

СУЧАСНІ МОДЕЛІ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТРАННАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

MODERN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MODELS OF MULTINATIONAL CORPORATIONS

Стаття присвячена дослідженню сучасних механізмів реалізації стратегій корпоративної соціальної відповідальності транснаціональними корпораціями. Показано необхідність узгодження відповідальних ініціатив з стратегіями розвитку компаній для знаходження найбільш перспективних для розвитку бізнесу сфер корпоративної соціальної відповідальності. На основі узагальнення досвіду відповідальних практик ТНК доведено доцільність використання концепції створення спільної цінності компаніями на вітчизняному ринку.

The article is devoted to the research of modern mechanisms of corporate social responsibility strategies implementation in multinational corporations. Intergovernmental bodies and non-governmental organizations, think-tanks and socially responsible investors, activists and media take a forensic interest in different aspects of a company's activities and the impact they have. Thus MNCs are forced to invest in social practices often viewed by them as costly philanthropic initiatives aimed at the support of company's reputation.

The expedience of responsible initiatives and companies strategies coordination to find the appropriate CSR sphere for business development is shown. Companies should experience policies and operating practices that enhance their competitiveness while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which they operate. They may choose among three ways of creating: reconceiving products and markets, redefining productivity in the value chain and local cluster development.

By example of leading MNCs, that liked the proposition to transform social problems relevant to the corporation into business opportunities, thereby contributing to the solving of critical societal challenges while simultaneously driving greater profitability, the necessity of creating shared value concept implementation by Ukrainian companies is proved. Thus the idea of shared value should be better popularized among companies in the Ukrainian market to allow them to understand that responsible practices may increase company's performance and addressing various societal issues may open new opportunities for business and thereby to increase the level of corporate social responsibility development in the Ukrainian business environment.

Євген Панченко
д.е.н., професор
Людмила
Петрашко
д.е.н., професор
Марина
Кір'якова
к.е.н., доцент,
кафедра
міжнародного
менеджменту
ДВНЗ «Київський
національний
економічний
університет
імені Вадима
Гетьмана»

Yevgen
Panchenko
Dr. in Economy,
Professor
Ludmyla
Petrashko
Dr. in Economy,
Professor
Maryna
Kiriakova
PhD, Associate
Professor,
International
Management
Department
SHEI «Kyiv
National
Economic
University
named after
Vadym Hetman»

КОРПОРАТИВНІ
ФІНАНСИ

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, корпоративне громадянство, створення спільної цінності, стійкий розвиток, відповідальна ініціатива, нефінансова звітність, мультинаціональна корпорація, конкурентоспроможність.

Keywords: corporate social responsibility, corporate citizenship, creating shared value, sustainability, responsible initiative, non-financial reporting, multinational corporation, competitiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному світі спостерігається посилення тиску з боку громадськості на ТНК у вирішенні ключових соціальних проблем. Переважна частина підрозділів ТНК знаходиться в країнах, що розвиваються (більшість з 55 тис. ТНК, що діють в світі, та 500 тис. їх відділень)¹, а доступ ТНК до значних фінансових, капітальних та людських ресурсів обмежує можливості урядів цих країн здійснювати їх регулювання на своїй території. В умовах гострої конкуренції за іноземні інвестиції уряди приймаючих країн часто і не зацікавлені у здійсненні такого регулювання. З іншої сторони, саме ТНК, оперуючи колосальними фінансовими потоками (37 з 100 найбільших економік світу (за рівнем ВВП/доходу) – транснаціональні корпорації)², мають можливості для вирішення тих чи інших соціальних проблем. Саме тому актуальним для провідних ТНК світу є побудова адекватної системи менеджменту відповідальними практиками, що забезпечить перетворення корпоративної соціальної відповідальності у невід'ємну складову філософії ведення бізнесу компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню моделей корпоративної відповідальності бізнесу присвячені праці численних зарубіжних та вітчизняних дослідників, серед яких К. Вебер [22], Д. Грейсон [9], Дж. Елкінгтон [7], Дж. Емерсон [4], Р.М. Кантер [11], А.М. Колот [2], М.Р. Крамер [16,17,18, 19], А. Крейн [6], Дж. Маккей [13], Д. Меттен [6],

Л.П. Петрашко [1], М.Е. Портер [16,17,18,19], К.К. Прахалад [20], А. Савітц [22], С. Харт [10], А. Ходгес [9], Д. Шверін [23] та ін.

На основі узагальнення досвіду відповідальних практик ТНК актуальним є пошук адекватної моделі розвитку КСВ компаній на вітчизняному ринку.

Цілі статті. Основною ціллю статті є дослідження особливостей використання сучасних концепцій корпоративної соціальної відповідальності провідними транснаціональними корпораціями світу та окреслення шляхів розвитку відповідальних ініціатив вітчизняними компаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Провідні транснаціональні корпорації світу, знаходячись під пильною увагою міжурядових та громадських організацій, соціально відповідальних інвесторів та засобів масової інформації, вже не можуть собі дозволити обмежуватися окремими безсистемними відповідальними ініціативами. Ключового значення для ТНК світу набуває знаходження балансу між корпоративною соціальною відповідальністю та бізнес-інтересами компанії. У зв'язку з цим численні зарубіжні та вітчизняні дослідники описують різноманітні моделі КСВ в сучасному бізнес-середовищі.

У монографії «Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку» за редакцією А. М. Колота [2] соціальна відповідальність досліджується як феномен, що має багатосуб'єктну природу і у центрі якого перебуває людина як первинний носій соціально відповідальної поведінки. Тому дослідження теоретико-методо-

¹ World Investment Report: Investing in the SDGs: An Action Plan. – 2014. – Р. 221. – Режим доступу: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf

² Transnational Institute State of Power. – 2014. – Р. 1 - Режим доступу: https://www.tni.org/files/download/state_of_power-6feb14.pdf

логічних засад та практики розвитку соціально відповідальної діяльності розпочинається з базового рівня, яким є соціальна відповідальність людини. Автори монографії впевнені, що соціальна відповідальність є елементом суспільного буття, вона має безпосередньо суспільний характер та виникає разом з зародженням людського суспільства. Зв'язки та відносини між членами суспільства є об'єктивним підґрунтям взаємозалежності людей і потребують соціально відповідальної поведінки, яка має наступні складові: відповідальний сім'янин, працівник, громадянин, учасник соціальних груп, споживач та житель планети Земля [2, с. 18-21]. Крізь призму окремо взятого індивідуума колектив авторів розглядає соціальну відповідальність держави; різноманітні складові соціальної відповідальності (трудоий аспект, екологічний напрям); соціальну відповідальність в різних сферах в т.ч. у сфері інноваційної діяльності, у сфері вищої освіти. Важко не погодитися з думками авторів щодо впливу на активність державних та приватних установ у здійсненні відповідальних практик рівня суспільної свідомості в цих питаннях. Саме тому один з завершальних розділів монографії присвячений формуванню ідеології та культури соціальної відповідальності в Україні.

Зв'язок між суспільно-економічним укладом відповідних країн та моделлю корпоративної соціальної відповідальності авторам вдалося прослідкувати на прикладі аналізу американської моделі КСВ, яка була історично першою; європейської (континентальної) моделі, яка є більш

формалізованою; британської та канадської, які інтегрують в собі особливості двох попередніх моделей та японської моделі, що підтримується культурними традиціями [2, с. 64-68]. Петрашко Л.П. у монографії «Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики» [1] окрім стандартного аналізу впливу моделей корпоративного управління (аутсайдерська та інсайдерська модель) на особливості корпоративної соціальної відповідальності в країнах світу досліджує корпоративну соціальну відповідальність в США, Канаді, країнах Латинської Америки, Китаї, Індії, Японії, Австралії, країнах ЄС і т.д. Це дозволило автору навести дещо іншу класифікацію типових крос-культурних моделей корпоративної соціальної відповідальності: північноєвропейська, американська, європейська (континентальна), азійська, японська, російська.

Ґрунтовний аналіз теорії стейкхолдерів, концепції «корпоративного громадянства», а також концепції корпоративної стійкості, проведений в монографії, дозволив окреслити теоретичні засади сучасного етапу розвитку корпоративної соціальної відповідальності ТНК. Так, концепція «корпоративного громадянства» вбудована в стратегію корпоративної соціальної відповідальності провідних ТНК світу, в т.ч. компанії BMW, модель «корпоративного громадянства» якої включає як волонтерські ініціативи, так і підтримку фондаций, співпрацю з університетами (рис. 1).

В цьому зв'язку слід також звернути увагу на модель Створення Спільної Цінності (від англ. - Creating Shared Value), запропоновану М. Портером

широке розуміння

вузьке розуміння



Рис. 1 Модель «корпоративного громадянства» компанії BMW

Адаптовано: [5, с. 132-139]

та М. Крамером в статті «Стратегія та суспільство: зв'язок між конкурентною перевагою та корпоративною соціальною відповідальністю», опублікованій в журналі *Harvard Business Review* в 2006 р. [18]. Більш детально на численних прикладах відповідальних ініціатив транснаціональних корпорацій автори описують дану модель в статті «Створення спільної цінності», опублікованій в журналі *Harvard Business Review* в 2011 р. [16]. Ключовою ідеєю М. Портера та М. Крамера є взаємозалежність корпорацій та суспільства: «У випадку, якщо бізнес або суспільство будуть проводити політику захисту власних інтересів за рахунок інтересів інших, вони опиняться на небезпечному

шлях.» [18, с. 81] Автори визначають концепцію спільної цінності як політики та операційні практики, які посилюють конкурентоспроможність компанії, одночасно покращуючи економічні та соціальні умови спільнот, в яких вона діє [16, с. 63]. Компанія може обрати для себе три шляхи створення спільної цінності: переосмислення продуктів та ринків, перерозподіл продуктивності в ланцюгу створення цінності та розвиток місцевого кластеру. Характеристика та приклади використання цих підходів представлені в таблиці 1.

При цьому слід звернути увагу на те, що концепція створення спільної цінності піддається критиці багатьох провідних зарубіжних науковців. Так,

Таблиця 1

Шляхи створення спільної цінності

	Характеристика	Приклади
Переосмислення продуктів та ринків	Розуміння ринків з позицій незадоволених потреб чи соціальних проблем та розвиток прибуткових продуктів та послуг, які покращують ці умови.	<i>Thomson Reuters</i> створив сервіс для фермерів Індії, який надає інформацію про погодні умови, ціни на сільськогосподарські культури, а також поради з ефективного ведення сільського господарства за \$5 в квартал. Сервісом користуються близько 2 млн. фермерів, а проведене дослідження виявило, що він допоміг підвищити прибутки більш, ніж 60% з них. <i>BD</i> розробила новий тип безпечного шприцу для зниження кількості пошкоджень медичного персоналу голкою. Ця продуктова інновація приносить компанії \$2 млрд., близько чверті її доходу.
Перерозподіл продуктивності в ланцюгу створення цінності	Підвищення продуктивності компанії або її постачальників шляхом знаходження кращих соціальних чи екологічних рішень в ланцюгу створення цінності.	<i>Walmart</i> вдалося зекономити \$200 млн. на дистрибуцію, підвищивши при цьому кількість поставленого товару, шляхом зменшення витрат упаковки та покращення логістики. <i>Dow Chemical</i> знизилася споживання води на одному з своїх найкрупніших виробництв на 1 млрд. галонів, що дозволило їй зекономити \$4 млн. Такої кількості води достатньо для забезпечення 40,000 осіб в США на рік.
Розвиток місцевого кластеру	Посилення конкурентоспроможності ключових регіонів діяльності компанії шляхом практик, які сприяють росту та підвищенню продуктивності компанії.	<i>Cisco</i> вдалося подолати ключове обмеження зростання ринку серверів шляхом заснування <i>Networking Academy</i> для проведення тренінгів більш, ніж 4 млн. мережевих адміністраторів по всьому світу. _ <i>Nestlé</i> створила сільськогосподарські, фінансові, технічні та логістичні фірми в кожному кавовому регіоні для підтримки ефективності та високої якості місцевого виробництва.

Адаптовано: [16, 3]

А. Крейн, Г. Палаццо, Л. Дж. Спенс та Д. Меттен вважають дану концепцію не новою, наївною з точки зору поступливості бізнесу та поверхневою у розумінні ролі корпорації в суспільстві [6]. Самі М. Портер та М. Крамер визнають той факт, що численні науковці зробили суттєвий внесок у дослідження даної проблематики: Д. Грейсон та А. Ходгес (2004), Дж. Емерсон (змішана цінність) (2005), С. Харт (спільна вигода) (2005), К. Прахалад (дно піраміди) (2002) та інші. Так, Р.М. Кантер, наприклад, на сторінках Harvard Business Review визначила категорію «соціальна інновація» як «процес використання компаніями суспільних потреб в якості можливостей для розвитку ідей та демонстрації бізнес-технологій, пошуку та розвитку нових ринків та вирішення довгострокових проблем бізнесу» [11, с.123].

Проте, незважаючи на критику, обидві статті М. Портера та М. Крамера отримали відзнаку McKinsey 2006 та 2011 як кращі статті в HBR; «спільна цінність» була вбудована в офіційну стратегію корпоративної соціальної відповідальності Європейського Союзу. М. Портер разом з П. Хоукеном, П. Сенге, Р. Андерсоном, П. Полманом та Л. Скоттом визнаний піонером стійкості за результатами дослідження, проведеного компанією Weinreb Group [8]. Невідомо, що саме змусило численні транснаціональні корпорації прийняти цю ідею: здатність М. Портера описати практики корпоративної соціальної відповідальності в зручній для топ-менеджменту формі, або забезпечення концепцією створення спільних цінностей стратегічного розуміння ролі корпорації в суспільстві, або і те і інше. Вражаюча кількість ТНК є клієнтами заснованої М. Портером та М. Крамером консалтингової компанії FSG, яка надає послуги з розробки стратегії, оцінки, імплементації та дослідження і співпрацює не тільки з компаніями, а й фундаціями, неприбутковими організаціями, урядами країн світу.

Для сприяння використанню стратегій спільної цінності М. Портер навіть заснував Ініціативу з створення

спільної цінності, яка об'єднує численні впливові інноваційні глобальні організації: раду лідерів (Arauco, HP, Intel, IHG, Verizon, Nestlé, the Rockefeller Foundation, Mercy Corps, Chevron, PATH); регіональних партнерів (Ініціатива створення спільної цінності в Індії, Проект створення спільної цінності); партнерів (CJ Group, Coca-Cola, Deloitte, IDB, IFC, Lilly, Medtronic, Western Union); учасників (Hess Corporation, Land O'Lakes International Development, Lumina Foundation та ін.); партнерів з досліджень (BD Medical Technology, Gold Fields, Novartis, Pearson, Royal Dutch Shell, SAP та ін.) [3].

Безперечно одним з найяскравіших прикладів використання ідей М. Портера та М. Крамера транснаціональним бізнесом є стратегія створення спільної цінності компанії Nestlé, глобального лідера в галузі харчування та здорового способу життя. Компанія була однією з перших, хто почав співпрацювати з FSG. Ця співпраця призвела до публікації звіту з створення спільних цінностей в Латинській Америці у 2006 р. та глобальних звітів з створення спільних цінностей, починаючи з 2008 р. Опис відповідальних ініціатив компанії починається з титульної сторінки звіту. Так, на титулі звіту Nestlé в суспільстві 2013 р. [14] зображена Грейс Вамбуї Ваньйекі зі своєю донькою. Пані Ваньйекі вже 24 роки працює на кавовій фермі в Кенії. Вона є членом кавового кооперативу, створеного за планом Nescafe, а також фермером-промоутером програми підтримки жінок-фермерів, яка передбачає участь в тренінг-сесіях на її власній фермі. Компанія Nestlé активно заохочує жінок, які займаються вирощуванням кавових зерен в Кенії займати лідерські позиції в фермерських кооперативах для забезпечення гендерної рівності, а також освіти для жінок та дівчат.

Фотографія Рамона Малє Калько з Іспанії прикрашає обкладинку звіту з створення спільних цінностей компанії 2014 р. [15]. Він – технічний експерт пакувальної лінії фабрики Nescafé Dolce Gusto в м. Шверін (Німеччина), який був прийнятий

на роботу в рамках програми Nestlé needs YOUth. Ініціатива найняти 10000 молодих людей по всій Європі, 10000 стажерів віком до 30 років була запроваджена для залучення талановитої молоді до розвитку та росту бізнесу компанії. Стратегія створення спільної цінності передбачає дотримання корпоративних бізнес-принципів компанії, законів, кодексу ділової етики та базується на філософії сталого розвитку (рис. 2). Компанія використовує специфічні управлінські інструменти для полегшення процесу ССЦ: інструмент управління стратегічним портфоліо дозволяє визначати досягнення брендів компанії фінансових та харчових цілей; процес капітальних витрат, який включає соціальні індикатори, модель розвитку сільської місцевості, яка включає інформацію про потреби фермерів та фермерських господарств, які спеціалізуються на какао, каві та молочних продуктах.

Для розуміння ключових викликів для бізнесу, забезпечення потужного підґрунтя для рішень з реалізації стратегії створення спільних цінностей, гарантування відповідності звітності компанії потребам стейкхолдерів в інформації, а також вимогам GRI G4 до суттєвості компанія співпрацює з партнерами (включаючи FSG) для розробки матриці суттєвості (рис. 3), яка дозволяє прослідкувати зв'язок між економічними, соціальними та екологічними викликами, які є най-

більш важливими для стейкхолдерів, з їх можливим впливом на репутацію, операційну та фінансову діяльність Nestlé.

Матриця суттєвості 2014 дозволяє говорити про підвищену увагу як акціонерів, так і керівництва компанії до таких викликів як надлишкове та недостатнє харчування і контроль за використанням води. Вона також демонструє стурбованість акціонерів зміною клімату та увагу до природного капіталу та прав людини. Керівництво компанії ж поряд з цими питаннями фокусує свою увагу на проблемі харчових відходів та захисті тварин. Відповідальні практики компанії співвідносяться з найсуттєвішими викликами в матриці. В таблиці 2 представлені основні зобов'язання Nestlé з створення спільних цінностей, виконання яких може бути продемонстровано численними соціальними ініціативами в різних країнах світу, в тому числі в Україні. Реалізація стратегії створення спільних цінностей Nestlé на вітчизняному ринку може бути репрезентована такими проектами компанії як «Абетка харчування» (навчальний курс для учнів 1-4 класів, який став складовою курсу «Основи здоров'я» для середніх шкіл); «Господар» (програма розвитку вітчизняних постачальників з метою досягнення ними того рівня розвитку виробництва, який міг би забезпечити відповідність сировини та умов її виготовлення стандар-



Рис. 2 Піраміда створення спільної цінності (ССЦ) Nestlé

Джерело: [15, с. 5]

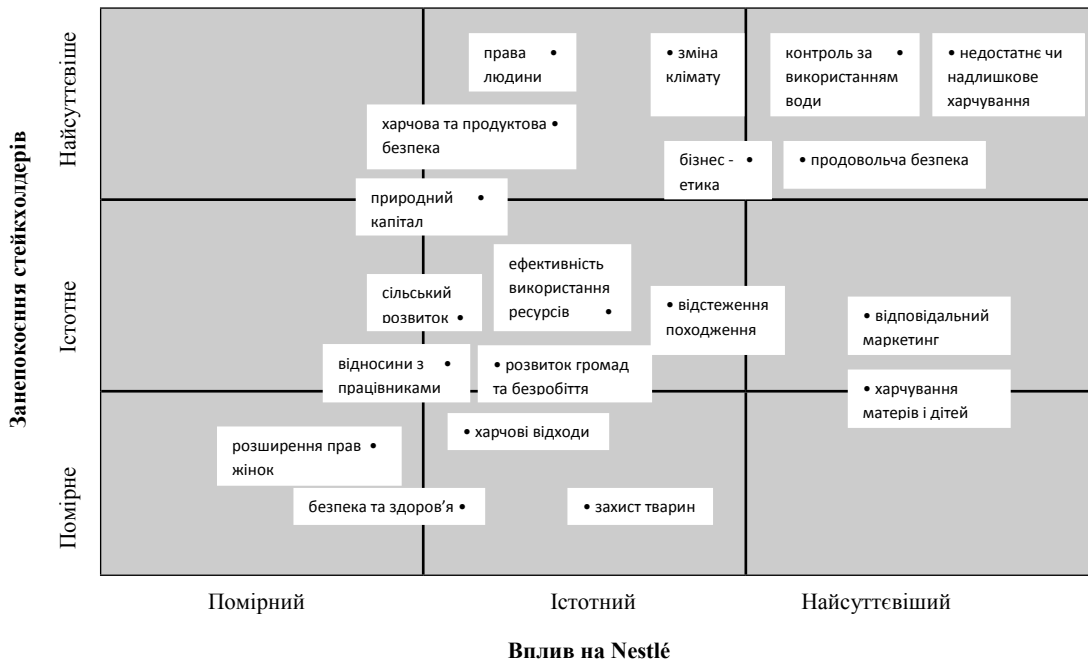


Рис. 3 Матриця суттєвості компанії Nestlé

Джерело: [15, с. 38]

там Nestlé); «Дитяча легка атлетика IAAF» (поширення інформації про здоровий спосіб життя шляхом залучення до легкої атлетики якомога більшої кількості школярів); «Nestlé Needs YOUth» (програма компанії з найму молодих фахівців до 30 р.); NQ та тренінги з корпоративної соціальної відповідальності для співробітників та ін.

Згідно з визначенням GRI до суттєвих або значущих аспектів належать «ті питання, які мають прямий або непрямий вплив на здатність організації створювати, заощаджувати або нищити економічну, соціальну цінність або цінність довкілля для себе, своїх стейкхолдерів та суспільства в цілому» [15, с. 38]. Очевидно, що найбільш суттєві виклики для компанії визначаються сферою її діяльності. Проте, при детальному аналізі звітів з КСВ провідних транснаціональних корпорацій світу з різних галузей економіки можна звернути увагу на спільність перешкод та проблем, з якими вони стикаються. Так, наприклад, на діяльність компанії BMW поряд з розвитком альтернативних технологій керування транспортними засобами та сервісів мобільності суттєвий вплив справляє зміна клімату, ефективно використання ресурсів

та управління відходами, безпека продукції, бізнес-етика та ін. [5, с. 16]. Отже, дослідження глобальних матриць суттєвості ТНК дозволяє визначити ключові імперативи розвитку світового бізнесу.

Стратегією створення спільних цінностей зацікавилися не лише клієнти консалтингової компанії М. Портера та М. Крамера (табл. 3), а й ряд інших відомих компаній з різних секторів економіки. Так, Adidas в партнерстві з мікрофінансовою організацією Нобелівського лауреата Мохаммада Юнуса Grameen Bank виробляє взуття низької вартості для бідного населення Бангладешу. BMW Guggenheim Lab – це мобільна лабораторія, яка відвідає дев'ять міст за шість років. Під керівництвом мультинаціональних, міждисциплінарних команд талановитих людей в галузі урбаністики, архітектури, дизайну, науки, технології, освіти та сталого розвитку лабораторія буде досліджувати проблеми сучасного міського життя шляхом спеціальних програм та публічного дискурсу. Метою даного проекту є пошук нових ідей для створення інноваційних рішень для міського життя. Heinz запровадила програму з покращення харчування для боротьби з анемією та нестачею

Зобов'язання Nestlé з створення спільних цінностей 2014 р.

Сфера	Зобов'язання	Відповідальні ініціативи в Україні
Правильне харчування та здоровий спосіб життя	<ul style="list-style-type: none"> - накопичувати передові знання у сфері дитячого харчування; - виготовляти правильні з точки зору дієтології продукти для дітей; - зменшити ризик неправильного харчування шляхом збільшення вмісту поживних речовин в продуктах; - зменшити вміст солі, цукру, насичених жирів в продуктах; - впроваджувати освітні програми для популяризації правильного харчування. 	<ul style="list-style-type: none"> - 100% продуктів компанії, вироблених в Україні, відповідають критеріям Дієтичної фундації Nestlé; 98% дитячих продуктів відповідають вимогам Дієтичної фундації Nestlé щодо вмісту солі; - зменшення вмісту солі в соусах компанії на 16,5 т.; - загальнонаціональна освітня програма «Абетка харчування»; - проект «Смачні історії з Торчин»; - 93% продуктів містять інформацію щодо рекомендованих порцій на упаковках; - участь в глобальній програмі «Nestlé Здорові діти»
Розвиток сільської місцевості	<ul style="list-style-type: none"> - реалізовувати модель розвитку сільської місцевості; - забезпечувати відповідальне постачання в мережі поставок; - реалізовувати Какао план Nestlé з фермерами, які вирощують какао; - реалізовувати Néskafe план Nestlé з кавовими фермерами. 	<ul style="list-style-type: none"> - програма «Господар», націлена на розвиток місцевих постачальників сировини; - у березні 2015 р. на ринку з'явиться продукт KitKat, вироблений з використанням какао, придбаного в рамках какао плану компанії
Вода	<ul style="list-style-type: none"> - підвищити ефективність використання води на виробництвах; - впроваджувати ефективні заходи контролю за використанням водних ресурсів; - ефективно очищувати використану воду; співпрацювати з постачальниками, особливо в с/г; - сприяти поінформованості населення щодо доступу до води та її ощадливого використання. 	<ul style="list-style-type: none"> - скорочення використання води на всіх підприємствах компанії в Україні (загалом на 4% порівняно з 2012 р.)
Стійкий розвиток довкілля	<ul style="list-style-type: none"> - покращувати ефективність використання ресурсів; - підвищувати рівень екологічності упаковки; - оцінювати та оптимізувати вплив продуктів на екологію; - бути лідером у сфері зміни клімату; - бережливо ставитися до природного капіталу, включно з лісами. 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення частки відходів більш ніж на 2% порівняно з 2012 р.; - зменшення викидів парникових газів на тонну продукції на 3,5% порівняно з 2012 р.; - зменшення використання енергоресурсів на 3% порівняно з 2012 р.
Люди, права людей, дотримання стандартів	<ul style="list-style-type: none"> - захищати права людини на виробництвах та в ланцюгу постачання; - ліквідувати дитячу працю в основних ланцюгах поставок; - покращувати гендерний баланс; - запропонувати 20 тис. робочих місць для молоді віком до 30 р. в компанії в Європі; - забезпечувати співробітникам навчання зі створення спільних цінностей, факторів харчування (NQ) та екологічної стійкості. 	<ul style="list-style-type: none"> - працевлаштування 915 молодих людей, а також стажування, заходи для молоді та співпраця з ВНЗ в рамках програми Nestlé needs YOUth; - NQ тренінги для співробітників;

Джерело: [15, с. 6-7]

вітамінів і мінералів у немовлят та дітей в країнах, що розвиваються. Більше п'яти мільйонів дітей в 15 країнах, що розвиваються, отримали саше з порошком, збагаченим вітамінами та мінералами, який був схвалений ЮНІСЕФ та Всесвітньою організацією охорони здоров'я та визнаний недорогим лікуванням нестачі заліза [12].

Яскравим прикладом об'єднання ТНК для реалізації спільної відповідальної ініціативи є Solar Impulse, проект з організації польотів на літаках, які функціонують лише за рахунок сонячної енергії. Бертрану Пікарду та Андре Боршбергу, пілотам, які вже здійснили подорож по Америці на літаку на сонячних батареях Si1 та відважилися на навкругосвітню подорож на Si2, вдалося залучити до співпраці численні ТНК, серед яких: Solvay, Omega, Schindler, ABB, Bayer, Google, Moët Hennessy, McKinsey & Company, Nestlé, Semper, Toyota, Siemens та ін. [24]. Так, компанія Solvay забезпечує проведення досліджень з інноваційними матеріалами і технічними рішеннями та їх поведінкою в екстремальних умовах (розробка та дослідження спеціального пластику, який використовується замість металу, виробництво полімерів і т.д.). Omega володіє багаторічним досвідом розробок технологій гібридного двигуна, які знайшли своє

використання в літаках Si 1 та Si 2. NestléResearch фокусується на розробці спеціального збалансованого харчування для пілотів. Слід звернути увагу також на той факт, що приймаючим містом-партнером в рамках проекту Solar Impulse є Масдар, місто в ОАЕ, яке майже повністю забезпечується сонячною енергією.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК (ДОСЛІДЖЕНЬ) У ДАНОМУ НАПРЯМІ.

Слід зауважити, що протягом останнього десятиліття менеджменту успішних ТНК світу вдалося поєднати численні концепції КСВ для реалізації стратегій сталого розвитку. Приклади ініціатив компаній з створення спільної цінності свідчать про успіхи в перетворенні соціальних проблем у можливості для бізнесу. На нашу думку, зарубіжний досвід відповідальних практик є вельми корисним для менеджменту вітчизняних компаній, оскільки дозволяє зрозуміти, що ініціативи КСВ – не просто благодійні проекти, а потужний поштовх для розвитку компанії.

Щодо перспектив подальших досліджень в даному напрямку, то більш ґрунтовного вивчення потребують питання механізмів реалізації сучасних стратегій КСВ компаніями на вітчизняному ринку.

Таблиця 3

Репрезентативні проекти ТНК-клієнтів FSG

Компанія	Проект
Pfizer	Розвиток стратегії ССЦ в Африці для кращого узгодження ринкових інтересів компанії з її соціальними інвестиціями.
The North Face	Розвиток стратегії ССЦ для розширення діапазону відповідальних практик компанії, які також створюють цінність для неї самої.
Shell Oil Company	Розробка нової стратегії соціальних інвестицій та плану її імплементації.
SAP	Створення збалансованого портфоліо КСВ завдяки участі в глобальній ініціативі з створення спільної цінності, переорієнтації регіональних стратегій КСВ, розробки моделі вимірювання ефективності відповідальних ініціатив.
Novartis	Пошук зв'язку між специфічними соціальними викликами та бізнес моделлю компанії.
Merck	Перегляд філантропічного портфоліо та розвиток нових ініціатив для поєднання бізнесу та філантропії.
Mattel	Розвиток стратегії ССЦ для позитивного впливу на суспільство та одночасного створення нових бізнес можливостей.
Mars	Розробка стратегії сталого розвитку какао для компанії в Кот-д'Івуар з метою оживити виробництво какао в найбільшій країні-виробнику.

Джерело: [21]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ
ДЖЕРЕЛ

1. Петрашко Л.П. Корпоративна відповідальність: крос-культурні моделі та бізнес-практики: монографія / Л.П. Петрашко. – К.: КНЕУ, 2013. – 342, [2] с.
2. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. – К.:КНЕУ, 2012. – 501, [3] с.
3. About Shared Value. – Режим доступу: sharedvalue.org/about-shared-value
4. Bonini S. Maximizing Blended Value – Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and organizations / S. Bonini, J. Emerson. – 2005. – January. – 43 p. – Режим доступу: <http://community-wealth.org/content>
5. BMW Group Sustainable Value Report. – 2014. – Режим доступу: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/com/de/verantwortung/svr2014/index.html
6. Crane A. Contesting the Value of “Creating Shared Value” / A. Crane, G. Palazzo, L.J. Spence, D. Matten // California Management Review. – Vol. 56 (No. 2). – winter 2014. – P. 130-153
7. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development / J. Elkington // California Management Review. – 36/2. – winter 1994. – P. 90-100
8. Epstein-Reeves J. “Pioneers of Sustainability: Lessons from Trailblazers” / J. Epstein-Reeves, E. Weinreb. – 2013. – January. – 32 p. – Режим доступу: <http://weinrebgroup.com/wp-content/uploads/2013/09/SustainabilityPioneers>Weinreb Group.pdf>
9. Grayson D. Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business / D. Grayson, A. Hodges. – Sheffield: Greenleaf, 2004. – 390 p.
10. Hart S. Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving The World’s most Difficult Problems / S. Hart. – Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005. – 288 p.
11. Kanter R.M. From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation / R.M. Kanter // Harvard Business Review. – May-June 1999 (77/3). – P. 122-128
12. Klein P. Three Great Examples of Shared Value in Action / P. Klein. – Режим доступу: www.forbes.com/sites/csr/2011/06/14/three-great-examples-of-shared-value-in-action
13. Mackey J. Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business / J. Mackey, R. Sisodia. – Boston, MA: Harvard Business Review Press, 2013. – 368 p.
14. Nestlй in society: Creating Shared Value and meeting our commitments 2013 (summary). – Режим доступу: www.nestle.com/csv
15. Nestlй in society: Creating Shared Value and meeting our commitments 2014 (summary). – Режим доступу: www.nestle.com/csv
16. Porter M.E. Creating Shared Value / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2011. – January/February (89/1-2). – P. 62-77
17. Porter M.E. Philanthropy’s New Agenda: Creating Shared Value / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 1999. – November/December (77/6). – P. 121-131
18. Porter M.E. Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2006. – December (84/12). – P. 78-92
19. Porter M.E. The Competitive advantage of Corporate Philanthropy / M.E. Porter, M.R. Kramer // Harvard Business Review. – 2002. – December (80/12). – P. 56-68
20. Prahalad C.K. The Fortune at the Bottom of the Pyramid / C.K. Prahalad // strategy+business. – 26. – First Quarter 2002. – P. 1-14
21. Representative Client Projects. – Режим доступу: www.fsg.org/tabid/340/Default.aspx?CategoryAnd=8
22. Savitz A. The Triple Bottom Line: How Today’s Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and

Environmental Success – And How You Can Too / A. Savitz, K. Weber. – San Francisco, CA: Jossey Bass, 2006. – 320 p.

23. Schwerin D. Conscious Capitalism: Principles for Prosperity / D. Schwerin. – Boston: MA: Butterworth-Heinemann, 1988. – 224 p.

24. Solar Impulse Partners. – Режим доступу: http://info.solarimpulse.com/en/our-story/partners/#.Vbu_v1khAxA

25. Transnational Institute State of Power. – 2014. – 99 p. - Режим доступу: https://www.tni.org/files/download/state_of_power-6feb14.pdf

26. World Investment Report: Investing in the SDGs: An Action Plan. – 2014. – 228 p. – Режим доступу: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf

REFERENCES

1. Petrashko L.P. (2013) Korporatyvna vidpovalnistj: croskulturni modeli ta biznes-praktyku, KYIV: DVNZ “KNEU”, 342 p.

2. Kolot A.M., Grishnova O.A. (2012) Sozialna vidposidalnistj: teoriya i praktyka rozvytku KYIV: DVNZ “KNEU”, 501 p.

3. About Shared Value, available at: sharedvalue.org/about-shared-value (accessed 23 April 2015)

4. Bonini S., Emerson J. (2005) Maximizing Blended Value – Building Beyond the Blended Value Map to Sustainable Investing, Philanthropy and organizations, Jan., 43 p., available at: <http://community-wealth.org/content> (accessed 10 April 2015)

5. BMW Group Sustainable Value Report 2014, available at:

6. Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D. (2014) Contesting the Value of “Creating Shared Value”, California Management Review, Vol. 56 (No. 2), P. 130-153

7. Elkington J. (1994) Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, California Management Review, 36/2, P. 90-100

8. Epstein-Reeves J., Weinreb E. (2013) “Pioneers of Sustainability: Lessons from Trailblazers”, 32 p.,

available at: <http://weinrebgroup.com/wp-content/uploads/2013/09/SustainabilityPioneersWeinrebGroup.pdf> (accessed 25 April 2015)

9. Grayson D., Hodges A. (2004) Corporate Social Opportunity: Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for your Business, Sheffield: Greenleaf. – 390 p.

10. Hart S. (2005) Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving The World’s most Difficult Problems, Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 288 p.

11. Kanter R.M. (1999) From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation, Harvard Business Review, P. 122-128

12. Klein P. Three Great Examples of Shared Value in Action, available at: www.forbes.com/sites/csr/2011/06/14/three-great-examples-of-shared-value-in-action/ (accessed 23 April 2015)

13. Mackey J., Sisodia R. (2013) Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business, Boston, MA: Harvard Business Review Press, 368 p.

14. Nestlĭ in society: Creating Shared Value and meeting our commitments 2013 (summary), available at: www.nestle.com/csv (accessed 12 November 2014)

15. Nestlĭ in society: Creating Shared Value and meeting our commitments 2014 (summary), available at: www.nestle.com/csv (accessed 23 April 2015)

16. Porter M.E., Kramer M.R. (2011) Creating Shared Value, Harvard Business Review, P. 62-77

17. Porter M.E., Kramer M.R. (1999) Philanthropy’s New Agenda: Creating Shared Value, Harvard Business Review, P. 121-131

18. Porter M.E., Kramer M.R. (2006) Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, Harvard Business Review, P. 78-92

19. Porter M.E., Kramer M.R. (2002) The Competitive advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, P. 56-68

20. Prahalad C.K. (2002) The Fortune at the Bottom of the Pyramid, strategy+business, P. 1-14

21. Representative Client Projects, available at: www.fsg.org/tabid/340/Default.aspx?CategoryAnd=8 (accessed 23 April 2015)

22. Savitz A., Weber K. (2006) The Triple Bottom Line: How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – And How You Can Too, San Francisco, CA: Jossey Bass, 320 p.

23. Schwerin D. (1988) Conscious Capitalism: Principles for Prosperity, Boston: MA: Butterworth-Heinemann, 224 p.

24. Solar Impulse Partners, available at: http://info.solarimpulse.com/en/our-story/partners/#.Vbu_v1khAxA (accessed 23 April 2015)

25. Transnational Institute State of Power. – 2014. – 99 p, available at: https://www.tni.org/files/download/state_of_power-6feb14.pdf (accessed 25 April 2015)

26. World Investment Report: Investing in the SDGs: An Action Plan. – 2014. – 228 p, available at: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf (accessed 20 May 2015)