь-які марні спроби поліпшення КСВ.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. Потрійне прокляття сучасної КСВ

Прокляття 2: Периферійна КСВ

Запитайте будь-якого менеджера з КСВ, що їх найбільше розчаровує, і вони скажуть вам: відсутність відданості вищого керівництва. Це «кодування» для того, щоб сказати, що КСВ є, у кращому випадку, периферійною функцією більшості компаній. Може бути менеджер із КСВ, навіть відділ із КСВ, звіт із КСВ і публічна прихильність будь-якій кількості кодексів і стандартів із КСВ. Але це мало приховує основоположну істину про те, що КАПІТАЛІЗМ, КЕРОВАНИЙ АКЦІОНЕРАМИ, ШАЛЕНИЙ, А ЙОГО ОДЕРЖИМІСТЬ КОРОТКОСТРОКОВИМИ ФІНАНСОВИМИ ПОКАЗНИКАМИ ПРОГРЕСУ МАЙЖЕ В УСІХ ВІДНОШЕННЯХ СУПЕРЕЧИТЬ ДОВГОСТРОКОВОМУ ПІДХОДУ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН, НЕОБХІДНОМУ ДЛЯ ВИСОКОЕФЕКТИВНОЇ КСВ. Причина краху «Енрон» і те, чому нашої поточній фінансовій кризі дозволили вийти з-під контролю, полягала не в кількох керівниках-шахраях чи креативному бухгалтерському обліку, а в культурі жадібності, закладеній у ДНК компанії та фінансові ринки. Незалежно від того, погоджуєтесь ви чи ні (і незважаючи на нові дослідження «відповідальної конкурентоспроможності»), важко знайти будь-які суттєві приклади, коли фінансові ринки постійно винагороджують відповідальну поведінку.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

2. Потрійне прокляття сучасної КСВ

Прокляття 3: неекономічна КСВ

Якщо колись існували монотонно повторювані, застряглі записи в дебатах про КСВ, то це про так зване «бізнес-обґрунтування» КСВ. Це пов'язано з тим, що менеджери та консультанти з КСВ, а іноді навіть самі генеральні директори, відчайдушно прагнуть знайти переконливі докази того, що «робити добро — це добре для бізнесу», тобто КСВ окупається. Відсутність підтверджуючих досліджень, здається, не є перешкодою для цих відчайдухів, які нескінченно закликають девіз бізнес-кейсів, ніби це цілком очевидний факт. Набагато більш «незручна правда» полягає в тому, що КСВ іноді окупається, за певних обставин, але частіше ні. Звичайно, є незначні плоди, як-от екоефективність у сфері відходів та енергії, але вони йдуть лише так далеко. Більшість кардинальних змін КСВ, які необхідні для подолання бідності та шостого масового вимирання видів, що зараз триває, вимагають стратегічних змін і великих інвестицій. Вони цілком можуть бути прибутковими в довгостроковій перспективі, економічно раціональними протягом одного чи двох поколінь, але ми вже встановили, що фінансові ринки так не працюють; принаймні, ще ні.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

Навпаки, коли ми вступаємо в епоху відповідальності, системну КСВ, або КСВ 2.0, можна охарактеризувати за п'ятьма принципами, а саме:

1. креативність,
2. масштабованість,
3. оперативність,
4. локальність і
5. циклічність.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

Навпаки, коли ми вступаємо в епоху відповідальності, системну КСВ, або КСВ 2.0, можна охарактеризувати за п'ятьма принципами, а саме:

1. креативність,
2. масштабованість,
3. оперативність,
4. локальність і
5. циклічність.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

1. креативність,

Щоб досягти успіху в революції КСВ, нам знадобляться **інновації та креативність**. З роботи Томаса Куна «Структура наукових революцій» ми знаємо, що поступові зміни відбуваються лише тоді, коли ми можемо заново сприйняти наш світ, коли ми можемо знайти справді нову парадигму або модель мислення. Цей процес «творчого руйнування» сьогодні є загальноприйнятою теорією суспільних змін, яку вперше представив німецький соціолог Вернер Зомбарт і розробив і популяризував австрійський економіст Йозеф Шумпетер. **Ми не можемо**, якщо перефразувати Ейнштейна, **вирішити сьогоднішні проблеми за допомогою вчорашнього мислення**.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

1. креативність,

Бізнес за своєю природою творчий та інноваційний. *Епоха відповідальності відрізняється від того, що креативність бізнесу має бути спрямована на вирішення світових соціальних та екологічних проблем.* Apple, наприклад, є надзвичайно креативною, але їхній iPhone мало що робить для вирішення наших найнагальніших суспільних потреб.

Навпаки, інновація Vodafone M-PESA від Safaricom у Кенії, яка дозволяє переказувати гроші за допомогою текстових повідомлень, розширила можливості країни, у якій 80% населення не мають банківських рахунків і де більше грошей надходить до країни через міжнародні грошові перекази, ніж через іноземні допомога.



<https://www.thefastmode.com/investments-and-expansions/32060-safaricom-receives-approval-to-launch-m-pesa-in-ethiopia>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

1. креативність,

Або розгляньте інновацію Freeplay, використовуючи технологію безбатарейного заводу для факелів, радіоприймачів і ноутбуків в Африці, надаючи таким чином мільйонам людей доступ до продуктів і послуг у регіонах, які відключені від електромережі.

Усе це є частиною захоплюючої тенденції до соціального підприємництва чи соціального бізнесу, яка охоплює світ.

Це не панацея, але для деяких продуктів і послуг спрямування креативності бізнесу на найнагальніші потреби суспільства є найшвидшим, масштабованим способом вступити в епоху відповідальності.





Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

2. Масштабованість

Література з КСВ рясно всипана чарівними тематичними дослідженнями справді відповідальних і стійких проектів і кількох компаній-новаторів. Проблема в тому, що так мало з них коли-небудь виходять на масштаб. Це майже так, ніби після того, як звукові фрагменти та PR-аплодисменти досягнуті, подальші дії не потрібні. Вони стають яскравими пілотними проектами та прикладами найкращої практики, заплямованим лише тим фактом, що вони нескінченно повторюються на конференціях КСВ у всьому світі, без жодного бачення того, як вони можуть трансформувати основний бізнес своїх прабатьків.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

2. Масштабованість

Проблеми сталого розвитку, з якими ми стикаємося, будь то зміна клімату чи бідність, мають такий величезний масштаб і настільки невідкладні, що будь-які рішення КСВ, які не відповідають такому масштабу та невідкладності, є в кращому випадку відволікають нас, а в гіршому — шкодять. Як довго ми позбавлялися етичного споживацтва (органіки, чесної торгівлі тощо), що майже не вплинуло на великі світові корпорації чи ланцюжки поставок?



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

3. оперативність

Бізнес має тривалий послужний список реагування на потреби громади – свідки багатьох поколінь благодійності та зворушливої щедрості після катастроф та надзвичайних подій. Але ця чуйність на їхніх власних умовах, чуйність, коли дають, є легкою, а виписування чеків не заважає їхньому комерційному боку справи. Серйозність глобальних проблем, з якими ми стикаємося, вимагає від компаній піти набагато далі. CSR 2.0 вимагає незручної, трансформаційної чуйності, яка ставить під сумнів, чи є галузь чи сама бізнес-модель частиною рішення чи частиною проблеми.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

3. оперативність

Коли стало зрозуміло, що зміна клімату становить серйозну загрозу стійкості промисловості викопного палива, усі великі нафтові компанії сформували Глобальну кліматичну коаліцію, лобістську групу, спрямовану на дискредитацію та заперечення науки про зміну клімату та підлив основних міжнародних зусиль у цьому напрямку - Кіотський протокол.

У типовому стилі КСВ 1.0 ці самі компанії одночасно робили порожні заяви про свою КСВ. Навпаки, Група корпоративних лідерів зі зміни клімату Принца Уельського з 2005 року лобіює більш сміливе законодавство Великобританії, ЄС і міжнародного законодавства щодо зміни клімату, визнаючи, що до 2050 року необхідно скоротити викиди вуглецю на 50-85%.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

4. Глокальність Glocality

Термін «глокалізація» походить від японського слова *dochaku*, що просто означає глобальна локалізація. Спочатку означаючи спосіб адаптації сільськогосподарських технологій до місцевих умов, дочакука перетворилася на маркетингову стратегію, які японські бізнесмени прийняли її в 1980-х роках. Згодом він був представлений і популяризований на Заході в 1990-х роках.

У контексті КСВ ідея «мисли глобально, дій локально» визнає, що більшість питань КСВ виявляються як дилеми, а не як легкий вибір. У складному, взаємопов'язаному світі КСВ 2.0 компаніям (та їхнім критикам) доведеться стати набагато витонченішими в розумінні місцевих умов і пошуку відповідних місцевих рішень, яких вони вимагають, не відмовляючись від універсальних принципів.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

4. Глокальність Glocality

Наприклад, кілька років тому BHP Billiton була обурена їх відносно поганими показниками (тодішнього) індексу Business in the Environment (BiE), який проводить британська благодійна організація *Business in the Community*. Подальший аналіз показав, що показники компанії були знижені через високе споживання енергії та відносно низьку енергоефективність.

Більшість підприємств BHP Billiton на той час були розташовані в південній Африці, де була одна з найдешевших у світі електроенергії. Не дивно, що це не було пріоритетом. Однак пріоритетом була боротьба з малярією в громаді, де вони зробили величезний позитивний вплив. Але індекс BiE не мав жодних запитань щодо рейтингу щодо малярії, тому це було проігноровано. Натомість він продемонстрував типовий, керований Заходом, one-size-fits-all підхід CSR 1.0.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

4. Глокальність Glocality

Про піраміду КСВ Керролла вже згадувалося. Але в цукровому кооперативі в Гватемалі є своя власна піраміда КСВ – економічна відповідальність все ще є платформою, але замість правових, етичних і філантропічних аспектів їхня піраміда включає відповідальність перед сім'єю (працівників), громадою та участь у політиці. Зрозуміло, що і піраміда Керролла, і піраміда в Гватемалі є корисними у своєму відповідному контексті. Таким чином, CSR 2.0 замінює «або/або» на «обидва/і» мислення.

КСВ 2.0 — це пошук китайської концепції гармонійного суспільства, яка передбачає динамічну, але продуктивну напругу протилежностей.



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

5. Циклічність

Причина невдачі КСВ 1.0 полягає не у відсутності добрих намірів і навіть не у відсутності зусиль. Стара КСВ зазнала краху, тому що наша глобальна економічна система заснована на принципово помилковому дизайні. Попри всю чудодійну енергію, вивільнену «невидимою рукою» вільного ринку Адама Сміта, наша сучасна капіталістична система несправна в самій своїй основі. Простіше кажучи, вона задумана **ЯК АБСТРАКТНА СИСТЕМА БЕЗ ОБМЕЖЕНЬ**. Ще в 1960-х роках економіст-новатор Кеннет Боулдінг назвав це «**ковбойською економікою**», де нескінченні кордони не передбачають обмежень на споживання ресурсів або утилізацію відходів. Навпаки, стверджував він, нам потрібно розробити «економіку космічного корабля», де немає «десь далеко»; все створено для постійної переробки.

1. Boulding, K. (1966). *The Economics of the Coming Spaceship Earth*. Resources for the Future, pp. 1 -

14. http://arachnid.biosci.utexas.edu/courses/THOC/Readings/Boulding_SpaceshipEarth.pdf



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

3. Принципи ксв 2.0

Поява КСВ 2.0

5. Циклічність

У 1990-х роках у книзі «Екологія торгівлі» Пол Гокен перевів ці ідеї у три основні правила сталого розвитку:

1. відходи дорівнюють їжі;
2. природа витрачає поточний сонячний дохід;
3. а природа залежить від різноманітності.

Він також запропонував замінити нашу економіку продажів продукції моделлю оренди послуг, використовуючи знаменитий приклад килимів Interface «Evergreen», які здаються в оренду та постійно замінюються та переробляються. Вільям Макдоно та Майкл Браунгарт розширили цю думку у своїй промисловій моделі Cradle to Cradle. Від колиски до колиски йдеться не лише про замикання циклу виробництва, а й про проектування для «щоб було гарно», а не за принципом дії CSR 1.0 «менш погано».

Hawken P. (2010) *The Ecology of Commerce Revised Edition: A Declaration of Sustainability* (Collins Business Essentials) <https://www.amazon.com/Ecology-Commerce-Revised-Declaration-Sustainability/dp/0061252794>

Visser, W. V. (2011). *The Ages and Stages of CSR: Towards the Future with CSR 2.0*. John Wiley & Sons, Inc



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

4. КСВ 1.0 vs КСВ 2.0 МАКРО- ТА МІКРОРІВЕНЬ

Поява КСВ 2.0

Зрушення відбуватимуться на двох рівнях. На макрорівні відбудуться зміни в онтологічних припущеннях або способах бачення світу КСВ. На мікрорівні відбудуться зміни в методологічних практиках КСВ або способах існування у світі.

Hawken P. (2010) *The Ecology of Commerce Revised Edition: A Declaration of Sustainability* (Collins Business Essentials) <https://www.amazon.com/Ecology-Commerce-Revised-Declaration-Sustainability/dp/0061252794>

Visser, W. V. (2011). *The Ages and Stages of CSR: Towards the Future with CSR 2.0*. John Wiley & Sons, Inc



4. КСВ 1.0 vs КСВ 2.0 МАКРО- ТА МІКРОРІВЕНЬ

Зміни на макрорівні можна описати так: 1) патерналістські відносини між компаніями та спільнотою, засновані на філантропії, поступляться місцем більш рівноправним партнерствам. 2) Оборонні, мінімалістичні відповіді на соціальні та екологічні проблеми будуть замінені проактивними стратегіями та інвестиціями в зростаючі ринки відповідальності, такі як чисті технології. 3) Підходи до КСВ, які орієнтуються на репутацію, більше не заслугуватимуть довіри, і тому компанії оцінюватимуть за фактичними соціальними, екологічними та етичними показниками, тобто чи покращуються справи на місці в абсолютних, кумулятивних показниках? 4) Незважаючи на те, що спеціалісти з КСВ ще відіграють певну роль, кожен аспект ефективності КСВ 2.0 буде вбудовано та інтегровано в основні операції компаній. 5) Стандартизовані підходи залишаться корисними як орієнтири для досягнення консенсусу, але КСВ знайде різноманітне вираження та впровадження на дуже локальних рівнях. 6) Рішення щодо КСВ, включаючи відповідальні продукти та послуги, перейдуть від нішевих «приємних речей» до «необхідних для масового ринку». 7) І вся концепція КСВ втратить своє західне концептуальне та оперативне домінування, поступившись місцем більш різноманітній у культурному плані та міжнародно застосовуваній концепції.

МАКРОРІВЕНЬ	
CSR 1.0	CSR 2.0
Philanthropic	Collaborative
Risk-based	Reward-based
Image-driven	Performance-driven
Specialized	Integrated
Standardized	Diversified
Marginal	Scalable
Western	Global



4. KCB 1.0 vs KCB 2.0 МАКРО- ТА МІКРОРІВЕНЬ

Очікувані зміни на мікро-рівні можна описати так: **1)** KCB більше не виявлятиметься як продукти та послуги класу «люкс» (як у нинішніх варіантах «зеленої» та справедливої торгівлі), а як доступні рішення для тих, хто найбільше потребує якості поліпшення життя. **2)** Надаватиметься перевага інвестиціям у самоокупні соціальні підприємства, аніж чековій благодійності. **3)** Індекси KCB, які ранжують одні й ті самі великі компанії знову і знову (часто виявляючи протиріччя між індексами), поступляться місцем системам рейтингу KCB, які перетворюють соціальні, екологічні, етичні та економічні показники в корпоративні оцінки (A+, B- тощо, а не на відміну від кредитних рейтингів) і які аналітики та інші можуть з користю використовувати для прийняття рішень. **4)** Довіра до відділів KCB зникне або розійдеться, оскільки результативність, пов'язана з вимірами відповідальності та стійкості, все більше вбудовуються в корпоративну оцінку ефективності та ринкові системи стимулювання. **5)** Самостійний вибір етичних споживачів стане неактуальним, оскільки компанії KCB 2.0 почнуть редагувати вибір, тобто припинять пропонувати імпліцитно «менш етичні» асортименти продуктів, таким чином дозволяючи робити покупки без почуття провини. **6)** Відповідальність за продукти після використання застаріє, оскільки економіка оренди послуг і отримання назад стає основною. **7)** Річну звітність щодо KCB буде замінено онлайн-потокми даних про ефективність KCB у реальному часі. **8)** Підживленням до цих живих комунікацій будуть соціальні мережі, підключені до Web 2.0, які дозволяють «краудсорсинг» замість періодичних зустрічей із досить громіздкими групами зацікавлених сторін. **9)** І типові стандарти систем управління CSR 1.0, такі як ISO 14001, будуть менш надійними, ніж нові стандарти ефективності, такі як ті, що виникають у зв'язку зі зміною клімату, які встановлюють абсолютні обмеження та порогові значення.

МІКРОРІВЕНЬ	
CSR premium	Base of the pyramid
Charity projects	Social enterprise
CSR indexes	CSR ratings
CSR departments	CSR incentives
Product liability	Choice editing
Ethical consumerism	Service agreements
CSR reporting cycles	CSR data streams
Stakeholder groups	Social networks
Process standards	Performance standards



5. ДНК КСВ 2.0

ДНК КСВ 2.0

Зібравши все разом, КСВ 2.0 — представляє нову цілісну модель КСВ. Суть моделі ДНК КСВ 2.0 полягає в чотирьох базах відповідальності ДНК. У випадку КСВ 2.0 основами відповідальності ДНК є

1. створення цінності,
2. належне управління,
3. суспільний внесок і
4. екологічна цілісність.

DNA Code	Strategic Goals	Key Indicators
Value creation	Economic development	Capital investment (financial, manufacturing, social, human & natural capital) Beneficial products (sustainable & responsible goods & services) Inclusive business (wealth distribution, bottom of the pyramid markets)
Good governance	Institutional effectiveness	Leadership (strategic commitment to sustainability & responsibility) Transparency (sustainability & responsibility reporting, government payments) Ethical practices (bribery & corruption prevention, values in business)
Societal contribution	Stakeholder orientation	Philanthropy (charitable donations, provision of public goods & services) Fair labour practices (working conditions, employee rights, health & safety) Supply chain integrity (SME empowerment, labour & environmental standards)
Environmental integrity	Sustainable ecosystems	Ecosystem protection (biodiversity conservation & ecosystem restoration) Renewable resources (tackling climate change, renewable energy & materials) Zero waste production (cradle-to-cradle processes, waste elimination)



5. ДНК КСВ 2.0

ДНК КСВ 2.0 – СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

Отже, якщо ми подивимося на створення цінності, то зрозуміло, що ми говоримо про щось більше, ніж про фінансову прибутковість. Метою є економічний розвиток, що означає не лише сприяння збагаченню акціонерів і керівників, але й покращення економічного контексту, в якому працює компанія, включаючи інвестиції в інфраструктуру, створення робочих місць, забезпечення розвитку навичок тощо. Ключових показників ефективності може бути скільки завгодно, але я хочу виділити два, які, на мою думку, важливі:

- корисні продукти та
- інклюзивний бізнес.

Чи справді продукти та послуги компанії покращують якість нашого життя, чи завдають шкоди чи додають до низькоякісного сміття того, що Чарльз Хенді називає «суспільством чиндогу». І як розподіляються економічні вигоди? Багатство тече вгору чи вниз; чи справді розширені можливості працівників, МСП у ланцюжку постачання та бідних громад?

DNA Code	Strategic Goals	Key Indicators
Value creation	Economic development	Capital investment (financial, manufacturing, social, human & natural capital) Beneficial products (sustainable & responsible goods & services) Inclusive business (wealth distribution, bottom of the pyramid markets)
Good governance	Institutional effectiveness	Leadership (strategic commitment to sustainability & responsibility) Transparency (sustainability & responsibility reporting, government payments) Ethical practices (bribery & corruption prevention, values in business)
Societal contribution	Stakeholder orientation	Philanthropy (charitable donations, provision of public goods & services) Fair labour practices (working conditions, employee rights, health & safety) Supply chain integrity (SME empowerment, labour & environmental standards)
Environmental integrity	Sustainable ecosystems	Ecosystem protection (biodiversity conservation & ecosystem restoration) Renewable resources (tackling climate change, renewable energy & materials) Zero waste production (cradle-to-cradle processes, waste elimination)

CHINDOGU – The Japanese Art of
Unuseless Inventions

<https://iii.org.za/wp-content/uploads/2021/06/iii-ART-CHINDOGU-CJM-2.pdf>



5. ДНК КСВ 2.0

ДНК КСВ 2.0 – ЕФЕКТИВНЕ ВРЯДУВАННЯ – GOOD GOVERNANCE

Ефективне врядування – це ще одна сфера, яка не є новою, але, яка не була належним чином визнана чи інтегрована до КСВ. Мета інституційної ефективності така ж важлива, як і більш високі соціальні та екологічні ідеали. Зрештою, якщо інституція зазнає невдачі або не є прозорою та справедливою, це підриває все, чого намагається досягти КСВ. Тенденції у звітності, а також інші форми прозорості, такі як соціальні медіа та загальнодоступні бази даних ефективності КСВ, пов’язані з брендами чи продуктами, ставатимуть дедалі важливішими показниками успіху, поряд із впровадженням етичної поведінки в культуру компаній. Такі інструменти, як Goodguide, Integrity Thermometer KPMG і рейтинг EthicalQuote Covalence, стануть більш поширеними.

DNA Code	Strategic Goals	Key Indicators
Value creation	Economic development	Capital investment (financial, manufacturing, social, human & natural capital) Beneficial products (sustainable & responsible goods & services) Inclusive business (wealth distribution, bottom of the pyramid markets)
Good governance	Institutional effectiveness	Leadership (strategic commitment to sustainability & responsibility) Transparency (sustainability & responsibility reporting, government payments) Ethical practices (bribery & corruption prevention, values in business)
Societal contribution	Stakeholder orientation	Philanthropy (charitable donations, provision of public goods & services) Fair labour practices (working conditions, employee rights, health & safety) Supply chain integrity (SME empowerment, labour & environmental standards)
Environmental integrity	Sustainable ecosystems	Ecosystem protection (biodiversity conservation & ecosystem restoration) Renewable resources (tackling climate change, renewable energy & materials) Zero waste production (cradle-to-cradle processes, waste elimination)

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/ch-integrity-thermometer-en.pdf>



5. ДНК КСВ 2.0

ДНК КСВ 2.0 – СУСПІЛЬНИЙ ВНЕСОК

Суспільний внесок — це сфера, до якої традиційно більше звертається КСВ, її мета — орієнтація на зацікавлених сторін. Це надає філантропії належне місце в КСВ – як одній плитці у великій мозаїці – водночас висвітлюючи важливість чесної трудової практики. Просто неприйнятно, що сьогодні в рабстві більше людей, ніж було до того, як воно було офіційно скасовано в 1800-х роках, так само як і регулярне викриття відомих компаній у використанні дитячої праці є підлим. Ця сфера залучення зацікавлених сторін, участі громади та цілісності ланцюга поставок залишається одним із найбільш неприємних і критичних елементів КСВ.

DNA Code	Strategic Goals	Key Indicators
Value creation	Economic development	Capital investment (financial, manufacturing, social, human & natural capital) Beneficial products (sustainable & responsible goods & services) Inclusive business (wealth distribution, bottom of the pyramid markets)
Good governance	Institutional effectiveness	Leadership (strategic commitment to sustainability & responsibility) Transparency (sustainability & responsibility reporting, government payments) Ethical practices (bribery & corruption prevention, values in business)
Societal contribution	Stakeholder orientation	Philanthropy (charitable donations, provision of public goods & services) Fair labour practices (working conditions, employee rights, health & safety) Supply chain integrity (SME empowerment, labour & environmental standards)
Environmental integrity	Sustainable ecosystems	Ecosystem protection (biodiversity conservation & ecosystem restoration) Renewable resources (tackling climate change, renewable energy & materials) Zero waste production (cradle-to-cradle processes, waste elimination)

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/ch-integrity-thermometer-en.pdf>



5. ДНК КСВ 2.0

ДНК КСВ 2.0 – ЕКОЛОГІЧНА ЦІЛІСНІСТЬ

Екологічна цілісність встановлює планку вище, ніж мінімізація шкоди, і радше спрямована на підтримку та покращення стійкості екосистеми. Ключові показники ефективності дають певне уявлення про амбіції, які тут потрібні – 100% відновлювана енергія та відсутність відходів. Ми не можемо продовжувати ті самі практики, які, згідно з індексом живої планети WWF, призвели до втрати третини біорізноманіття на планеті відтоді, як вони почали моніторинг у 1970 році. Також ми не можемо продовжувати ризикувати перспективою небезпечного – і, можливо, катастрофічного та незворотного. - зміна клімату.

DNA Code	Strategic Goals	Key Indicators
Value creation	Economic development	Capital investment (financial, manufacturing, social, human & natural capital) Beneficial products (sustainable & responsible goods & services) Inclusive business (wealth distribution, bottom of the pyramid markets)
Good governance	Institutional effectiveness	Leadership (strategic commitment to sustainability & responsibility) Transparency (sustainability & responsibility reporting, government payments) Ethical practices (bribery & corruption prevention, values in business)
Societal contribution	Stakeholder orientation	Philanthropy (charitable donations, provision of public goods & services) Fair labour practices (working conditions, employee rights, health & safety) Supply chain integrity (SME empowerment, labour & environmental standards)
Environmental integrity	Sustainable ecosystems	Ecosystem protection (biodiversity conservation & ecosystem restoration) Renewable resources (tackling climate change, renewable energy & materials) Zero waste production (cradle-to-cradle processes, waste elimination)

<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ch/pdf/ch-integrity-thermometer-en.pdf>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

6. ДНК КСВ 3.0 та КСВ 4.0

КСВ 3.0

Відповідно до Дюмона (2012), КСВ 3.0 залучає громади за географічними, віковими та соціально-економічними межами, скорочуючи час затримки, зберігаючи зацікавленість зацікавлених сторін і беручи на себе відповідальність

У пропонованій структурі КСВ 4.0 Манро (2020) стверджує, що необхідно змінити спосіб, у який організації та компанії працюють і ведуть бізнес у рамках розвитку КСВ та спільного та інтегрованого середовища. Ключові принципи та теми для КСВ 4.0 включатимуть «мета» як основний пріоритет; інновації, залучення та співпраця з усіма партнерами; ідентифікація, залучення та співтворчість з усіма зацікавленими сторонами; спільна та інтегрована цінність на більш глибокому рівні; глибока трансформація та створення мережі в новій екосистемі; вимірні цілі сталого розвитку (ЦСР) з постійною оцінкою та оновленням; системна орієнтація на рівні керівників і співробітників; і циклічні соціальні місії з екологічними петлями (Munro, 2020, р.217-219)

Dumont, J.M. Don't mess with CSR 3.0 (2012) *Singapore Business Review*. [https://sbr.com.sg/media-marketing/commentary/don%25E2%2580%2599t-mess-csr-](https://sbr.com.sg/media-marketing/commentary/don%25E2%2580%2599t-mess-csr-30)

30
Munro, V. (2020). *CSR for Purpose, Shared Value and Deep Transformation*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781800430358>



Co-funded by
the European Union



Sumy National
Agrarian University

ГЕНЕРАЦІЇ ТА ПОКОЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

1. ЕПОХИ ТА ЕТАПИ КСВ
2. ПОТРІЙНЕ ПРОКЛЯТТЯ СУЧАСНОЇ КСВ
3. ПРИНЦИПИ КСВ 2.0
4. КСВ 1.0 vs КСВ 2.0 МАКРО- ТА МІКРОРІВЕНЬ
5. ДНК КСВ 2.0
6. КСВ 3.0 і 4.0