

# ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ





Щодо взаємозв'язку соціальної відповідальності та фінансової ефективності компанії існує ряд теоретичних підходів: теорія стейкхолдерів (stakeholder theory), теорія соціального впливу (social impact theory) або інструментальна/ресурсна теорія (instrumental theory); сигнальна/репутаційна теорія (signaling/reputation theory); теорія (не)достатності ресурсів (slack resources, available funding theory); теорія опортунізму менеджменту (managerial opportunism theory); теорія заміщення (trade-off theory); теорія синергійної дії (synergistic theory); гіпотези про нелінійні взаємозв'язки.

Компанії, що втілювали в життя концепцію соціальної відповідальності, мали в 2–4 рази вищі темпи зростання, ніж конкуренти, що обмежували свої цілі вилученням прибутку 2.

За оцінками спеціалістів Бостонської дослідницької групи в компаніях, що впроваджують КСВ, дохідність продажів зростає на 3 %, активів – на 4 %, капіталу та акцій – більш ніж на 10 %.

Дотримання принципів соціально відповідальної компанії підвищує інвестиційну привабливість бізнесу.

Дохід акціонерів соціально відповідальних компаній в 2 рази вище, ніж дохід акціонерів соціально не відповідальних компаній (43% і 19% відповідно).

У компаній, що реалізують концепцію соціальної відповідальності, фінансові показники були вищими, ніж у соціально не відповідальних компаній, а саме: дохід на інвестований капітал – вище на 9,8%, дохід з активів – на 3,55%, дохід з продажів – на 2,79%, прибуток – на 63,5%.

Дослідження сумлінної корпоративної практики 500 європейських компаній, проведене в 1999 році Warwick Business School за замовленням EBNSC, показало:

- багато компаній беруть участь у вирішенні проблеми зайнятості (74%), поліпшення інфраструктури міст, зміцненні охорони здоров'я та освіти (26%);
- від заходів КСВ бізнес виграв (94%), майже всі соціальні програми є постійними (95%), а участь компанії в якості однієї з активних сторін проекту відбувається в 78% випадків;
- майже всі компанії беруть участь в програмах КСВ з комерційних міркувань: більшість заходів включено в основні програми бізнесу (69%);
- в Німеччині та Данії при звільненні працівника велика увага приділяється питанням працевлаштування в тій же компанії (77%), тоді як у Великобританії питома вага таких програм склала усього 13%;
- у Великобританії заходи КСВ в галузі розвитку місцевого співтовариства займають 41% від усіх соціально орієнтованих програм, інвестиції в розвиток місцевостей, де здійснюють діяльність соціально відповідальні компанії, відбуваються в Бельгії, Іспанії, Італії і у Франції.



		Фактори сталого розвитку						
		Корпоративне управління та активність		Екологічні фактори		Соціально-економічний розвиток		
		Корпоративне управління	Активність груп впливу	Покращення екологічних процесів	Екологічні продукти та послуги	Економічний розвиток місцевості	Розвиток громади	Управління людським і ресурсами
Фактори успіху бізнесу	Зростання доходів Доступ до ринку	1	2	3	4	5	6	7
	Скорочення витрат Продуктивність	8	9	10	11	12	13	14
	Доступ до капіталу	15	16	17	18	19	20	21
	Управління ризиком Можливість функціонування	22	23	24	25	26	27	28
	Людський капітал	29	30	31	32	33	34	35
	Вартість торгівельної марки Репутація	36	37	38	39	40	41	42

Визначення пружин, що можуть призвести до змін	Як поєднання підвищеного тиску з боку груп впливу та зміни у зовнішньому середовищі можуть вплинути на компанію/бізнес
Наповнення змістом	Як провести оцінку вищезгаданих пружин/факторів на стратегії ведення бізнесу та покращити ці стратегії
Визначення умов доцільності	Як вибудувати умови доцільності для покращених стратегій, зважаючи на організаційну структуру, мету ведення бізнесу та ін. організаційні питання
Зобов'язання до дії	Визначити як покращені стратегії співвідносяться із структурою управління, стилем лідерства та цінностями організації
Інтеграція та пошук ресурсів	Як інтегрувати різні аспекти КСВ та операційні вимоги (спосіб ведення бізнесу), що впливають із попередніх кроків. Визначити необхідні ресурси
Залучення груп впливу	Яким чином залучити групи впливу до визначення та впровадження покращених стратегій ведення справ
Вимірювання та звітування	Як оцінювати та звітувати про питання, визначені у попередніх етапах/кроках, як вимірювати прогрес, досягнутий у процесі впровадження визначених стратегій



Сумарний внесок бізнесу в добробут місцевого співтовариства може вимірюватися різними методами, проте жоден з них не є універсальним, оскільки в даний час не існує єдиних критеріїв такої оцінки.

## Характеристика основних методів оцінки корпоративної соціальної відповідальності

Методи оцінки КСВ	Критерії оцінки	Недоліки
Метод потрійного підсумку (Triple Bottom Line)	Економічні показники. Екологічні показники. Соціальні результати діяльності.	Не враховуючи характер взаємин і форми взаємодії компанії з усіма стейкхолдерами, а також ефективність цієї взаємодії
Метод збалансованої карти оцінки (Balanced Scorecard)	Фінансові показники. Відносини з клієнтами. Внутрішні бізнес-процеси, Інновації та навчання	Не розглядаються характер взаємин і форми взаємодії з державою і місцевим співтовариством, а також екологічні результати діяльності компанії
Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group)	Соціальна залученість компаній	Не враховуючи фінансові і соціальні результати діяльності компанії, взаємовідносини з державою

## Що таке Модель LBG?

**Компанії, що діють в різних куточках планети, використовують Модель LBG, аби оцінити вартість та досягнення корпоративних інвестицій у співтовариство, а також належним чином відзвітувати перед своїми стейкхолдерами.**

## Матриця LBG-ресурсний внесок/безпосередні результати

Ресурсний вклад (inputs)				Безпосередні результати/створені продукти(outputs)		
	Грошові ресурси	Час	Нефінансовий вклад	Способи посилення впливу	Користь для співтовариства	Користь для бізнеса
Робота зі співтовариством	Загальна сума грошового вкладу	Вартість оплаченого компанією часу, який співробітники присвятили соціально значущій діяльності	«Собівартість» нефінансових вкладів	Додаткова підтримка соціальної значущості діяльності з інших джерел	Детальні кількісні показники корисності, яку принесла суспільству соціальнозначуща діяльність (наприклад, кількість людей, що отримали підтримку)	Детальні кількісні показники корисності, яку принесла компанії соціально-значуща діяльність (наприклад, вигода, що отримана завдяки позитивному висвітленню компанії в пресі)

Довгостроковий вплив інвестицій на співтовариство і бізнес (impacts)

Оцінка довгострокових результатів/ефектів діяльності (тобто в чому полягають позитивні зміни в навколишньому середовищі?)

**Компанії можуть взаємодіяти з місцевими співтовариствами різними способами. Тому дуже важливо визначати ті види (чи компоненти) діяльності, які є «корпоративними інвестиціями в співтовариство» (CCI).**

Щоб з'ясувати, чи відноситься діяльність до категорії CCI, необхідно відповісти на два ключових питання:

*Чи є ця діяльність добровільною?*

*Чи є підтримка благодійною?*

Модель LBG визначає чотири типи витрат, пов'язаних з інвестиціями компанії в співтовариство.

- \* Грошовий вклад в співтовариство
- \* Вклад у вигляді часу
- \* Нефінансові пожертви (in-kind) у вигляді продуктів, майна чи послуг
- \* Управлінські витрати: заробітна плата програмних співробітників, які займаються інвестиціями компаній у співтовариство; пільги / накладні витрати + дослідження та комунікації

Загальний грошовий еквівалент по даним статтям =  
загальна сума інвестицій у співтовариство



Ключові фактори успіху	Стратегічна ціль	Назва показника	Підрозділи, відповідальні за підготовку та виконання
1	2	3	4
<b>СОЦІАЛЬНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ (зовнішній рівень)</b>			
Соціальна активність та сприяння суспільному добробуту	Підвищення рівня зайнятості населення	Кількість наданих робочих місць, осіб	Служба управління персоналом та соціальним розвитком, відділ зв'язків з громадськістю
		Загальна кількість створених робочих місць, осіб	
		Кількість створених робочих місць для інвалідів, осіб	
	Підвищення соціальних стандартів	Ступінь використання примусової праці, %	
		Ступінь використання дитячої праці (неповнолітніх), %	
	Допомога соціально незахищеним верствам населення через благодійність та спонсорство	Кількість дитячих, молодіжних та інших установ, взятих під опіку, одиниці	
		Кількість реалізованих протягом звітного періоду благодійних проектів (ініціатив), одиниць	
Гендерна політика	Кількість наданих робочих місць жінкам, осіб		
	Частка працівників-жінок, зайнятих на умовах неповного робочого дня в загальній кількості, %		
Громадянська активність працівників	Формування активної громадянської позиції	Участь працівників у громадських організаціях, одиниці	
		Тривалість волонтерської роботи за рік, години	
Соціальна сприйнятливість та партнерські стосунки	Підвищення ефективності взаємодій із зацікавленими сторонами	Частка договорів, укладених зі стратегічними постачальниками в загальній кількості договорів компанії, %	Відділ матеріально-технічного забезпечення

1	2	3	4
		Частка закупівель у сертифікованих постачальників, %	Відділ маркетингу
		Частка позитивних відгуків зацікавлених сторін (про методи роботи, виробничу культуру та комунікації) в загальній кількості зареєстрованих, %	
	Підвищення надійності та якості обслуговування клієнтів	Індекс лояльності клієнтів (відсоток збереження клієнтів за різними категоріями споживачів), %	Відділ збуту, відділ маркетингу
		Задоволеність перших 10% клієнтів вищого рангу, коеф.	
		Задоволеність внутрішніх клієнтів, коеф.	
		Замовлення, які виконуються із запізненням, %	
Частка продукції, яка повністю задовольняє клієнтів (згідно специфікацій), %			
		Кількість рекламаций та штрафні санкції по них, випадків/тис. грн.	Відділ збуту, відділ управління якістю, виробничі підрозділи
		Частка прийнятих претензій (рекламаций) в загальній їх кількості, %	
		Рівень якості продукції (середня сортність), %	
		Повністю укомплектовані та вчасно відправлені замовлення, %	Відділ збуту

ЕКОНОМІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ (зовнішній рівень)

Взаємодії із громадянським сектором та державою	Підвищення економічної відповідальності підприємства, як платника податків	Податок на прибуток, тис. грн.	Бухгалтерія
		Податок на додану вартість, тис. грн.	
		Нарахування на заробітну плату (разом та за видами), тис. грн.	
		Коефіцієнти податкового навантаження (разом та видами), коеф.	
		Коефіцієнт еластичності податків, коеф.	
		Коефіцієнт ефективності податкової політики підприємства, коеф.	
Благодійна та спонсорська діяльність		Сума спонсорських і благодійних внесків, тис. грн.	Відділ соціального розвитку, бухгалтерія
		Інвестиції в розвиток інфраструктури та послуг, які надаються в першу чергу для суспільного добробуту, тис. грн.	

ЕКОЛОГІЧНА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ (зовнішній рівень)

Підвищення екологічної ефективності	Дотримання екологічного законодавства	Сума податкового зобов'язання (збору) за забруднення навколишнього природного середовища до сплати, тис. грн.	Служба охорони праці та екології, бухгалтерія
		Частка податкового зобов'язання (збору) за забруднення навколишнього природного середовища в загальній сумі податків підприємства до сплати, %	
		Частка податкового зобов'язання за забруднення природного середовища в загальній сумі операційних витрат, %	

1	2	3	4
		<p>Випадки і штрафи за недотримання всіх відповідних міжнародних декларацій/конвенцій/угод та національних, регіональних і місцевих нормативних актів, пов'язаних із питаннями навколишнього природного середовища, кількість випадків/тис. грн.</p>	
	Ефективність операцій	<p>Результативність постачальників стосовно екологічних компонентів програм та процедур (наявність у постачальників сертифікатів на відповідність екологічним стандартам, сертифікатів походження продукції, паспортів (сертифікатів) якості, паспортів безпеки та інших)</p>	Комерційний відділ
Зосередженість на природоохоронній діяльності	Збереження біорізноманіття	<p>Місцезнаходження та площа землі у власності, оренді або управлінні в ареалах, багатих на біологічне різноманіття, га</p> <p>Джерела води та пов'язані екосистеми / ареали, які зазнають впливу у зв'язку з використанням води</p>	Служба охорони праці та екології

		Основні впливи на біологічне різноманіття, пов'язані з діяльністю та/або продуктами і послугами в наземному, прісноводному та морському навколишньому середовищі (опис та оцінка ступеню впливу – не впливає, незначний, середній, значний, високий)	
		Загальна кількість землі у власності, оренді або управлінні для виробничої діяльності, га	
		Вплив виробничої діяльності підприємства на чутливі території та (або) такі, що знаходяться під захистом (ступінь впливу – не впливає, незначний, середній, значний, високий)	
		Джерела води та пов'язані екосистеми / ареали, що підпадають під суттєвий вплив викидів води та забруднюючих речовин	
	6.3. Зниження впливу на довкілля	Відсоток використаних матеріалів, які є вторинними ресурсами (відходами) з джерел, зовнішніх для організації, в т.ч. переробленими та не переробленими, %	Служба охорони праці та екології служба водопостачання та водовідведення

Стратегічна ціль	Ключові показники результативності	Ключові показники ефективності	Виробничі показники
1	2	3	4
<b>Відповідність кількісного та якісного складу персоналу потребам підприємства (ключовий фактор успіху)</b>			
Оптимізація чисельності персоналу підприємства	Коефіцієнт стабільності кадрів	Відповідність фактичної чисельності персоналу реальній потребі	Частка особливо важливих робіт, які виконуються підрядниками
Оптимізація якісного складу та структури персоналу підприємства відповідно до потреб	Частка працівників, які успішно пройшли атестацію	Частка працівників, освіта яких відповідає посаді	Середній кваліфікаційний рівень працівників
		Середній розряд робітників	Середній стаж роботи працівників Середній вік працівників
<b>Ефективна система мотивації праці (ключовий фактор успіху)</b>			
Підвищення ефективності системи оплати праці	<u>Ступінь задоволеності працівників системою мотивації</u>	<u>Індекс зростання заробітної плати на підприємстві</u>	<u>Індекс диференціації заробітної плати</u>
	Коефіцієнт співвідношення заробітної плати на підприємстві порівняно із рівнем заробітної плати в промисловості		Середній рівень оплати праці
Покращення соціально-психологічного клімату	<u>Коефіцієнт плинності кадрів</u>	Ступінь задоволеності керівництва та працівників корпоративною культурою	<u>Ступінь задоволеності співробітників якістю зворотного зв'язку</u>
			<u>Частка витрат на культурно-побутове обслуговування працівників в операційних витратах</u>
Підвищення ефективності системи професійного просування та планування кар'єри	Частка працівників, які отримали підвищення, у т.ч. після проходження підвищення кваліфікації, або закінчення навчання	Коефіцієнт розширення повноважень співробітників (індекс передачі повноважень)	Частка робітників, які підвищили розряд

1	2	3	4
<b>Розвиток персоналу (ключовий фактор успіху)</b>			
Зростання продуктивності праці шляхом реалізації програм підвищення кваліфікації та професійності працівників	Індекс зростання продуктивності праці робітників	Частка працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, у т.ч. закордоном	Частка витрат на професійне навчання в загальній сумі операційних витрат
Підвищення рівня ініціативності та стимулювання творчого підходу до праці	Кількість новаторських ідей в розрахунку на одного працівника		
<b>Соціально-трудові гарантії (ключовий фактор успіху)</b>			
Підвищення рівня безпеки праці	Коефіцієнт травматизму (загальний)	Частка витрат на покращення умов праці в загальній сумі операційних витрат	Кількість нещасних випадків з деталізацією за причинами (технічні, організаційні, психофізіологічні)
Зниження рівня захворюваності	Частка втрат робочого часу через тимчасову непрацездатність у номінальному фонді робочого часу	Співвідношення втрат робочого часу звітного і планового періодів	Відповідність умов праці санітарно-гігієнічним нормам
	Ступінь задоволеності працівників умовами праці		Частка витрат на оздоровлення працівників та їх сімей в загальній сумі операційних витрат підприємства
Підвищення надійності соціальних гарантій	Ступінь задоволеності працівників соціальною політикою підприємства	<u>Ступінь забезпечення працівників соціальними пакетами</u>	<u>Частка витрат на соціальне забезпечення працівників в операційних витратах</u>
			<u>Рівень охоплення працівників профілактичними заходами</u>





Стадії ЖЦ	Показники оцінки соціального ефекту	Показники оцінки бізнес-ефекту в області:		
		фінансів	маркетингу і продажу	управління персоналом
Становлення	<ul style="list-style-type: none"> <li>-створення нових робочих місць;</li> <li>-сплата податків у повному обсязі;</li> <li>-відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати працівникам;</li> <li>-збереження навколишнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- окупність витрат;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-виручка від реалізації;</li> <li>-інтерес до продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-зайнятість;</li> <li>-зарплата.</li> </ul>
Зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>-створення нових робочих місць;</li> <li>-виробництво якісних товарів і послуг;</li> <li>-сплата податків у повному обсязі;</li> <li>- відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати працівникам;</li> <li>-збереження навколишнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-прибуток;</li> <li>-конкуренто-спроможність;</li> <li>-окупність інвестицій, спрямованих на соціальні програми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-зростання виручки від реалізації;</li> <li>-впізнанність продукції та бренду;</li> <li>-кількість та мотивація покупців, що вперше здійснили покупку;</li> <li>-намір придбати продукцію;</li> <li>-ефективність інформаційних компаній та PR та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-зайнятість;</li> <li>-зарплата;</li> <li>- задоволеність роботою</li> </ul>
Зрілість	<ul style="list-style-type: none"> <li>-створення нових робочих місць;</li> <li>-виробництво якісних товарів і послуг;</li> <li>-сплата податків у повному обсязі;</li> <li>- відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати працівникам;</li> <li>-збереження навколишнього середовища;</li> <li>-соціальні інвестиції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-прибуток;</li> <li>-стійкий розвиток;</li> <li>-збільшення фінансових показників внаслідок реалізації соціальних і благочинних програм.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-систематичне (збалансоване) зростання виручки від реалізації;</li> <li>-впізнанність продукції і бренду;</li> <li>-характеристика покупців та їх сегментація;</li> <li>-намір придбати продукцію.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-зайнятість;</li> <li>-зарплата;</li> <li>-задоволеність роботою;</li> <li>-плинність кадрів;</li> <li>-продуктивність праці</li> </ul>

Стадії ЖЦ	Показники оцінки соціального ефекту	Показники оцінки бізнес-ефекту в області:		
		фінансів	маркетингу і продажу	управління персоналом
Старіння	<ul style="list-style-type: none"> <li>-збереження робочих місць;</li> <li>- сплата податків у повному обсязі;</li> <li>- відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати;</li> <li>-збереження навколишнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прибуток;</li> <li>-конкуренто-спроможність;</li> <li>-окупність інвестицій, спрямованих на соціальні програми.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-виручка від реалізації;</li> <li>-впізнанність продукції і бренду;</li> <li>- характеристика покупців та їх сегментація;</li> <li>-намір придбати продукцію;</li> <li>-ефективність інформаційних компаній та PR та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-зайнятість;</li> <li>-зарплата;</li> <li>-задоволеність роботою;</li> <li>-плинність кадрів;</li> <li>- продуктивність праці.</li> </ul>
Відродження	<ul style="list-style-type: none"> <li>-створення нових робочих місць;</li> <li>-сплата податків у повному обсязі;</li> <li>-відсутність заборгованості по виплаті заробітної плати працівникам;</li> <li>-збереження навколишнього середовища.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-окупність витрат.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-зайнятість;</li> <li>-зарплата.</li> </ul>