

ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

Факультет культурології

Кафедра менеджменту культури та соціальних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) ступеня вищої освіти

Освітньо-професійна програма

«Менеджмент культури та соціальний маркетинг»

на тему: ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Виконав: студент магістратури  
спеціальність 028«Менеджмент  
соціокультурної діяльності»

КОЛЕСНІЧЕНКО Данило

Керівник: доц., к. філософських наук,  
доцент кафедри менеджменту  
культури та соціальних технологій

ПШИНКА Ганна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту  
рішенням кафедри менеджменту культури та соціальних технологій  
Протокол № \_\_\_\_ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.  
Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ доц. ЦЕРКОВНИЙ Альберт

Харків 2022

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ**

КС	Корпоративна соціальна відповідальність
В	
ДО	Дуальна освіта
СМ	Система менеджменту соціальної відповідальності
СВ	

## ЗМІСТ

ЗМІСТ .....	2
ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	7
1.1 Сутність і зміст формування системи менеджменту корпоративної соціальної відповідальності .....	7
1.2 Моделювання процесу управління корпоративної соціальної відповідальності .....	16
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	27
2.1 Соціальні інвестиції в людський капітал як ресурсна основа менеджменту корпоративної соціальної відповідальності.....	27
2.2 Інституційна структура корпоративної соціальної відповідальності у сфері підготовки кадрів промислової організації.....	37
РОЗДІЛ 3 .....	48
УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	48
3.1 Інтеграція процесів корпоративної соціальної відповідальності та дуальної освіти для підготовки персоналу .....	48
3.3 Оцінка результативності системи дуальної освіти та вимірювання задоволеності зацікавлених сторін.....	57
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

## ВСТУП

**Актуальність теми.** На рубежі XX і XXI століть процеси глобалізації призвели до докорінних змін ролі бізнесу у суспільстві: корпорації мають територіально розподілені активи, що роблять істотний вплив на економіку і навколишнє середовище регіонів і країн. Це зумовило необхідність у введенні поняття «корпоративна соціальна відповідальність», що позначає межі можливого використання ресурсів планети і населення великими промисловими організаціями без шкоди для нинішніх і майбутніх поколінь, що відповідає глобальному порядку сталого розвитку.

Враховуючи, що промислові організації мають найбільш суттєвий вплив на економіку, екологічну обстановку та соціальне середовище, насамперед через соціальні інвестиції у формування та розвиток людського капіталу, доцільно розглядати їх як об'єкт дослідження корпоративної соціальної відповідальності.

Великі організації використовують працю виробничого персоналу, направляючи значні ресурси на підготовку, перепідготовку і розвиток співробітників. Ця діяльність реалізується найчастіше за участю державних освітніх установ, з якими організації вступають у взаємодію і партнерство. Крім самих учнів і держави в особі органів влади та державних освітніх установ, в процес підготовки виробничого персоналу залучені численні групи стейкхолдерів, зацікавлених в діяльності організації та впливають на освітній процес: батьки і сім'ї учнів, педагоги, наставники, населення міст присутності організації. Все це робить тісно взаємопов'язаними процеси підготовки виробничого персоналу і корпоративної соціальної відповідальності, управління якими вимагає формування системи менеджменту, що дозволяє домагатися ефективності спільних соціальних інвестицій бізнесу і держави.

Ступінь вивчення проблеми. Питання менеджменту соціальної

відповідальності організації розглядають Р. Бломстром, Ф. Котлер, К. Л. Келлер, П. Дойль, Ф. Штерн, Ж. Ландреві, Ж. Леві, Д. Ліндон, М. Фрідман, У. Фридерик, А. Керролл, та ін. розглянуто процес формування сучасної моделі корпоративного управління з урахуванням концепції сталого розвитку та соціальної відповідальності на мікро- та макрорівнях, а також соціально-економічні наслідки даного явища.

Питаннями формування моделей КСВ займалися А. Костін, А. Керролл, Е. Харитоновна, які представили структуру КСВ через аналіз різних напрямків діяльності та рівні управління корпораціями. Значна частина досліджень вітчизняних авторів з проблематики КСВ не зачіпає інституційну природу корпоративної соціальної відповідальності, в них не ставиться мета вивчити особливості управління КСВ в прикладних областях діяльності підприємств і галузей економіки і тому не пропонуються конкретні механізми впровадження КСВ в менеджмент організації.

Таким чином, актуальність і недостатня наукова розробленість проблеми формування системи менеджменту корпоративною соціальною відповідальністю організації в конкретних областях розвитку людського капіталу послужили підставою для вибору напрямку дослідження, мети і завдань дослідження.

**Об'єктом дослідження** є процеси організації менеджменту соціальної відповідальності промислових організацій.

**Предметом дослідження** виступає система менеджменту соціальної відповідальності організації.

**Мета магістерської роботи** полягає у розробці рекомендацій щодо формування системи менеджменту соціальної відповідальності організації у сфері підготовки виробничого персоналу.

Мета і логіка дослідження визначили постановку і вирішення наступних завдань:

- узагальнити теоретичні та методичні аспекти менеджменту соціальної відповідальності;

- розглянути соціальні інвестиції в людський капітал як ресурсну основу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності;
- проаналізувати інституційну структуру корпоративної соціальної відповідальності у сфері підготовки кадрів промислової організації;
- запропонувати напрями удосконалення менеджменту корпоративної соціальної відповідальності в організації.

**Методи дослідження.** При обробці фактичного матеріалу використовувалися традиційні наукові методи порівняння, статистичного аналізу і ранжування, структуризації цілей, а також метод експертних оцінок.

**Практична значимість дослідження** полягає в тому, що отримані результати і пропозиції орієнтовані на широке використання в практичній діяльності господарюючих суб'єктів, що впроваджують систему управління КСВ, корпоративною соціальною та освітньою діяльністю, що займаються реалізацією соціально значущих проектів у галузі підготовки кадрів, розвитком наставництва, професійною орієнтацією і соціально-трудовою адаптацією молоді, а також на застосування в науково-педагогічній діяльності організацій вищої освіти при підготовці фахівців в області економіки і управління.

В ході дослідження застосовувалися загальні та спеціальні методи наукового пізнання: системний підхід, методи економічного аналізу статистичної інформації, порівняльний аналіз, логіко-структурний аналіз і синтез, контент-аналіз. При обробці фактичного матеріалу використовувалися традиційні наукові методи порівняння, статистичного аналізу і ранжирування, структуризації цілей, а також метод експертних оцінок.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

### 1.1 Сутність і зміст формування системи менеджменту корпоративної соціальної відповідальності

Сучасне розуміння ролі корпорації як соціально-економічного суб'єкта склалося протягом тривалих суспільних і наукових дискусій: ринки формуються і розвиваються в системі суспільних, правових, політичних, соціально-демографічних зв'язків, а виробництво товарів і послуг безпосередньо пов'язане з використанням природних ресурсів і людського капіталу. Економічна теорія і наукові школи управління пройшли довгий шлях від визнання моральної та етичної відповідальності бізнесу перед суспільством до узагальнення та аналізу численних практик організації по взаємодії і пошуку взаємовигідних варіантів співіснування і співрозвитку з тими соціальними групами і організаціями, які включені в життєдіяльність підприємств або схильні до їх впливу.

У другій половині XX ст.– початку XXI ст. суспільно-наукова дискусія про зміст, форми, моделі і методи відповідальності бізнесу перед суспільством призвела до формування набору взаємозумовлюючих і взаємопов'язаних теорій, які визначили понятійний апарат і методологічні основи теорії корпоративної соціальної відповідальності.

У більшості підходів вітчизняних вчених закріплений наднормативний, необов'язковий підхід до корпоративної соціальної відповідальності бізнесу, тоді як численні дослідження підприємств показують, що соціальні витрати вітчизняних організацій вищі саме в силу соціальної орієнтації національного законодавства і активної позиції держави в сфері соціального захисту і прав громадян. Крім того, багато способів утримання і фінансування соціальної

сфери дісталися нашій країні в спадок від радянської схеми розміщення продуктивних сил в Україні – це стосується, наприклад, містоутворюючих підприємств, що будувалися за принципом міста-комбінату.

В кінці 1990-х-початку 2000-х років в Україні активно пропагувалася концепція добровільності КСВ, що істотно звужувало уявлення про соціальну відповідальність бізнесу, зводячи його до сфери безоплатних благодійних відрахувань і корпоративної волонтерської діяльності. У той же час наявність укладених угод різного рівня (від колективу організації до органів влади), а також істотна законодавча навантаження в галузі соціального захисту населення та екологічної безпеки диктували обґрунтування більшої частини соціальних і екологічних витрат організації. Найбільш глибоко дане явище було вивчено, В. Шаповал [66], який виявив інституційну природу соціально відповідальних зобов'язань організацій і зробив висновок, що КСВ може стати повною альтернативою державному регулюванню відносин бізнесу та суспільства, якщо корпорації будуть в змозі ефективно вести діалог зі своїми стейкхолдерами і встановлювати прийнятний рівень витрат на соціальні і екологічні потреби місцевих громад, що істотно знизить громадські трансакційні витрати на розробку законів і зміст державного апарату, необхідного для контролю їх виконання. На нашу думку, такий підхід є утопічним, але дуже цінним: розробка В. Шаповал показала економічний зміст і цінність процесу переговорів організації зі стейкхолдерами. Не применшуючи важливості законодавчої бази, що регулює дії організацій у забезпеченні економічної, соціальної та екологічної безпеки суспільства, необхідно визнати, що у корпорацій і зацікавлених сторін залишається широке поле для переговорів і досягнення консенсусу. На нашу думку, необхідно інтегрувати нормативний і наднормативний рівень в єдину модель КСВ, таким чином інтегруючи реальний інструментарій взаємодії корпорацій і суспільства.

Огляд еволюційної трансформації теорії і понятійного апарату КСВ наочно показує, що розгорнулася Глобальна дискусія про поєднання



філософсько-етичного, нормативно-правового та економічного змісту корпоративної соціальної відповідальності в цілому завершена. Відносний рубіж узгодження і прийняття єдиної трактування КСВ був пройдений світовим співтовариством в 2010 р., коли міжнародна організація зі стандартизації (ISO) затвердила міжнародний стандарт ISO 26000 «Керівництво по соціальній відповідальності», що вступив в силу в якості державного стандарту України в 2012 р. Цей рубіж ознаменував новий етап у розвитку досліджень і розробок в області КСВ, заснований на вже узгодженому і затвердженому змісті понятійного апарату і спрямований на пошук оптимальних моделей і методів управління діяльністю організацій з урахуванням концепції і цінностей КСВ – від стратегічного планування на рівні корпоративного управління до впровадження соціально відповідальних методик здійснення операційної діяльності організації та її окремих підрозділів.

Моделі КСВ дозволяють зафіксувати сутність явища корпоративної соціальної відповідальності в організації і структурувати її рівні. Розглянемо моделі корпоративної соціальної відповідальності, які розкладають єдине поле КСВ на окремі рівні («шари»).

Найбільш відомою моделлю корпоративної соціальної відповідальності є піраміда КСВ А. Керролла [73, р. 44], обґрунтована в 1991 р. і включає в себе чотири основних рівня зобов'язань організації: економічну, правову, етичну і філантропічну відповідальність (рис.1.1).

Дану модель слід розглядати від основи до вершини. Згідно піраміді КСВ основна мета і відповідальність фірми-економічна, яка полягає в отриманні прибутку. Разом з тим організація повинна діяти в рамках закону; таким чином, виникає правова відповідальність. Етична відповідальність визначає межі поведінки організації, дотримання яких не визначено законодавством, але суспільство очікує поведінки в зазначених рамках у відповідності зі сформованими соціально-культурними нормами і цінностями. Нарешті, філантропічна (дискреційна) відповідальність

передбачає ту чи іншу ступінь добровільної участі організації соціального характеру в житті суспільства.



Рисунок 1.1 – Піраміда КСВ А. Керролла [73]

Піраміда КСВ А. Керролла є першою і найбільш авторитетною в наукових джерелах спробою наочного Узагальнення елементів структури КСВ у вигляді графічної моделі. Однак у базисі даної моделі знаходяться економічні зобов'язання організації, які, якщо говорити про легітимний бізнес, не можуть бути реалізовані поза правовим полем. На нашу думку, саме нормативно-правові зобов'язання повинні бути основою моделі КСВ. Якщо говорити про етичні зобов'язання, то А. Керролл зображує їх як надбудову третього рівня, що, на нашу думку, є невідповідним і відірваним від основної діяльності організації: етичний, ціннісний зміст притаманний і правовим, і економічним зобов'язанням організації, не кажучи вже про філантропію - вищий рівень КСВ, який тісно пов'язаний з етичними основами діяльності, що і знайшло відображення в пізніших роботах А.

Керролла – етична і філантропічна відповідальність в них були об'єднані і представлені в єдиному блоці.

Найбільш цінним внеском А. Керролла у формування моделі КСВ, стало виокремлення одиниці корпоративної соціальної відповідальності – зобов'язання. Дійсно, загальна фактура системи і практик КСВ складається з виконання конкретних зобов'язань бізнесу перед певними стейкхолдерами, навколишнім середовищем і суспільством в цілому. Саме структурування рівнів зобов'язань організації може бути використано як для цілей систематизації та опису, так і для цілей управління соціальною відповідальністю організації.

У різних національних правових системах рівень законодавчого регулювання підприємницької діяльності неоднаковий, так само як різна і комбінація правових норм, що закріплюють зобов'язання організацій перед конкретними групами стейкхолдерів і регламентують процедури укладення з ними угод (контрактів). Проте структура зобов'язань корпорації перед її зацікавленими сторонами, типова для будь-якої національної системи регулювання бізнесу і його взаємовідносин з громадськими групами та їх представниками-це те, що належить за законом, і те, про що домовилися між собою виконувати на добровільній основі організація та її зацікавлена сторона.

Приймаємо за основу своїх теоретичних висновків інституційну парадигму економічної науки. Слідуючи логіці інституційної економіки, організації укладають зі своїми стейкхолдерами контракти, як формальні-в письмовій формі, так і неформальні - в усній формі або у вигляді сформованої практики ділового обороту (традиції), які передбачають додаткові, не передбачені законом зобов'язання організації. Це можуть бути як добровільно прийняті за підсумками переговорів зі стейкхолдерами зобов'язання, так і вимушені умови, нав'язані під тиском сильнішого стейкхолдера (найчастіше держави). Ці контракти не тільки обумовлюють взаємні зобов'язання сторін, але і включають в себе санкції, що гарантують

виконання даних зобов'язань і формують обґрунтовані очікування зацікавлених сторін. Таким чином, сукупність законодавчим чином закріплених і додатково прийнятих в рамках домовленостей зі стейкхолдерами зобов'язань повинна забезпечувати стратегічно стійкий баланс інтересів організації та її оточення.

Репутація як нематеріальний актив організації дозволяє їй домовлятися з контрагентами, не оформляючи додаткових формальних контрактів, що особливо ефективно для розвитку довгострокових відносин. У свою чергу, ґрунтуючись на репутації організації, її контрагенти мають обґрунтовані очікування щодо дій організації в майбутньому.

Таким чином, організація, що діє врозрив з інтересами своїх стейкхолдерів, в короткостроковій перспективі ризикує втратити свою репутацію, необхідної для довгострокової взаємодії і позбутися можливості ефективної взаємодії з цими ж стейкхолдерами в майбутньому. Однак організація, яка дотримується домовленостей, підтримуючи свою стійку репутацію, в довгостроковій перспективі економить на укладенні повних контрактів, тобто знижує свої трансакційні витрати.

Теоретичним обґрунтуванням формування моделі КСВ є наступні положення:

- діяльність організації розглядається в контексті взаємодії менеджменту з акціонерами та іншими внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами-стейкхолдерами;

- ключовими стейкхолдерами організацій в Україні, поряд з власниками організацій, є держава (в особі органів державної влади), органи місцевого самоврядування, некомерційні організації (включаючи установи освіти, культури і мистецтва), постачальники, споживачі, наймані працівники (персонал), навколишнє середовище і населення в цілому;

- власники організації, яким належать частки капіталу організації, розглядаються в числі інших стейкхолдерів, яким належать інші, але не менш важливі для здійснення діяльності організації ресурси – трудові, природні,

адміністративні і т. д.;

- стейкхолдери поділяють, приймають на себе і в деяких випадках генерують ризики організації;

- встановлення та виконання домовленостей організації зі стейкхолдерами в рамках КСВ розглядається як угода (транзакція).

На підставі наведених положень була вироблена, логічно та емпірично (на основі аналізу нормативно-правової та корпоративної нормативної бази промислових підприємств [48, с. 15]) обґрунтовано модель корпоративної соціальної відповідальності як інституту, що представляє собою три основних рівня (і способу) закріплення зобов'язань організації по відношенню до її зацікавлених сторонам.

Запропоновану модель КСВ, представлену на рисунку 1.2, необхідно розглядати знизу вгору – від основи до вершини.

Нижній базовий рівень складають формальні норми, закріплені нормативно-правовими актами. Це законодавчо закріплені зобов'язання організації, які є основою будь-якої її діяльності.

Середній рівень представлений формальними і неформальними зобов'язаннями, добровільно (або умовно добровільно, вимушено) прийнятими в рамках угод (контрактів) зі стейкхолдерами.

Верхній рівень, що представляє собою зобов'язання, прийняті організацією поза контрактами зі стейкхолдерами, в односторонньому порядку, виходячи з її стратегічних цінностей і гуманітарних установок, становить суть «чистої філантропії».

Відповідно до принципу «потрійного підсумку» [36], прийнятим в міжнародному діловому обороті і стандартах звітності в галузі сталого розвитку (GRI Standard), інституційна модель КСВ, розбита на три рівних сектора, що поділяють зобов'язання організації в економічній, екологічній та соціальній сферах. Сукупність формальних і неформальних вимог до корпоративної соціальної відповідальності в економічній, екологічній та соціальній сферах, вибудована в порядку виконання зобов'язань, починаючи

з базового рівня з рухом вгору до рівня чистої філантропії, становить інституційний механізм корпоративної відповідальності. Імпортовані інститути КСВ у вигляді міжнародних стандартів, регламентів і угод, зображені на рисунку 1.2 у вигляді стрілки, спрямованої до піраміди КСВ, впливають і мають потенціал впливу на всіх рівнях моделі.

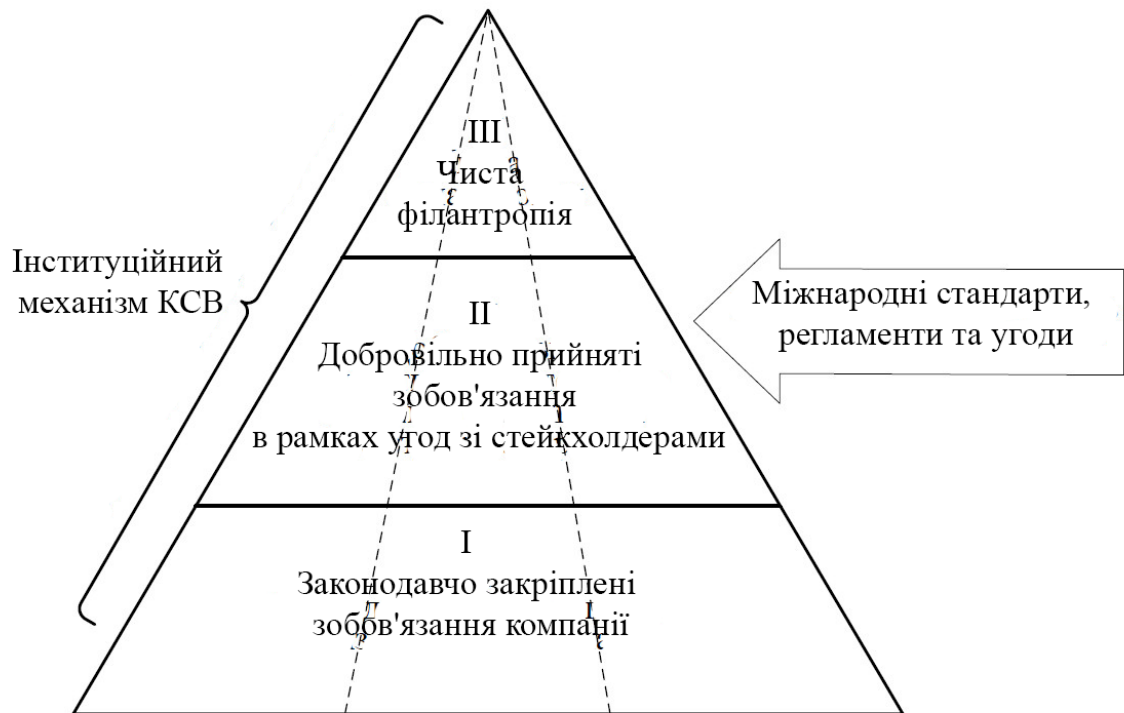


Рисунок 1.2 – Інституційна піраміда корпоративної соціальної відповідальності

Джерело : Складено самостійно

Представлена модель дозволяє сформулювати визначення поняття КСВ: корпоративна соціальна відповідальність – це сукупність зобов'язань організації перед зацікавленими сторонами (стейкхолдерами), встановлених законом і прийнятих додатково (понад установлений законом мінімум) за підсумками переговорів, в результаті укладення формальних і неформальних контрактів, а також власних філантропічних ініціатив, спрямованих на розвиток суспільства шляхом вирішення економічних, екологічних і

соціальних проблем. Поетапне вибудовування представлених в інституційній моделі рівнів КСВ з моменту створення корпорації і під час її розвитку (від базису до вершини піраміди) здійснюється в періоди життєвого циклу корпорації [29].

Представлена нами модель покликана служити теоретико-методологічною основою досліджень теоретичного та прикладного характеру на макро-рівні – для аналізу та опису національних моделей корпоративної соціальної відповідальності; на мезорівні – для дослідження структури зобов'язань організацій окремих галузей, а також окремих сфер відповідальності (наприклад, екологічної); на мікрорівні – для формування корпоративної моделі КСВ, що базується на застосовних до конкретної організації нормативно-правових вимогах (національних, регіональних, муніципальних), а також прийнятих за підсумками переговорів зі стейкхолдерами наднормативних зобов'язаннях. Зазначена модель може бути застосована до будь-якого типу організацій, що здійснюють легальну господарську діяльність відповідно до національного та міжнародного законодавства, тому може бути використана для аналізу та побудови систем менеджменту соціальної відповідальності в різних організаціях, у тому числі корпоративного типу.

Аналіз існуючої структури зобов'язань на корпоративному рівні дозволяє виявити зони, нормативно перевантажені або регульовані в достатній мірі, що не вимагають додаткового пошуку консенсусу в переговорах зі стейкхолдерами, або, навпаки, зони найменшого регулювання, «нормативні лакуни», що вимагають від організації встановлення правил соціально відповідальної поведінки, очікуваного або необхідного з боку конкретних зацікавлених сторін. Наприклад, проведене дослідження корпоративної соціальної відповідальності найбільших підприємств і подальший моніторинг нормативно-правової бази регулювання відносин організації та її персоналу показали, що зобов'язання промислових організації перед персоналом нормативно перевантажені в сфері соціально-

трудових відносин, але не мають розвиненої системи правил взаємодії і зобов'язань у сфері навчання і розвитку персоналу, підготовки нових працівників і розвитку потенціалу ринку праці на територіях присутності.

З точки зору управління корпорацією запропоноване визначення КСВ і застосування інституційної моделі КСВ на корпоративному рівні лягає в основу методики аналізу КСВ перед зацікавленими сторонами як вихідного стану сукупності зобов'язань конкретної організації і в якості входу і виходу процесу корпоративної соціальної відповідальності. У цьому випадку метою системи управління КСВ є формування найбільш гармонійної інституційної структури КСВ на зовнішньому і внутрішньому контурах організації через укладення та підтримання ефективних контрактів зі стейкхолдерами. Можливості застосування розробленого підходу представлені в наступних розділах цієї роботи.

Перевага запропонованої моделі КСВ перед іншими моделями полягає в тому, що вона інтегрує всі актуальні підходи до соціальної відповідальності організацій корпоративного типу, а саме: міжнародне визначення корпоративної соціальної відповідальності, принцип «потрійного підсумку» глобальної концепції сталого розвитку, нормативно-правові вимоги (відповідно до структури законодавчого регулювання конкретної держави), процес взаємодії із зацікавленими сторонами (згідно стейкхолдерської теорії та теорії корпоративного управління). Представлена модель дозволяє в єдиному полі описати структуру і механізм формування КСВ як інституту, тобто системи взаємовідносин, стійкої в часі, але має потенціал гнучкої зміни відповідно до вимог і очікувань зацікавлених сторін бізнесу.

## **1.2 Моделювання процесу управління корпоративної соціальної відповідальності**

Після затвердження в 2010 р. міжнародного стандарту ISO 26000



«Керівництво з соціальної відповідальності» фокус дослідників і практиків КСВ змістився з дискусії про сутність і типи КСВ до пошуку оптимальних і ефективних підходів до реалізації КСВ в конкретних організаціях і в економіці країни в цілому. У зв'язку з цим більш актуальними темами стали корпоративна соціальна діяльність, корпоративні соціальні інвестиції, корпоративні соціальні програми.

Перш ніж приступити до формування етапів процесу взаємодії із зацікавленими сторонами, менеджменту організації необхідно актуалізувати існуючі місію і стратегічні цілі. Зрозумілі економічні та соціальні цілі стратегічного існування організації – це основа, позиція бізнесу для подальшої взаємодії із зацікавленими сторонами.

На основі місії та стратегічних цілей організація повинна сформулювати кодекс корпоративного управління (кодекс етики підприємства) та політику соціальної відповідальності. Даний стратегічний етап виступає базисом лідерства організації в діалозі бізнесу і суспільства, демонструє прихильність керівництва організації принципам сталого розвитку в додатку до конкретної галузевої, економічної та територіальної специфіки організації. Для цілей даного дослідження етап визначення і прийняття місії і цілей організації в області КСВ виноситься за рамки процесу КСВ і буде вважатися його вхідною умовою.

Виходячи з цілей менеджменту соціальної відповідальності, тобто системного управління інтегрованою в стратегію і операційну діяльність організації концепцією КСВ, ми стикаємося з завданнями планування, організації, мотивації, координації та контролю діяльності персоналу, безпосередньо взаємодіє із зацікавленими сторонами від імені організації. Ця взаємодія здійснюється на різних рівнях, з різною періодичністю і результативністю, але тим не менше для повноцінного управління керівництву необхідно системно фіксувати, аналізувати і адекватно реагувати на сигнали, що надходять із зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Перш за все мова йде про взаємодію зі

стейкхолдерами організації з метою виявлення їх вимог і очікувань, а також їх задоволеності діями організації виконання прийнятих нею зобов'язань щодо задоволення цих вимог. Тільки якщо організація системно вивчає ці два аспекти, розглядаючи їх як вхід і вихід процесу КСВ, можна говорити про те, що вона керує своєю соціальною відповідальністю і має можливість робити висновки про свої досягнення і помилки, планувати свою діяльність на майбутнє і вибудовувати стратегію сталого розвитку.

Всі сучасні моделі менеджменту в тій чи іншій мірі базуються на процесному підході до управління організаціями. Цей підхід виражається в поданні діяльності організації у вигляді циклу управлінських дій з планування, здійснення плану, контролю і корекції відхилень – так званого циклу Шухарта-Демінга, або управлінського процесного алгоритму PDCA [70], представленого на рисунку 1.3.

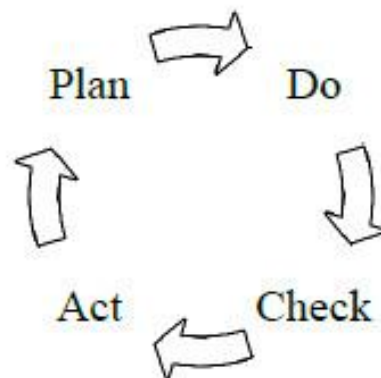


Рисунок 1.3 – Цикл Шухарта-Демінга [258]

Цикл PDCA, що означає «плануй – виконуй – перевіряй – дій», являє собою найпростіший алгоритм дій менеджера з управління процесом і досягнення його цілей.

Цикл управління починається з планування, тобто встановлення цілей і процесів, акумуляції і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей і задоволення споживача.

Далі відбувається виконання запланованих робіт, після чого менеджер

здійснює збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (KPI), отриманих в ході виконання процесу. Аналізуються і виявляються відхилення і причини їх виникнення, вживаються заходи щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, відбуваються зміни в плануванні і розподілі ресурсів.

Процесний підхід визнаний основоположною базою сучасних підходів до управління. На його основі розроблені такі системи управління, як:

- TQM (TotalQualityManagement ) – система загального управління якістю;
- PIQS (ProcessIntegratedQualitySystem) – система менеджменту якості, інтегрована з процесами;
- стандарти серії ISO на системи менеджменту;
- BPMS (BusinessProcessManagementSystem) – системи управління процесами;
- ERP (EnterpriseResourcePlanning) – комплексна система планування та управління ресурсами організації.

Стандарти в області корпоративної соціальної відповідальності також містять алгоритм дій PDCA, що проілюстровано на рисунках 1.4 та 1.5.

На рисунку 1.4 представлена модель стандарту в сфері КСВ – AA1000SES, в якому детально опрацьований процес взаємодії зі стейкхолдерами, так як установка принципів, деталізація етапів і завдань взаємодії зі стейкхолдерами дозволяє досягти керованості і очікуваної результативності процесу. Даний процес є базовим в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності, тому що дозволяє проводити постійний моніторинг очікувань і вимог зацікавлених сторін і суспільства в цілому, забезпечуючи просування організації до цілей сталого розвитку.

На рисунку 1.5 далі представлена схема процесу в рамках системи менеджменту соціальної відповідальності, наведена в міжнародному стандарті IQNet SR10 «Системи менеджменту соціальної відповідальності. Вимоги». Зазначений стандарт базується на принципах ISO 26000 і методиці

стандартів серії ISO 9000, останній також включає в себе принцип реалізації управлінського алгоритму Шухарта – Демінга – PDCA.

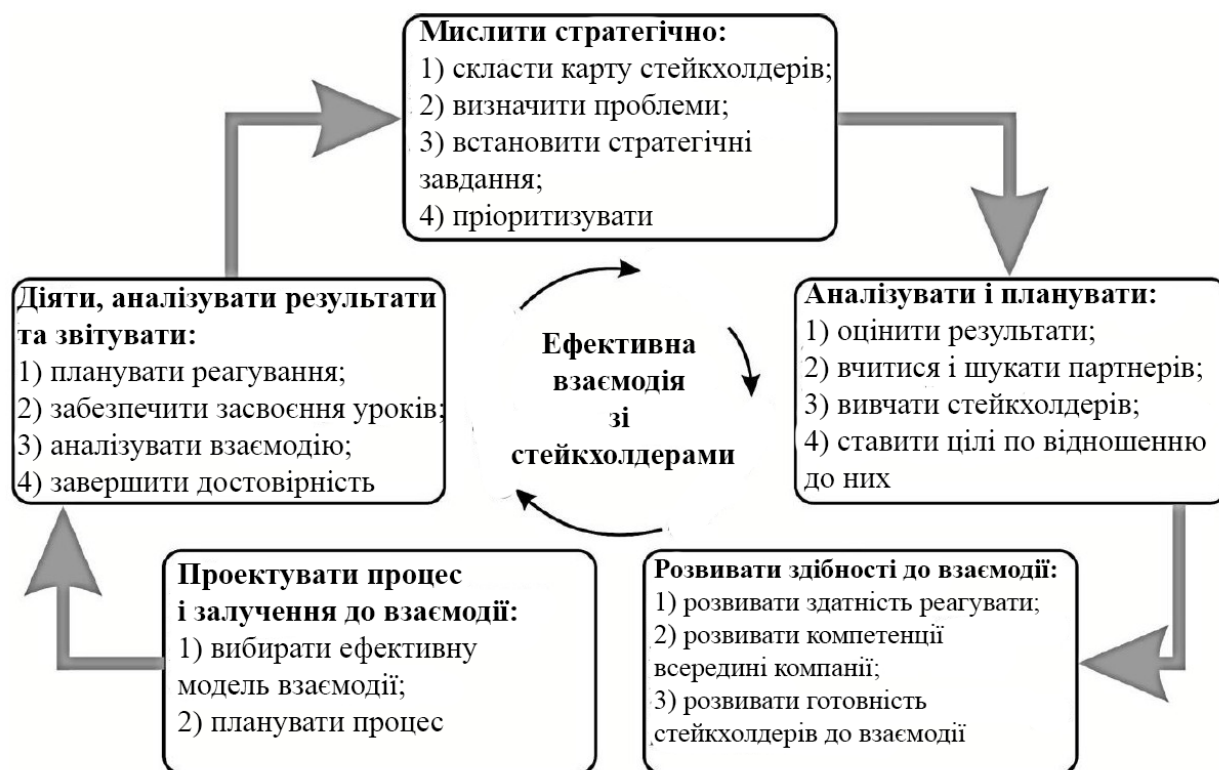


Рисунок 1.4 – Процес управління якістю взаємодії із зацікавленими сторонами



Рисунок 1.5 – Процесний підхід до системи менеджменту соціальної відповідальності [27]

Вищевказаний процесний підхід до системи менеджменту соціальної відповідальності (СМСВ) містить всі етапи процесу управління організацією з позицій соціальної відповідальності, принижує всі рівні менеджменту і напрямків діяльності. Даний процес може бути декомпозований на окремі ринки, процеси виробництва різної продукції і послуг, процеси управління окремими сферами, такими як підготовка персоналу, Безпека праці, екологічна політика, відповідальність за якість і безпеку продукції. Також процесний підхід до СМСВ може бути застосований для вибудовування процесів управління окремими підрозділами організації, відповідальними за взаємодію з різними групами стейкхолдерів.

Виходячи з аналізу вимог міжнародних стандартів до системи менеджменту КСВ, управління якістю взаємодії із зацікавленими сторонами, а також звітності в галузі сталого розвитку, виділяємо наступні сім основних функцій системи менеджменту КСВ.

1. Стратегічне планування КСВ – усвідомлення, узгодження і опис соціальної місії організації, вироблення політики, постановка довгострокових цілей, а також досягнення розуміння її місця на ринку і маркетингової перспективи.

2. Формування організаційної структури СМСВ. Для реалізації цілей і завдань корпоративної соціальної відповідальності менеджмент формує структуру управління залежно від складності технологічних і збутових процесів організації, делегуючи повноваження з розробки програм і проектів в області КСВ відповідним компетентним керівникам структурних підрозділів і співробітникам. Безумовно, організаційна структура КСВ організації постійно розвивається і вдосконалюється, а також піддається реструктуризації в залежності від різних фінансово-економічних і соціальних факторів.

3. Взаємодія із зацікавленими сторонами. Алгоритм взаємодії здійснюється на різних рівнях функціонування організації, як в поточній практиці і основних процесах, так і в рамках спеціально організованих заходів по взаємодії зі стейкхолдерами з метою моніторингу їх очікувань, вимог і задоволеності. Ця взаємодія є одним з основних напрямків діяльності відповідальних посадових осіб системи менеджменту соціальної відповідальності.

4. Соціальне проектування. Постановка стратегічних, тактичних і оперативних цілей КСВ диктує необхідність формування плану дій і розподілу ресурсів організації для їх здійснення. Для досягнення конкретних показників, пов'язаних з реалізацією цілей організації в соціумі і навколишньому природному середовищі, застосовується цільовий або проектний підхід. Це рівень практичної реалізації політики в області КСВ, що вимагає наявності професійно навчених проектних менеджерів, що володіють прикладними вузько спеціалізованими компетенціями – управління персоналом, реалізація екологічних проектів, корпоративні благодійні або волонтерські програми. Незважаючи на наявність безлічі форм і методів здійснення корпоративних цілей в галузі сталого розвитку, всі конкретні цільові програми і проекти повинні будуватися на загальних принципах і з урахуванням загальних правил КСВ, прийнятих на політичному рівні організації. Соціальне проектування повинно проводитися в рамках планування і реалізації соціальних інвестицій організації.

5. Інституалізація та регламентація КСВ. Досягнення домовленостей про межі соціальної відповідальності та встановлення правил взаємодії із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами складають суть інституалізації КСВ на корпоративному рівні. Цей процес може бути формалізованим і неформалізованим в залежності від типу організації, стадії її життєвого циклу, стилю управління і вимог зацікавлених сторін. У будь-якому випадку система правил формується в тій чи іншій мірі в організаціях різного типу і тісно пов'язана з нормативно-правовою базою держави.

Регламентация взаємодії носить характер, більш наближений до конкретних практик взаємодії організації зі стейкхолдерами. Це означає, що встановлені в організації правила і процеси повинні знайти відображення в корпоративному документообігу, який дозволяє регламентувати і контролювати дії посадових осіб, які здійснюють функціонал управління КСВ.

6. Нефінансовий облік. На відміну від більш звичного екаутінга, тобто фінансового обліку, що відображає фінансово-економічну діяльність будь-якої організації, нефінансовий облік може здійснюватися не одним, а декількома структурними підрозділами, складовими організаційну структуру СМСВ. Метою нефінансового обліку є збір, аналіз і моніторинг показників результативності організації в галузі сталого розвитку, тобто. оцінка діяльності організації щодо виконання законодавчих вимог і добровільно прийнятих зобов'язань в області соціальної відповідальності перед зацікавленими сторонами. Основу для формування процесу нефінансового обліку складають традиційно існуючі практики ведення бухгалтерського та статистичного обліку, управлінського обліку та системи КРІ, прийнятих в організації. Набір показників, що піддаються обліку, формується в результаті взаємодії із зацікавленими сторонами і корелює з прийнятими зобов'язаннями організації;

7. Звітність в області сталого розвитку. Цей функціонал є рушійною силою, певним драйвером процесу управління соціальною відповідальністю організації, що забезпечує принцип її прозорості та підзвітності зацікавленим сторонам і суспільству в цілому. Як правило, організації здійснює первинне розкриття інформації за основними показниками, пов'язаними з соціальною відповідальністю і стійким розвитком, підготувавши перший нефінансовий звіт. Первинна публікація звіту може стати як ефективним приводом для початку взаємодії організації із зацікавленими сторонами, так і засобом PR-політики. У будь-якому випадку циклічний процес звітності в рамках визначеного самою організацією періоду покликаний формувати

комплексний набір даних, що ілюструють динаміку її розвитку за всіма ключовими напрямками діяльності в області корпоративної соціальної відповідальності.

Побудова процесу СМСВ організації проводиться шляхом послідовної реалізації зазначених функцій з одночасним документуванням діяльності персоналу. Документаційний супровід переслідує два основні завдання:

- 1) формування оптимальної нормативної бази КСВ організації (встановлює і регламентує документації);
- 2) формування аналітичної бази для подальшої оцінки результативності діяльності організації в сфері КСВ з боку керівництва та інших зацікавлених сторін (ведення записів і звітності).

З метою формування корпоративної системи менеджменту соціальної відповідальності запропоновано модель процесу управління взаємодією із зацікавленими сторонами, що є основою даної системи.

Основу процесу становить взаємодія із зацікавленими сторонами для виявлення їх вимог і очікувань, що належать до діяльності і рішенням організації, реагування на ці вимоги і очікування у вигляді прийняття і виконання організацією зобов'язань, що збігаються з її баченням, етикою і целями, а також підкріплених ресурсами на реалізацію цільових програм і проектів, спрямованих на виконання прийнятих зобов'язань. Досвід узагальнення практик організацій в області КСВ показує, що багато очікуваних від компанії і схвалюваних стейкхолдерами дій вже закріплені нормативно-правовою базою держави або місцевого самоврядування (базовий рівень інституційної піраміди), а певні зобов'язання хоч і не закріплені законодавчо, але є традиційно виконуваними і очікуваними стейкхолдерами.

Проте постійно виявляються нові проблемні зони взаємодії бізнесу і суспільства, що вимагають спільного обговорення, формулювання рішень і реалізації конкретних дій щодо запобігання соціальних проблем, а також поліпшення або розвитку досягнутих результатів в тих чи інших актуальних



областях діяльності організації.

Можливість обговорення дій організації в області КСВ безпосередньо із зацікавленими групами осіб і організацій істотно збільшувати залученість соціуму в реалізацію цільових програм, і не виключено, що розширює можливість отримання підтримки від держави у вигляді проектів соціального партнерства та спільних соціальних інвестицій. Досягнуті домовленості розвивають другий рівень інституційної піраміди КСВ, формуючи мережу соціальних контрактів організації, що є основою стійкості бізнесу. Таким чином, представлений процес включає інституційну основу контрактації КСВ і дозволяє від циклу до циклу добудовувати і вдосконалювати корпоративну інституційну структуру соціальної відповідальності.

Використовуючи запропоновану інституційну модель КСВ, можна проводити аналіз і аудит комплексу зобов'язань організації перед зацікавленими сторонами на вході і виході процесів управління організацією з метою оцінки їх результативності та ефективності (рисунок 1.6).

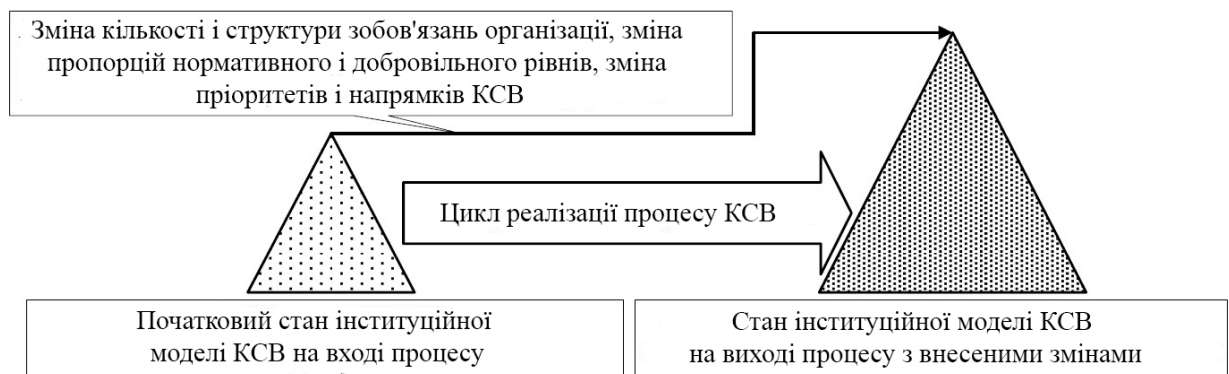


Рисунок 1.6 – Перетворення інституційної піраміди в ході реалізації процесу КСВ

Деякі стійкі успішні практики організації, сформовані в рамках домовленостей з державою та іншими зацікавленими сторонами і затребувані на галузевому або регіональному рівнях, при відповідній законодавчій

ініціативі можуть стати нормативно-правовою формою регулювання відносини організації і суспільства, а також можуть бути екстрапольовані на всі суб'єкти економічної діяльності. Наприклад, добровільно здійснювана діяльність організації з оцінки кваліфікації персоналу може бути закріплена законодавчо або можуть бути введені податкові пільги для підприємств, які за свій рахунок займаються профорієнтаційною діяльністю і підготовкою нових кадрів. Скасування обов'язковості виконання будь-якої норми на базовому рівні інституційної моделі КСВ може призвести до необхідності узгодження подальшої взаємодії бізнесу та його стейкхолдерів щодо прийняття та виконання певних зобов'язань. Такий механізм інституціалізації норм соціальної відповідальності в тій чи іншій мірі характерний для багатьох країн, що підтверджує універсальність моделі у використанні для аналізу та оцінки структури зобов'язань організації в рамках КСВ.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНИЙ СТАН МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### **2.1 Соціальні інвестиції в людський капітал як ресурсна основа менеджменту корпоративної соціальної відповідальності**

В рамках процесу менеджменту КСВ після проведення переговорів і прийняття рішень про прийняття на себе відповідальності про виконання якихось зобов'язань перед зацікавленими сторонами передбачається етап планування і реалізації цільових соціальних програм, спрямованих на виконання прийнятих зобов'язань.

Соціальні програми організації – добровільно здійснювана діяльність у соціальній, економічній та екологічній сферах, яка носить системний характер, пов'язана з місією організації і стратегією розвитку бізнесу, спрямована на задоволення запитів різних зацікавлених у діяльності організації сторін [32]. Необхідно відзначити, що принцип добровільності тут можна прийняти як умовний, що передбачає відсутність прямого законодавчого вказівки виконувати будь-які програми, але не виключає тиск певних стейкхолдерів, ринкової ситуації або громадської думки в цілому, що стимулює організацію прийняти на себе зобов'язання по реалізації певних соціальних програм.

З точки зору законодавства України всі інструменти реалізації соціальних програм потрапляють під визначення благодійності:

Благодійність – це добровільна діяльність громадян і юридичних осіб з безкорисливої (безоплатної або на пільгових умовах) передачі громадянам або юридичним особам майна (у тому числі грошових коштів), безкорисливого виконання робіт, надання послуг, надання іншої підтримки.

Організації, які мають стратегічні благодійні програми, спрямовані на

досягнення системних соціальних ефектів і певної цільової результативності, формують плани і критерії оцінки своїх соціальних програм. Такі організації спрямовують свої управлінські компетенції, створюючи окремі структурні підрозділи або засновуючи благодійні фонди, на досягнення максимальної соціальної ефективності своїх вкладень, тісно пов'язаної з інтересами та ефективністю свого бізнесу. Подібні програми вже не можна вважати чисто філантропічними-вони потрапляють під категорію «соціальні інвестиції».

Вивченню і класифікації соціальних інвестицій присвятили свої праці такі зарубіжні вчені, як Р.Аккерман, Дж. Френсіс, К. Арроу, Р. Мюррей, Т. Боггер та ін. Світові дослідницькі центри вивчення соціальних інвестицій склалися в Оксфорді, Гарварді, університетах Нідерландів, Італії, Франції та Англії. Великий внесок у розвиток соціальних інвестицій корпорацій внесли Європейська комісія та Фонд САФ [27].

Г. Тульчинський, як і багато авторів, фактично ототожнює поняття «соціальні інвестиції», «інвестиції в людський капітал» і «Корпоративне громадянство», вказуючи, що всі ці напрямки діяльності є формою реалізації корпоративної соціальної відповідальності, кінцевою метою якої є поліпшення умов ведення бізнесу за рахунок внеску в розвиток суспільства і збереження навколишнього середовища. Специфіка соціальних інвестицій полягає в самому понятті «інвестиції», що підкреслює матеріальні, перш за все фінансові вкладення бізнесу в соціальну та екологічну сферу.

Таким чином, корпоративні соціальні інвестиції можна назвати основною формою реального втілення концепції КСВ в діяльності організації, підкріпленої ресурсами і обґрунтованої її бізнес-цілями. Саме тому соціальними інвестиціями необхідно управляти і оцінювати їх результативність з точки зору досягнення поставлених бізнесом завдань.

На нашу думку, корпоративні соціальні інвестиції – це форма прийняття та реалізації зобов'язань організації перед стейкхолдерами за підсумками переговорів. Сторони стейкхолдерського діалогу можуть впливати на тиск або наводити аргументи на користь того, в якому напрямку,

в якій формі і якому обсязі бізнес повинен вкласти ресурси для вирішення конкретних соціальних і екологічних завдань, а на стадії прийняття рішення про покладання на себе зобов'язань організація повинна співвіднести ймовірну користь від цих вкладень зі своїми стратегічними інтересами і оцінкою ризиків від не-вкладення ресурсів у ці напрямки або програми. Таким чином, корпоративні соціальні інвестиції стають об'єктом переговорів сторін на рівні інституційної піраміди КСВ і змістом процесу КСВ.

Таблиця 2.1 – Основні відмінності між благодійністю та соціальними інвестиціями [35]

Благодійність як філантропія	Соціальні інвестиції (корпоративне громадянство)
Емоційний	Раціональний
Не пов'язана з інтересами бізнесу	Працюють на бізнес-цілі
Може бути " потайною»	Прозорі для суспільства
Необов'язкова	Частина бізнесу
Рішення приймаються на основі особистих симпатій	Вибір визначається бізнес-інтересами
Інтереси працівників, клієнтів, акціонерів, споживачів та місцевих громад враховуються мало	Враховано інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів)
Спрямована на видимий ефект, а не на довгострокові цілі	Націлені на довгостроковий ефект, на вирішення проблеми
Обмежена сферою благодійності	Розглядають всі соціальні питання в
Обмежується грошовими або матеріальними пожертвами	Використовують весь набір форм соціально-пов'язаної діяльності, ресурси всіх служб

Отже, корпоративні соціальні інвестиції – це матеріальні, технічні та інші ресурси, а також фінансові кошти, що спрямовуються на реалізацію соціальних програм, розроблених з урахуванням інтересів внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін-споживачів, персоналу, місцевого суспільства на території присутності.

Соціальні інвестиції можуть здійснюватися спільно державою і бізнесом в рамках соціального партнерства, що формується за підсумками переговорів і розподілу зобов'язань між партнерами по фінансуванню тих чи

інших соціально значущих ініціатив, програм або проектів. Такі соціальні інвестиції посилюють ефективність соціальних програм, але й вимагають особливого підходу до забезпечення відкритості та підзвітності зацікавленим сторонам, оцінки та моніторингу їх результативності для партнерів, благо - одержувачів та суспільства в цілому.

Основна віддача від соціальних інвестицій виражається не в фінансовому результаті, а в підвищенні якості людського капіталу.

Говорячи про соціальні інвестиції як про ресурсну основу системи менеджменту КСВ, пропонуємо пов'язати напрями соціального інвестування компаній корпоративного типу з відповідними підсистемами менеджменту КСВ (рис. 2.1).

<b>Система менеджменту соціальної відповідальності</b>	
Підсистема менеджменту розвитку соціальної інфраструктури	Підсистема менеджменту впливу на навколишнє середовище
Підсистема менеджменту охорони здоров'я та промислової безпеки	Підсистема менеджменту підготовки та розвитку персоналу
Підсистема менеджменту розвитку спорту та фізичної культури	Підсистема менеджменту підтримки культури і мистецтва
Підсистема менеджменту соціального захисту працівників та пенсіонерів	Підсистема менеджменту зовнішніх благодійних програм

Рисунок 2.1 – Схема системи і підсистем менеджменту КСВ

Виділення такого типового набору підсистем, який, безумовно, буде індивідуальним для кожної компанії корпоративного типу, демонструє, що кожна з сфер реалізації корпоративної соціальної відповідальності, що має власну цільову аудиторію стейкхолдерів, стратегічні цілі і завдання, інституційні умови, зобов'язання сторін і рівень соціальних інвестицій, вимагає вибудовування процесу менеджменту КСВ для виконання корпоративних зобов'язань, оцінки результативності та ефективності вкладених ресурсів, забезпечення прозорості та підзвітності зацікавленим

сто-ронам.

Для кожної із зазначених підсистем буде актуальним вибудовування процесу менеджменту КСВ, заснованого на взаємодії зі стейкхолдерами та інституційної моделі КСВ. Необхідно відзначити, що підхід до кожної сфери реалізації КСВ як підсистеми менеджменту формує єдину систему управління соціальною відповідальністю і соціальними інвестиціями в компанії корпоративного типу і сприяє інтеграції КСВ в її основні бізнес-процеси.

Особливе місце в системі менеджменту КСВ займає підсистема підготовки і розвитку персоналу як найбільш актуальний об'єкт корпоративних соціальних інвестицій і затребуваний внутрішній ресурс розвитку організацій.

У багатьох наукових джерелах, присвячених соціальним інвестиціям, наводяться дані дослідження соціальних інвестицій (див. рис. 2.2).

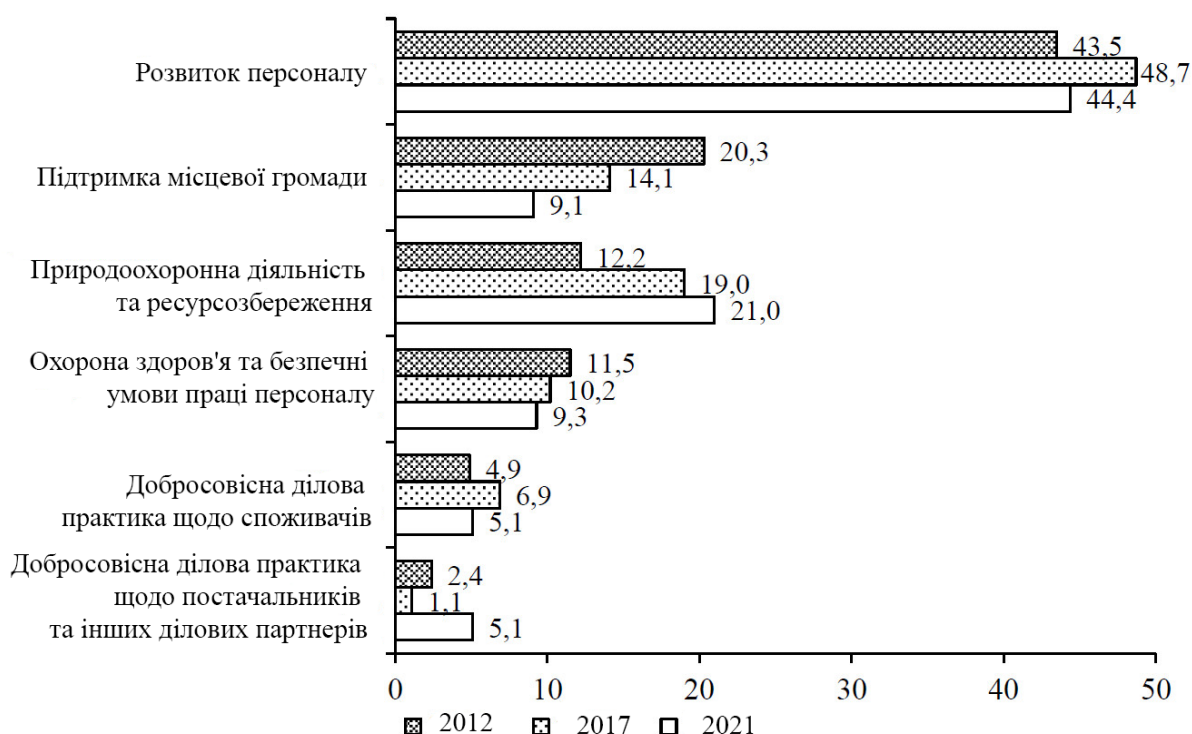


Рисунок 2.2 – Основні напрямки соціальних інвестицій вітчизняних компаній у 2012, 2017 та 2021 роках. [23]

Як видно з рисунка 2.2, розвиток персоналу залишається лідируючим напрямом соціальних інвестицій в Україні-з року в рік більше 40% компаній вкладають кошти в навчання, професійну підготовку, Соціальні та медичні послуги та інші сервіси для працівників. Очевидно, що якість персоналу виступає одним з ключових соціальних факторів конкурентоспроможності бізнесу; у той же час працівники підприємств є частиною соціуму, їх добробут і задоволеність своїм роботодавцем безпосередньо відбиваються на самопочутті їх сімей, що істотно впливає на репутацію компанії як роботодавця (так званий бренд роботодавця).

Як показують дослідження, внутрішня соціальна відповідальність, стейкхолдером якої є персонал, піддається найбільшому регулюванню і поставленню соціальних зобов'язань зі сторони держави, яка прагне забезпечити максимальний захист соціально-трудова прав громадян. Провідну роль у цьому процесі відіграли профспілки, які мали суттєвий вплив на законодавство в період Радянського Союзу і залишаються однією з провідних сил соціально-трудова відносин в Україні [19].

В той же час внутрішні соціальні інвестиції підприємств неоднорідні і мають свою структуру, яка з часом зазнає зміни: якщо раніше внутрішні трансферти на користь працівників підприємств були, в основному спрямовані на виплату компенсацій соціально незахищеним категоріям працівників (батькам-одинакам, інвалідам, пенсіонерам), передбачених колективним договором, то в останні роки внутрішні соціальні витрати придбали характер стратегічних вкладень, спрямованих на профілактику травматизму і захворюваності, підтримку спорту та здорового способу життя, професійного навчання та підвищення кваліфікації, культурного та естетичного розвитку. У цих напрямках немає зобов'язань бізнесу, закріплених нормативно, і набирають чинності рішення, прийняті добровільно для задоволення очікувань зацікавлених сторін.

У ситуації конкуренції за кваліфікований персонал на ринку праці в



умовах наслідків демографічної кризи 1990-х років фокус соціальних інвестицій більшості великих промислових компаній зміщується на молодь – як на працівників підприємств з метою їх утримання та мотивації до кар'єрного росту, так і на потенційних працівників – студентів освітніх організацій. Ця категорія стейкхолдерів знаходиться на стику між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації: деякі навчаються за підсумками освітніх і соціальних програм, підтриманих компаніями, стануть їх працівниками.

Збільшення частки підприємств, що наростили частку соціальних інвестицій у місцеву спільноту з 9,1% у 2017 р. до 20,3% у 2021 р., свідчить про підвищення інтересу бізнесу до формування комфортного соціального середовища на території присутності.

Новіші дослідження соціальних інвестицій показують, що спрямованість внутрішньої соціальної відповідальності має динаміку скорочення соціальних витрат підприємств на користь збільшення фінансування програм навчання та розвитку [15, с.115]. Це обумовлено тим, що основним трендом підприємств є боротьба за підвищення продуктивності праці, яку вони ведуть за допомогою впровадження нових технологій, автоматизації виробничих процесів і оптимізації чисельності персоналу. Ці фактори визначають суттєве підвищення вимог до рівня компетенцій і кваліфікацій робітників і фахівців. Тому кадрова політика великих виробничих компаній корпоративного типу переорієнтується з внутрішньої благодійності на користь персоналу (надання безоплатних послуг та компенсаційних пакетів) до соціальних інвестицій [35, с. 8] в навчання і розвиток діючих і потенційних працівників, насамперед навчається і знову працевлаштованої на підприємства молоді.

В силу гострого дефіциту молодих кваліфікованих кадрів на підприємствах і на ринку праці на тлі наслідків демографічної кризи 1990-х років в даний час ведеться серйозна конкурентна боротьба за трудові ресурси, що відповідають вимогам сучасного виробництва: молодих

професійних працівників, що володіють достатнім фізичним та інтелектуальним потенціалом, необхідним для експлуатації сучасного високотехнологічного обладнання, орієнтованих на виробничу кар'єру і залучених в корпоративну культуру роботодавця. Існуюча державна система середньої професійної освіти не в змозі підготувати такі кадри без підтримки з боку бізнесу.

Рух бізнесу і держави назустріч один одному в питаннях економічної безпеки країни через підтримку відтворення професійних кадрів проявляється не тільки в розробці і затвердженні державних програм сприяння розвитку професійної практико-орієнтованої освіти. Цей напрямок стає одним з пріоритетних трендів КСВ і областю соціальних інвестицій держав і бізнесу на основі соціального партнерства.

Проведений нами аналіз бази даних реєстру нефінансових звітів, сформованого Українським союзом промисловців і підприємців [25], підтвердив вищенаведену тезу і виявив найбільш активні в цій сфері галузі. На рис. 19 відображена динаміка включення даних про навчання персоналу в нефінансову звітність компаній з 2017 по 2021 р показово, що провідні галузі народного господарства України вносять найбільш вагомий внесок у фінансування в здійснення навчальних програм для персоналу. Пік уваги до цього напрямку роботи у всіх галузях промисловості припадає на 2019-2020 рр., Але воно як і раніше займає вагому частку у витратах на персонал компаній (рис. 2.3)

Підготовка нових кадрів може проводитися як на робочому місці, так і за його межами. Навчання безпосередньо на робочому місці носить оперативний характер, так як орієнтоване на освоєння конкретного трудового процесу, виконання конкретної ділянки роботи, не вимагає великих витрат, скорочує період адаптації працівників.

Використовуючи переваги навчання на виробництві, враховуючи досвід радянського періоду в підготовці робітників і спеціалістів, а також кращі практики сучасних зарубіжних підприємств, деякі держкорпорації і

приватні промислові компанії вступили в стратегічне партнерство з державними освітніми організаціями з метою професійної орієнтації та підготовки нових молодих кадрів безпосередньо після закінчення школи [26]. Такий шлях більш тривалий і витратний для компанії, але дозволяє домогтися глибинного освоєння робітниками і фахівцями сучасних вимог роботодавця до професійних і особистісних компетенцій працівника.

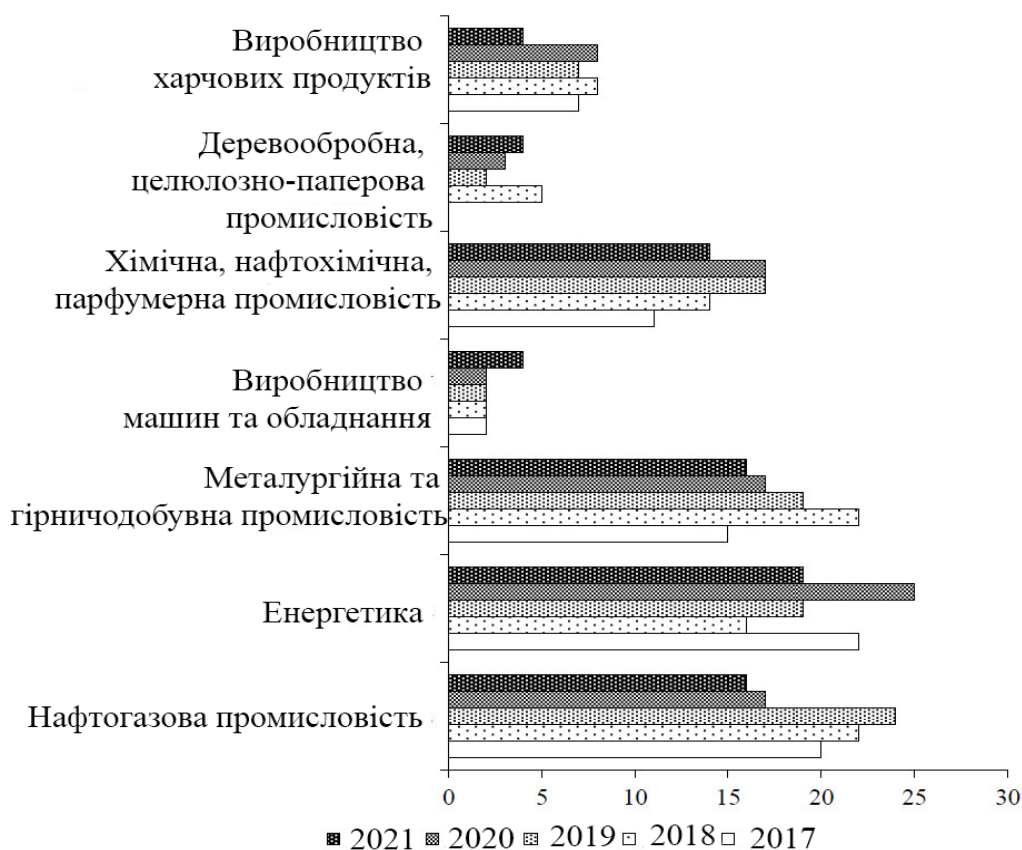


Рисунок 2.3 – Включення програм навчання персоналу в нефінансову звітність компаній у 2017-2021 рр., %

В останні роки намітився тренд підвищення уваги великих компаній – лідерів корпоративної соціальної відповідальності України до освітніх програм, що реалізуються спільно з коледжами і вузами. У період з 2017 по 2021 р. зростання числа освітніх програм для молоді та студентів склав більше 20 % (рис. 2.4).

Лідерами в цій галузі виступають підприємства енергетики та гірничо-металургійного комплексу. Співвідношення програм для молоді та студентів за 2017-2021 рр., включених компаніями в свою нефінансову звітність, до загального обсягу всіх публічних звітів компаній, розміщених в реєстрі Українського союзу промисловців і підприємців, має яскраво виражену сегментацію за галузевим принципом.

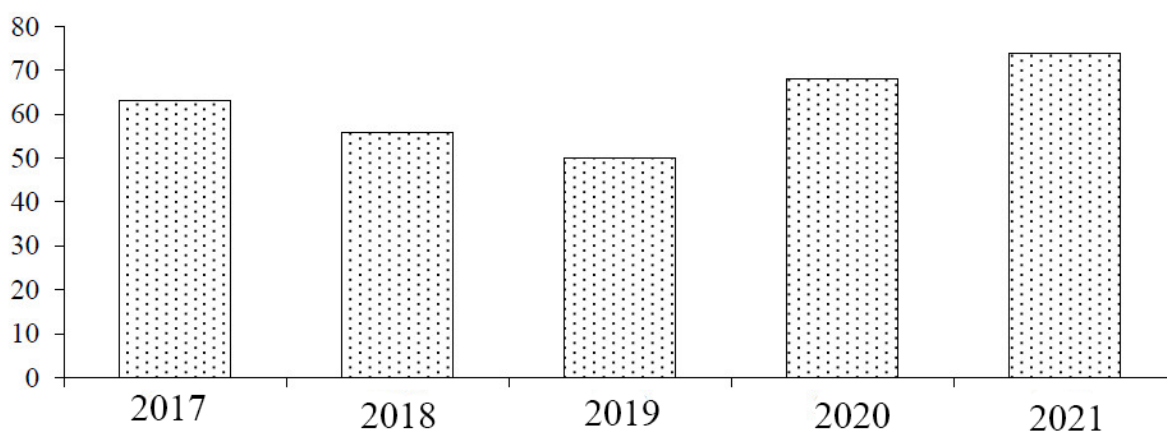


Рисунок 2.4 – Включення програм для молоді та студентів в корпоративні освітні програми, відображені в нефінансовій звітності організацій, за 2017-2021 рр., %

Видно, що енергетичні та металургійні компанії більшою мірою звернули фокус своєї соціальної відповідальності на потенційних працівників – молодь і студентів, у той час як у компаніях нафтогазового сектору фіксується найвищий рівень оплати праці по промисловості, тому вони мають конкурентні переваги на ринку праці без необхідності капітальних вкладень у систему освіти. Боротьба за кваліфіковані і мотивовані потенційні молоді кадри активно йде, Крім нафтогазового сектора, між енергетичною, металургійною та хімічною галузями.

Склався соціально-економічний контекст взаємодії держави і бізнесу вимагає від промислових компаній вибудовування довгострокових стратегій участі у відтворенні трудових ресурсів для своїх виробництв, а також

соціальних інвестицій у систему професійної освіти через реалізацію спільних партнерських програм з державними освітніми організаціями, у тому числі заснованих на моделі дуального освіти.

Дуальна освіта – вид професійної освіти, при якому практична частина підготовки здійснюється на робочому місці, а теоретична частина - на базі освітньої організації [41, с. 45]. Система дуального освіти передбачає спільне фінансування програм підготовки кадрів під конкретне робоче місце комерційними підприємствами, зацікавленими у кваліфікованому персоналі, та регіональними органами влади, зацікавленими у розвитку економіки та підвищенні рівня життя в регіоні [20].

Нормативне, науково-методичне та організаційне забезпечення програм дуальної освіти активно обговорюється авторами в рамках педагогічної та соціологічної науки, але моделі управління подібними програмами поки не розроблені. Управління сферою підготовки молодих кваліфікованих робітників для сучасного високотехнологічного виробництва входить в область соціальної відповідальності та соціальних інвестицій бізнесу і вимагає професійного менеджерського підходу.

## **2.2 Інституційна структура корпоративної соціальної відповідальності у сфері підготовки кадрів промислової організації**

Для формування системи менеджменту соціальної відповідальності промислової організації у сфері підготовки виробничого персоналу відповідно до інституційної моделі КСВ та процесного підходу в управлінні необхідно провести аналіз інституційної структури КСВ у предметній галузі дослідження.

З метою дослідження структури інституційної моделі КСВ у сфері підготовки кадрів, спираючись на представлені в першому розділі цієї роботи теоретичні основи дослідження корпоративної соціальної відповідальності як

інституту, тобто «сукупності формальних правил, неформальних обмежень і способів забезпечення дієвості цих обмежень» [17], необхідно визначити джерела таких правил та навести класифікацію цих джерел, застосовних до діяльності у сфері управління і підготовки персоналу конкретної промислової компанії.

В даний час соціально відповідальна поведінка корпорацій націлена на формування і розвиток репутаційного капіталу, безпосередньо забезпечує інвестиційну привабливість, бренд роботодавця і лояльність споживачів.

Міжнародні стандарти і кращі практики КСВ набули найбільшого поширення у великих промислових організаціях корпоративного типу, так як саме в промисловому блоці корпорацій, з одного боку, сформувалася типова проблематика, пов'язана з розміщенням виробництва в малих, в тому числі монопрофільних, містах, а з іншого боку, в менеджменті і корпоративному управлінні такими організаціями використовуються передові методи і кращі світові практики. Крім того, саме великі промислові організації корпоративного типу мають достатні матеріальні та фінансові ресурси для здійснення довгострокових соціальних інвестицій у людський капітал, необхідний для досягнення користі як для бізнесу, так для зацікавлених суспільних груп у регіонах присутності компанії.

Однак розвиток промисловості в Україні на даному етапі розвитку економіки країни має ряд значних проблем, серед яких необхідно виділити наступні.

1. Технологічна модернізація як одна з найбільш важливих проблем вітчизняної промисловості. Всі існуючі галузі промисловості можуть забезпечити стрімке зростання національного виробництва, підвищити його ефективність і конкурентоспроможність, розширити існуючі ринки і відкрити нові. Основним інструментом для реалізації цих завдань є технологічна модернізація. Існуючий потенціал промисловості в нашій країні сильно поступається вимогам світового глобального ринку, промислові комплекси потребують нового сучасного обладнання, інноваційних технологій і методів.

2. Недолік джерел фінансування і нестабільна матеріально-технічна база є не менш важливою проблемою вітчизняної промисловості. В умовах нестачі матеріальних засобів промислові компанії не мають можливості оновити свою технологічну базу, впровадити інновації та перейти на новий технічний рівень розвитку. Освоєння і впровадження сучасних технологій виробництва, обліку та контролю – ось головне завдання будь-якої промислової галузі. Однак це видається скрутним в умовах нестабільної економічної ситуації в нашій країні і в зв'язку з проблемами по-позову і доступності джерел фінансування для промислових компаній.

3. Нестача кваліфікованих кадрів. Однією з найважливіших проблем вітчизняної промисловості на даному етапі розвитку економіки є підвищення продуктивності праці, що тягне за собою об'єктивну необхідність технологічної модернізації виробництва і одночасної оптимізації кадрів і підвищення ефективності персоналу, здатного обслуговувати технологічне обладнання, в тому числі нові автоматизовані і роботизовані виробничі лінії. Тому виробничий персонал виступає пріоритетним стейкхолдером соціальної відповідальності вітчизняних промислових організаціях і основним об'єктом корпоративних соціальних інвестицій.

Спостерігається нестача професійних кадрів для роботи на промисловому виробництві, в той же час для молодих людей технічні спеціальності і робітничі професії, які можуть забезпечити стабільний старт для матеріального благополуччя молодої людини, представляються випускникам шкіл малопривабливими. Оскільки можливості реалізувати себе на ринку праці обмежені (в силу відсутності вибору – роботодавець в невеликому місті фактично один, а інші вакантні посади не представляються перспективними для подальшої кар'єри), працездатне молоде населення шукає можливість переїхати в більші міста. Спроби диверсифікувати ринок праці робляться у всіх містах, проте ця диверсифікація, як правило, не виходить за межі сформованої індустріальної парадигми.

У зв'язку з кризовими явищами в економіці починаючи з 2014 р

практично у всіх промислових корпораціях були проведені спеціальні заходи, пов'язані зі скороченням витрат. Спектр таких заходів стандартний: продовження виведення непрофільних активів (переважно поділ на аутсорсинг у вигляді дочірніх компаній або передача на баланс муніципалітету), скорочення обсягу соціальної підтримки, оптимізація чисельності персоналу. При цьому специфічність ринку праці малого міста полягає в тому, що будь-яке масове скорочення персоналу може призвести до істотних соціальних потрясінь.

Одночасно з трендом оптимізації чисельності штату промислових підприємств сформувався дефіцит кваліфікованих робітничих кадрів, здібних виконувати більш інтенсивне трудове навантаження з використанням тимчасових засобів автоматизації та механізації виробництва, експлуатації автоматизованих ліній, верстатів з числовим програмним управлінням, роботизованими установками. Тому підприємства, що вклали чималі кошти в технічне переозброєння виробництва, змушені були звернути свою увагу на систему професійної підготовки нових кадрів для промисловості.

Так як освітні організації професійної освіти в Україні за рідкісним винятком належать державі, реалізація будь-якої програми підготовки нових кадрів для промислових організацій тягне за собою діалог з органами державної влади та місцевого самоврядування при виконанні замовлення виробництва на кваліфікованих робітників, фахівців та інженерів.

Держава спрямовує соціальні інвестиції в середні та вищі навчальні заклади, які націлені на підготовку фахівців робітничих професій, а також інженерних кадрів країни. Бізнес в цілому і промислові компанії зокрема здійснюють зустрічні соціальні інвестиції в підготовку фахівців, які реально затребувані в середньо- і довгостроковій перспективі. В основному такі інвестиції здійснюють великі промислові корпорації, діяльність яких нерозривно пов'язана з демографічними та міграційними процесами, соціальною сферою та інфраструктурою території присутності.

Для утримання таких фахівців і отримання очікуваного ефекту від



соціальних інвестицій держави і бізнесу необхідна узгоджена між освітніми організаціями та роботодавцями кар'єрна карта висококваліфікованого робітника та інженерно-конструкторського складу. Молоді робітники і фахівці повинні отримати стабільну перспективу власного розвитку і отримання гідного рівня доходів, порівнянного з доходами колег технологічно розвинених держав. Це зможе підвищити престиж робітників та інженерних професій, задовольнить потребу виробництва в людських ресурсах, внесе істотний внесок у соціально-економічний розвиток територій присутності промислових підприємств, знизить швидкість міграційного відтоку працездатного населення з малих міст.

З позиції виробничо-технічного призначення в підготовці кадрів промислових організацій в Україні можна виділити:

- підготовку нових виробничо-технічних працівників (кваліфікованих робітників і фахівців середньої ланки);
- перепідготовку та навчання робітників іншим (суміжним) професіям;
- підвищення кваліфікації;
- розвиток персоналу.

Соціально-економічний контекст взаємодії держави і бізнесу вимагає від промислових організацій вибудовування довгострокових стратегій участі у відтворенні трудових ресурсів для своїх виробництв і соціальних інвестицій у систему професійної освіти через реалізацію спільних партнерських програм з державними освітніми організаціями, у тому числі заснованих на методиці дуального освіти.

Зараз система дуальної професійної освіти повинна впроваджуватися в промислових компаніях з урахуванням кращих практик інших країн – міст Німеччини, Італії, Китаю та Сінгапуру.

Проекти дуальної освіти діють на основі домовленості між навчальними закладами і промисловими компаніями, права і відповідальність яких при цьому також закріплені і регламентуються двосторонніми угодами в рамках реалізації права на мережеву реалізацію освітніх програм за участю

роботодавця [19]. Зазначена норма дозволяє освітньої організації здійснювати освітню діяльність в тому числі шляхом укладення мережових договорів з роботодавцями і розміщення навчальних майданчиків в корпоративних освітніх центрах і безпосередньо на виробництві. Ідея впровадження дуальної освіти в практику реалізується поки тільки за рахунок ентузіазму менеджменту та акціонерів промислових підприємств в рамках КСВ.

Для підприємства розміщення освітньої діяльності коледжу або вузу на території діючого виробництва або корпоративного навчального центру пов'язано з додатковими витратами на оснащення, забезпечення безпеки і організацію супроводу освітніх програм відповідними посадовими особами компанії. Така діяльність підприємств є для бізнесу абсолютно добровільною і до 2017 р. фінансувалася виключно з чистого прибутку компаній. Тому першими такий формат підготовки кадрів прийняли великі соціально відповідальні компанії, в яких ідея впровадження дуальної освіти підтримувалася акціонерами і радою директорів.

Форма підготовки працівників технічного профілю по дуальній моделі дозволяє гнучко поєднувати проходження теоретичного курсу і професійного навчання безпосередньо на робочих місцях і забезпечити навчаються присвоєння більш високих кваліфікаційних розрядів, а також розширити їх функціональні обов'язки. Необхідно відзначити, що дуальна система більшою мірою застосовна для середньої професійної освіти, що передбачає освоєння робітничих професій в рамках отримання кваліфікації робітника або фахівця середньої ланки, хоча елементи дуальної освіти зустрічаються і в програмах вищої освіти з інженерно-технічних напрямів (наприклад, багато програм бакалаврату припускають освоєння робітничої професії на перших курсах навчання у вузі з проходженням виробничої практики на промисловому підприємстві).

Дуальна система підготовки кадрів передбачає організаційне і ресурсну участь промислових компаній у професійній освіті учнів і пов'язана з

витратами на оплату праці і додаткове преміювання викладачів державних освітніх організацій, найм власних майстрів виробничого навчання, надання, оренду та технічне обслуговування приміщень, закуп і сервіс обладнання, придбання матеріалів, надання студентам спеціального одягу та засобів індивідуального захисту, організацію логістики до місця роботи і назад, підготовку та стимулювання наставників, виплату стипендій або заробітної плати (залежно від типу договору з роботодавцем на час практики студентів) та іншими розбіжностями. Частину витрат компанія несе безпосередньо в своєму бюджеті (в тому числі враховуючи частку фонду оплати праці, спрямовану на щомісячну плату студенту, який, досягнувши повноліття, для проходження виробничої практики працевлаштовується на підприємство), а частина фінансування передається в освітню організацію «натурою» або у вигляді цільових благодійних пожертвувань.

Освітні організації на рівноправній основі співпрацюють з промисловими компаніями, на базі яких здійснюється практичне і виробниче навчання. Проекти з реалізації дуальної освіти-це один з напрямків реалізації соціальних інвестицій бізнесу і держави, де бізнес отримує можливість втілити свою політику соціальної відповідальності щодо чинного і потенційного персоналу компанії, а також внести свій внесок у розвиток спільноти територій своєї присутності.

Для формування системи менеджменту соціальної відповідальності промислової організації у сфері підготовки виробничого персоналу відповідно до інституційної моделі КСВ та процесного підходу в управлінні необхідно провести аналіз інституційної структури КСВ у предметній галузі дослідження.

З метою дослідження структури інституційної моделі КСВ у сфері підготовки кадрів, спираючись на представлені в першому розділі цієї роботи теоретичні основи дослідження корпоративної соціальної відповідальності як інституту, тобто «сукупності формальних правил, неформальних обмежень і способів забезпечення дієвості цих обмежень» [17], необхідно визначити

джерела таких правил та навести класифікацію цих джерел, застосовних до діяльності у сфері управління і підготовки персоналу конкретної промислової компанії.

Відповідно до логіки інституційної піраміди КСВ нами зроблено аналіз нормативно-правової та нормативної бази, що регулює поведінку промислової компанії в області підготовки виробничого персоналу і реалізацію дуальної освіти в співдружності з освітніми організаціями професійної освіти України.

Виділяємо два основних блоки аналізу відповідно до рівнів інституційної піраміди КСВ – нормативний і наднормативний.

Основним методом дослідження інституційної структури КСВ був прийнятий порівняльний аналіз нормативно-правової та нормативної документації, застосовних до діяльності промислових організацій.

I. Нормативний блок – нормативно-правова база органів державної влади та місцевого самоврядування.

Можливість виділення такої структури рівнів розглянутої інституційної моделі лягає в основу складання аналітичних матриць формального рівня регулювання зобов'язань компаній перед зацікавленими сторонами.

Основні висновки за підсумками аналізу нормативного блоку.

1. Законодавство України встановлює широке коло зобов'язань компанії перед трудовими колективами, навколишнім середовищем і населенням в цілому, забезпечуючи соціальну орієнтацію конституційного ладу України. Такі зобов'язання можна охарактеризувати як поставлені, а базовий рівень інституційної піраміди КСВ тоді є рівнем поставлених зобов'язань компанії. Таким чином, сукупність встановлених законом зобов'язань компанії щодо зацікавлених сторін можна назвати поставленою соціальною відповідальністю.

2. Структура законодавства встановлює правила і інструменти, що забезпечують їх виконання (через кримінальне і адміністративне законодавство), тим самим створюючи базовий рівень регламентації правил

соціальної відповідальності бізнесу. Встановлені зобов'язання компанії в області дотримання прав власників, з урахуванням економічних умов компанії зобов'язані інвестувати кошти в регіональні проекти і підвищувати свою конкурентоспроможність на внутрішніх і зовнішніх ринках.

3. Найбільшою мірою державою регулюються соціально-трудові відносини. У цій сфері міститься найбільша кількість норм, що зобов'язують компанії слідувати цілям соціального захисту і забезпечення дотримання прав трудящих. Тут же створена найбільш пророблена база для подальшої формалізації добровільного рівня зобов'язань роботодавців.

4. Вагома присутність держави проглядається в екологічній сфері та області забезпечення санітарно-епідеміологічної безпеки населення. У цьому аспекті частина повноважень делегована законодавством на місцевий рівень. Споживачі також потрапляють під правовий захист інституційної системи, але вона обмежується забезпеченням безпеки виробленої продукції.

5. Незважаючи на масив норм, що регулюють соціально-трудові відносини роботодавців і персоналу, на всіх рівнях нормативно-правової бази відсутні зобов'язання організацій по взаємодії з некомерційними органами, в тому числі державними освітніми установами, що говорить про «інституційному вакуумі» в сфері участі роботодавців у профорієнтаційній діяльності та підготовці виробничого персоналу в Україні. У той же час це відкриває можливості для реалізації права промислових організацій на добровільній основі і в рамках договірних відносин формувати мережу соціальних партнерів, що підтримують реалізацію основних цілей і цінностей бізнесу.

II. Наднормативний блок – сукупність угод і договорів, що закріплюють прийняті зобов'язання у сфері підготовки та розвитку персоналу промислової компанії

Наднормативний рівень інституційної моделі КСВ являє собою добровільно прийняті зобов'язання компанії в рамках угод зі стейкхолдерами. Цей блок зобов'язань, на наш погляд, представлений формальними

контрактами, укладеними бізнесом на міжгалузевому, галузевому та корпоративному (локальному) рівнях.

Основна маса документів опосередковують формалізацію КСВ в наднормативному блоці інституційної моделі виражена у формі угод і програм.

Основним висновком аналізу можна назвати те, що міжгалужева і галузева стратифікація норм в області соціальної відповідальності промислових компаній знову демонструє перенасичення рівнів регулювання соціально-трудова відносин, а зобов'язання в області підготовки перспективних кадрів для роботодавців носять м'який, програмний характер і закріплені в декларативних угодах, які не мають чітких цільових і фінансових показників.

Принцип «добровільності» наднормативного рівня інституційної моделі соціальної відповідальності проголошується тут вельми умовно: розглядаючи факт встановлення домовленості (формальної і неформальної), ми враховуємо фактори тиску з боку стейкхолдерів, в тому числі референтного для вітчизняних компаній стейкхолдера – держави в особі органів державної влади і місцевого самоврядування. Добровільно-примусовий характер укладання контрактів не є, по суті, девіантною формою поведінки суб'єктів КСВ, а відображає реальну розстановку сил на квазіринку соціально-екологічних зобов'язань корпорації.

Таким чином, зобов'язання, передбачені даним рівнем інституціональної моделі, будуть вважатися застосовними для тих організацій, які за результатами переговорів, взаємодії або під впливом однієї або декількох груп стейкхолдерів прийняли пропоновані рамки і конкретні зобов'язання в економічній, екологічній і соціальній області і закріпили їх у вигляді формального документа (договору, угоди тощо).



## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### **3.1 Інтеграція процесів корпоративної соціальної відповідальності та дуальної освіти для підготовки персоналу**

Основною метою соціальних інвестицій бізнесу у сфері підготовки нового виробничо-технічного персоналу є працевлаштування необхідної виробництву кількості випускників програм дуальної освіти, чії компетенції та кваліфікація відповідають вимогам роботодавця, а також закріплення підготовлених кадрів на підприємстві та території його розташування за рахунок формування привабливих умов праці та соціальної інфраструктури.

Якщо для бізнесу важливо відповідність професійним стандартам і бренду роботодавця, то для держави пріоритетом є виконання соціальної функції гарантованої безкоштовної середньої освіти для громадян відповідно до вимог державного стандарту державної середньої освіти. Різні точки зору бізнесу і держави на процес підготовки виробничого персоналу за моделлю дуальної освіти – це обґрунтований привід для стейкхолдерського діалогу між партнерами і досягнення консенсусу. Тому підхід до системи дуальної освіти як одного з видів діяльності компанії з позицій соціальної відповідальності є найбільш адекватною стратегією вибудовування конструктивної взаємодії між бізнесом, органами влади та зацікавленими в отриманні якісної професійної освіти студентами та їх сім'ями.

Укрупнено цикл підготовки виробничого персоналу на основі моделі дуальної освіти складається з основних функціональних етапів, в рамках яких здійснюється взаємодія учасників і зацікавлених сторін (див. рис. 3.1).

Основна мета формування системи управління соціальною відповідальністю організації в рамках взаємодії із зацікавленими сторонами



процесу підготовки виробничого персоналу нового покоління полягає в тому, щоб здійснювати освітній процес відповідно до законодавства України і вимог до якості освіти і одночасно забезпечувати виконання і впровадження корпоративної філософії і цінностей в процес навчання.

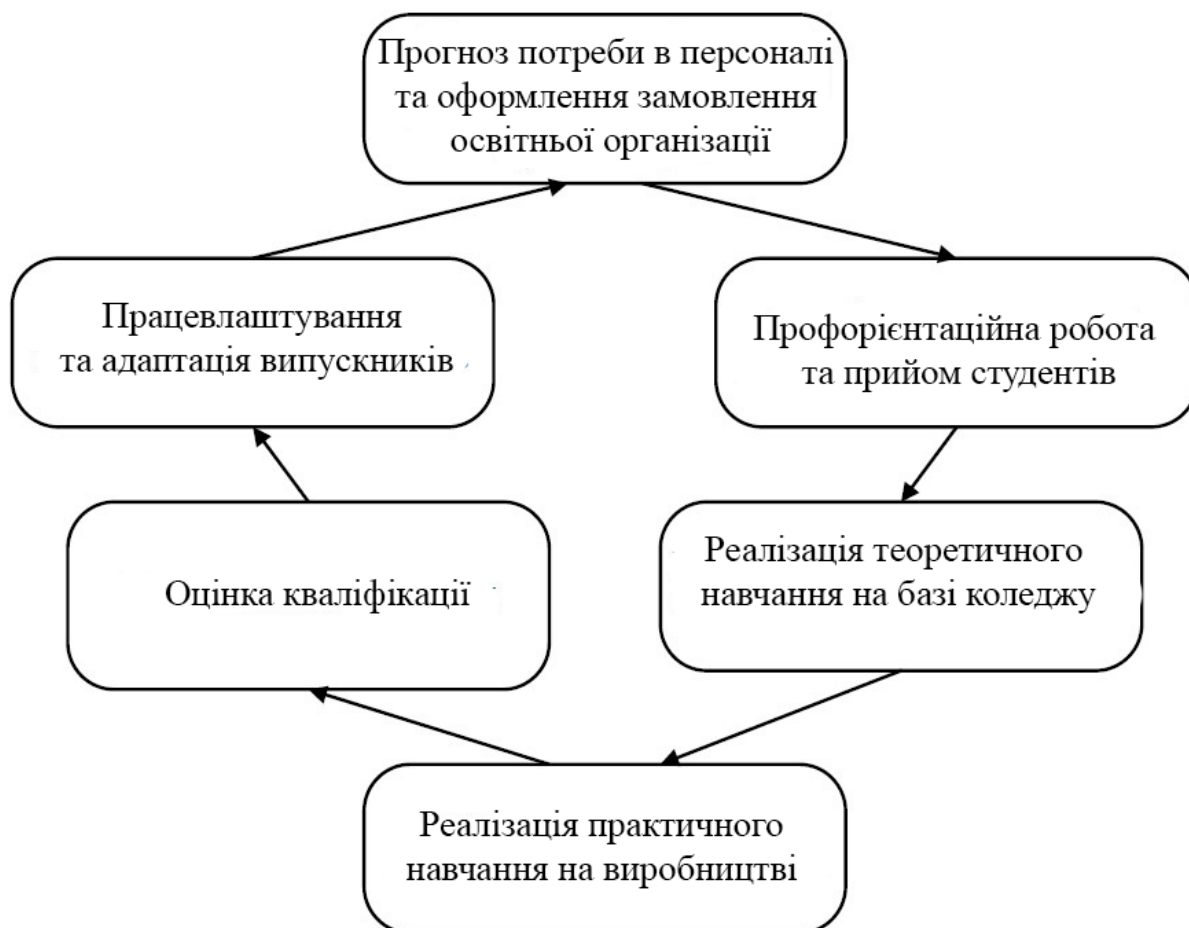


Рисунок 3.1 – Цикл дуальної освіти

Для вирішення поставленого завдання було запропоновано застосувати методологію інституційної моделі корпоративної соціальної відповідальності, методики аналізу інституційної структури та формування процесу КСВ відповідно до міжнародних стандартів соціальної відповідальності.

Основний процес підготовки кваліфікованих фахівців і робітників зображений на рис. 3.2.

Дана схема демонструє, що на вході процесу «Дуальна освіта»

знаходяться вимоги та очікування замовників (в особі держави, роботодавця і самих споживачів освітніх послуг – громадян (студентів і їх батьків)), а також очікування зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін – акціонерів, менеджерів, колективу, спільноти, муніципалітету, громадських організацій. На виході процесу повинні бути результати діяльності власника і відповідальних виконавців процесу підготовки виробничого персоналу. Ці результати повинні забезпечити виконання вимог і задоволеність замовників і зацікавлених сторін.

	<p><b>Керуючий вплив:</b> встановлення вимог до елементів і процесів системи дуальної освіти, правил взаємодії між ними для досягнення найкращих результатів у сфері забезпечення виробництв висококваліфікованими кадрами</p>	
<p><b>Вхід процесу:</b> вимоги замовників (держави, роботодавця, громадян), очікування зацікавлених сторін до кваліфікованих фахівців і робітників</p>	<p><b>Процес:</b> Дуальна освіта</p>	<p><b>Вихід процесу:</b> задоволеність замовників (держави, роботодавця, громадян), зацікавлених сторін: кваліфіковані фахівці та робітники</p>
	<p><b>Мета процесу:</b> забезпечення якості та ефективності підготовки кваліфікованих кадрів для виробництв на основі моделі дуальної освіти в рамках корпоративної освітньої програми</p>	
	<p><b>Ресурси:</b> керівники та спеціалісти роботодавця та освітньої організації; педагоги, викладачі, майстри, наставники, інструктори; обладнані навчальні кабінети, лабораторії та майстерні; виробниче обладнання</p>	

Рисунок 3.2 – Укрупнена схема процесу дуальної освіти

Щоб забезпечити перетворення входу у вихід процесу з урахуванням цілей соціальної відповідальності та корпоративних цінностей, нами проведено інтеграцію процесу управління соціальною відповідальністю з

процесом підготовки виробничого персоналу на основі дуальної освіти.

Для того щоб побудувати корпоративну систему дуальної освіти на основі процесу управління соціальною відповідальністю, нами ідентифіковано коло замовників та зацікавлених сторін дуальної освіти, а також їх вимоги та очікування в економічній, екологічній та соціальній сферах (Таблиця 3.1).

Крім замовників і зацікавлених сторін системи дуальної освіти, в реалізації даного процесу беруть участь основні суб'єкти професійної освіти - освітня організація і підприємство-роботодавець, включене в процес виробничого навчання (практики) і оцінки кваліфікацій випускників. Кожен із зазначених суб'єктів включає в себе ряд категорій співробітників і осіб, які безпосередньо беруть участь у здійсненні та забезпеченні освітнього процесу.

Учасники системи дуальної освіти (далі ДО) – це структурні підрозділи організації, зовнішні організації, групи осіб та особи, які безпосередньо здійснюють процес організації навчання, практичної підготовки та трудової адаптації студентів корпоративної освітньої програми.

До учасників системи дуальної освіти належать:

1) структурні підрозділи: освітній центр, корпоративні навчальні центри та підрозділи на виробничих майданчиках групи, структурні виробничі підрозділи (цехи), які беруть участь у виробничому навчанні та трудовій адаптації студентів;

2) зовнішні організації: коледжі та навчальні центри, які уклали угоди про мережеву реалізацію освітніх програм;

3) особи і групи, які беруть участь в реалізації освітнього процесу: абітурієнти, студенти, випускники, керівники освітніх підрозділів і центрів, викладачі, майстри виробничого навчання, інструктори, наставники, начальники цехів.

Всі замовники, учасники та зацікавлені сторони ДО є елементами системи ДО.

Ми пропонуємо вибудувати інтегровану систему управління процесами дуальної освіти та корпоративної соціальної відповідальності, провівши сегментацію ключових стейкхолдерів ДО і тих зобов'язань, які компанія приймає на себе, вступивши в партнерство з державою у сфері реалізації програм ДО.

Схема інтеграції процесів показує, що поетапна реалізація процесу практико-орієнтованої (дуальної) моделі підготовки виробничого персоналу роботодавцем з використанням методів взаємодії і задоволення вимог зацікавлених сторін в рамках парадигми КСВ дозволяє досягти стійкого ефекту у вигляді результатів соціальних інвестицій бізнесу і держави, забезпечення прозорості та підзвітності зацікавленим сторонам. Крім того, інтеграція процесів КСВ і ДО виявляє потребу в удосконаленні інституційного середовища-додаткового нормативного регулювання або, навпаки, скасування певних вимог для зниження адміністративних бар'єрів. Наприклад, з ініціативи кількох промислових корпорацій у Податковий кодекс [66] були внесені поправки, які надають пільги з податку на прибуток організаціям, що здійснюють фінансування програм практико-орієнтованої підготовки навчаються державних освітніх організацій, в результаті яких принаймні один навчається уклав трудовий договір з організацією. Певні зміни і доповнення регулярно вносяться в державні освітні стандарти, що дозволяють гнучко вибудовувати процес професійної підготовки робітників і фахівців на виробничій базі підприємств.

Інтеграція процесів КСВ і підготовки виробничого персоналу формує міждисциплінарний підхід в управлінні цими процесами і забезпечує доопрацювання локального пласта норм, необхідних учасникам цих процесів для регулювання своєї взаємодії і відстеження прогресу, що досягається в області дуальної освіти і працевлаштування підготовлених працівників.

В ході вироблення і документаційного закріплення норм партнерства держави і бізнесу в області підготовки виробничого персоналу повинні бути проведені організаційні реформи як в освітніх організаціях, так і на

підприємствах, які будуть брати участь в реалізації програм дуальної освіти. Зміна і розвиток організаційної структури промислової компанії та освітньої організації (або декількох освітніх організацій) безпосередньо залежить від досягнутих домовленостей про розподіл функціоналу між сторонами дуальної освіти (див. рис. 3.3). І якщо вимоги держави до освітньої організації та її функціоналу відрегульовані досить жорстко в рамках законодавства і державного стандарту державної середньої освіти, то бізнес виконує рівно стільки зобов'язань, скільки готовий прийняти на себе в рамках домовленості з органом влади, що є засновником освітньої організації, виходячи зі своїх цілей, інтересів і фінансових можливостей.



Рисунок 3.3 – Схема розподілу відповідальності і функціоналу освітньої організації та промислової компанії в рамках системи ДО

Зазначені на рисунку 3.3 функції корпорації та конкретного підприємства, що входить до її складу та безпосередньо бере участь у програмі дуальної освіти, є для них непрофільними, додатковими та необов'язковими. Водночас ця діяльність згідно з договором про мережеву

реалізацію освітньої програми повинна відповідати державним нормам і вимогам до освітньої діяльності, що підлягає ліцензуванню та підконтрольній державним наглядовим органам.

Крім того, підприємства, які раніше не здійснювали таку діяльність, змушені формувати додаткову корпоративну нормативну базу та документаційний оборот, які забезпечуватимуть виконання зазначеного функціоналу без порушень державних вимог до освітньої діяльності у сфері професійної освіти.

Незважаючи на добровільність участі в реалізації програм дуальної освіти, промислові компанії беруть на себе відповідальність діяти відповідно до норм держави, враховувати вимоги та очікування зацікавлених сторін, залучених до реалізації освітнього процесу. Формуючи корпоративну нормативну базу для забезпечення зазначеної відповідності, промислова компанія "добудовує" інституційну піраміду соціальної відповідальності в області підготовки персоналу. Така управлінська, методична та нормативна творчість забезпечує фіксацію практичного досвіду виконання означеного функціоналу підприємства-роботодавця у сфері дуальної освіти, що дозволяє в майбутньому розвивати та тиражувати успішні практики на інших підприємствах промислової компанії та за її межами.

Визначивши загальну схему взаємодії в рамках основного процесу підготовки виробничого персоналу, основних учасників, замовників і стейкхолдерів системи дуальної освіти, їх вимоги і очікування в економічній, екологічній та соціальній сфері, ідентифіковано і структуровано процеси і підпроцеси зазначеної системи.

Виходячи з етапів основного циклу ДО, кожен з яких має свій набір завдань, учасників і зацікавлених сторін, ідентифіковано основні процеси і підпроцеси дуальної освіти.

Система дуальної освіти будується на основі спільної реалізації роботодавцем і освітньою організацією наступних основних і допоміжних (забезпечують) процесів («П») і підпроцесів («ПП»), здійснюваних

учасниками системи у взаємодії із зацікавленими сторонами:

П 1. Діяльність з управління якістю освіти.

П 2. Проектування та розробка освітніх програм.

ПП 2.1. Прогнозування потреб в робочих кадрах і формування замовлення роботодавця системі освіти.

ПП 2.2. Методичне забезпечення навчального процесу.

П 3. Реалізація основної освітньої програми середньої професійної освіти.

ПП 3.1. Прийом студентів.

ПП 3.2. Реалізація модулів освітньої програми.

ПП 3.3. Організація та проведення практик.

П 4. Допоміжні (забезпечують) процеси:

ПП 4.1. Профорієнтаційна робота.

ПП 4.2. Підготовка і розвиток педагогів.

ПП 4.3. Підготовка та розвиток наставників.

ПП 4.4. Працевлаштування та адаптація випускників.

П 5. Вимірювання і контроль результативності.

ПП 5.1. Оцінка та моніторинг результативності.

ПП 5.2. Внутрішні аудити.

Зазначені процеси, що пройшли колективну процедуру ідентифікації в рамках.

Процесна модель управління системою до включає в себе укрупнену організаційну структуру управління, що складається з основних суб'єктів управління системою ДО. На вищому рівні управління представлені дві основні сторони – це керівництво регіону, що є засновником освітніх організацій середньої професійної освіти, і промислових організацій. На наступному рівні управління з боку корпорації вказані дирекції по роботі з персоналом (HR), по взаємодії з органами влади (GR) і по зв'язках з громадськістю (PR). З боку уряду представником, що здійснює управління освітньою організацією, є профільне міністерство освіти. На рівні



конкретних юридичних осіб функціонал управління процесами системи ДО розподіляється між керівництвом освітньої організації середньої професійної освіти (коледжу, технікуму) і конкретного структурного підрозділу, що адмініструє програму дуальної освіти. Представники всіх рівнів управління системою ДО включені в колегіальний орган – керуюча рада, формально є органом управління освітньої організації, закріпленим в його статуті. ▯

Нижче організаційної структури управління системою до представлені основні процеси і підпроцеси дуального освіти. На вході процесу дуальної освіти розташовані вимоги і очікування замовників і зацікавлених сторін, а на виході-задоволеність замовників і зацікавлених сторін системи ДО.

### **3.3 Оцінка результативності системи дуальної освіти та вимірювання задоволеності зацікавлених сторін**

Процес оцінки та моніторингу результативності системи до включає три рівні:

- 1) облік первинних показників по процесам і елементам системи ДО;
- 2) Оцінка системи ДО за ключовими показниками;
- 3) Оцінка ефективності соціальних інвестицій.

Оцінка і моніторинг результативності системи до застосовуються для:

- демонстрації відповідності процесів і результату встановленим вимогам;
- забезпечення відповідності системи до поставлених цілей;
- постійного підвищення результативності системи ДО, відповідності вимогам та очікуванням зацікавлених сторін до якості освіти та рівня ефективності соціальних інвестицій держави та бізнесу.

Структура і взаємозв'язки рівнів вимірювання та оцінки системи до наведені на рис. 3.4.

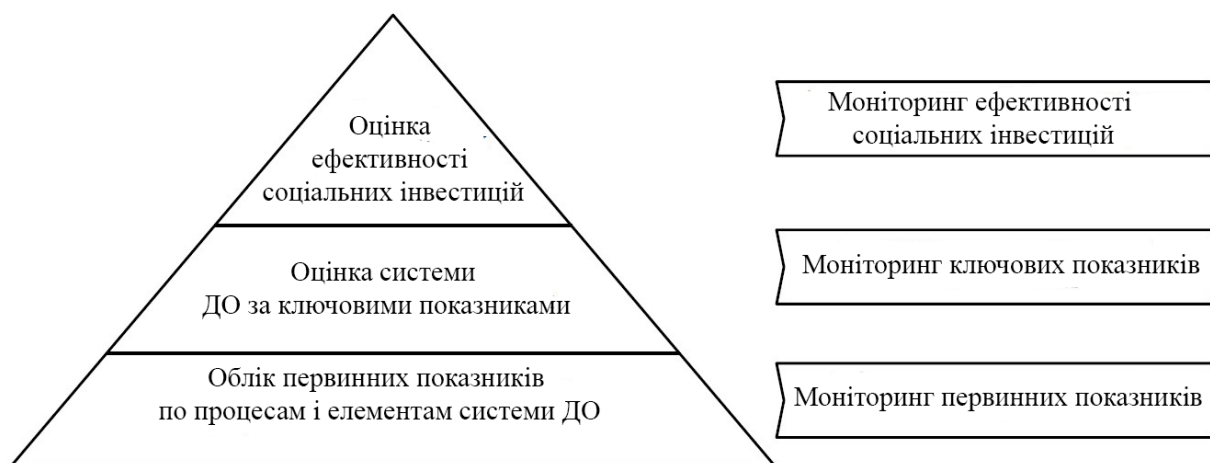


Рисунок 3.4 – Структура рівнів обліку, оцінки та моніторингу системи дуального освіти

Облік вимог і очікувань замовників і стейкхолдерів в прийнятих управлінських рішеннях забезпечується за допомогою формування колегіальних органів управління системою підготовки виробничого персоналу і розподілу відповідальності між менеджерами обох сторін партнерства - роботодавця і освітньої організації.

Первинні дані про діяльність системи ДО є базою для оцінки результативності системи ДО на наступних рівнях. Кожен рівень вимірювання та оцінки результативності системи ДО має свої цілі і своє коло стейкхолдерів – споживачів результатів оцінки.

Піраміда рівнів, наведена на рис. 3.5, ілюструє періоди вимірювання та оцінки – такими встановленими звітними періодами повинні бути місяці, півріччя (семестри), календарні та навчальні роки. Моніторинг діяльності системи ДО на кожному рівні дозволяє прогнозувати стан і динаміку результативності системи ДО в цілому, її процесів, ефективність соціальних інвестицій в систему до і оцінювати ступінь досягнення системою до поставлених цілей.

Запуск системи оцінки та моніторингу відбувся в кінці 2017 р і включав в себе аналіз результативності системи за ключовими показниками за період з 2013 по 2017 р (рис. 3.5). Для оцінки результативності системи дуальної

освіти рекомендуємо використовувати набір ключових показників, що характеризують хід циклу підготовки від входу до виходу процесу дуальної освіти. Зазначені ключові показники визначені корпоративним стандартом.



Рисунок 3.5 – Ключові показники результативності системи дуальної освіти

Методика оцінки результативності процесу дуальної освіти дозволяє проводити оцінку входу і виходу основних етапних підпроцесів дуального освіти: прогнозування потреби в робочих кадрах з набором необхідних кваліфікацій і компетенцій (як основного замовлення і очікування з боку бізнесу і держави), профорієнтації, прийому, теоретичного навчання, організації практик і наставництва на виробництві, виховної роботи, працевлаштування та адаптації випускників.

Впровадження інтегрованої системи управління корпоративною соціальною відповідальністю у сфері підготовки виробничого персоналу організації націлене на досягнення очікуваних результатів для основних замовників та зацікавлених сторін дуальної освіти з урахуванням їх вимог та очікувань. Тому оцінка виходу інтегрованих процесів КСВ і ДО складається з, по-перше, обліку і вимірювання результатів навчання і працевлаштування виробничого персоналу і, по-друге, отримання зворотного зв'язку від стейкхолдерів про їх задоволеності.

У першому випадку оцінка результативності проводиться статистичними методами відповідно до набору узгоджених ключових показників результативності. У другому випадку вимірювання задоволеності зацікавлених сторін формується за підсумками соціологічного опитування репрезентативної вибірки представників груп зацікавлених сторін методом анкетування.

Для визначення ефективності соціальних інвестицій держави та бізнесу в систему дуальної освіти ми пропонуємо порівняти встановлену на етапі проведення переговорів і прийняття зобов'язань партнерів освітньої програми планову вартість підготовки одного випускника з фактичною вартістю одного випускника, відповідного вимогам роботодавця до його компетенцій і кваліфікації і уклав трудовий договір з роботодавцем протягом року після закінчення освітньої організації. Такий підхід до оцінки результативності базується на інституційному підході, суть якого полягає в проведенні переговорів і укладенні соціального контракту, що передбачає закріплення взаємних зобов'язань сторін і фіксацію очікуваного соціального результату (у представленому прикладі – кількість підготовлених і працевлаштованих на виробництво випускників програми дуальної освіти), а також прийнятною для сторін вартістю підготовки одного випускника.

Методика розрахунку коефіцієнта ефективності соціальних інвестицій держави і бізнесу в систему дуальної освіти така.

1. Необхідно встановити результати домовленості держави (в особі

органу влади, відповідального за питання професійної підготовки персоналу, що виконує функції засновника освітньої організації) і підприємства про вартість підготовки одного фахівця, знання і навички якого за підсумками навчання відповідають вимогам державної підсумкової атестаційної комісії та вимогам роботодавця до кваліфікації і компетенцій, підтвердженим комісією роботодавця або центром незалежної оцінки кваліфікацій. Цей показник ( $SF_{\text{договір}}$ ) визначається за підсумками переговорів сторін соціального інвестування в рамках реалізації інтегрованого процесу КСВ і ДО, фіксується у вигляді показника контрольних цифр прийому та обсягу державного завдання на підготовку робітників і фахівців на період навчання, а також обсягу фінансування, виділеного роботодавцем на здійснення практико-орієнтованої програми для зазначеного потоку студентів, розрахованих на одного навчається:

$$SF_{\text{договір}} = \frac{I_g + I_b}{X_1}$$

де  $I_g$  – інвестиції держави в навчання потоку (курсу) фахівців;  $I_b$  – інвестиції роботодавця в навчання потоку (курсу) фахівців, відповідних вимогам роботодавця до компетенцій і кваліфікацій;  $X_1$  – планова кількість випускників, що відповідають вимогам сторін соціального інвестування в систему ДО (потреба виробництва в кваліфікованих кадрах, виражена в кількості осіб, що володіють плановим набором компетенцій і кваліфікацій).

2. Роботодавець зацікавлений не лише у навчанні, а й у лояльності випускників програм дуальної освіти до підприємства, мотивованих на працевлаштування та побудову стійкої кар'єри на підприємстві відповідно до своєї основної професії та спеціальності. Тому для розрахунку ефективності соціальних інвестицій в систему ДО необхідно розрахувати вартість підготовки фахівців ( $SF_{\text{факт}}$ ), які фактично працевлаштувалися на підприємство:

$$SF_{\text{факт}} = \frac{I_g + I_b}{X_1} \times L$$

де  $L$  – частка фактично працевлаштованих фахівців від кількості необхідних виробництвом.

3. Коефіцієнт ефективності соціальних інвестицій в систему ДО (ДО) розраховується як відношення фактичної вартості підготовлених, відповідних вимогам держави і підприємства і працевлаштованих на вказане підприємство випускників програми дуальної освіти до планової вартості підготовки таких фахівців, визначеної за підсумками переговорів зацікавлених сторін на вході в процес ДО:

$$K = \frac{SF_{\text{факт}}}{SF_{\text{договір}}}$$

Цільове значення показника  $K=1$ , Що означає повне виконання домовленості про якість, кількість і вартість підготовки необхідних фахівців в рамках програми дуальної освіти.

Перевищення даного коефіцієнта говорить про вплив негативних факторів, таких як:

- невідповідність результатів програми дуального освіти державним вимогам;
- невідповідність результатів програми дуальної освіти вимогам роботодавця (невідповідність професійним стандартам, невідповідність вимогам корпоративної культури), виявлених в ході проведення кваліфікаційних іспитів і тестування при працевлаштуванні на роботу;
- незадовільна професійна орієнтація абітурієнтів, студентів та випускників, нерозуміння змісту майбутньої професії та перспектив кар'єрного росту на підприємстві;
- низька мотивація випускників вибирати цільове підприємство в якості постійного і перспективного місця роботи і побудови кар'єри в силу слабкої

привабливості території розташування підприємства і місця проживання працівників;

- відтік випускників для проходження строкової служби в лавах Збройних сил України і недостатня частка випускників, які повернулися після демобілізації, та інші фактори.

Відхилення від цільового коефіцієнта може бути також узгоджено сторонами соціального інвестування і закріплено як допустима норма відхилення і плановий збиток. У цьому випадку дане припущення повинно бути предметом для узгодження при запуску наступного циклу реалізації інтегрованого процесу КСВ і ДО.

Важливим моментом є відкрите надання інформації про хід реалізації процесу всім стейкхолдерам програми дуальної освіти, що дозволить забезпечити прозорість і підзвітність бізнесу в рамках реалізації концепції КСВ, а також виявить зони для планування і реалізації заходів корекції відхилень і вдосконалення застосовуваного управлінського інструментарію.

Для визначення показників задоволеності основних стейкхолдерів (акціонерів і керівників компанії, органів державної влади) результатами та ефективністю програми підготовки молодих кадрів для виробництва розрахована вартість підготовки одного випускника корпоративної освітньої програми.

Основним показниками результативності програми, заснованої на моделі дуальної освіти, є працевлаштування випускників відповідно до потреби виробництва, вираженої в кількісних і якісних характеристиках (чисельність працевлаштованих випускників та їх кваліфікаційний рівень).

Отже, вартість підготовки одного випускника, що пройшов період трудової адаптації протягом року, показує ефективність соціальних інвестицій держави і бізнесу в освітню програму (рис.3.6).

Кожен випускник, відповідний якісним вимогам виробництва (набір замовлених професійних і особистісних компетенцій), працевлаштований на підприємство, знижує вартість підготовки в розрахунку на одного

трудо-власного випускника. І навпаки, відтік випускників, які завершили навчання, а також звільнення вже працевлаштованих випускників з підприємства знижують ефективність інвестицій ДПП у реалізацію програми дуальної освіти.

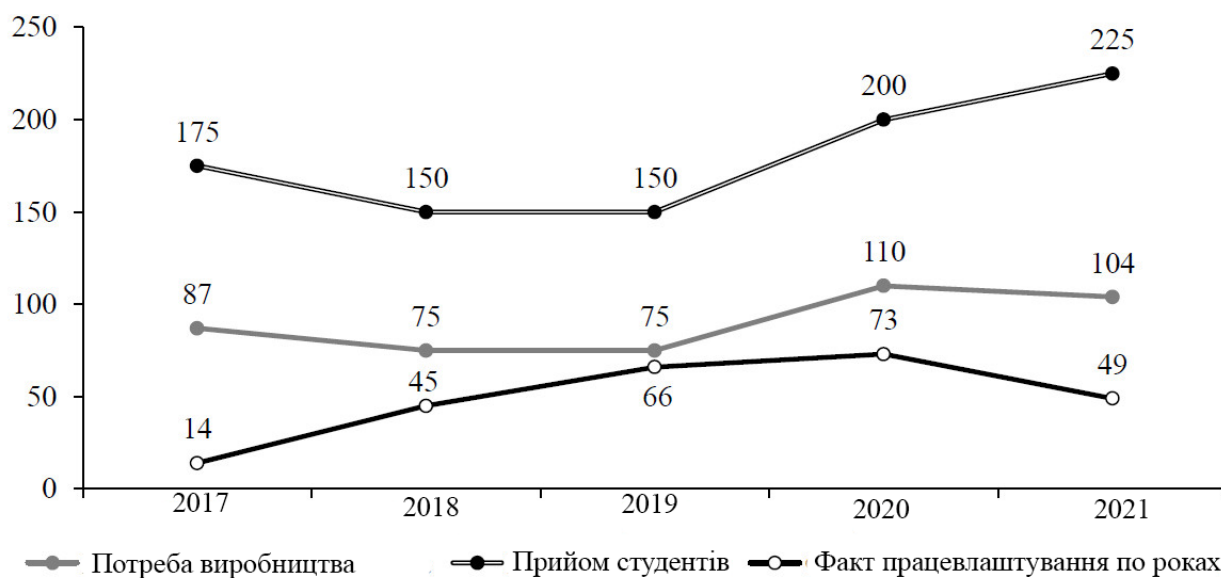


Рисунок 3.6 – Динаміка показників прийому студентів, потреби виробництва та факту працевлаштування у 2017-2021 рр., чол.

Передбачається, що, уклавши за підсумками переговорів угоду про реалізацію програми дуальної освіти, сторони партнерства домовилися про внески партнерів, обов'язки сторін і про норму вартості замовленого освітньої організації кількості фахівців, відповідних потреби виробництва. Ефективність ДПП вимірюється у вигляді частки відповідності вартості результатів освітньої програми (за показником працевлаштування випускників, що відповідають якісним вимогам виробництва) плановим показникам потреби виробництва або досягненню норми збитку, прийнятної для партнерів соціальних інвестицій (рисунок 3.7). Таким чином, при 100 %-й ефективності відхилення від норми Рі-Р2 повинно прагнути до 0 %.



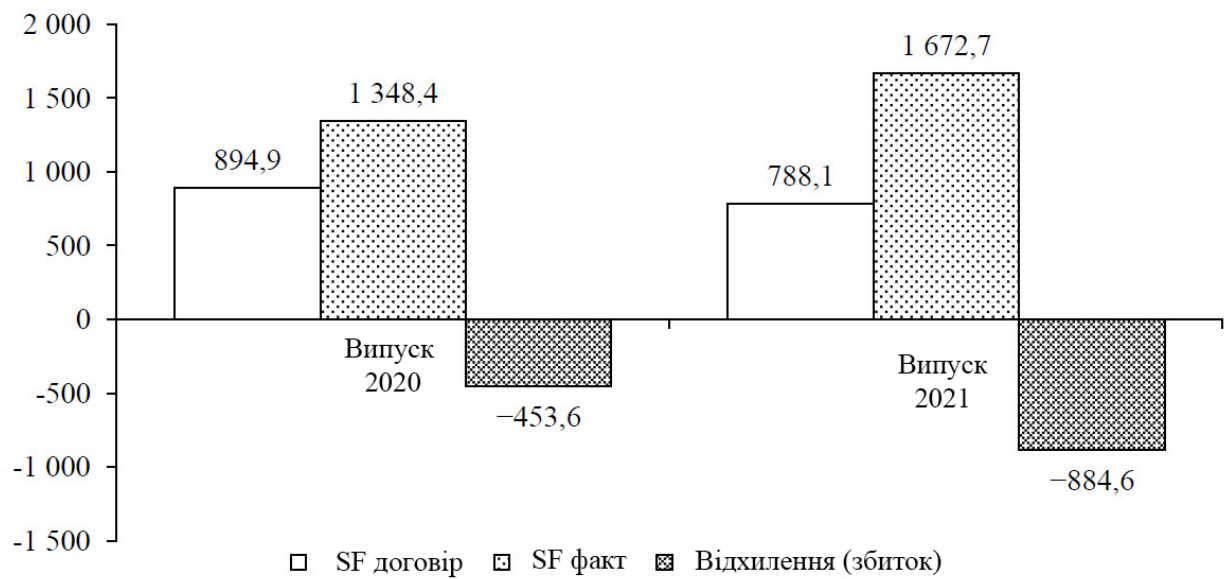


Рисунок 3.7 – Ефективність соціальних інвестицій держави та бізнесу в систему дуальної освіти, тис. грн.

Наявність даних про планову і фактичну вартість підготовки одного відповідного вимогам держави і бізнесу працевлаштованого на виробництво цільової промислової компанії випускника дозволяє розрахувати коефіцієнт ефективності соціальних інвестицій бізнесу і держави в систему дуальної освіти.

Методика розрахунку задоволення очікувань держави і виробництва як основних замовників та зацікавлених сторін системи дуального освіти, запропонована на прикладі розрахунку економічного ефекту корпоративної освітньої програми дуального освіти, демонструє спосіб економічного обґрунтування системи менеджменту корпоративної соціальної відповідальності, побудованої на основі інституційного та процесного підходів.

Крім оцінки економічного аспекту результативності системи дуальної освіти необхідно провести загальну оцінку задоволеності зацікавлених

сторін. Хоча керівництво освітньої організації і компанії знаходяться в тісній взаємодії з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами в робочому процесі, а кожен регламент підпроцесів містить методики розрахунку показників моніторингу та отримання зворотного зв'язку від учасників підпроцесу, для отримання статистичних даних для аналізу задоволеності стейкхолдерів, на нашу думку, необхідно регулярно (не менше одного разу на рік) проводити зріз громадської думки (зацікавлених сторін) за допомогою соціологічних методів досліджень (соціологічне, інтерв'ювання), фокус-групи тощо).

За підсумками 2019/20 навчального року було проведено експрес-опитування репрезентативної вибірки груп стейкхолдерів системи дуальної освіти. Підсумки опитування наведені в таблиці 3.1.

Крім щорічного скринінгу зворотного зв'язку зацікавлених сторін, дають лише загальну картину задоволеності, з кожною з груп стейкхолдерів у плановому порядку необхідно проводити спільні сесії планування (так звані стейкхолдерские діалоги), виявляти найбільш актуальні проблеми, пов'язані як з організацією та здійсненням процесу дуальної освіти, так і з соціальними, етичними та екологічними аспектами, важливими для зацікавлених сторін. Дані аспекти відповідно до процесу менеджменту системи КСВ повинні бути враховані і заплановані в реалізації проектів і заходів в рамках програм дуальної освіти.

Крім того, для кожної групи стейкхолдерів повинні бути розроблені особливі методики глибинного виявлення громадської думки, збудовані на якісних методах соціологічних досліджень (глибинні та експертні інтерв'ю, фокус-групи і т. д.). Прикладом такого методу оцінки задоволеності стейкхолдерів може виступати методика супервізії наставників на виробництві, що входить до складу методичного забезпечення процесу організації практик і наставництва в рамках системи дуальної освіти.

Таблиця 3.1 – Результати вимірювання задоволеності зацікавлених сторін системи дуальної освіти

Назва стейкхолдерів	Кількість опитаних, осіб.	Показник задоволеності, %
Школярі	500	97
Вступники (абітурієнти)	200	86
Студент	300	65
Сім'ї вступників і студентів	50	84
Випускники, працевлаштовані на підприємстві	150	73
Викладачі та методисти	35	78
Викладачі та майстри виробничого навчання	20	92
Наставник	180	81
Загальний показник задоволеності стейкхолдерів		82

Для досягнення більш високого рівня задоволеності стейкхолдерів компанії необхідно на етапі планування програм і проектів в області КСВ цілеспрямовано проводити переговори зацікавлених сторін, фіксувати домовленості у вигляді затвердженого сторонами документа і погоджувати перелік ключових показників результативності та їх цільових значень на період планування. На нашу думку, зазначення цільового значення соціальних, економічних, екологічних ефектів програм і проектів КСВ сприяє встановленню прозорості системи обліку та звітності перед зацікавленими сторонами.

Представлена інтегрована система управління КСВ і ДО може тиражуватися на будь-яких великих компаніях корпоративного типу різних галузей, що мають типові проблеми, пов'язані з дефіцитом молодих кваліфікованих кадрів, і зацікавлених у розвитку спільних партнерських програм з регіональними органами державної влади та державними освітніми установами в галузі підготовки виробничого персоналу та молодіжної політики.

Таким чином, система управління корпоративною соціальною відповідальністю організації (на прикладі програми підготовки виробничого персоналу), заснована на інституціональному і процесному підходах, доводить складність даного комплексного підходу в менеджменті. Ідентифікація професіоналів та стейкхолдерів, їх вимог та очікувань дозволяє

корпорації ефективно планувати, реалізовувати та оцінювати результативність та ефективність взаємодії з ключовими стейкхолдерами, гнучко добудовуючи інституційну структуру соціальної відповідальності за допомогою мережі контрактів зі стейкхолдерами та корпоративної нормативної бази КСВ. Методика обліку та звітності за ключовими показниками результативності та ефективності процесів в рамках пріоритетних напрямів КСВ дозволяє істотно підвищити прозорість і підзвітність промислової компанії перед зацікавленими сторонами і сформувати репутаційний капітал в суспільстві.

## ВИСНОВКИ

Магістерська робота присвячена розробці рекомендацій щодо формування системи менеджменту соціальної відповідальності організації у сфері підготовки виробничого персоналу. В процесі дослідження отримані наступні результати:

1. Узагальнено теоретичні та методичні аспекти менеджменту соціальної відповідальності. Проведено аналіз еволюції та трансформації трактувань і моделей корпоративної соціальної відповідальності, розроблено модель «інституційна піраміда соціальної відповідальності» та представлено визначення КСВ як інституційної структури зобов'язань компанії перед її стейкхолдерами. Інституційна піраміда корпоративної соціальної відповідальності компанії являє собою три основних рівня (і способу) закріплення зобов'язань компанії по відношенню до її зацікавлених сторонам і розділена на три рівних сектора, що позначають зобов'язання компанії в економічній, екологічній та соціальній сферах.

На основі теоретичної моделі КСВ та вимог міжнародних стандартів до систем менеджменту та алгоритму побудови процесів PDCA розроблено процес управління корпоративною соціальною відповідальністю. Сформульовано функції процесу КСВ. Представлений процес являє собою ідентифікацію стейкхолдерів, їх вимог і очікувань на вході в процес, рух по етапах оцінки ризиків, прийняття і виконання прийнятих зобов'язань перед стейкхолдерами і публічною звітністю перед ними. Всі етапи процесу супроводжуються документуванням, що сприяє трансформації (розвитку або оптимізації) інституційної моделі КСВ за підсумками реалізації циклу управління КСВ. Зазначений процес управління КСВ може бути використаний як основа корпоративної системи менеджменту соціальної відповідальності промислової організації.

2. Розглянуто соціальні інвестиції в людський капітал як ресурсну

основу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. На основі дослідження зарубіжних та вітчизняних практик виробничих компаній корпоративного типу в галузі соціальної відповідальності та аналізу поданих у наукових джерелах класифікації соціальних ініціатив актуалізовано спрямування корпоративних соціальних ініціатив до людського капіталу, а саме до програм підготовки та розвитку персоналу шляхом реалізації спільних з освітніми установами проектів професійного навчання та виховання молодих робітничих кадрів для компаній корпоративного типу за методикою дуальної освіти. Проведено моніторинг напрямів соціальних інвестицій промислових організацій, опублікованих в базі нефінансових звітів Українського союзу промисловців та підприємців, і виявлена висока значимість внутрішніх про-грам для персоналу, включаючи програми з професійної орієнтації, розвитку і працевлаштування молоді на територіях присутності. Управління процесом підготовки виробничого персоналу розглядається як підсистема єдиної системи менеджменту КСВ організації, на яку поширюються інституційна модель і схема процесу менеджера КСВ.

3. Проаналізовано інституційну структуру корпоративної соціальної відповідальності у сфері підготовки кадрів промислової організації. В Україні великі промислові організації є найбільш активними суб'єктами соціального інвестування в людський капітал через реалізацію корпоративних програм підготовки і розвитку виробничого персоналу в умовах зниження соціальних витрат і з урахуванням цілей підвищення продуктивності праці.

Дуальна освіта є перспективною та очікуваною з боку стейкхолдерів (передусім держави) моделлю взаємодії організації та освітніх закладів, спрямованої на задоволення потреби виробництва у кваліфікованих кадрах, а також громадян в отриманні попередньої освіти, що гарантує подальше працевлаштування.

Держава спрямовує власні інвестиції в систему підготовки виробничого персоналу з урахуванням зустрічного вкладу – соціальних інвестицій

великих промислових організацій. Зазначені очікування держави зафіксовані в державних програмах, що становлять частину інституційної структури КСВ організації.

Участь у реалізації програм дуальної освіти є для організацій добровільною, але пов'язана з безліччю установлених договорів і угод з органами державної влади та місцевого самоврядування за участю конкретних освітніх організацій, що закріплює зобов'язання організації у сфері дуальної освіти в загальній інституційній структурі корпоративної соціальної відповідальності. Тому підходи до розробки та впровадження процесу менеджменту корпоративною соціальною відповідністю повною мірою можуть бути застосовані до сфери підготовки виробного персоналу на основі дуальної освіти. Це необхідно для забезпечення ефективної та прозорої взаємодії зі стейкхолдерами програм дуальної освіти для виявлення та задоволення їх вимог та очікувань. У зв'язку з цим застосування принципів і методів управління КСВ має бути інтегровано в процес дуальної освіти.

4. Запропоновано напрями удосконалення менеджменту корпоративної соціальної відповідальності в організації. Слід підкреслити, що для успішного функціонування організації необхідно впроваджувати в практику управління інтегровану систему управління якістю, екологічний і соціальною відповідальністю, корпоративними знаннями і людськими ресурсами, інноваціями, взаємовідносинами з клієнтами, оскільки в більшості випадків ці нематеріальні активи в однаковій мірі впливають на конкурентоспроможність організації в економіці знань.

При цьому саме завдяки комплексному підходу до управління всіма складовими людських, інтелектуальних і репутаційних ресурсів в їх взаємодії найбільш ефективно досягаються цілі конкретної корпорації, дотримується гармонія інтересів всіх зацікавлених сторін і забезпечується довгостроковий сталий розвиток економічних суб'єктів і суспільства в цілому.

Для ефективної реалізації комплексного підходу до управління корпоративною соціальною відповідальністю в першу чергу необхідно

забезпечити залученість і зацікавленість персоналу організації, що досягається за рахунок використання компетенцій при управлінні людськими ресурсами. Система стандартизації та регламентації діяльності промислової організації ї в галузі професійної освіти та навчання у взаємодії з державною освітньою організацією та іншими зацікавленими сторонами. Дана система дозволяє планувати, організовувати, координувати і контролювати персонал, відповідальний за реалізацію освітньої програми, навчати і підвищувати кваліфікацію менеджерів, фахівців, майстрів виробничого навчання і наставників, залучених в реалізацію програми підготовки виробничого персоналу. Також сформована документована система дозволяє тиражувати досвід реалізації корпоративної соціальної відповідальності організації в області підготовки виробничого персоналу і роботи з молоддю в інших організаціях.

Комплексна система управління корпоративною соціальною відповідальністю в області процесів підготовки персоналу для промислового виробництва із застосуванням інституційного і процесного підходів дозволить врахувати специфіку управління КСВ у бізнес-середовищі і при цьому уникнути часто виникаючих проблем, а також підвищити ефективність господарської діяльності підприємств і добробуту суспільства в цілому.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антошко Т. Р., Круш П.В., Тюленєва Ю.В. Впровадження корпоративної соціальної відповідальності на промислових підприємствах: монографія.; Нац. техн. ун-т України „Київ. політехн. ін-т”. Київ: НТУУ „КПІ”, 2013. 275 с
2. Бардаш С.В. Контроль діяльності суб’єктів господарювання: гіпотези та версії порушень: монографія. Київ: Київ.нац. торг.-економ. ун-т, 2018. 312 с.
3. Баюра Д.О. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 1. С. 21-25. URL:<http://dspace.nbuu.gov.ua:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/20065/05-Bayura.pdf?sequence=>.
4. Безрукова О.А. Відповідальність в сучасному світі: моральні та соціальні підстави соціологічної інтерпретації: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, Вид-во Хортицького національного навчально-реабілітаційного багатoproфільного центру, 2020. 324 с.
5. Біловодська О. А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах : монограф. Київ : Вид- во «Центр навчальної літератури», 2017. 234 с.
6. Бульба В. Г., Третяк М. В. Зарубіжний досвід державного регулювання соціальної відповідальності бізнесу. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 3. С. 343–350. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2013\\_3\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2013_3_48).
7. Бутко М., Мурашко М. Генезис соціальної відповідальності бізнесу та її становлення в Україні. *Економіка України*. 2019. № 7. С. 74-86.
8. Бухгалтерські наукові дослідження в Житомирській політехніці. Том 6: Розвиток інтегрованої звітності підприємств: монографія / за заг. ред.[із передм.] С.Ф. Легенчука. Житомир: Житомирська політехніка, 2019. 268 с.
9. Виговська Н.Г. Господарський контроль в соціально орієнтованій економіці: проблеми теорії і методології: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2016.

288 с.

10. Воробей В., Журовська І. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. Київ: Інжиніринг, 2010. 80 с.

11. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків: ВД «Інжек», 2010. 340 с.

12. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 427 с

13. Гавриленко В. А. Оцінка відтворення основних засобів і їхній вплив на продуктивність праці. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 126. С. 118-130.

14. Герасименко О. Соціальний облік та нефінансова звітність як інструменти реалізації соціальної відповідальності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2012. Вип. 137. С. 39-42.

15. Гоголя О.П., Кудінова І.П. Соціальна відповідальність бізнесу: монографія.; Каб. Міністрів України, Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Ніжин: Лисенко М. М., 2011. 175 с.

16. Гриненко А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект оцінювання соціальної відповідальності. Корпоративна соціальна відповідальність: Формування ринкової економіки. *Праця в XXI ст*. 2019. №3. С. 58–68.

17. Грицина Л. А. Механізм формування корпоративної соціальної відповідальності в управлінні підприємством: автореф. ... канд. екон. наук. Хмельницький: Хмельницький нац. ун-т, 2009. 20 с.

18. Грішнова О. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, значення, стратегічні напрями розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці*. 2010. №7. С. 3-8. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap\\_2010\\_7\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_7_3).

19. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / пер. з англ. Київ: Наукова думка, 2010. 242 с.

20. Дегтяр А. О. Управлінські рішення в органах державної влади : монографія. Харків : «С. А. М.», 2010. 276 с.
21. Діагностика стану та перспектив розвитку соціальної відповідальності в Україні (експертні оцінки): монографія / О. Ф. Новікова, М. Є. Дейч, О. В. Панькова та ін.; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2013. 296 с.
22. Друкер П., Макьярелло Д. Менеджмент: пер. с англ. Москва: ООО "И.Д. Вильямс", 2010. 704 с.
23. Есонов О. Л. Продуктивність та ефективність праці в ринкових умовах. *Продуктивність*. Краматорськ, 2019. №1. С. 35-39.
24. Європейські бізнес-практики корпоративної соціальної відповідальності: міжпредметний тренінг / навч. посібник за ред. Л. П. Петрашко. Київ: КНЕУ, 2016. 310 с.
25. Єременко В. О. Підвищення продуктивності праці: теорія, світовий досвід, шлях України. Краматорськ : Центр продуктивності, 2014. 397 с.
26. Єсінова Н. І. Економіка праці : навч. посіб. Харків: Вид-во Група «Академія», 2018. 176 с.
27. Жуковська В.М. Соціальні важелі впливу на розвиток підприємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 11(44). С. 118–123.
28. Зінченко А. Г., Саприкіна М. А. Соціальна відповідальність в Україні: Погляди різних стейкхолдерів. Регіональний аспект. Київ, 2008. 60 с.
29. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монограф. Вінниця: УНІВЕРСУМ Вінниця, 2019. 397 с.
30. Інновації в маркетингу промислового підприємства: монограф. / О.С. Телетов, Н. В. Івашова, Є. І. Нагорний ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О.С. Телетова. Суми : Сумський державний університет, 2013. 282 с.
31. Калюга В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: монографія. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 360 с.
32. Коваленко Є. В. Зарубіжний досвід формування національних моделей корпоративної соціальної відповідальності. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 1. С.11-17.

33. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII.  
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=322-08>
34. Колот А.М., Грішнова О.А. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія; [за наук. ред. драекон. наук, проф. А.М. Колота]. Київ: КНЕУ, 2012. 254 с.
35. Коник Д. Л. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: Матеріали експертного дослідження / відп. ред. Ю. Сасенко; НАН України, Ін-т соціології, Фонд «Інтелектуальна перспектива», Представництво Дитячого фонду ООН (ЮНІСЕФ). Київ: Батискаф, 2002. 71 с.
36. Коноваленко А. С. Оцінка рівня соціальної відповідальності малого і середнього підприємництва: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Донецьк, 2010. 20 с.
37. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. Київ: ДП «Інформ.-аналіт. Агенство», 2017. 395 с.
38. Костирко Р.О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 728 с.
39. Косцик Р.С. Ризики впровадження організаційних змін: сутність, класифікація та ідентифікація. URL: [www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010/10.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2010/10.pdf)
40. Кравченко А. А. Економіка підприємства : задачі, тести, відповіді з поясненнями : навч. посіб. / А. А. Кравченко, В. А. Харченко ; Держ. вищ. навч. закл. «Донец. нац. техн. ун-т». Донецьк : ДонНТУ, 2019. 325 с.
41. Кравчук Н. В. Соціальні фактори зниження продуктивності праці. *Наукові праці Донецького Національного технічного університету. Сер. : Економічна*. 2016. Вип. 47. С. 68-76.
42. Левицька С.О. Облік та контроль діяльності неприбуткових організацій: монографія. Рівне: НУВГП, 2015. 340 с.
43. Кредісов А. І., Панченко Є. Г., Кредісов В. А. Менеджмент для

керівників : підручник. Київ : Т-во Знання, 2004. 130 с.

44. Лук'янова В.В. Теоретичні аспекти управління підприємством в умовах невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 4, Т.1. С. 111-116.

45. Мазурик О.В. Соціальний аудит: теоретичні засади та технологія застосування в Україні: монографія. Донецьк: Східний видавничий дім, 2013. 316 с.

46. Македон В.В. Дослідження процесів забезпечення соціальної відповідальності у провідних моделях корпоративного управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: Економічні науки*. Харків: ХНТУСГ, 2012. Вип. 126. С. 198-206.

47. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: монографія. Київ: АВІРО, 2005. 264 с.

48. Мандибура В. О. Аналіз економічних та правових методів регулювання мінімальної заробітної плати: Досвід країн ринкової економіки. Київ: Наукова думка, 2018. 216 с.

49. Матвеев В. В. Нефінансова звітність як складова управління соціальною відповідальністю підприємств виноробної галузі. *Інтелект XXI*. 2016. № 3. С. 27-37.

50. Мельник О.Г. Організаційні зміни: сутність та види. *Наук. Вісник Нац. лісотех. ун-ту України*. 2009. Вип. 19.3. С. 231–235.

51. Механізм управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств : монограф. / за ред. к.е.н., доцента Ю.С. Шипуліної. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2012. 458 с.

52. Мишковська О.П. Моделі соціальної відповідальності для малого, середнього та великого бізнесу. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили. Серія «Соціологія»*. 2012. Т. 201. Вип. 189. С. 127–130.

53. Моральний вимір економіки: соціальна відповідальність бізнесу та

економічна ефективність: монографія / Національний банк України, Університет банківської справи; ред. Г. Ф. Хоружий. Київ: УБС НБУ, 2009. 255 с.

54. Ніпіаліді О. Прийняття управлінських рішень, аналітичний і інформаційний аспект. Наукові записки. 2001. № 7. С. 176–178.

55. Орлова Н.С., Харламова А.О. Концептуальні засади корпоративної соціальної відповідальності в Україні: монографія. Донецьк: Издательство, 2014. 250 с.

56. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.

57. Підприємництво в Україні: історико-інституційний аналіз: монографія / В.В. Небрат, Н.А. Супрун та ін.; за ред. д.е.н. В.В. Небрат; НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозів НАН України». Електрон. дані. К., 2019. 532 с.

58. Про оплату праці: Закон України від 24 березня 1995 р. № 108/95-ВР.  
URL: [http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95\\_FggkRbI1c](http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=108%2F95_FggkRbI1c)  
(Дата звернення: 19.05. 2021 року)

59. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2694-ХІІ.  
URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2694-12> (Дата звернення: 19.05. 2021 року)

60. Розвиток соціально-трудової сфери України: теорія, практика, перспективи: кол. монографія / за ред. д.е.н., проф. І.Л. Петрової, к.е.н. В.В. Близнюк; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ:, 2019. 326 с.

61. Сагер Л.Ю. Управління внутрішніми комунікаціями підприємств: теорія, методика, практика: монограф. Київ: Вид-во «Центр навчальної літератури», 2017. 196 с.

62. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції / Г. Саймон; [пер. с англ. вид]. Київ: АтрЕК, 2006. 392 с.

63. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія /

А. М. Колот та ін. ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота; Держ. вищ. навч. закл. „Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана”, Наук. парк, Ін-т соц.-труд. відносин. Київ: КНЕУ, 2012. 501 с.

64. Стародубська М. Ефективність соціальних проектів потрібно виміряти. *Новий маркетинг*. 2019. №8. С.36-42.

65. Стеців С. Р. Сутність та етапи управління змінами на підприємстві. *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2011. № 714. С. 155–161.

66. Шаповал В. М. Соціальна відповідальність бізнесу в структурі управління економікою: монографія. Донецьк: Держ. ВНЗ „НГУ”, 2011. 356 с.

67. Шегда А. В. Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та ризику. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2011. Вип. 26. С. 5 – 13.

68. Царик І.М. Регулятивні інструменти посилення соціальної відповідальності бізнесу в системі національної економіки : монографія. ; Черніг. держ. ін-т права, соц. технологій та праці. Чернігів: [б. в.], 2011. 152 с.

69. Ціннісний вимір соціальної відповідальності в демократичній державі: монографія. Харків. : Видавництво ХНУВС, 2008. 200 с.

70. Цикл Шухарта-Демінга. Стаття Вільної енциклопедії «Вікіпедії». URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/цикл\\_Шухарта-Демінга](https://uk.wikipedia.org/wiki/цикл_Шухарта-Демінга) (Дата звернення 15.09.2022).

71. Цифрові технології в інноваційній трансформації економіки України: колективна монографія / Єгоров І.Ю., Никифрук О.І. та ін. ; за ред.: чл.-кор. НАН України Єгорова І.Ю., д.е.н. Никифрук О.І., к.е.н. Ліра В.Е. ; НАН України, ДУ “Ін-т. екон. та прогнозув. НАН України”. Електрон. ресурс. К., 2020. 308 с.

72. Bowen H. R. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper&Row: N. Y., 1953. 159 p.

73. Carroll Archie B. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 1991.

Vol 34(4). P. 39-48.

74. Freeman R.E. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. 157 p.

75. Furnham A., Gunter B. *Corporate Assessment*. – London: Routledge, 1993. – P.23.

76. Parker L. D. *The Classical Model of Control in the Accounting Literature*. *The Accounting Historians Journal*. 1986. Vol 13. № 1. P. 71–92.

77. Porter M., Kramer M. *Creating shared value: How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*. *Harvard Business Review*. №1–2. P.62–77.

78. Van Marrewijk M. *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion*. *Journal of Business Ethics*. 2003. T. 44. №. 2–3. P 35-45