



УДК 336.71:331.1

## Відповідність діяльності банків принципам корпоративної соціальної відповідальності: вітчизняний контекст

Фітель Оксана Іванівна,  
викладач кафедри економіки та управління персоналом  
Львівського інституту  
ДВНЗ «Університет банківської справи»;  
e-mail: fitel@ukr.net

**Анотація.** Здійснено аналіз сучасних підходів до співпраці бізнесу і суспільства. На основі огляду українських і зарубіжних наукових праць, присвячених корпоративній соціальній відповідальності (КСВ), визначено характерні особливості впровадження соціальної відповідальності вітчизняними компаніями. Детальніше розглянуто соціальні практики десяти найбільших банків України, виявлено основні закономірності та проблеми, притаманні КСВ у банківській сфері.

**Ключові слова:** банки, корпоративна соціальна відповідальність, благодійність (КСВ), соціальна звітність, моделі КСВ.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 1; бібл.: 18.

## Compliance with the principles of banks corporate social responsibility: domestic context

Fitel Oksana,  
Lecturer of Department of Economics and Personnel Management,  
Lviv Institute of BU;  
e-mail: fitel@ukr.net

**Abstract.** In the article are distinguished the main principles of the holistic marketing and displayed their accordance with directions under which companies realize measures of corporate social responsibility (CSR). In the author's opinion, efficient activity in organizing of internal marketing, integrated marketing, marketing of interrelationship and social responsible marketing means following the main principles of CSR by a company.

On the basis of foreign and Ukrainian modern scientific works round-up devoted to CSR, the typical peculiarities of social responsibility inculcation by native companies were determined. The deepest research was made on the example of banking institution activity.

The author made an examination of activities of the biggest banks according to such spheres:

- business practice concerning its own staff;
- introduction and spreading of honest business relationship on the market;
- development of positive relationship with the community;
- environmental preservation and restoration.

The detailed analysis is given in the main part of the article, the brief result is displayed in Appendix 1.

The research let discover the following tendencies:

- the most of realized programs have a situational character, do not have a long-term perspective;
- banks that belong to international bank holdings, specifically European, have deeper traditions and understanding of CSR programs inculcation.

In the author's opinion, the increase of CSR programs efficiency is possible under the conditions of more intensive dialogue of business, authority and regional communities, and also after introduction the only standard of social bank accounting.

**Keywords:** banks, corporate social responsibility, philanthropy, social reporting, CSR model.

Formulas: 0; fig.: 1; tabl.: 1; bibl.: 18.



## Соответствие деятельности банков принципам корпоративной социальной ответственности: отечественный контекст

Фитель Оксана Ивановна,  
преподаватель кафедры экономики и управления персоналом  
Львовского института УБД;  
e-mail: fitel@ukr.net

**Аннотация.** Проведен анализ современных подходов к сотрудничеству бизнеса и общества. На основе обзора украинских и зарубежных научных трудов, посвященных КСО, определены характерные особенности внедрения социальной ответственности корпоративной социальной ответственности отечественными компаниями. Подробнее рассмотрены социальные практики десяти крупнейших банков Украины, выявлены основные закономерности и проблемы, присущие КСО в банковской сфере.

**Ключевые слова:** банки, корпоративная социальная ответственность, благотворительность, социальная отчетность, модель КСО.

Формул: 0; рис.: 1; табл.: 1; библи.: 18.

**Вступ.** На противагу концепції чистого маркетингу, яка переважала у практиці світових компаній упродовж другої половини ХХ століття, прийшла концепція холістичного (всеохопного, або цілісного, маркетингу). І якщо в першому варіанті компанії діють за принципом «зрозумій і зреагуй», тобто створюють і просувають не товар, а певну затребувану споживачами цінність ефективнішими, ніж у конкурентів способами, то наступна концепція передбачає вихід за межі взаємин «виробник (продавець) – споживач», якими б багаторівневими вони не були. Холістичний маркетинг намагається врахувати і збалансувати різноманітні маркетингові компетенції та численні аспекти їх дієвої реалізації [1]. Структурно така маркетингова концепція передбачає усвідомлену діяльність за чотирма рівнозначними напрямками: внутрішній маркетинг, інтегрований маркетинг, маркетинг взаємовідносин і соціально відповідальний маркетинг. Діяльність компанії та її наслідки тепер розглядаються як такі, що стосуються не лише вузьких цільових сегментів чи галузевих ринків, а й суспільства в цілому.

Вивчаючи досвід найбільш успішних компаній, помітимо закономірну відповідність їхніх маркетингових стратегій принципам холістичного маркетингу з яскраво вираженою соціальною орієнтацією. Країни, де більшість компаній приділяють увагу чотирьом окресленим вище напрямкам маркетингової діяльності, є своєрідними законодавцями в соціальній відповідальності бізнесу, або корпоративній соціальній відповідальності. Отже, маємо японську, північноамериканську і європейську моделі соціальної відповідальності, які ототожнюються з високими соціальними стандартами у країнах поширення. Кожна модель має свої специфічні ознаки, а в межах європейської існує кілька підмоделей КСВ (корпоративної соціальної відповідальності), проте спільним залишається незаперечний позитивний вплив компаній з активною соціальною позицією на формування засад і передумов сталого розвитку суспільства в цілому.

Для банківського сегмента відповідність стратегій ринкової діяльності та розвитку засадам цілісного маркетингу має суттєвіше значення, ніж, скажімо, для сектору реальної економіки, оскільки такий фактор,

як довіра клієнтів, є одним із пріоритетних у забезпеченні конкурентоспроможності банківської установи на ринку. Репутація банку безпосередньо формується не уявленнями про конкретні продукти, пропонувані банком, а навпаки – уявленнями про продукт – віддзеркаленням уявлень про банк. Репутація банку – це наслідок комунікації із суспільством на актуальні та значущі теми або проблеми, а також демонстрація свого ставлення та участі в їхньому розвитку чи вирішенні. Ефективність реалізації банками соціальних програм, наявність стратегічного підходу в їх плануванні та втіленні пропорційно конвертуються в репутаційну (брендову) складову вартості компанії.

Досвід банківських установ, що працюють на українському ринку, засвідчує наявні зусилля щодо реалізації заходів із внутрішнього, інтегрованого, соціально відповідального і маркетингу взаємовідносин, проте вони часто не забезпечують очікуваних результатів. Корпоративна соціальна відповідальність у традиційному трактуванні не є поширеною практикою і філософією бізнесу в банківському секторі України, оскільки не забезпечує досягнення першочергового завдання будь-якої комерційної діяльності – економічної ефективності. Натомість сучасний світовий досвід демонструє нероздільність комерційного і соціального ефекту, його взаємозалежність і синергійність.

**Аналіз досліджень і постановка завдання.** Наше дослідження буде спрямоване на вивчення та аналіз реалізованих соціальних проєктів і програм у середовищі банківських установ, зіставлення їх із стандартами і принципами корпоративної соціальної відповідальності, виявленні типових недоліків і помилок та напрацювання рекомендаційної бази щодо їх усунення.

Теоретичним підґрунтям нам слугуватимуть праці вітчизняних і зарубіжних науковців, експертів і практиків, присвячені вивченню взаємин бізнесу та суспільства, структуруванню основних підходів, засад і стандартів, окрема увага буде приділена дослідженням корпоративної соціальної відповідальності в середовищі банківських установ.

Найбільш прогресивним та універсальним вважається підхід, запропонований Арчі Б. Кероллом, який інтегрував уже наявні підходи щодо концепції



зацікавлених сторін, етики бізнесу, сталого розвитку та соціального громадянства. На думку американського професора, автора «Corporate Responsibility: The American Experience» (2012), «Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management» (2011), «Business and society: Managing corporatesocial performance» (1981), доречно розглядати роль комерційних інституцій у суспільному розвитку не загалом, а з позиції аналізу ділової практики кожної компанії зокрема.

На думку А. Б. Керолла, КСВ можна представити через піраміду, в основі якої – економічна відповідальність, яка визначається базовою функцією компанії через виробництво товарів і послуг, задовольняючи потреби споживачів, отримувати прибуток. Тому комерційна діяльність не суперечить соціальній, а розглядається як її основа. Компанія зобов'язана бути економічно ефективною, щоб відповідати очікуванням акціонерів, виробляти і реалізовувати якісну продукцію, створювати робочі місця, ініціювати впровадження ресурсощадливих технологій. Наступні рівні піраміди – правова, етична і філантропічна відповідальність [2]. Розвиваючи теорію піраміди КСВ, А. Б. Керолл у співавторстві з М. Шварцом запропонував розглядати філантропічну діяльність у контексті етичної та економічної (2003 р.), відтак виникло поняття та явище «стратегічна філантропія».

Українська концепція соціальної відповідальності порівняно молода, проте ця тема набуває все більшої актуальності у зв'язку із системними змінами в економіці країни та суспільстві в цілому. Узагальнення напрямів реалізації соціальної відповідальності з урахуванням національної специфіки здійснено у працях О. В. Нусінової, М. П. Бутка і М. І. Мурашка. Автори пропонують виокремити такі важливі аспекти, як екологічний і планетарний. Під екологічним розглядають безпечність і доброзичливість діяльності щодо навколишнього середовища. Планетарна (глобалізаційна) відповідальність, на думку М. П. Бутка і М. І. Мурашка, означає готовність компанії добровільно підтримувати світові ініціативи та стандарти, що стосуються КСВ. О. В. Нусінова виокремлює національні особливості концепції КСВ, наголошує на важливості дотримання засад соціальної відповідальності українськими підприємствами і вбачає в цьому єдиний шлях до взаємовигідного діалогу між об'єктами і суб'єктами соціальної відповідальності [3].

Я. І. Мозговий проаналізував діяльність окремих українських банків щодо відповідності тій чи іншій моделі соціальної корпоративної відповідальності. На думку науковця, більшість банків наслідують американську модель, для якої характерний менший вплив держави і переважання філантропічної діяльності. Наведено також приклади наслідування європейської традиції КСВ вітчизняними банками, яка характеризується інвестиціями в розвиток компанії, економічною, екологічною та соціальною орієнтованістю. Я. Мозговий акцентує увагу на тому, що представництва зарубіжних банківських холдингів зловживають соціальними звітами материнських компаній, подаючи їх як власні. Натомість діяльність банку на терито-

рії України не зумовила значних позитивних соціальних зрушень [4].

Більш детальну увагу звітності щодо реалізованих банками України заходів КСВ приділено у праці У.І. Штибель. Забезпечення ефективної системи рейтингування банківських установ за результатами соціальних ініціатив авторка вбачає через втручання держави у процес стандартизації оцінки і відображення КСВ банку та у встановленні регуляторного нормативу соціального інвестування у «Базелі II» («Міжнародна конвергенція оцінки та стандартів капіталу»), а також у відображенні заходів КСВ окремою статтею витрат балансу, відмежовано від витрат на маркетинг і рекламу [5].

Недоліки в системі соціальної звітності десяти найбільших банків, що присутні на ринку України, проаналізувала Л. Гуляєва. Банки не розкривають повної інформації про масштаби і наслідки реалізованих проєктів, що не дозволяє здійснити оцінку їхнього стратегічного значення, а також не розмежовують спонсорських програм від соціально орієнтованих. Декларація діяльності на засадах принципів сталого розвитку часто не має підтвердження конкретизованими проєктами, їхньою вартістю і результатами [6].

**Результати дослідження.** Розглянуті підходи представників української і американської шкіл корпоративної соціальної відповідальності детально і системно визначають передумови та засади здійснення такої діяльності, також пропонують універсальні критерії щодо аналізу соціальної звітності компаній. Проте вони мають переважно стратегічний характер, тоді як ефективність спланованих і розроблених програм багато в чому залежить від вдалого тактичного (операційного) виконання. Якщо стратегія декларує «ЩО» буде робити компанія: наприклад, «своєю діяльністю приносити користь суспільству», то операційне втілення деталізує «ЯК», через які інструменти.

Отже, здійснимо короткий огляд діяльності банків в Україні з метою аналізу ефективності КСВ. Зосередимося на першій десятці з групи найбільших банків, оскільки їхня сумарна частка ринку і масштаби діяльності є суттєво більшими, ніж решти банківських установ, до того ж мають трендовий характер. Нагадаємо, що Комісія з питань нагляду і регулювання діяльності банків Національного банку України визначила такий склад групи найбільших банків на 2015 рік (порядок відповідно до розмірів активів): «ПриватБанк», «Ощадбанк», «Укрексімбанк», «Дельта Банк», «Промінвестбанк», «Райффайзен Банк Аваль», Укрсоцбанк («UniCreditBank»), «Сбербанк Росії», «Альфа-банк», «Надра Банк», «ПУМБ», «ВТБ Банк», «Фінанси і Кредит», УкрСиббанк, Укргазбанк, «ОТП Банк».

За основу візьмімо аналіз діяльності за період від початку 2013 року в таких сферах:

- ділова практика щодо власного персоналу;
- упровадження і поширення чесних ділових стосунків на ринку;
- розбудова позитивних відносин із громадою;
- збереження і відновлення навколишнього середовища [2].

Важливими факторами, які враховувалися, також є інформаційна відкритість установи і, відповідно,



доступ до інформації про нефінансову діяльність, повнота її відображення, інноваційність професійної діяльності. ГО «Спільнота «Соціально відповідальний бізнес» наголошує, що заходи КСВ мають бути істотними, розв'язати актуальні соціальні проблеми, відображати взаємозв'язок з основною діяльністю компанії і демонструвати залученість працівників

компанії. Взаємозв'язок із основною діяльністю та залученість працівників дають можливість оцінити, наскільки така діяльність є сутнісною, тобто відповідає загальній філософії бізнесу компанії, чи поведінкою і декларативною [7].

Короткий звіт щодо проведеного аналізу відображено в *табл.*

Таблиця

Заходи, що реалізовані банками в контексті корпоративної соціальної відповідальності в період від січня 2013 року

№	БАНК	Захід / діяльність	Спрямування				Істотність	Взаємозв'язок з основною діяльністю	Залучення персоналу	Звітність
			персонал	ринок	громада	екологія				
1	ПРИВАТБАНК	перший роботодавець	+		+		+	+	+	- щорічний фінансовий звіт, окремий розділ по КСВ відсутній; - сайт, розділ «Соціальна позиція»
		електронний документообіг	+		+	+		+	+	
		благодійні пожертви клієнтів		+	+		+			
		суботники	+		+	+			+	
		Дні вишиванки	+	+					+	
		олімпіада		+	+			+		
		інноваційність								
2	УКРЕКСІМ-БАНК	Розвиток персоналу, інші не конкретизовані заходи	+		+				+	- щорічний звіт, є окремий розділ по СВ
		«Разом за життя»	+	+	+		+		+	
3	ОЩАДБАНК	Навчання персоналу, зокрема за програмою енергоощадливості								- щорічний звіт, окремий розділ по КСВ відсутній; - сайт, окремі новини по КСВ
		Підтримка маріупольців			+					
		«Небесний альпініст»			+					
		«Ощадний дім»	+	+	+	+	+	+		
4	ПРОМІНВЕСТ БАНК	КІБС			+					- щорічний звіт, окремий розділ по КСВ відсутній
		Гімназія			+					
5	ДЕЛЬТАБАНК	«Подяка за талант» / День учителя			+					- щорічний фінансовий звіт, окремий розділ по КСВ відсутній; - сайт, розділ «Банк і суспільство»
		«Delta camp»		+	+			+		
		Суботник у ботсаду	+		+				+	
		тимчасова адміністрація	-	-	-					
6	UniCredit Bank	Підтримка постраждалих в АТО	+	+	+			+	+	- щорічний фінансовий звіт, є окремий розділ з розвитку персоналу та КСВ; - сайт, Звіт «Корпоративна соціальна відповідальність»
		«Ярмарок добрих справ»	+		+				+	
		Gift Matching Program	+	+	+		+		+	
		Уроки фінграмотності			+			+		
		Мистецькі проекти			+					
		Green office	+	+		+		+	+	
7	Райффайзен-банк Аваль	День Землі	+	+		+		+		- щорічний звіт, є окремий розділ «Роль у сталому розвитку суспільства»; - сайт, розділ «Соціальна відповідальність»
		Освітні проекти			+					
		Культурно-мистецькі проекти			+					
		«Рука допомоги Донбасу» / «Допоможи дітям із зони АТО!»	+					+	+	
		«Євробечення» / «Діти.Голос»					+	+		
Міжнародне стажування за програмою обміну	+						+			
8	СБЕРБАНК РОССИИ	добродійність			+				- щорічний фінансовий звіт, нема окремого розділу по КСВ	



Закінчення табл.

№	БАНК	Захід / діяльність	Спрямування				Істотність	Взаємозв'язок з основною діяльністю	Залучення персоналу	Звітність
			персонал	ринок	громада	екологія				
9	Альфа банк	«Alfa Jazz Fest»			+		+			- щорічний фінансовий звіт, нема окремого розділу по КСВ; - сайт, розділ «Соціальні інвестиції»
10	Надра банк	«Дитячий світ»			+		+			- щорічний фінансовий звіт, нема окремого розділу по КСВ; - сайт, розділ «Соціальна відповідальність»
		«Зелений офіс»	+			+			+	
		«Зробимо Україну чистою!» / Година Землі	+				+		+	

Примітка. Сформовано на підставі інформації, яка перебуває у відкритому доступі.

Перший на ринку України за розміром активів і найбільший приватний банк – ПАТ КБ «ПриватБанк». Серед банків – це найбільший роботодавець, який забезпечив офіційним місцем праці 35 тис. осіб, 4% з яких становлять інваліди. «ПриватБанк» надає своїм співробітникам повний соціальний пакет, щорічну оплачувану відпустку на 24 календарні дні, систему пільгового кредитування, участь у програмі недержавного пенсійного фонду, пільгові путівки на відпочинок для дорослих і дітей. Пакет є стандартним для більшості банків і значною мірою зумовлений вимогами чинного законодавством, а не ініціативою компанії. Проте до переваг банку варто віднести те, що банк виступає «кузнем кадрів» для молодих фахівців, приймаючи на стажування і роботу випускників вишів без належного досвіду роботи. На жаль, у загальному доступі відсутня інформація про те, скільки людей приймають на стажування та випробувальний термін і скільки з них залишається на постійній основі.

Увесь документообіг у банку – електронний, тому практично не використовується папір. Засоби електронного обслуговування також пропонують клієнтам відмовитися від роздруку паперової квитанції. Така ініціатива має одну ваду – у разі спірної трансакції квитанція виступає доказом отриманої послуги і забезпечує можливість захисту прав споживача. «ПриватБанк» залучає клієнтів і працівників до реалізації благодійних програм. Так, весною 2013 року за півтора місяця всеукраїнської акції «Заради життя!» клієнти «ПриватБанку» перерахували більше ніж 700 тисяч гривень на придбання обладнання для порятунку недоношених дітей. Отримуючи заплановану послугу через АТМ, клієнти могли відгукнутися на пропозицію здійснити благодійний внесок із свого рахунку. У такий же спосіб було ініційовано збір допомоги на ліквідацію наслідків пожежі на Вуглегірській ТЕС у квітні 2013-го. На жаль, звіту про використання коштів на сайті банку не виявилось, лише інформація про старт благодійних зборів.

Щодо заходів із залученням працівників банку, то привертали увагу два заходи, ініційовані у травні 2014 року серед працівників усіх 2 500 відділень, – День вишиванки і суботник з нагоди Дня Європи. Вдалою соціальною інвестицією вважаємо виділення банком грантового фонду для обдарованих випускників шкіл у рамках проведення всеукраїнської економічної

олімпіади для випускників шкіл «Фінансовий геній», яка стартувала 1 лютого 2014-го. Хоч олімпіада одночасно є інструментом промоції «програми фінансової грамотності ЮніорБанк», завдання якої – забезпечити в майбутньому лояльність нинішніх школярів, підтримка молоді, яка цікавиться економікою, зокрема фінансами, є вдалим стратегічним кроком і відповідає засадам СКВ. Недолік лише один – відсутність інформації про практичне втілення проекту.

Банк є інноваційним і одним із перших на внутрішньому ринку запроваджує інноваційні продукти та технології. Варто зазначити, що завдяки чіткій громадянській позиції власника ПАТ КБ «ПриватБанк» у період російсько-українського військового конфлікту суттєво зріс кредит довіри до всієї банківської установи. Маємо приклад вдалої конвертації особистісного бренду в комерційний із значним позитивним суспільним резонансом. Банк подає інформацію про соціальні ініціативи окремою рубрикою на корпоративному сайті, через електронні монітори у відділеннях банку, проте у щорічному звіті такої інформації немає [8].

Наступний банк із числа найбільших банків – ПАТ «Ощадбанк». Політика щодо персоналу, клієнтів і конкурентів визначається статусом державного, який забезпечує певну монополістичність на ринку роздрібних послуг завдяки розгорнутій мережі та пріоритетності в обслуговуванні, наприклад, соціальних державних виплат населенню, комунальних і бюджетних установ, проте рівень наданих послуг поступається приватним банкам. «Ощадбанк» – ключовий партнер уряду у програмі «Ощадний дім», яка полягає в частковому відшкодуванні державою кредитів на термомодернізацію багатоквартирних будинків та індивідуальних помешкань. Починаючи з 2014 року до травня 2015-го банк у межах програми пільгового кредитування вже видав 55 млн грн на придбання негазових котлів. З актуальних соціальних ініціатив «Ощадбанку» – технічна підтримка Громадському об'єднанню «Оборона Маріуполя» у зборі коштів на фінансування адресної допомоги постраждалим від артобстрілу 24 січня 2015 року і воїнам АТО та підтримка проекту Благодійного фонду «Волонтерська Сотня „Україна-Світ”» з організації серійного випуску першого вітчизняного безпілотного літального апарата «Небесний альпініст». На жаль, про участь банку в проектах поінформовано в такий спосіб, що відразу



не зрозуміло, у чому власне полягає підтримка банку. Можливо, у наданні інформації клієнтам і відвідувачам сайта і відкритті рахунків для благодійних пожертв. Банк не надає структурованої інформації про свої соціальні проекти [9].

Сто відсотків акцій ПАТ «Укрексімбанк» належить державі. Банк здійснює традиційне для галузі ругулярне навчання персоналу, акцентує увагу на тривалих партнерських взаєминах із клієнтами, декларує екологічну та соціальну небайдужість. На нашу думку, уваги заслуговує благодійна програма «Разом за життя\*», створена десять років тому з метою підтримки дитячої медицини. За цей час банком були запроваджені ефективні механізми здійснення благодійної допомоги, які дали змогу зібрати майже 7 мільйонів гривень для придбання обладнання, медичних засобів, ремонту приміщень та забезпечення інших потреб чотирьох національних дитячих лікарень і 24-х медичних закладів по всій Україні. З кожної акційної картки за кожною трансакцією на благодійний рахунок зараховується 99 копійок, відтак клієнти банку стають благодійниками. Прикметно, що банк надає чіткий звіт про використанні кошти з деталізацією сум, лікарень і виробаного обладнання. Рядки новин Укрексімбанку переважно наповнені діловою інформацією, що відповідає ринковій ніші установи. У щорічному звіті виокремлено розділи «Соціальна відповідальність» і «Персонал», проте формат надання інформації надто узагальнений без конкретизації напрямів і кількісних індикаторів досягнень [10].

ПАТ «ДельтаБанк» практикує реалізацію проектів, спрямованих на дітей та їхнє середовище. У межах акції «Подяка за талант» 2013 року, за інформацією банку, було надано фінансову винагороду педагогам, які виховали переможців районних олімпіад із математики серед 11-х класів. Згідно з умовами акції, була запланована винагорода по 3 500 грн для 600 педагогів. Також обдаровані учні взяли участь у бізнес-таборі DeltaCamp, партнером якого виступив «ДельтаБанк». На базі літніх таборів для учнів був проведений триденний тренінг-інтенсив з основ підприємництва. Тренерами виступили бізнесмени і підприємці. Детальнішої інформації про масштаби, географію та інші уточнювальні деталі щодо вже реалізованих заходів бракує, що нівелює їхню ймовірну успішність. До речі, участь як тренерів провідних працівників банку суттєво підвищила б значимість його соціальної складової через залучення власного персоналу. Того ж року банк ініціював святкові заходи до Дня вчителя, а 2014-го банк провів захід «Суботник у ботанічному саду», у межах якого працівники фінустанови впорядковували територію ботсаду. Детальнішої інформації про результати і залучені ресурси немає, а ще 2014 рік для банку виявився складним, як наслідок – на підставі постанови Правління Національного банку України від 02.03.2015 в АТ «ДельтаБанк» запроваджено тимчасову адміністрацію. Зараз для банку у сфері соціальних взаємин на перший план виходять питання кризових комунікацій і дотримання своїх зобов'язань перед клієнтами та партнерами, що утруднено фінансовим станом установи [11].

Наступний банк, чії ініціативи в соціальній сфері будуть розглянуті, – ПАТ «Проінвестбанк». Банк нічим не вирізняється у сфері КСВ, за винятком двох власних освітніх ініціатив – Київський інститут банківської справи і Російсько-українська гуманітарна гімназія. Заклади засновані та фінансуються за участі «Проінвестбанку». Значну частину випускників КІБСу працевлаштовано у структурних підрозділах банку. Банк робить акцент на ділову репутацію, значну увагу приділяючи міжнародним рейтингам і відзнакам. Ураховуючи, що основний акціонер банку з 2009 року – Державна корпорація «Банк розвитку та зовнішньоекономічної діяльності» («Внешкекономбанк», Росія), якій належить 98,60% акцій, «Промінвестбанк» не проявляє громадянської солідарності зі своїми вітчизняними клієнтами, що в перспективі може призвести до певних репутаційних збитків і впливу депозитів [12].

ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» – один із найбільш активних банків у соціальному просторі. Банк підтримує і реалізовує освітні проекти (друк журналу «Innovations» у співпраці з Києво-Могилянською бізнес-школою, конференція «Феномен попиту: як стати провидцем бажань споживача» спільно з ГО «Спільнота Львівської бізнес-школи», проведення семінару «Фінансова освіта підприємців», підтримка навчальних програм, проектів та діяльності Українського католицького університету), культурні та мистецькі заходи (фестиваль австрійського кіно в Україні, пісенний конкурс «Голос Країни. Діти», підтримка прем'єрного показу фільму «Поводир», Літературного фестивалю у Львові), фінансова підтримка закупівлі ліків і для малозабезпечених осіб, залучення працівників до збору коштів постраждалим в АТО та добровісним толокам за їх участі. Банк надає звіти про реалізовані проекти, проте в розділі «Соціальна відповідальність» переважає інформація про спонсорські проекти, які мають комерційну, а не соціальну основу. АТ «Райффайзен Банк Аваль» доречно зосередитись на тих проектах, які мають системний і довготривалий характер [13].

ПАТ «UniCreditBank», який входить до складу європейської групи UniCredit, представлена у 22-х країнах, пропонує окремий звіт із КСВ за такими напрямками діяльності: взаємодія з місцевими громадами, стейкхолдерами, клієнтами, співробітниками, прозоре ведення бізнесу та ековідповідальність, Банк приділяє значну увагу інформуванню про свою нефінансову діяльність через такі інформаційні ресурси: офіційний сайт Глобального договору ООН, офіційний сайт UniCreditBank, внутрішній сайт UniCreditBank, внутрішнє видання банку «Insight», офіційні сторінки групи UniCreditBank у популярних соціальних мережах. Банк приділяє значну увагу залученості працівників до участі в соціальних ініціативах. За досліджуваний період банком реалізовано такі програми: підтримка своїх співробітників із зони АТО (збір фінансової допомоги, сприяння в переїзді в безпечні регіони з продовженням роботи в банку), підтримка українських громадян, постраждалих через збройний конфлікт (допомога біженцям, пораненим), активізація корпоративного життя (тренінги, участь співробітників у рекламній кампанії банку, конкурси талантів, ініціативи,



спрямовані на популяризацію здорового способу життя і спорту), співпраця з Міжнародною громадською організацією «Дерматологи – дітям» і центр «Добра-Україна» з придбання ліків для дітей, уражених бульозним епідермолізом (через надмірну уразливість шкіри таких дітей називають «діти-метелики»); «Ярмарок добрих справ» – благодійний продаж співробітниками виробів, власноруч зроблених, з метою збору коштів для хворих дітей (попередні дві ініціативи є частиною Gift Matching Program – найширшою програмою соціальної відповідальності UniCredit, яка об'єднує вже майже 10% колег на рівні Групи і входить до числа найбільших європейських благодійних ініціатив). Працівники банку самі вирішують, на які цілі підуть їхні пожертви. Прикметно, що порівняно з 2014 роком, 2015-го розмір благодійних внесків подвоївся. UniCreditBank проводить уроки фінансової грамотності серед учнів і студентів, підтримує мистецькі проекти, переважно класичної музики, продовжив реалізацію пілотного проекту (в межах трьох відділень) «Greenoffice»; міжнародна мережа банку, відзначаючи щорічно День землі, відмовляється від використання електроенергії впродовж однієї години. До заходу долучилося 13 українських підрозділів. На нашу думку, ПАТ UniCreditBank відрізняється стратегічним підходом до реалізації СКВ і вдало вибудовує комунікацію з основними групами стейхолдерів [14].

Обидва наступні банки входять до російських фінансових груп, це «Сбербанк Росії» та «Альфа-банк», їхні програми КСВ достатньо схожі, значна увага приділяється економічній ефективності, розвитку персоналу, благодійній допомозі тяжкохворим і малозабезпеченим. Відмінністю в нефінансовій діяльності «Альфа-банку» є наявність власного, достатньо популярного щорічного музичного фестивалю «Alfa Jazz Fest». Фестиваль цього року проходив у Львові, місцем проведення обрано Львів, і до конфлікту в зоні АТО захід вважався однією з головних музичних подій року, проте зараз ставлення змінилося в бік негативного [15; 16].

Замикає першу десятку найбільших банків України «Надрабанк». Спільно з телеканалом «Інтер» з метою підтримки офтальмологічних закладів і наданні іншої допомоги банком було створено благодійний фонд «Дитячий світ». АТ «Банк «Надра» одним із перших в Україні розробив і впровадив програму «Зелений офіс», яка є аналогом екологічної концепції, що успішно діє в усьому світі. Працівники банку долучаються до щорічної толоки «Зробимо України чистою!» і «Година Землі». Звітність про діяльність фонду «Дитячий світ» доступна та відображає надходження і видатки з рахунків цієї організації, іншу нефінансову діяльність банку подано узагальнено, без конкретизації її результатів [17].

**Висновки.** Узагальнивши інформацію щодо КСВ у діяльності десяти українських найбільших банків, можна виділити такі закономірності:

*стратегічного характеру*

- усі без винятку банки декларують статус соціально відповідальних установ, проте зазначена діяльність переважно не пов'язана з основною діяльністю компанії, натомість у сучасному трактуванні КСВ обов'язково має відобража-

тися в господарській практиці [2]; у цьому плані найбільш вдалими є ініціативи з проведення шкіл фінансової грамотності населення, економічних форумів, конференцій, створення консультативних центрів для підприємців тощо;

- більшість реалізованих програм мають ситуативний характер, не мають довготривалої перспективи, переважно – це разова благодійна допомога, яка швидше нагадує «відкуп», ніж осмислену системну діяльність, тут варто зазначити досвід банків, які на постійній основі співпрацюють із нішевими благодійними фондами, перспективним також буде напрям співпраці з фондами територіальних громад, які лише починають розвиватися;
- якщо розглядати КСВ як філософію бізнесу, тобто певний світогляд, у межах якого здійснюється основна діяльність компанії, то ця філософія має поширюватися і на персонал як на її представників; програми, реалізовані банками, часто жодним чином не стосуються персоналу, що формує про них враження як про PR-технологію, а не засадничий підхід; заходи на кшталт «Дня вишиванки» чи «Екотолоки» належать до командоформуючих та іміджевих, натомість залучення працівників до благодійної та волонтерської діяльності таки відповідає засадам КСВ;
- найширшими сферами застосування КСВ для українських банків є ділова практика щодо власного персоналу (працевлаштування, розвиток і навчання, надання соціальних гарантій та захисту), упровадження і поширення чесних стосунків на ринку (добросовісна конкуренція, дотримання українського законодавства та міжнародних стандартів ведення бізнесу, які забезпечують економічну ефективність компанії); позитивними є практики співпраці з ВНЗ і забезпечення можливості молоді здобувати перший практичний досвід, обмін молодими фахівцями, які працюють в одній мережі, проте в різних країнах, запровадження прогресивних інноваційних технологій; у силу ситуації на ринку більшість банків скорочують кількість відділень і штатних одиниць, здійснюється зміна організаційної структури банку, на цьому етапі надзвичайно важливо дотримуватися чинного законодавства і задекларованих стандартів соціального захисту, сприяти працівникам у подальшому працевлаштуванні;
- співпраця з територіальними громадами виглядає як доволі поширений напрям реалізації соціальних ініціатив банками, проте дослідивши їхній зміст і результати, помітимо, що тут має місце переважання кількісного підходу над якісним, тобто банки намагаються охопити якомога більше груп стейхолдерів, водночас найбільші соціальні дивіденди отримують ті фінустанови, які концентруються на одному-двох проектах і перетворюють їх на свій соціальний бренд;



- не використано сповна потенціал екологічної ніші, у той час як багато експертів цей напрям прирівнюють за важливістю до КСВ і розглядають відокремлено [6]; спостерігаємо поодинокі спроби впровадження так званого «зеленого офісу», проте ця ініціатива лише набуває популярності і не має системного характеру; специфіка банківської діяльності в тому, що це не виробнича сфера, а отже, з одного боку, банки не завдають значної шкоди навколишньому середовищу, проте тут можна орієнтуватися не на компенсацію збитків, а на створення додатної екологічної вартості;
- банки, які належать до міжнародних банківських холдингів, зокрема європейських, мають глибші традиції та розуміння щодо впровадження програм КСВ, їхня звітність перед закордонними інвесторами частково відповідає чинним міжнародним стандартам (наприклад, ISO 14001 або ISO 26000), натомість вітчизняні вимоги щодо надання інформації про нефінансову діяльність мають рекомендаційний характер і не є обов'язковими щодо виконання, то ж банки надають інформацію у зручному для себе форматі, узагальнено, без конкретизації подій, залучених ресурсів і досягнутого соціального ефекту;

#### операційного характеру

- реалізуючи програми КСВ, банківські установи рідко залучають сторонні організації, які

є більш компетентними в цій сфері (благодійні фонди, територіальні громади, органи влади чи місцевого самоврядування тощо), тому проблеми, на розв'язання яких спрямовано зусилля, часто не є істотними та першочерговими, а просто такими, що першими потрапили в поле зору відповідальних працівників служби маркетингу;

- проблема побудови ефективної комунікації загалом і в контексті реалізації соціальних ініціатив залишається й надалі актуальною; важливо не лише провести захід, а й правильно його подати в інформаційному просторі, відслідкувати поширення результатів, проаналізувати можливі недоліки та врахувати в подальших компаніях; анонс заходу – ще не результат, на сайтах практично відсутні фотозвіти (за винятком кількох проектів) і відгуки зі середовища груп стейкхолдерів, на яких вони були спрямовані, нема моніторингу перебігу проектів та планів їхнього перспективного розвитку.

Причини такої ситуації відображені в дослідженні ГО «Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності», яке, поряд з іншими важливими факторами впливу на КСВ, виявило, що переважна більшість представників топ-менеджменту із 600 провідних українських компаній самостійно приймають рішення про напрям і зміст реалізації соціальних програм (рис.).

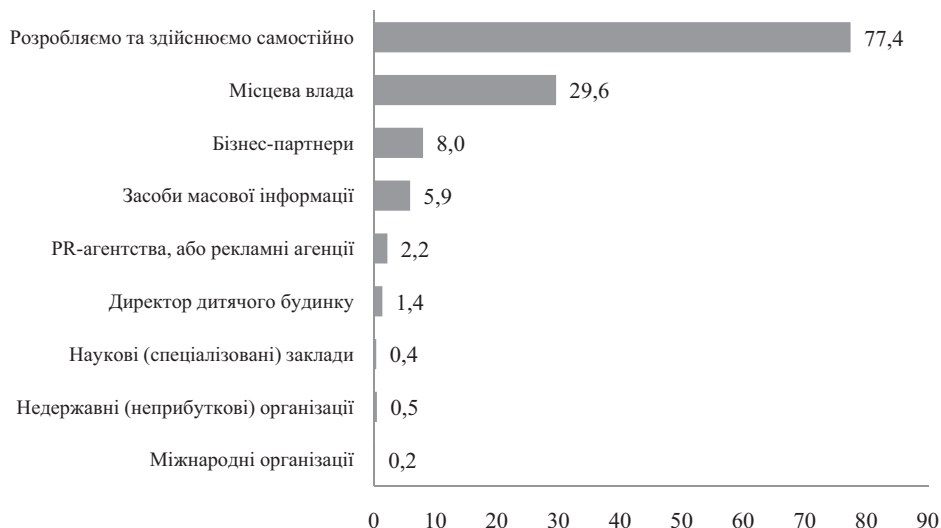


Рис. Розподіл відповідей серед представників топ-менеджменту українських компаній на питання «З ким ви співпрацюєте, коли розробляєте ваші програми / заходи із соціальної відповідальності?»

Джерело. Офіційний сайт ГО «Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності» (<http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2014/04/ksv-2005-2010-analitychnyy-zvit.pdf>).

На нашу думку, такий підхід суперечить основному принципу маркетингу – розуміти очікування і потреби свого споживача, у нашому варіанті – потреби соціальні, а в ролі споживача виступає суспільство в цілому та його окремі частини, як-от групи стейкхолдерів. Нерозуміння свого соціального споживача (суспільного бенефіціарія) і невміння з ним грамотно комунікувати

є основною причиною неефективності більшості програм КСВ, реалізованих банками в Україні.

Для забезпечення відповідності діяльності українських банків засадам КСВ (досягнення значного позитивного соціального ефекту шляхом «сприяння усталеному економічному розвитку, працюючи з робітниками, їхніми сім'ями, місцевою громадою та





суспільством в цілому для поліпшення якості їхнього життя» – за трактуванням Всесвітньої ділової ради за сталий розвиток [2]), потрібно:

- розробити єдиний стандарт соціальної звітності банків, який би давав можливість проаналізувати ефективність вкладених ресурсів, відповідав нормам українського законодавства і міжнародним стандартам. Створення прийнятного стандарту соціальної звітності, на нашу думку, має стати результатом співпраці представників банківського сектору, НБУ, вітчизняних громадських організацій та міжнародних інституцій (Глобального договору ООН);
- інтенсифікувати діалог бізнесу, влади і територіальних громад з метою виявлення найбільш актуальних та істотних проблем; прикладом такої співпраці може стати створення фондів територіальних громад і спрямування акумульованих коштів на важливі для громади проекти, створення інформаційної платформи на кшталт «біржі ідей та проектів», де представники громади (населеного пункту, навчального закладу, спілки людей з обмеженими можливостями тощо) представлятимуть майбутні соціальні ініціативи, а фінустанови зможуть до них долучатися;

- сприяти і заохочувати банки до участі в соціальних ініціативах через прозорі механізми надання податкових преференцій, залучення найбільш активних у сфері КСВ банків до прибуткових проектів у рамках приватно-державного партнерства, створення системи рейтингування соціально відповідальних банків, яка б популяризувала установу в середовищі клієнтів, потенційних клієнтів, інвесторів, акціонерів [18].

У силу політичних та економічних потрясінь, які мають місце в сьогоденні країни, ситуація на ринку банківських послуг змінюється, як змінюються і пріоритети в комунікаційній політиці банків. Якщо зовсім недавно фінустанови змагалися відсотками і термінами надання послуг, зараз на перший план вийшли загальнолюдські цінності. Рекламне гасло «Хто, якщо не ми?» («Альфабанк»), яке демонструвало привабливі умови вкладу, тепер змінено на «Віримо в Україну!» («Райффайзен банк Аваль»). То ж на ринку банківських послуг й у країні в цілому (ми обумовили, що СКВ означає вихід за межі профільної діяльності) повинен таки відбутися перехід до якісно іншої філософії бізнесу, яка з декларативної соціальної орієнтованості трансформується в реальну.

#### Список використаної літератури

1. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – М. : Питер, 2009. – 814 с.
2. Корпоративна соціальна відповідальність : підручник / кол. авт. ; за заг. ред. Т. С. Смовженко, А. Я. Кузнецової. – Вид. друге, випр. і доповн. – К. : УБС НБУ, 2010. – 314 с.
3. Нусінова О. В. Особливості національної концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / О. В. Нусінова // Держава та регіони. – 2014. – № 1 (76). – С. 90–94. – (Серія : Економіка та підприємство).
4. Мозговий Я. І. Моделі корпоративної соціальної відповідальності в банках / Я. І. Мозговий // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=700>.
5. Штибель У. І. Інформаційно-маркетингові технології у системі забезпечення соціальної відповідальності банківського сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.academia.edu/6090092>.
6. Гуляева Л. Впровадження принципів сталого розвитку у банківському секторі економіки України / Л. Гуляева // Вісник Київського національного університету ім. Т. Г. Шевченка. Економіка. – 2010. – № 119. – С. 63–67.
7. Офіційний сайт ГО «Спільнота “Соціально відповідальний бізнес”» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.svb.org.ua>.
8. Офіційний сайт ПАТ «ПриватБанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://privatbank.ua>.
9. Офіційний сайт ПАТ «Ощадбанк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.oschadbank.ua>.
10. Офіційний сайт «Укресімбанку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eximb.com/ukr>.
11. Офіційний сайт «ДельтаБанку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://deltabank.com.ua>.
12. Офіційний сайт «Промінвестбанку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.pib.com.ua>.
13. Офіційний сайт «Райффайзен Банку Аваль» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.aval.ua>.
14. Офіційний сайт «Укрсоцбанку» («UniCreditBank») [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.unicredit.ua>.
15. Офіційний сайт «Сбербанка России» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.sberbank.ua>.
16. Офіційний сайт «Альфа-банку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.alfabank.ua/ua>.
17. Офіційний сайт «Надра Банку» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.nadrabank.ua/site/page.php>.
18. Волощак Л. Соціальна відповідальність банків та необхідність впливу на неї держави / Л. Волощак, І. Царик // Вісник Національного банку України. – 2008. – № 8 (150). – С. 10–13.

**Refereces**

1. Kotler Ph., Keller K. L. (2009). Marketing menegment [Marketing menegement]. St. Petersburg, Russia: Piter, 816
2. Smovzhenko T. S., Kuznecova A. Y. (2010). Korporatyvna social'na vidpovidalnist' [Corporate social responsibility]. Kyiv, Ukraine : University of Banking, 314.
3. Nunisova O. V. (2014). Osoblyvosti nacional'noji koncepciji social'noji vidpovidal'nosti pidpryyemstv [Features of the national concept of corporatesocial responsibility of enterprises]. Countries and regions. Series : Economy and business, 1 (76), 90–94.
4. Mozgovyy Ya. I. (2009). Modeli korporatyvnoji social'noji vidpovidal'nosti v bankah [Models of corporate social responsibility in banks]. Electronic scientific specialized journal «Efficient economy», 9: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=700>.
5. Shtybel' U. I. Informacijno-marketyngovi tehnologiji u systemi zabezpechennya social'noji vidpovidal'nosti bankiv's'kogo sektoru [Information and marketing techniques for encouragement of social responsibility in banking sector]. Available at : <https://www.academia.edu/6090092>.
6. Hulyayeva L. (2010) Vprovadzhennya pryncypiv stalogo rozvytku u bankiv's'komu sektori ekonomiky Ukrayiny. [Implementation of sustainable development principlesin the banking sectorof Ukraine]. Bulletin of Kiev National University after Taras Shevchenko. Economy, 119, 63–67.
7. Ofitsiyne sayt GO «Spilnota Sotsialno vidpovidal'nyy biznes» [official web-siteof CSR Ukraine Community]. Available at : <http://www.svb.org.ua>.
8. Ofitsiyne sayt PAT «Privatbank». [Official web-site of Public Company Privat Bank]. Available at : <http://privatbank.ua/ua>.
9. Ofitsiyne sayt PAT «Oschadbank» [Official web-siteof Public Company Oschadbank]. Available at : <http://www.oschadbank.ua>.
10. Ofitsiyne sayt «Ukreksimbank» [Official web-site of Public Company Ukreximbank]. Available at : <http://www.eximb.com/ukr>.
11. Ofitsiyne sayt «DeltaBank» [Official web-siteof Public Company Delta Bank]. Available at : <http://deltabank.com.ua>.
12. Ofitsiyne sayt «Prominvestbank» [Official web-site of Public stock company «Joint-Stock Commercial Industrial & Investment Bank»]. Available at : <http://www.pib.com.ua>.
13. Ofitsiyne sayt «Rayffayzen Bank Aval» [Official web-site of Raiffeisen Bank Aval Public Joint Stock Company]. Available at : <http://www.aval.ua>.
14. Ofitsiyne sayt «Ukrsotsbank» («Unisredit Bank») [Official web-site of PJSC «Ukrsotsbank» (Uni Credit Bank)]. Available at : <http://www.unicredit.ua>.
15. Ofitsiyne sayt «Sberbank Rossii» [Official web-site of SBERBANK OF RUSSIA JSC]. Available at : <http://ua.sberbank.ua>.
16. Ofitsiyne sayt «Alfa-bank» [Official web-site of Alfa Bank PJSC]. Available at : <http://www.alfabank.ua/ua>.
17. Ofitsiyne sayt «Nadra Bank» [Official web-siteof PJSC Nadra Bank]. Available at : <http://www.nadrabank.ua/site/page.php>.
18. Voloshchuk L., Tsaryk I. (2008). Socialna vidpovidal'nist' bankiv ta neobhidnist vplyvunaneyi derzhavy [Social responsibility of banks and the need to impact on her state]. Bulletin of the National Bank of Ukraine. 8 (150), 10–13.