

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»  
Факультет соціальних наук і соціальних технологій  
Школа соціальної роботи ім. В. І. Полтавця

Кваліфікаційна робота

на тему: «Взаємодія неурядових та бізнес організацій у програмах  
корпоративної соціальної відповідальності»  
“Interaction of non-governmental and business organizations in corporate social  
responsibility programs”

Виконала: студентка 4-го року  
навчання, спеціальності  
231 Соціальна робота  
Синельник Євгенія В'ячеславівна

Керівник Іванова О.Л

Кваліфікаційна робота захищена  
З оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Київ 2023

## **СПИСОК СКОРОЧЕНЬ ТА УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

“КСВ” – Корпоративна соціальна відповідальність

“ЦСР” – Цілі Сталого Розвитку

“НУО” – Неурядова організація

“SWOT” - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

“БО” – Бізнес-організація

“FMCG” - Fast Moving Consumer Goods

“KPI”- Key Performance Indicators

“PR”- Public Relations

“ESG” Environmental, Social and corporate Governance

“HR” - Human Resources

“IT” - Information Technologies

## ВСТУП

Корпоративна соціальна відповідальність як концепція та, зрештою, як практика, пройшла багато етапів міжнародного становлення і визнання. На сьогодні, Європейська Комісія дає таке визначення: ”концепція, згідно з якою компанії добровільно інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-процеси та у взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами” (European Commission, 2009) Проблематика стійкості та соціальної відповідальності бізнес організацій актуальна зараз через те, що станом на 2021 рік, “77% споживачів частіше звертаються до компаній, які прагнуть зробити світ кращим.” (GRIESHABER for Impact, 2021)

Ще 95% працівників “вірять, що підприємства повинні приносити користь усім зацікавленим сторонам, включаючи працівників, клієнтів, постачальників і громади, де вони працюють”. (GRIESHABER for Impact, 2021)

Щодо допомоги НУО, компанії використовуючи фінансові інструменти можуть покрити залишкових 25% від повного розміру необхідного фінансування НУО, вже після того, як останні звернулися до окремих донорів. (Corporate Social Responsibility: The Definitive Guide)

Таким чином, Корпоративна Соціальна Відповідальність є рушієм добробуту для найважливіших зацікавлених сторін, та створює відчутний вплив на суспільство і ринок. Наразі потребує вивчення питання чинників успішного партнерства бізнес організацій та НУО, для досягнення спільної мети, та місце соціальних працівників у такій діяльності.

Для європейського контексту соціальна відповідальність часто портретована як цінність зараз, яку мають сповідувати працівники і в тому числі, це може означати їхню пряму залученість у проекти: соціальні (допомога громадам або вразливим групам), екологічні(еко-ініціативи). У програмах КСВ може брати участь різна кількість партнерів та сторін. Бізнес організації направляють свої ресурси для вирішення конкретної проблеми громади, (визначена за

територіальною ознакою група людей, на які буде направлена програма), для цього співпрацюють з неурядовими організаціями, благодійними фондами, спеціалістами і консультантами, державою. Отже, КСВ це багатовимірна і комплексна концепція, і за допомогою реалізації проєктів, програм, акцій, партнерств, компанії довгострокових нефінансових результатів, як для свого розвитку, так і для створення кращого середовища(соціального і екологічного). В цілому, при правильній побудові кінцевої мети компанії, соціально відповідальна діяльність, яка є послідовно реалізована і, за потреби, модифікована на основі зворотного зв'язку, сприяє покращенню загального добробуту на місцях присутності бізнес організації, також сприяє досягненню Цілей Сталого Розвитку. ЦСР визначаються UN як: “спільний план миру та процвітання для людей і планети зараз і в майбутньому” (United Nations Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development)

Тож завдяки реалізації бізнес організаціями КСВ стратегії, також втілюється просування добробуту для світу у контексті ЦСР,використовуючи свої фінансові, людські ресурси, глобальний вплив, як головні рушії.

Соціальна робота у розрізі агента змін на рівні впливу на громаду вже має свій успіх при класичному наданні соціальних послуг, проведення тренінгів, співпраці з неурядовими організаціями і тд. Соціальні працівники можуть принести унікальний досвід роботи з різними групами клієнтів на етапі розробки і впровадження програми, а також підтримувати її ефективність. Компанії у взаємодії з НУО, які мають у фокусі конкретні групи клієнтів і володіють експертизою щодо надання послуг(як адресних, так і на рівні розвитку суспільства/громади в цілому) можуть створити ще більший вплив, використовуючи спільні ресурси і експертизу. Раніше дослідження взаємодії бізнес організацій та неурядових організацій не вивчалось в зв'язку з соціальною роботою та участю соціальних працівників.

Часто зустрічаються випадки співпраці бізнесу і окремих НУО в основному в межах одноразових проєктах і акціях. Неурядові організації зі своєї сторони мають унікальні знання щодо цільової групи і надання послуг, і навички роботи з різними групами людей, бізнеси ж володіють ресурсами та владою при прийнятті важливих рішень. Спектр роботи соціальних працівників нерозривно пов'язаний з процесом створення проєкту для реалізації КСВ: взаємодія з громадою, визначення потреб, визначення ключових шляхів задоволення, підтримка впливу, наснаження, створення можливостей. Всі перераховані тези свідчать на користь дослідження взаємодії бізнесів і НУО шляхом вивчення практик та розробкою рекомендацій щодо досягнення кращого результату при такій взаємодії.

Існують приклади того, що НУО допомагали організаціям створювати свій власний напрям КСВ, допомагали з підготовкою звітів і моніторингом, прийнятті міжнародних стандартів, і вони допомогли просунути комунікацію щодо КСВ у суспільство, залучаючи більше однодумців, а також отримували для себе вигоду у розширенні своєї діяльності «Співпрацюючи з НУО над цими ініціативами, у компанії є стимул сприяти змінам у своїй діяльності, що, за умови постійної залученості/відданості, може принести переваги, що включає підтримку/визнання як компанії, так і НУО. Роль НУО як фасилітатора стає більш чіткою, коли і компанії, і НУО роблять позитивний вибір щодо офіційної участі в комунікації та розробці подальших кроків. (McIntosh, 2003)

Також, відомо що діяльність в руслі КСВ як така, є найбільш видимим і широко вживаним інструментом для досягнення ЦСР, що особливо актуально у країнах, що розвиваються. У цьому дослідженні розкривається досвід впровадження проєктів КСВ бізнес-організаціями у співпраці з НУО. Особливість цього дослідження у тому що зворотній зв'язок буде зібраний від стейкхолдерів, які мали досвід впровадження КСВ у європейських країнах, щодо такого середовища, особливостей самої КСВ програми, і також їхні точки зору/досвід

щодо партнерства. В роботі передбачено описати досвід такої співпраці на цільову групу та проаналізувати, як обидва агенти створюють бажаний результат та підтримують його.

Тож маємо приклади того, що партнерство НУО і компаній є одним із способів реалізації КСВ, але їхня успішна спільна діяльність залежить від числа факторів, одним із найважливіших є послідовність і відданість всіх учасників. Пропонується дослідити таку співпрацю, і визначити фактори які сприяють успіху або ж навпаки непродуктивні.

Метою дослідження є: описати взаємодію бізнес організацій і НУО у програмах корпоративної соціальної відповідальності.

Для досягнення такої мети було виконано наступні завдання:

1. Описати зміст поняття КСВ та мотивацію впровадження програм КСВ для компаній та НУО
2. Визначити основні фактори вибору партнерів компаніями та НУО для взаємодії у конкретних програмах
3. З'ясувати основні фактори успіху взаємодії НУО і бізнесу
4. Визначити роль соціальних працівників при впровадженні партнерських програм з КСВ

Об'єкт - взаємодія бізнесу і громадських організацій у впровадженні практик КСВ

Предмет - досвід взаємодії бізнес організацій та НУО(процес та критерії вибору партнера, підтримка стосунків, процес прийняття рішень і комунікації, фактори успішності програм і партнерства, моніторинг впливу) у реалізації КСВ проєктів.

## РОЗДІЛ 1

### 1.1 Поняття КСВ

Поняття Корпоративної Соціальної Відповідальності визначається Європейською Комісією як: “Відповідальність підприємств щодо їхнього впливу на суспільство”, і може досягатися такими шляхами:

- “1) інтеграція соціальних, екологічних, етичних проблем, проблем споживачів і прав людини у свою бізнес-стратегію та діяльність;
- 2) слідуючи закону”. (European Commission)

Відомо, що становлення поняття відбувалося як відповідь на вимоги ринку та суспільства, та було способом досягнення конкурентоспроможності і, у той же час, проявом відповідальності щодо клієнтів, працівників і середовища. У контексті забезпечення добробуту для вищезазначених аспектів, соціальна робота та соціальні працівники відіграють роль медіатора, експерта, та агента змін.

Найпоширеніші та найголовніші цілі, які соціальна робота виконує на міжнародному рівні, є такі: розширення можливостей, розвиток потенціалу, самодопомога та самозабезпечення, посилення соціальної інтеграції або соціальної єдності, отримання доходу, розвиток громади (Rawar & Cox, 2013,). Так, КСВ можна розглядати як одну із форм роботи, де соціальні працівники можуть використовувати свою експертизу і досягати таких цілей: розширення можливостей, розбудова потенціалу, посилення соціальної інтеграції або соціальної єдності, отримання доходу, розвиток громади. Так, КСВ найчастіше реалізується агентами, які мають серйозні важелі впливу (бізнеси, уряди), проте без розуміння специфіки громади і послуг/и, яка надається шляхом проекту КСВ, неможливо здійснити бажаний позитивний вплив на них. У цьому контексті

найкращими експертами є НУО та самі громади. Також, важливий рівень комунікації між сторонами, що дозволяє, реалізовувати велику кількість проєктів партнерстві з НУО. Обрані для партнерства НУО часто є експертом у проблемі, яка вирішується, або мають досвід з необхідними методами та формами допомоги цільовій групі, такі методи і форми можуть прийматися як основний напрямок роботи у проєкті/програм. Власне, соціальна робота та її цінності пронизують соціально відповідальну діяльність компаній через активну участь сторін щодо вирішення спільної соціальної проблеми, створення можливостей цільової групи, їх подальше розширення та забезпечення успішного розвитку шляхом сталого впливу і партнерства з найважливішими агентами.

Як стандарти та настанови компанії можуть слідувати принципам, визначеним міжнародними організаціями: Рекомендації ОЕСР для багатонаціональних компаній(OECD Guidelines for Multinational Enterprises); 10 принципів Глобального договору ООН(10 principles of the UN Global Compact); Керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини(UN Guiding Principles on Business and Human Rights); Трестороння декларація принципів багатонаціональних підприємств і соціальної політики МОП (ILO Tripartite Declaration of Principles on Multinational Enterprises and Social Policy), (ISO 26000 Керівний стандарт щодо соціальної відповідальності) ISO 26000 Guidance Standard on Social Responsibility (European Commission)

До того ж, було досліджено за (Poret, 2014), що НУО можуть надавати свою допомогу компаніям для отримання необхідної сертифікації, як міжнародної, так і створення власного стандарту якості.

Існує декілька видів партнерства НУО і компаній, вони різняться за функцією, яку виконують НУО. Перша з них - це контроль або модифікація доступної інформації, це може включати створення нових стандартів якості продукту або сервісу компанії, також перевірки, відзначення, за яким партнери та клієнти могли б визначати чи компанія дійсно відповідає необхідним та заявленим нею



стандартам. Так, партнери досягають взаємної довіри та створюють поле для розширення діяльності на основі довіри від партнерів. Іншою мотивацією для НУО може бути адресування соціальних проблем. Так, на основі вже створеної довіри клієнтів до компанії, вірогідність того що вони будуть зацікавлені у проблематиці, якою займається НУО, зростає. Також, це просуває репутацію обох сторін компанії - у розрізі іміджу, як відповідального бізнесу та довіри, НУО - у розрізі політичного впливу. (Poret, 2014)

На прикладі Чеської Республіки та двох індустрій можна побачити різні мотивації і причини для впровадження КСВ. Так, взагалі практика КСВ в ЧР обмежена економічною ситуацією. Проте, стратегічно КСВ цінності включені у процес прийняття рішень та наповнення HR сервісів.

Так, наприклад, найбільший локальний виробник машин та автозапчастин Škoda- бажає переконатися, що кожен працівник є залученим до соціальних чи екологічних проєктів. В цілому, компанія робить основний фокус на екологічних проєктах (зменшення викидів, пошук екологічного пального і т.д.). Соціальна сторона реалізується через співпрацю з НУО, які працюють людьми з обмеженими можливостями, надає фінансову підтримку і позичають машини, також співпрацюють з благодійним фондом для надання дітям та підліткам з інтернатних закладів розвивати свої здібності, знаходити місця працевлаштування та навчання та інше. (*Společenská odpovědnost | Škoda Auto a.s.*)

Сфера гемблінгу, з іншого боку, де засновники розуміють, що діяльність їх компанії має високий процент деструктивних соціальних наслідків, і тому вони обережні у прийнятті серйозних дій щодо зменшення шкоди для прямих клієнтів (тих, хто знаходиться в зоні ризику звикання/адикції). Їхня стратегія КСВ більше направлена на етичність самого бізнесу - захист інтелектуальної власності, прозорість транзакцій, проте, вони намагаються пом'якшити свій вплив,

вдаючись до більш загальних дій на користь суспільства, такі як спонсорство культурних програм, покращення інфраструктури і тд. (Dvorakova & Quigley, 2014)

Так, бачимо дві полярні сфери, і стратегії КСВ відрізняються за:

- а) можливостями і ресурсами компанії;
- б) етичністю і довгостроковим впливом продукту компанії;
- в) ступенем залученості працівників і партнерів.

Також, бачимо, що з таким набором характеристик, партнерство може не завжди спрацювати, через:

- а) недовіру і стереотипи суспільства до компанії (гемблінг);
- б) ступінь інтегрованості КСВ у культуру компанії (неможливо та недоречно залучати третю сторону для досягнення мети, якщо вже є побудована стратегія).

Проте, можливість НУО тут у тому, що у будь якому з цих випадків-їхня присутність може підвищити експертність та розширити сферу діяльності партнера. Більше того, партнерство може функціонувати як спосіб підвищення довіри до компанії та покращити якість КСВ: “Коли дії компанії оцінюються різними групами зацікавлених сторін, її репутація будується відповідно до їхніх відповідних ціннісних пріоритетів і передбачуваних мотивів компанії» (Siltaoja, 2006)

Отже, КСВ є комплексною діяльністю, яка регулюється стандартами і політиками, реалізується за допомогою партнерства, експертизи і відповідності сталим цінностям і цілям. Існують різні мотивації і цілі партнерства зі сторони бізнес організації і НУО, так само як і направленість проекту. у результаті спільних дій створюється негативний або позитивний результат, який у свою чергу слугує індикатором успішності партнерства та/або експертизи.

## 1.2 Партнерство бізнес-організацій та НУО при реалізації проєктів КСВ

Відомо, що для реалізації проєкту необхідно проаналізувати всі можливі ресурси і чітко визначити мету роботи, на чому буде будуватись мапа проєкту або його стратегія. У контексті КСВ, стратегія грає ключову роль для успішності проєкту адже буде поєднувати цінності, ресурси, мету і зусилля бізнес організації і партнера.

Щодо соціального впливу і, власне, конструктивного вирішення соціальних проблем (незалежно в партнерстві чи ні), компанія має виділити та оцінити декілька важливих пунктів, за якими буде ефективніше визначити вид діяльності. КСВ може бути імплементована у різних галузях роботи компанії та НУО. Це може бути мережа постачання, виробництво, громади присутності, культура на робочому місці. Для НУО це може бути зміцнення своїх позицій та репрезентації у місцях присутності, використання напрацювань для розширення діяльності та звертаючись до компаній з метою досягти вирішення спільної проблеми. Так, стратегія важлива для визначення потоку роботи та має узгоджуватися з загальним напрямком роботи компанії, в тому числі, корпоративної культури, якщо планується, що працівники будуть залученими. Стратегічний підхід полягає у визначенні конкретного набору суспільних проблем, для вирішення яких організація найкраще оснащена та з яких вона може отримати найбільшу конкурентну вигоду. При такому підході найефективнішим є встановлення пріоритетів соціальних питань шляхом вибору тих, що стосуються діяльності і місії організації.

Для цього компанія повинна відсортувати соціальні проблеми за трьома категоріями: загальні соціальні проблеми, вплив на ланцюжок створення вартості та соціальні виміри конкурентного контексту – для кожного виду діяльності та місця розташування (Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social*

responsibility. Harvard Business Review, 84 (12), 78-92. цит. за Poret, S. (2014). Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?. [https://www.researchgate.net/publication/278828699\\_Corporate-NGO\\_partnerships\\_in\\_CSR\\_activities\\_why\\_and\\_how](https://www.researchgate.net/publication/278828699_Corporate-NGO_partnerships_in_CSR_activities_why_and_how))

Після визначення і сортування соціальних проблем у відповідні категорії і призначення їм пріоритетності, наступним кроком може бути складання SWOT аналізу можливостей. На основі отриманих даних і відповідної консультації з менеджментом, і, при наявності, консультантами-експертами у проблематиці, організація будує відповідну стратегію виділення ресурсів, визначає найкращий напрямок діяльності. Також важливо зазначити, що при відповідному виборі способу діяльності і відповідній сфері, компанія та бенефіціари досягають принципу розділеної цінності.

Після цього, відкрита можливість для компаній контактувати відповідну НУО для пошуку додаткових ресурсів, інформації, і т.д. На основі вже зробленої стратегії, партнери можуть впровадити програму, проте, для того, щоб підкріпити довгостроковий вплив і вдосконалити відносини, потрібні і інші фактори, такі як довіра, результативність програми, виплеск суспільства, оцінка впливу для компанії.

Також важливо вказати стадії перебігу залучення НУО до роботи та, паралельно, розвитку стосунків партнерів:

Перша стадія характеризується радше символічним партнерством у вигляді донорства або спонсорства без включення в активну спільну діяльність за запитом бенефіціара.

Друга стадія Транзакційна,: “Транзакційна стадія характеризується як взаємовигідні відносини, в яких існують двосторонні потоки вигод, які свідомо ідентифікуються та шукаються.”(Austin, 2000)

І третя стадія, коли стосунки розвинулись до рівня коли НУО і компанія можуть співпрацювати заради однієї мети, повністю поділяючи ресурси і створюючи спільну цінність. (Austin, 2000)

Після визначення стадій співробітництва потрібно сказати про найбільш виграшну стратегію впровадження та розуміння КСВ для досягнення визначеної мети. Дослідження проведене серед представників корпоративної компанії, показало, що різниця у розумінні КСВ і, як наслідок виконання програм та проєктів залежить від стилю просування та комунікації всередині компанії щодо КСВ і, також, від стилю залучення компанії у самі проєкти (вплив уряду, негативна реакція суспільства, тренди, інновації всередині компаній і тд). Автори Gyves, S., & O'Higgins, E. (2008), виділяють чотири види КСВ стратегії у організації: примусова нестратегічна, примусова стратегічна, добровільна нестратегічна, добровільна стратегічна. Позитивний результат для компанії та бенефіціарів зростає відповідно. Так, примусова і нестратегічна часто означає, що організації роблять благодійні внески у фонди/проєкти одноразово, часто через тиск стейкхолдерів/суспільства/уряду, але без спеціальної стратегії, і це унеможлиблює відслідкувати хоч якийсь позитивний вплив для обох сторін, на відміну від стійкого партнерства.

У міжнародному вимірі соціальної роботи існує така модель “обміну”-експортна, яка передбачає фінансові/гуманітарні внески донора до якоїсь країни, громади і тд, часто без належної експертизи потреб і культурного середовища, так що у результаті ці внески не приносять користі та розподілені неправильним чином. (Healy, L. M. (2008). Такий приклад з практики соціальної роботи можна поєднати з зазначеною стратегією компанії, що також в результаті не дає бажаних або відчутних результатів.

Примусова стратегічна, на відміну від першої, має видимий результат, але все одно, не може бути інструментом досягнення довгострокових результатів. Ця

Конкретна стратегія часто зароджується з зовнішніх факторів впливу, таких як запит стейкхолдерів (для просування конкурентоспроможності), регуляція від уряду, тенденція на ринку. “...Регулювання, особливо щодо навколишнього середовища, висвітлює ключові сфери, які створили стійкі вигоди для фірми при подальшому розвитку. Таким чином, навіть якщо примусова стратегічна дія сама по собі не може спричинити цих переваг безпосередньо, вона є поштовхом до подальших дій добровільного характеру.”(Gyves & O'Higgins, 2008)

Тож, хоча друга стратегія і не є ідеальною, і шанси на успішність програми, якщо вона не підтримується культурою та/або належними ресурсами, залишаються малими, зовнішній тиск може стати каталізатором змін, які компанія адаптує під свої ресурси. Третя, добровільна нестратегічна, характеризується тим, що компанія вдається до КСВ через бажання і прихильність працівників до вирішення якоїсь соціальної проблеми. Найчастіше це допомагає компаніям координувати свої фінансові внески в одному напрямку. Також, це може бути підкріплено медійним висвітленням, корпоративним волонтерством, партнерством з іншою компанією або НУО, що впливає на статус і репутацію компанії. Проте, ця діяльність має характер одноразових проєктів і колаборацій (тому, що це не підкріплено внутрішньою стратегією компанії і базується на основі досвіду і бажання працівників, менеджменту, стилю перебігу самої програми), що дає видимий внутрішній зовнішній результат у короткостроковій перспективі, проте, такі проєкти без належного вкладу ресурсів постійно, не можуть дати позитивний результат для бенефіціарів (НУО чи громада). (Gyves & O'Higgins, 2008)

Ще одним фактором, який має вклад до успішності впровадження КСВ стратегії - це розуміння працівниками суті та індивідуального вкладу у кінцеву мету КСВ. Так, було проведено дослідження різниці розуміння і прийняття КСВ у корпоративній компанії та неприбуткового сектору. Досліджуваних питали, чи бачать вони взагалі, і як саме вони бачать свою роль у досягненні КСВ мети. Як

саме вони включаються до КСВ та який зміст вони у це вкладають (meaning of work). Результати показали, що “ більшість опитаних корпоративних співробітників розглядали КСВ як щось зовнішнє стосовно їхньої роботи, що є тільки КСВ і є чимось, що є позарольовою поведінкою.” І навпаки, співробітники неприбуткового сектору говорили, що їх роль безпосередньо включає КСВ діяльність і вплив на суспільство. (Seivwright & Unsworth, 2016, )

Також було виявлено що і стратегія компанії, комунікація з менеджментом, корпоративна культура впливає на розуміння працівниками своєї ролі, так дослідники виділяють інтегровану та периферійну стратегію, де інтегрована стосується неприбуткового сектору, а периферійна - корпорацій. Так і виникло поняття інтра-роль та екстра-роль працівника, коли зусилля і участь у КСВ проєктах є чимось загальноприйнятим і зрозумілим на всіх рівнях і є частиною щоденної ролі в компанії, або щось, що вимагає додаткових зусиль і мотивації, відповідно. Ці ролі чітко відслідковуються у рівні інтегрованості КСВ стратегії до головної бізнес-стратегії.

“Інтегрована КСВ — це коли КСВ включена в основну стратегію організації, тоді як периферійна КСВ є ініціативами, не пов'язаними безпосередньо з основною стратегією організації (наприклад, волонтерство).”(Seivwright & Unsworth, 2016,)

Також, можна пов'язати інтегрований рівень КСВ структури як фактор більшої значущості роботи/ролі для працівника і, як наслідок, успішніше залучення працівників до діяльності. В той час як периферійна структура є чинником дистанціювання працівника від розуміння свого впливу та загальної активності. Так, можна припустити, що рівень усвідомлення загальної цілі і надання значення своїй безпосередній ролі як фактора досягнення мети, поставленої організацією, впливає і на результат проєкту/діяльності для бенефіціарів. Для прикладу, корпоративне волонтерство раз на 6 місяців чи рідше, дає мінімальний

вплив - як для бенефіціара, так і для працівника(через нестачу розуміння свого вкладу). Натомість, відчуття принесеного значення і цінності від повсякденної роботи буде давати видимий результат у довгостроковій перспективі тому що зберігається постійність і інтенсивність діяльності через вмотивованість.

Дослідники також дійшли висновку, що для двох таких типів організації КСВ можна використовувати спеціальні методи заохочення працівників для досягнення індивідуальної мети надання значення чи значущості та на рівні всієї компанії. Компанія з інтегрованою структурою має: “зміцнити орієнтацію на відданість, коли досягнення їхніх цілей розглядається як показник того, що вони повинні робити більше.” (Seivwright & Unsworth, 2016)

І навпаки, компанія з периферійною структурою можуть орієнтуватися на прогрес, а не на відданість тому, що працівники мають низький ‘базовий рівень’, чітко визначені індивідуальні цілі які співпадають з цілями компанії, скоріше мотивуватимуть їх брати участь у КСВ діяльності. (Seivwright & Unsworth, 2016)

Продовжуючи тему стратегії і її впливу на успішність проєкту, потрібно сказати, за якими критеріями результати від реалізованих КСВ проєктів можуть стати одними із найголовніших цілей компанії. “Корпоративна соціальна відповідальність (політика, програма чи процес) є стратегічною, якщо вона приносить фірмі значні вигоди, пов’язані з бізнесом, зокрема, підтримуючи основну діяльність і, таким чином, сприяючи ефективності фірми у виконанні своєї місії” (Burke & Logsdon, 1996)

Так, існує поняття цінності, і у контексті КСВ це про те, як саме зусилля щодо досягнення цілей компанії щодо своїх клієнтів/партнерів/громади створюють фінансову і соціальну цінність. Тож, основні аспекти, важливі для включення у стратегію для створення цінності:

“(1) Центральність – близькість відповідності місії та цілям фірми.



(2) Специфіка – здатність фірми отримати власну вигоду.

(3) Проактивність – ступінь планування програми з урахуванням соціальних тенденцій, що виникають, і за відсутності кризи.

(4) Волонтаризм – простір для дискреційного прийняття рішень і відсутність зовні нав'язаних вимог відповідності.

(5) Видимість(Visibility)- помітна і відзначена(recognizable) репутація/визнання(credit) компанії від внутрішніх, або зовнішніх стейкхолдерів”(Burke & Logsdon, 1996)

Ці п'ять стратегічних вимірів(dimensions) створюють чітко вимірювані і видимі результати для компанії у довгостроковій перспективі: від лояльності покупців до виходу на новий ринок, розширення географічного охоплення, запуск нового продукту(Burke & Logsdon, 1996). Так, тому що цінність поширюється не тільки всередині компанії, а і назовні для стейкхолдерів, клієнтів і тд, символізуючи про зобов'язання і стабільність компанії. Так, ця цінність може бути створена зусиллями компанії самостійно або у партнерстві, адже для досягнення специфічного і адресного впливу потрібно мати експертизу і у цьому можуть допомогти НУО. Перешкоди, з якими стикається бізнес найчастіше, це: культурні відмінності, відсутність лояльності, або довіри, ринкові зсуви, неуспіх програм, негативний або відсутність відгуку від стейкхолдерів, тиск від уряду/стейкхолдерів. І партнерство з експертами якраз усуває більшість з цих перешкод, тому що є експертиза і зобов'язання, які перетворюються в: “Покращення впливу всіх бізнес-діяльностей для підтримки зростання, яке є більш відповідальним, інклюзивним і стійким; Підвищення рівня нових інвестицій приватного сектора та інновацій у сталий розвиток; Досягнення системної трансформації ринків для кращої роботи для людей і навколишнього середовища; та Побудова взаємної довіри, підзвітності та нового соціального

договору між бізнесом, урядами та громадянським суспільством.”(Corporate Responsibility Initiative Harvard Kennedy School & Business & Sustainable Development Commission, 2017)

Також, партнерство і колаборація слугують одним із способів досягнення ЦСР, тому що приклади партнерства є колективною дією, і просувають між-секторальні, трансформуючі зміни для всіх залучених сторін: бізнес-організацій, урядів, громад.

Так, створення результативного проєкту має бути координованим процесом із чітко визначеною метою, ресурсами і КРІ. Стратегія досягнення мети організації у таких проєктах має бути побудована на цінностях компанії а також на очікуваних результатах для: а) добробуту організації(що включає фінансові і соціальні складові, працівників, партнерів); б) бенефіціарів проєкту.

У процесі створення і реалізації проєкту організація і партнер проходять декілька стадій співробітництва, і сама організація буде мати можливість покращити та кристалізувати вже існуючу внутрішню стратегію комунікації та залучення працівників, візуалізувати і впровадити важливі аспекти для досягнення соціальних і фінансових цінностей.

Так, для встановлення будь якого партнерства, недостатньо стратегії, важлива також постійна підтримка зацікавленості і відповідальності за результат. Гарне управління бізнес стосунками впливає на репутацію і продуктивність компанії.

Теорія управління стосунками(Relationship Management Theory) означає, що організація будує комунікацію з внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами - клієнтами, ринком, громадою, постачальниками. автори визначили, що: “Успішні відносини між організацією та громадськістю розвиваються навколо спільних інтересів і спільних рішень спільних проблем.”.(Ledingham, 2003) Передбачається, що успішність меседжу і стосунків будуються на основі

спільних сильних сторін та інтересів, що у результаті дає сильну позицію і потенціал для вирішення спільної проблеми - у контексті КСВ це може бути вирішення проблеми громади присутності, клімату або створення нових можливостей.

Отже, так само як і компанії можуть звертатися до експертів для просування своїх цілей, НУО можуть звертатися до компаній для досягнення своїх цілей, в залежності на якому етапі знаходяться їхні проєкти і розвиток. Так, наприклад, часто НУО приходять до компаній за більшими ресурсами щоб дістатися до цільової аудиторії. (Remund, D.L. and McKeever, B.W. (2018), “Forging effective corporate/nonprofit partnerships for CSR programs”, *Journal of Communication Management*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-326, doi: 10.1108/JCOM-08-2017-0084.; Rumsey, G.G. and White, C. (2009), “Strategic corporate philanthropic relationships: nonprofits’ perceptions of benefits and corporate motives”, *Public Relations Review*, Vol. 35, pp. 301-303., цит. за “Harrison, V. (2019). “It’s a delicate dance”: understanding CSR relationships from the nonprofit perspective. *Journal of Communication Management*, 23(2), 142–158. <https://doi.org/10.1108/jcom-10-2018-0100>)

КСВ має низку як комерційних(Супрун, Н. А. 2009) так і соціальних переваг, тому важливим фактором для їх отримання є виконання своїх зобов’язань всіма сторонами: “Оскільки корпорації прагнуть стати більш підзвітними своїм акціонерам, а бізнес-середовище змінилося, партнерства без повернення інвестицій (ROI) часто не прагнуть (NACRO (2011). У результаті компанія покращує репутацію, просування на ринку, лояльність та загальне вдосконалення, НУО отримують впізнаваність, репутацію та досягнення своїх стратегічних цілей.

Також менеджмент стосунків можна описати іншим терміном - соціальний капітал і його розвиток. Поняття соціального капіталу означає створення

позитивного результату за допомогою людської взаємодії. Також це можна розуміти як внесок до успіху компанії через особисті стосунки, мережу контактів.(Kenton, 2022)

“Теорія соціального капіталу стверджує, що соціальна співпраця індивідів приносить користь як самим індивідам, так і групі, до якої вони належать.”(Wong & Reevany, 2019,)

Щодо цього можна навести дослідження проведене серед організацій представників мікро-бізнесу, де соціальний капітал виступає як невід’ємна частина КСВ діяльності. Так, авторами висунуто, що кожна дія зроблена організацією має прямий вплив на соціальний капітал організації(залучення або off putting/decline партнерів, клієнтів, працівників і тд), а той у свою чергу веде до формування розвитку КСВ.(Wong & Reevany, 2019)

“Ці відносини, у свою чергу, переплітаються один з одним на безперервній і постійній основі. Ця мережа стосунків формує основу суспільства. КСВ виникає з почуття відповідальності індивідів перед іншими індивідами в рамках суспільства.”(Wong & Reevany, 2019)

У одному дослідженні, проведеного шляхом спостереження і експерименту, було виявлено, що сприйнята КСВ діяльність не тільки позитивно впливає на компанію (у формі покупної поведінки клієнтів), а також для НУО-партнерів цієї організації у формі благодійних внесків від клієнтів, через покращену впізнаваність. (Lichtenstein та ін., 2004)

Повертаючись до менеджменту стосунків між двома сторонами, було додано що звітування, як один з вимірюваних показників інвестицій компаній, є все більш вагомим при вирішенні, чи продовжувати співпрацю з НУО та чи є ця співпраця продуктивною: «Взаємність як визнання події чи публічність виходить з ужитку

корпорацій, тоді як підтримка стосунків розглядалася як тактика розмови. Натомість звітність більше цінувалася як засіб демонстрації рентабельності інвестицій корпорації, і деякі практики припускали, що це єдиний фактор, що сприяє залученню організації”.(Kelly, K.S. (2001), “Stewardship: the fifth step in the public relations process”, in Heath, R.L. (Ed.), Handbook of Public Relations, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 279-289. цит.за Harrison, V. (2019). “It’s a delicate dance”: understanding CSR relationships from the nonprofit perspective. *Journal of Communication Management*, 23(2), 142–158. <https://doi.org/10.1108/jcom-10-2018-0100>)

Таким чином, компанія і НУО допомагають один одному, вирівнюючи свої можливості і сильні сторони. У взаємодії вони або досягають позитивного результату, який залишає слід на діяльності організації, або негативного, який може пошкодити існуючі результати і стосунки.

Партнерство може бути як одноразовим так і довгостроковим в залежності від того, як сторони розподіляють свою відповідальність і координують процес, і який результат вони створюють разом. Також на продовження або закінчення співпраці впливають і об’єктивні фактори, такі як звітування та повернення інвестицій.

Прозора і таргетована комунікація щодо стратегії КСВ, мети, цільової аудиторії, історії і партнерів від бізнес організацій дає можливість вірно інтерпретувати інформацію стейкхолдерами. Так, деталізована і прозора комунікація щодо мети компанії у створенні КСВ ініціатив, напрямку партнерства, впливу на суспільство покращують репутацію компанії, соціальні і фінансові показники і створює підґрунтя для побудови соціально відповідального бренду компанії та залучення ширшого кола партнерів і стейкхолдерів.

Так, є свідчення, що комунікація внутрішня і зовнішня комунікація щодо стратегії, візії, і наразі щодо КСВ в компанії, що перетворюється у бренд компанії, слугує активом для конкурентоспроможності: “Розроблений і чітко повідомлений, корпоративний бренд може фактично керувати бізнес-рішеннями, які тримають компанію на шляху до її стратегічних цілей.” (Argenti & Druckenmiller, 2003,). Наразі, стратегічні цілі включають в себе і створення соціальної цінності, змін на краще, серед компаній, які вбачають КСВ як актив для своєї діяльності і для суспільства в цілому.

В той час як репутація компанії визначається як сприйняте уявлення про минулі дії компанії і майбутні перспективи, що демонструють привабливість компанії для її ключових стейкхолдерів.(Fombrun, C. J. (1996). Reputation: Realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School Press. цит. за: Kim, S. (2017). *The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers' CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. Journal of Business Ethics*.doi:10.1007/s10551-017-3433-6 )

Автори(Kim, 2017.)досліджували процес створення ефективної комунікації, проводячи опитування населення у США і вивчаючи такі питання: “(а) які аспекти комунікації щодо КСВ приносять кращі результати; (b) як знання, довіра та залученість споживачів у сфері КСВ можуть бути пов’язані з комунікацією щодо КСВ; і (с) як специфічний до стейкхолдерів фактор: ідентифікація споживача та компанії (CCI; тобто ступінь, до якого споживачі ототожнюють компанію та вважають її схожою на себе) сприяє успіху комунікації щодо КСВ.”(Kim, 2017)

Так, було визначено, що найчастіше зустрічаються два способи комунікації КСВ до стейкхолдерів: той, який носить фактичний характер, і просувний/рекламний.

У результаті, ті кампанії і комунікативні меседжі, які носять фактичний і деталізований характер підвищують поінформованість клієнтів і підвищують довіру, що покращує репутацію компанії. Натомість, рекламний тон негативно впливає на сприйняття щирості діяльності компанії і погіршує репутацію. (Kim, 2017)

Так, бачимо що навіть базова інформація щодо КСВ, але детально і прозоро прописана, дає компанії вищий ступінь надійності.

НУО у контексті комунікації КСВ активностей і стратегії грають роль медіатора, та фактора довіри. (Schade та ін., 2022), (Arenas та ін, 2009) Вважають, що споживачі, швидше за все, матимуть позитивне ставлення до компаній, які займаються КСВ, якщо вони сприйматимуть високий рівень легітимності та довіри між компанією та її партнером-НУО. Таким чином, це може створювати ефект ореолу від досвіду та місії НУО навколо компанії під час такого партнерства. (Schade та ін., 2022)

Також, з комунікації компанії можуть створювати позитивний імідж та сигналізувати про свій прогрес у КСВ, адже дослідження доводять: “Ключові стейкхолдери, такі як споживачі, працівники та інвестори, вірогідніше вживатимуть заходів, щоб винагороджувати хороші компанії, які залучаються до КСВ, і карати тих, які цього не роблять.” (Schiefelbein (2012). Також наголошується на тому, що прозорість і підтримка інформативності у комунікаційних повідомленнях компаній до споживачів впливала таким чином: “...Коли споживачі відчули підвищення інформативності, особистої значущості, фактичного тону, послідовності та прозорості в комунікації компанії з КСВ, їхні знання з КСВ та довіра до зобов’язань компанії КСВ зросли, що, у свою чергу, покращило репутацію” (Kim, 2017). Прозорість може допомогти зміцнити довіру між зацікавленими сторонами, надаючи їм інформацію про те, як корпорація

планує досягти своїх цілей КСВ, в тому числі сигналізуючи про партнерство з відповідними експертним НУО.

Дослідження(Schade та ін., 2022)фокусується на новому вимірі комунікації щодо КСВ, а саме комунікація щодо мотивів компанії до реалізації КСВ, так звані, “мотиви, що служать компанії”, або “мотиви, що служать громадськості”. У результаті дослідження показало, що комунікація, яка була зосереджена на мотивах які служать громадськості привели до кращого ставлення споживачів. А також, що :”Схоже, що вирішальним чинником для досягнення позитивних результатів для споживачів є активна участь НУО у партнерстві.” Це підтверджує припущення, що стейкхолдери краще сприймають КСВ активності компаній, завдяки доданій цінності та репутації від партнера-НУО.(Schade та ін., 2022), (Arenas та ін., 2009,)

В той час, як компанії використовують PR комунікацію і звітування як одні із важелів для просування своєї позиції на ринку та покращуючи свою репутацію серед клієнтів і самих громад впливу, неприбуткові організації не використовують таку стратегію по декільком причинам: 1) організації не хочуть, щоб їх прирівнювали і сприймали як корпорацію/корпоративно побудовану структуру. Їхня початкова місія не стосувалася бізнес просування і конкуренції, і тому, повідомлення щодо їхньої відповідальності на місцях присутності або сприймалося як відволікання від основної (глобальної) місії. 2) У більшості, неприбуткові організації залежні від волонтерів, донорів та партнерів для виконання їхньої основної діяльності - у випадку, якщо один із таких стейкхолдерів вважатиме, що неприбуткова організація не використовує їх ресурс у призначеному напрямку, ресурс може бути втрачений. Тож наразі, НУО розірвані надвоє між інтересами суспільства (комунікація і діяльність щодо КСВ) та бажання і умови стейкхолдерів щодо їх участі і процесу. У результаті, НУО ведуть свою діяльність не вдаючись до гучних PR кампаній, лише



використовують ресурси для комунікації і виконання найважливіших аспектів (Waters, R.D. and Ott, H.K.2014).

У цьому дослідженні, лідери неприбуткового сектору зазначали, що:”... оприлюднення їхніх зусиль корпоративної соціальної відповідальності забирає користь і стає бізнес-стратегією, чого не бажають деякі керівники некомерційного сектору...» (Waters, R.D. and Ott, H.K. (2014)

Тож, бачимо велику різницю у підходах двох стейкхолдерів щодо двох найважливіших складових: стратегія і комунікація. Якщо для компаній стратегія це невід’ємна і основна частина, яка забезпечує успішність у багатьох випадках, а правильна комунікація (відповідна до інтересів кожного зі стейкхолдерів) сигналізує про це і дає поштовх далі для просування компанії і більш успішного партнерства. Для НУО стратегічний підхід суперечить цінностям і культурі організації, так само, як і комунікація (піар) може поставити під загрозу їхню репутацію та в перспективі може завадити наданню соціальних послуг для громади. Waters, R.D. and Ott, H.K. (2014). Щоб підкріпити вищезгадані причини співпраці компаній і НУО і як саме дві сторони досягають успіху, можна навести приклад дослідження, яке включало інтерв’ювання лідерів НУО та представників бізнесів щодо того, чи мають бізнеси і НУО поділяти одні і ті ж цінності та принципи, щоб досягти поставлених цілей.

Також дослідження свідчать про важливість учасників рухатися у одному напрямку, включаючи візію, місію і принципи ведення діяльності. Це необхідно для продуктивної співпраці та закладання фундаменту для майбутньої роботи.

“Партнерства задля КСВ поділяють основні цінності та принципи роботи, включаючи співпрацю, орієнтовану на громаду, фінансову відповідальність і стратегічне узгодження для загального блага ”.(Remund & McKeever, 2018)  
Співпраця орієнтована, на громаду означає що діяльність орієнтована на потреби

громади/суспільства в першу чергу, а не НУО чи бізнесу. 2) Фіскальна відповідальність означає фінансову спроможність і фінансову прозорість, 3) стратегічна узгодженість для більшого добра, означає відповідність активності/проєкту до фокусу НУО/компанії та їхньої стратегії розвитку. Тож, це означає, що успішність програми буде залежати від організації і стосунків партнерів, і одним із факторів вибору такого партнера буде узгодженість у цінностях і поняттях, розділення/поділ однакового бачення мети. (Remund & McKeever, 2018)

Також, що важливо для партнерства бізнесу різного розміру і НУО, це розподіл обов'язків, що несе обмін експертизою, розширення меж та підтримання стосунків. (Remund & McKeever, 2018)

Так, можна зробити висновок, що а) співпраця має бути узгоджена та обов'язки розподілені відповідно до сильних сторін обох учасників і відповідати їхнім корпоративним цінностям/специфічній місії (яка може бути розроблена разом для конкретної програми), які вони розділяють і сповідують б) всі учасники мають розуміти і поділяти одну і тую мету і стратегію в) підтримка стосунків учасників і управління ними є складовою, яка рухає успішні довгострокові ініціативи.

### 1.3 Моніторинг спільних проєктів бізнес організацій та НУО

Одним із головних складових успішної реалізації програми вимірювання успішності КСВ програми відповідно до мети та, обраної для цього стратегії компанії. Таким чином, компанія може винести для себе висновки щодо обраного напрямку і методів, які були ефективними, своїх сильних сторін і пунктів вдосконалення, відрефлексувати реакцію залучених сторін.

Так, авторами F. Mansor та ін. було запропоновано структуру з 4-х критеріїв, або вимірів, за якими можна виміряти поточний стан реалізації КСВ проєктів

визначити зони вдосконалення. Їх також можна використовувати як дороговкази у процесі створення нової програми. Вимірники/шкали представлені для аналізу від найнижчого до найвищого рівня представленості. Слабка-сильна КСВ; Стратегічна-Аутентична(Genuine) КСВ; Специфічна-Широка КСВ; Наявність-відсутність PR пофілю. (Mansor та ін., 2022). Перша шкала може бути описана також як активність / пасивність у КСВ активностях. Пасивність у реальних визначеннях може бути фінансові благодійні внески, одноразове залучення у корпоративне волонтерство. Натомість, активність проявляється у ініціативах від самої компанії, в тому числі, компанія має високий контроль та це символізує зобов'язання. Так, часто говорять про те, що компанії вдаються до КСВ для просування своєї репутації та іміджу, досягнення стратегічних цілей визначених стейкхолдерами. Інша парадигма в тому, що КСВ може кінцевою метою як така, “створення добра”. Так, друга шкала аналізує рівень стратегічності або аутентичності/безкорисності КСВ. Якщо компанія вбачає у обраному КСВ проєкті/активності вирішення соціальної проблеми, їхня діяльність виявляється більш ідейною та більш адресною. Стратегічна, навпаки, сильно пов'язана з компанією як цілим, її візією і місією, і виконується з чітко визначеними метриками, критеріями, зонами відповідальності. Якщо дані аналізу за цією шкалою підпадають під один або інший край, це може означати що компанія має різну мотивацію для реалізації КСВ. Це може залежати від таких факторів як розмір компанії, комунікації, прибутковості, позиції на ринку.

Важливо, що неприбуткові організації також можуть вдаватися до обох видів КСВ, в залежності від їхнього розміру (для міжнародних - може бути визначена глобальна стратегія, але локально можуть бути різні способи досягнення в залежності від особливості країни та громади впливу), спеціалізації, структури та історії.

Третя шкала пропонує різницю між широким та специфічним направленням активності. Вони варіюються через географічну присутність компанії, розмір. В той час як одні компанії знають про глобальні проблеми і залежно від їхнього рівня впливу і сильних сторін, вважають себе агентами змін для суспільства, використовуючи різні види активностей і напрямків. Інші ж компанії віддають перевагу вузькій направленості для адресності їх допомоги з однієї сторони, з іншої для більшого медіа резонансу або поширеності, щоб залишитися конкурентоспроможними (навіть, якщо їх обраний напрямок це благодійність). Остання шкала про відсутність або наявність PR профілю: автори вважають що сильний піар профіль використовується в основному для просування репутації компанії. Піар вважається більш важливим інструментом підтримання репутації, навіть, якщо сам проєкт про який говориться не несе великої цінності для суспільства. Натомість, відсутність профілю не завжди сигналізує про відсутність активностей, проте знижує шанси на високу впізнаваність і лояльність. (Mansor та ін., 2022)

Так, встановлення чітких вимірників і “вказівників” для того щоб дати можливість покращувати програму навіть у процесі її впровадження, важливо, що цей моніторинг має проводитись у кількох вимірах, і, найкраще, за участі усіх сторін

#### 1.4 Роль соціальних працівників у реалізації партнерських проєктів

У світі, що швидко розвивається, соціальна робота як професія отримала визнання як у своїй традиційній галузі, так і в інтегрованій сфері бізнесу та глобального добробуту. Один із способів займатися такою діяльністю – це працювати у сфері КСВ, яка реалізується бізнесом. Причиною, чому соціальні працівники можуть процвітати в сфері бізнесу та КСВ, є: різноманітний польовий досвід, знання людей, наполегливість і мульти галузеве навчання. Крім того, вищезазначені дослідження показали, що бізнес шукає підтримки експертів

в особі НУО, також через їхній досвід різноманітних програм і стратегій, необхідних для розвитку бізнесу в КСВ.

Крім того, соціальних працівників можна запрошувати як консультантів або як штатних працівників у структурі компанії для моніторингу, оцінки, розробки, дослідження та консультування щодо відповідного підходу компанії та питань в сфері КСВ, які необхідно вирішити.

Так автори(Ross,2009) підтримують думку щодо важливості знань і навичок соціальних працівників у сфері КСВ : “Здатність залучати людей до їхнього благополуччя та давати їм змогу протистояти життєвим викликам робить їх ближчими до цілей, яких має досягти уряд через соціальний розвиток та КСВ. Це робить їх більш компетентними та оснащеними необхідними навичками, ніж інші професіонали, які беруть участь у цій галузі( Ross, D. 2009). Emphasizing the ‘Social’ in Corporate Social Responsibility: A Social Work Perspective. In S. O. Idowu and W. L. Filho (Eds.), *Professionals’ Perspectives of Corporate Social Responsibility* (pp. 301-318). Heidelberg: Springer. DOI 10.1007/978-3-642-02630-0 цит.за Salman, M., & Gupta, P. (2021). Corporate Social Responsibility and Social Development: New Vistas of Social Work Practice in India. *Journal of Social Work Education and Practice*, 6(4)(10-19). <http://www.jswep.in/index.php/jswep/article/view/127/120>)

Також важливо пояснити зв'язок між соціальними працівниками, КСВ та соціальним розвитком. Основна місія соціальної роботи полягає в тому, щоб допомогти людям допомогти собі, що може включати ряд заходів, і способів розширення можливостей людей, а також покращення середовища, в якому вони живуть. Це включає конкретні види діяльності, такі як участь у колективних діях, розробка проєктів для допомоги громаді, адвокація та поширення обізнаності на різних рівнях. Таким чином, існують спільні ознаки із загальної практики соціальної роботи, соціального розвитку та КСВ:

1. “Гідність і цінність кожної особистості суспільства;
2. Зосередження на розвитку окремих людей, груп і спільнот;
3. У першу чергу фокус на маргіналізованих верствах;
4. Відповідальність перед суспільством;
5. Поліпшення соціального функціонування;
6. Інтеграція цілей національного розвитку;
7. Підтримка державних ініціатив щодо розвитку;
8. Стійке середовище;
8. Партнерство з НУО;
9. Комплексне використання методу соціальної роботи;
- 10.Залучення соціальних працівників та НУО корпорацією.”(Salman & Gupta, 2021)

Таким чином, також виявляється, що соціальні працівники можуть брати участь у НУО та бізнес-партнерстві, будучи досвідченим людським ресурсом для консультування, комунікації та реалізації проєктів. Крім того, ще одним допоміжним інструментом соціальних працівників у цьому вимірі була б їхня широка мережа, а отже, пошук найкращого експерта/НУО, заощаджуючи гроші та ресурси бізнесу.

У центрі уваги більшості стратегій і програм КСВ – навколишнє середовище, розвиток громади, розширення можливостей, добробут працівників, освіта, розвиток навичок і можливостей, а також здоров'я та рівність. Соціальні працівники були знайомі або залучені до вирішення таких проблем з першого дня у своїй професії, і, якщо ці проблеми включені до виміру КСВ, означає більший вплив і їхнє вирішення на іншому рівні. (Salman & Gupta, 2021)

Якісне дослідження корпорації на Філіппінах демонструє розвиток стратегії КСВ від компенсаційного (band-aid) підходу до більш сталого та інклюзивного підходу із застосуванням методів і принципів соціальної роботи. Для цього компанія

створила фонд, який очолює соціальний працівник. «Щоб переосмислити свою КСВ, вони прийняли методологію соціальної роботи, визнаючи сутність організації та розвитку громади, а також включивши процес допомоги в соціальній роботі в ініціативи КСВ, які вони реалізовуватимуть. Таким чином, їх структура КСВ дотримується інклюзивної, орієнтованої на вплив, сталої та інноваційної або унікальної КСВ, яка вирішує створити віддані відносини допомоги громадам у своїй сфері діяльності» (Paola Ellaine D.Luzon та ін., 2022)

У результаті керівником фонду, який є соціальним працівником, були розроблені інклюзивні та відповідні програми відповідно до потреб громади, а також загального розвитку середовища/суспільства (програми охорони здоров'я та культури).

Тож повертаючись до ролі соціальних працівників у підтримці та розбудові таких стратегій, випадок WFI доводить, що освіта та досвід соціального працівника відіграли важливу роль у цьому. у дослідницькій статті він сам надає коментар, щоб пояснити випадок WFI та наслідки для інших компаній, щоб вважати соціальних працівників цінними експертами: «Менеджер Фондації WFI підкреслив, що він є насамперед зареєстрованим соціальним працівником більше, ніж менеджером. Завдяки своєму безцінному багаторічному досвіду соціальної роботи в різних сферах він засвідчив, що соціальні працівники – це більше, ніж працівники, які проводять оцінювання та відвідування додому; скоріше, це професіонали, які здатні розробляти та впроваджувати програми, такі як у сфері КСВ, які позитивно вплинуть на життя людей і спільнот. Далі він стверджує, що соціальні працівники вміють добре спілкуватися, як слухати, так і говорити, а також будувати стосунки та мережі з іншими. Вони також добре аналізують ситуації, що є навичкою, необхідною для належного виявлення основних причин проблем і, як наслідок, більш ефективного вирішення проблем громади» (Paola Ellaine D.Luzon та ін., 2022)

Крім того, щоб підтвердити важливість оцінки потреб і збереження впливу, слід наслідувати приклад WFI: «Щоб забезпечити належне вирішення потреб громади відповідно до їх спільної мети, WFI та професія соціальної роботи зобов'язуються підтримувати цінність доброчесності у своїй відповідній практиці — робити те, що правильно, а не лише те, що вимагається» (Paola Ellaine D. Luzon та ін., 2022)

Отже, можна зробити висновок, що практики соціальної роботи або випускники програм соціальної роботи мають цінні навички та знання, цінності, принципи та досвід. (Social Work in Suits: A Case Study on the Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives of Widus Foundation, Inc. (WFI) Luzon, Paola Ellaine D.) Усе для того, щоб допомогти компаніям рости та бути частиною сталого розвитку суспільства, яке у свою чергу підвищить їх репутацію, послуги та відносини з клієнтами та найважливішими зацікавленими сторонами – громадами та співробітниками.

“Росс (2009) визначив набір навичок соціальної роботи, які можуть бути дуже корисними для розвитку практики КСВ та вирішення проблем, пов'язаних з КСВ. Це включає (1) критичний аналіз, (2) стратегії вирівнювання в партнерстві, (3) прислуховування до безправних і залучення могутніх, (4) побудова діалогу без експлуатації, (5) сприяння етичним діям могутніх і (6) робота над збереженням гарантій партнерства. Ці навички можуть допомогти підтримувати КСВ компаній у напрямку гармонійного ведення бізнесу через ефективне забезпечення важливих і нешкідливих проєктів, заснованих на цінностях соціальної справедливості та прав людини, і, як наслідок, отримання підтримки та уникнення конфліктів з людьми та спільнотами” ( Ross, D. (2009). *Emphasizing the ‘Social’ in Corporate Social Responsibility: A Social Work Perspective*. In: Idowu, S., Leal Filho, W. (eds) *Professionals' Perspectives of Corporate Social Responsibility*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-02630-0\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-642-02630-0_17) цит.за



Paola Ellaine D.Luzon, Jennifer Mae I.Milan & Eunice M.Noveno. (2022). Social Work in Suits: A Case Study on the Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives of Widus Foundation, Inc. (WFI). *Asean Social Work Journal*, 17–34. <https://doi.org/10.58671/aswj.v10i1.5>

Іншим прикладом взаємозв'язку соціальної роботи та бізнесу є те, що так звані індустріальні, або професійні програми соціальної роботи були присутні з 19 століття. У той час більшість проблем працівників були пов'язані з алкоголем, але не всі, тому на робочих місцях були розроблені програми допомоги працівникам, і послуги могли надаватися різними способами. Ці програми були попередниками професійної соціальної роботи - спочатку як програми взаємодопомоги та волонтерські програми, що виникли в результаті активізму щодо прогресивних реформ. Однак ця ініціатива на робочих місцях/фабриках зазнала невдачі, оскільки на той час роботодавці не бачили довгострокового впливу ні на корпорації, ні на суспільство в цілому, хоча це було етично та емоційно привабливо. Тим не менш, це призвело до зміни індустріальної соціальної роботи на ринковий підхід до екологічної та соціальної сталості, який вже розглядається корпораціями як спосіб росту та конкурентоспроможності. Отже, коли корпорації зрозуміли, що стійкість може мати велике значення для вирішення їхньої конкурентоспроможності та вирішення моральних проблем, а також отримання прибутку, «...це почало змінювати програму промислової соціальної роботи таким чином, щоб забезпечити більшу стійкість, додаючи цінність для корпорацій з точки зору «справедливого прибутку». Таким чином, компанії поступово зрозуміли, що їм потрібно прийняти сталий розвиток, запровадивши більш орієнтований на ринок підхід у своїй діяльності з КСВ, оскільки це допоможе їм перемогти свою конкуренцію, маючи стійкість, щоб бути дарвінівськими»(Sarkar, 2008)

Таким чином, з одного боку, стійкість була встановлена з переважною причиною отримання прибутку в довгостроковій перспективі, вона також торкалася соціальних і моральних проблем, які раніше підтримувалися програмами професійної соціальної роботи, але не принесли бізнесу довгострокових результатів. Зрештою, соціальна робота на робочому місці була трансформована в сталість із більш широким охопленням питань. Так, ми бачимо сліди соціальної роботи до сьогоднішнього дня з точки зору вирішення проблем і трансформації підходів, навіть якщо це означає нетрадиційне залучення служб і підходів соціальної роботи.

Дослідження, проведене в Румунії, надає дані соціальних працівників, які вважають, що: «зв'язок між соціальною роботою та корпоративною соціальною відповідальністю є фундаментальним елементом у вирішенні соціальних проблем, оскільки поєднання інформації веде до якісного втручання, а також до нормального суспільства, в якому права людей, як-от: право на освіту, право на здоров'я, право на житло, право на повагу тощо.»(Gotea, M., & Roşculeţ, A. 2019)

Так, можна побачити, що об'єднані зусилля КСВ і соціальної роботи не лише покращують існуючі умови, але й будують суспільство, де людей поважають і підтримують, забезпечуючи задоволення їхніх потреб.

Більше того, щоб підтвердити переваги наявності соціальних працівників у бізнесі, докази свідчать: «...хороший фахівець із корпоративної соціальної відповідальності повинен мати загальні знання з маркетингу, соціального маркетингу та соціальної роботи, щоб мати можливість генерувати та керувати кращими соціальними проектами, як для іміджу компанії, так і для зменшення соціальних проблем, які існують у громаді, де працює корпорація»(Gotea, M., & Roşculeţ, A. 2019). Згідно з описом, фахівець із соціальної роботи має необхідні якості, щоб бути фахівцем із корпоративної соціальної відповідальності через

наповнення навчання з соціальної роботи та практичного застосування навичок у різних напрямках.

Таким чином, соціальна робота та компанії, які розробили цілі КСВ, мають той самий основний принцип: кожен, індивідуально чи як група, несе відповідальність за підтримку та допомогу суспільству (Gotea, M., & Roşculeţ, A. 2019)

Крім того, залучення соціальних працівників можна прив'язати до глобального розвитку. Одним із шляхів досягнення цього є дотримання ЦСР, які безпосередньо пов'язані з місією соціальної роботи, обсягом роботи та експертизою.

ЦСР також є одним із рушійних сил соціального розвитку та соціального добробуту, які можуть бути прийняті та, отже, вирішені більш глобально бізнес-організаціями. Оскільки це глобальна стратегія, для кожної з цілей існують підцілі, пропозиції діяльності, та “дороговкази”, які також можуть допомогти компаніям визначити, яку мету вони можуть досягти найкраще. Одним із головних факторів прийняття рішення щодо прийняття стратегії КСВ, або обрати фокус ЦСР є зв'язок з основним бізнесом компанії, а отже, з її ресурсами. “ КСВ приносить користь корпораціям у багатьох відношеннях, таких як фінансові результати, ідентифікація та імідж, репутація, бренд, громадська довіра, задоволеність клієнтів, лояльність клієнтів і намір купувати. Між тим, цілі сталого розвитку (ЦСР) забезпечують стійкість бізнесу, стабільну економіку, функціональне суспільство, запобігання кризам, управління ресурсами, розширення ринку праці та зростання загального ринку. КСВ і ЦСР доповнюють один одного, оскільки обидва сприяють захисту навколишнього середовища та соціально-економічному розвитку. ”(Fallah Shayan та ін., 2022)

Крім того, КСВ і ЦСР взаємопов'язані з точки зору вибору та досягнення кінцевої мети, працюючи разом як дорожня карта в глобальній стратегії КСВ компанії, наприклад, або навіть в одному конкретному проєкті.

Отже, роль соціальних працівників у сфері КСВ є необхідною та корисною з багатьох причин: величезний досвід, знання людей, комплексний підхід, зосередженість на загальному розвитку, стійкі підходи, досвід, сприяння партнерству (НУО та уряд). Крім того, соціальні працівники можуть принести усвідомлення та розуміння важливості глобального розвитку та того, як люди та корпорації можуть брати в ньому участь.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1 Час та місце проведення дослідження

Дослідження проводилось онлайн у місті Прага, Чехія з представниками бізнес організацій та НУО протягом січня-травня.

Учасники дослідження були представниками великого та середнього бізнесу, НУО різного спрямування з глобальним, або локальним представництвом.

#### 2.2 Етапи проведення дослідження

Дослідження відбувалось у три етапи: підготовчий, основний і заключний.

На підготовчому етапі у жовтні-січні проводився пошук та аналіз української та зарубіжної літератури щодо досвіду впровадження партнерських КСВ програм між бізнес організаціями та НУО. Після цього було визначено метод збору інформації (напівструктуровані інтерв'ю), та досліджуваної групи (представники бізнес організацій та НУО, які працюють глобально та локально) та складено відповідні гайди для інтерв'ю.

На 2-му етапі(січень-травень)проводилися інтерв'ю, шляхом онлайн комунікації через електронну пошту, додаток LinkedIn, конференц-платформ Microsoft Teams та Zoom.

Протягом третього етапу (квітень-травень) проводився аналіз отриманих даних, опис результатів та створення концептуального огляду факторів успіху соціальних/екологічних проєктів, створених у партнерстві НУО і бізнес організацій.

### 2.3 Процедура проведення дослідження

Вибір теми для бакалаврської роботи обумовлений попереднім написанням курсової роботи на тему:”Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні”, після роботи над курсовою та дослідженням сучасного стану речей для КСВ та суспільства на базі опрацьованої української та зарубіжної літератури та кейсів, було вирішено поглибити дослідження для розкриття теми, як саме бізнес організації та НУО можуть бути агентами змін для суспільства, громади присутності, та навколишнього середовища, створюючи такі проєкти у співпраці.

Рішення проводити інтерв'ю з обома агентами було прийнято через необхідність дослідити різні точки зору і методи роботи, і саме через інтерв'ювання представників з обох сторін,які безпосередньо задіяні у такі партнерства, вдалося б дослідити комплексний процес партнерства.

Першочергово планувалося провести інтерв'ю з “парами” вже існуючих партнерів, проте після аналізу доступних опцій, було вирішено провести інтерв'ю з представниками якомога різних видів діяльності.

У дослідженні взяли участь 6 респондентів з бізнес організацій та 4 з НУО.

Дані збирались у два способи: 1) за допомогою онлайн конференц платформ Microsoft Teams та Zoom. 2) Надання представникам Word документу з питаннями гайду за допомогою електронної пошти для заповнення і повернення. Всі респонденти надали дозвіл на запис інтерв'ю та/або використання письмових відповідей у імперсональному виді. Інтерв'ю проводились англійською мовою, середня тривалість 40 хвилин-1 година.

Було опитано 5 представників топ-менеджменту, 1 керівник відділу, 1 представник менеджменту НУО, 1 консультант, 2 найманих працівника.

#### 2.4 Методи та інструменти дослідження

Дизайн дослідження є розвідувальним. Для проведення дослідження обраний якісний метод дослідження даних.

Вибір методу пояснюється тим, що через вивчення ставлення і практик кожного з учасників дослідження можна зробити висновки щодо найкращої стратегії досягнення результату у різних умовах та з різними ресурсами, з'ясовуючи причини і позиції різних установ. За Бріменом(2012) у якісному дизайні дослідник прагне до формування теорії/концепції виходячи з уже існуючих ситуацій, визначаючи причини і наслідки такого результату від осіб, які мають безпосереднє відношення до питання у темі. У цьому дослідженні будуть брати участь представники корпорацій та представники громадських організацій, які проводять діяльність у сфері КСВ. Дослідники Classon, J., & Dahlström, J. (2006). Використовували саме такий дизайн, щоб визначити вплив КСВ на результативність/продуктивність обраних компаній.

Пропонується використати стратегію напівструктурованого інтерв'ювання з подальшим декодуванням відповідей респондентів. Гайд інтерв'ю складається з 5-ти блоків: 1-інформація про респондента, 2-загальна інформація про організацію/НУО, 3-Основні КСВ активності, 4-Особливості впровадження

програм,5-Досвід партнерства,6-Результати впровадження програми; формулювання окремих питань розроблені окремо для респондентів з компаній та представників з НУО(див. Додаток 1;2 )

Інструментом дослідження є два гайди напівструктурованого інтерв'ю для двох досліджуваних груп, які були представлені респондентам у ході онлайн-інтерв'ю, або у письмовому вигляді для надання відповідей у асинхронному режимі.

## 2.5 Характеристика вибірки

Використано вибірку зручності.

Критеріями для відбору були:

1. доступність респондента;
2. регіон, де працює організація/НУО;
3. наявність активних програм з КСВ в організації;
4. репутація, місія та візія організації/НУО;
5. досвід партнерства.

### 2.5.1 Характеристика респондентів з бізнес-організацій

№	Стать	Рівень позиції у компанії	К-ть років у організації на теперішній позиції	Сектор організації
1	Ж	Керівник відділу	6 років	Аудит і фінанси
2	М	Топ-	2 роки	Фінанси і ІТ

		менеджмент		
3	М	Топ-менеджмент	1 рік	FMCG
4	Ж	Топ-менеджмент	2 роки	Консалтинг
5	Ж	Топ-менеджмент	4 роки	Роздрібна торгівля
6	М	Топ менеджмент	2 роки	Фінанси і ІТ

### 2.5.2 Характеристика респондентів з НУО

№	Стать	Рівень позиції у компанії	К-ть років у організації на теперішній позиції	Напрямок діяльності організації
1	Ж	Топ-менеджмент	14 років	Сімейні консультації
2	Ж	Найманий працівник	2 роки	Захист навколишнього середовища
3	М	Найманий працівник	1 рік	Сектор конфіденційний



4	Ж	Консультант	5 років	Консультації для жінок та програми для дітей
---	---	-------------	---------	--

## 2.6 Труднощі/обмеження/етичні засади проведення дослідження

Етичні засади: дослідження проводилось з дотриманням конфіденційності, учасники були проінформовані на початку інтерв'ю, що їхні відповіді та надана персональна інформація не буде розголошуватись третім особам, цитати будуть включені у результати у імперсональному виді. У респондентів питали дозвіл на запис та транскрипт інтерв'ю перед початком.

Труднощі дослідження стосуються процесу пошуку і контактування потенційних респондентів, через їхню зайнятість та внутрішню політику обмеження участі у дослідженнях, неможливість учасниками розголошувати внутрішню організаційну інформацію, труднощі зі зв'язком.

## 2.7 Концептуалізація та операціоналізація понять

Бізнес організація-підприємства різних організаційних форм.

Корпоративна соціальна відповідальність – діяльність суб'єктів(бізнес організацій або неурядових організацій) згідно з соціально важливим цінностями суспільства, які сповідуються у компанії та впровадження програм/акцій для досягнення взаємовигідного результату з іншими агентами(цільова група, партнери).

“Концепція, згідно з якою компанії добровільно інтегрують соціальні та екологічні проблеми у свої бізнес-процеси та у взаємодію зі своїми зацікавленими сторонами” (European Commission, 2009)

Партнерство – співпраця двох або більше сторін для досягнення визначеного результату у одній, або більше програмах/активностях.

“Партнерство — це угода між двома або більше людьми для організації бізнес-операцій та розподілу прибутків і зобов’язань.”(Корр, 2023)

## РОЗДІЛ 3

### Взаємодія бізнес-організацій і НУО у програмах корпоративної соціальної відповідальності

#### 3.1 Організація КСВ діяльності та окремих проєктів у бізнес організаціях

Бізнес організації реалізують КСВ задля підвищення конкурентоспроможності, покращення репутації, привабливості для клієнтів і працівників. Тенденція до реалізації КСВ компаніями продовжує набирати обертів тому що компанії розуміють важливість стійкого розвитку, фінансових і нефінансових переваг такої діяльності у довгостроковій перспективі. Так, прийняття компаніями рішення щодо стратегічного напрямку у реалізації КСВ, буде приносити довгострокові результати такі як:

- Покращена репутація: інтеграція КСВ до бізнес стратегії покращує її репутацію серед важливих стейкхолдерів;
- Підвищення лояльності клієнтів: компанії які мають зобов’язання щодо КСВ і демонструють їх зусилля, часто мають вищу лояльність серед клієнтів;

- Поліпшення добробуту та утримання співробітників: Стратегічна КСВ, яка передбачає ініціативи за участі працівників може створити позитивну культуру на робочому місці та покращити дооброботу працівників, що зменшить плинність кадрів;
- Покращений набір талантів: Люди хочуть працювати у компанії яка відображає їхні власні цінності. Фокус на КСВ та демонстрування зосередженості на добробуті працівників і громад допоможе приваблювати та зберігати найкращі таланти;
- Краще управління ризиками: Враховуючи соціальний вплив і вплив на навколишнє середовище від бізнес операцій, компанія може попередити і вирішити можливі ризики пов'язані з порушенням ланцюга постачання, екологічної відповідальності, або спротив громадськості щодо її діяльності;
- Збільшення інновацій: Включаючи КСВ до бізнес стратегії, бізнес організації можуть залучати інновації, пов'язані з новими і креативними способами вирішувати соціальні і екологічні питання;
- Фінансові показники: Як свідчать докази, компанії які реалізують стратегічну КСВ часто покращують і свої фінансові показники, так як переваги від сильної репутації і клієнтської лояльності перетворюється у підвищений об'єм продажів і прибутковість;
- Довгострокова стійкість: Стратегічна КСВ допомагає компаніям сфокусуватись на довгостроковій стійкості, забезпечуючи їхню оперативну готовність до екологічних соціальний і економічних викликів. (*Strategic CSR: Benefits of A Corporate Social Responsibility Program*).

Спосіб реалізації конкретних КСВ проєктів також може різнитися в залежності від цільової аудиторії, мети та партнерів. Так, свідчення з інтерв'ю представників

бізнес організацій стосувалися 4-х способів реалізації КСВ проєктів: 1) стратегія комунікується з глобального офісу з окремого КСВ департаменту компанії, проте локальні офіси обирають конкретний напрямок відповідно до свого контексту та реалізують їх самостійно; 2) ініціативи координуються локально за допомогою “КСВ амбасадорів/чемпіонів” - працівників, які взяли на себе додаткову роль координатора та промоутера локальних КСВ проєктів самостійно за допомогою корпоративного волонтерства або у партнерстві; 3) глобальний/локальний менеджмент компанії створює і транслює на працівників стратегію/набір можливих проєктів на майбутнє та їхню цінність та залучає партнерів; 4) Дії координуються з локального КСВ департаменту, використовуючи декілька шляхів: КСВ амбасадори та партнерство.

Так, респондент з організації яка займається консультативною діяльністю зазначив що, компанія організовує таку діяльність саме за основної ініціативи працівників та за підтримки глобального координатора:”і вони приймають своє, ніби в основному придумують різні ідеї. А потім вони приходять до мене і кажуть: «Гей, у нас є чудова ідея, провести благодійну акцію в Лондоні». Ось скільки це буде коштувати, і , які результати це принесе. Ось чому ми хочемо це зробити. Вони будують свої аргументи, щодо цієї конкретної ініціативи, а потім ми вирішуємо, добре, це те, в чому ми хочемо взяти участь.”(Респондент БО)

Проте, респондент з компанії сектору FMCG щодо процесу прийняття рішень щодо проєктів зазначив що: “Багато в чому вплив міжнародної штаб-квартири. На місцеві проєкти впливає наша позиція на ринку, довгостроковий характер проєктів (тобто історія), а також діалог із зацікавленими сторонами”(Респондент БО)

Цікавим кейсом є приклад діяльності компанії з консультативно-фінансового сектору, локальний офіс у країні Європейського союзу використовує одразу декілька шляхів: кооперація КСВ департаменту та КСВ координаторів у офісі

щодо стратегічно визначеного довготривалого проєкту(про-боно активності) та ініціативи працівників. Наведемо цитату щодо часті важливих стейкхолдерів у процесі реалізації: “ми весь час намагаємося, щоб співробітники були залучені до всіх цих заходів. Нам не лише потрібно, щоб вони були волонтерами та брали участь у цих проєктах, якщо ми навчаємо НУО, хтось має проводити тренінги тощо. Але нам також потрібно, щоб вони допомогли вирішити, яким шляхом піти, яку НУО вони хочуть обрати. Тож вони є досить великою частиною цього процесу. Звичайно, нам потрібен дозвіл керівного комітету. Тож це ще одна дуже важлива зацікавлена сторона, з якою я маю проконсультуватися»..... І ми також маємо мережу координаторів з КСВ, що означає, що в кожному відділі ми маємо особу, яка опікується діяльністю з КСВ, і він або вона організовує всі заходи спільно з нашим відділом. А також це працює, скажімо так, як міст між нашим відділом і професіоналами, які мають різні потреби, різні способи роботи, різний, скажімо, досвід. Таким чином, ці люди дуже важливі для нас, щоб пізнати середовище, в якому ми є, і людей, для яких ми готуємо заходи.”(Респондент БО)

Також важливим є специфіка організація проєктів у партнерстві з іншими агентами(НУО, громади), де респондент з компанії FMCG, яка займається великою к-тю проєктів у трьох напрямках, та один із фокусів на громадах присутності, з якими компанія підтримує довготривалі стосунки як з партнером, зазначає, що важливими складовими реалізації програм у цьому напрямку є:

- 1) Гнучка комунікація з муніципалітетом (як представниками інтересів громади) та оцінка зворотного зв'язку громади щодо проєкту/нагального стану речей: “тут дійсно найважливіше, щоб регулярно оцінювати відгуки від спільнот, наприклад, що ми робимо, працюючи зі спільнотами, це те, що ми навіть намагаємося запитати у спільноти, де нам слід позиціонувати нашу підтримку з точки зору, наприклад, фінансування екологічно чистої діяльності навколо нас, [наводиться приклад майбутнього проєкту]... ми надамо людям навколо нас можливість вибирати або навіть розробляти

проекти, які вони хотіли б бачити в цій сфері, і ми надамо фінансування, якщо звичайно, якщо це відповідає обмеженням, які ми накладаємо в першу чергу”

2) проєкт має відповідати стратегії компанії з КСВ: “це має стосуватися нашого основного бізнесу, не має сенсу спрямовувати нашу навіть благодійну діяльність на ту частину суспільства, де ми не маємо жодного впливу чи експертизи, тому спочатку ми завжди виходимо зі стратегічних пріоритетів, які завжди взаємопов’язані з цим підходом, і цільова група, природно, виходить як насправді не як результат, але це передбачається дизайном цих проєктів”.

3) Найбільший очікуваний вплив: у глобальному підході, щодо активностей спрямованих на клієнтів, для компанії складно виділити всі цільові аудиторії, які могли би потребувати їхнього втручання, проте вони завжди фокусуються на тому, де їхній проєкт принесе найбільший вплив. “ви дивитеся на суспільство та визначаєте, де найбільша проблема, і як ви відображаєте програму, яку ви намагаєтеся вирішити”(Респондент БО)

Характерним для великих міжнародних компаній є запуск ініціативи на глобальному рівні та впровадження на місцевому рівні з конкретними кінцевими цифрами, яких потрібно досягти.

Також велика організація з фінансового сектору свідчили про фокус на тих проєктах та активностях, які найбільш близькі до їхнього продукту або сервісу, таким чином вони задовольняють і бізнес стратегію і КСВ стратегію та серйозно ставляться до індивідуального вкладу кожного працівника, створюючи індивідуальні та корпоративні цілі і винагороджуючи працівників за ініціативи КСВ. “...І тепер є додаткова вага, додатковий фактор, і це як саме компанія

працює над нашими цілями ESG і як ми їх досягаємо. Тож це означає, що ми, чи ми зменшуємо наші викиди, чи допомагаємо ми нашим клієнтам зменшити їхні викиди? Наприклад, за допомогою калькулятора вуглецю, чи ми на шляху до того, щоб включити мільярди людей, яких ми хочемо фінансово включити? Чи ми ростемо, чи ми все ще, збираємося на допомогу благодійним організаціям. Тож я думаю, що для цього також є ціль. Тож зараз це дуже багато в чому вимірюється, і є чіткі КРІ, які справді знаходяться на належному рівні, не просто як хобі чи, “ми б хотіли цього досягти”, але до цього ставляться дуже серйозно” (Респондент БО)

Дані від представників організацій середнього розміру фінансового сектору, свідчили про наявність глобальних ініціатив від головного офісу та створення окремих КСВ проєктів і стратегії у локальних офісах відповідно до контексту кожної країни і позицій найголовніших стейкхолдерів.

Таким чином, бачимо, що реалізація КСВ проєктів має свої обмеження в залежності від розміру, діяльності та контексту організації. проте, існуючі варіанти є гнучкими та видозмінюються відповідно до зворотного зв'язку від суспільства та головних стейкхолдерів: громади присутності, клієнтів, партнерів, працівників. Реалізація КСВ проєктів потребує точності, відданості та експертизи. Відповідно до одержаних даних, успішні проєкти мають відповідати основним цінностям бізнесу та мети організації. Використовуючи КСВ як невід'ємну частину своєї бізнес-стратегії, компанія може допомогти створити більш стійкий і розвинений світ, одночасно використовуючи переваги від покращення репутації, лояльності клієнтів і довгострокового успіху бізнесу.

### 3.2 Організація партнерства між бізнесом та НУО

Так, на основі дослідження 6 бізнес організацій з різного сектору і розміру можна назвати такі фактори, які впливають на рішення бізнес-організації реалізувати КСВ програми у партнерств, які були виділені дослідниками на основі інтерв'ю: з історії партнерств компанії, критеріїв відбору НУО та найчастішими функціями НУО у таких партнерствах: 1) цінності компанії 2) вплив стейкхолдерів і менеджменту 3) внутрішні ініціативи працівників 4) зв'язок з головним продуктом/сервісом компанії 5) окремий напрямок у КСВ стратегії(допомога НУО) 6) експертиза НУО для досягнення мети компанії

Важливо зазначити, що майже всі досліджені компанії мають партнерства з міжнародними НУО які працюють у сфері полегшення негативного впливу, соціального розвитку і тд.

Так, респондент з сектору консалтингу зазначив що для їхньої компанії середнього розміру, КСВ стратегія і ініціативи в основному походять від самих працівників, коли працівники у локальних офісах звертаються до менеджменту з пропозиціями у волонтерстві, допомозі НУО і тд. Таким чином компанія розвиває мережу допомоги і диференціює шляхи реалізації КСВ.

Представник компанії із сектору роздрібної торгівлі зазначає, що їхня стратегія КСВ “відображає всі потенційні теми сталого розвитку в роздрібній торгівлі. Водночас він базується на глобальних загрозах стійкості”. (Респондент БО) У той же час, вони зазначили, що кооперують з багатьма НУО локально, так як кооперація з НУО покращує їхню репутацію, і НУО слугують партнерами частіше у програмах спрямованих на дітей, здоровий спосіб життя, матеріальну



допомогу для людей з обмеженими можливостями і тд, і “НУО приносять важливу експертизу у різних тематиках”(Респондент БО).

На противагу двом попереднім причинам, існує і більш історична та ціннісна причина для компаній реалізовувати КСВ з партнерами. Представник компанії із сектору Фінансів і ІТ зауважив що їхня КСВ стратегія і підхід закладений також у корпоративній культурі компанії, їхніх цінностях які транслуються на кожного співробітника. Також співробітників заохочують бути агентами змін для суспільства шляхом корпоративного волонтерства, та допомогою благодійним організаціям у країнах, що розвиваються(Африка,Латинська Америка і тд.)

Також зазначалося, що саме через дослідження зв'язку між головним продуктом/сервісом компанії і потенційним впливом на суспільство, і народжується ідея майбутньої кооперації. Так, респондент із сектору Фінансів і ІТ компанії наводив приклад щодо того що їхні програми та кампанії мають резонувати та відповідати викликам і важливим темам сьогодення, тому вони мають історію партнерства з міжнародними НУО, які працюють у сфері зменшення голоду, еко-захисними організаціями, боротьби з раком.

Респондент зі сфери Аудиту також зазначав що їхня КСВ стратегія включає окремо консультування самих НУО та допомоги їм у досягненні професіоналізму. Також ці партнерства двосторонні, що означає, що НУО повинна також надавати тренінги/обмін досвідом для працівників бізнес організацій.

З огляду на процес відбору партнерів, поставлених критеріїв до них, більшість опитаних компаній зазначили, що основним пунктом є відповідність цінностям і місії, також мети компанії щодо соціального розвитку, також спроможність НУО створити бажаний результат.

Представник компанії із сектору FMCG, яка реалізує великі глобальні і локальні проєкти у трьох напрямках: зменшення викидів CO<sub>2</sub>, водне господарство,

підтримка громад, зазначав, що для них існують три найважливіших критерії відбору НУО:

- 1) спроможність НУО допомогти бізнес організації досягти поставлених цілей щодо КСВ стратегії
- 2) зв'язок з головним продуктом/послугами компанії (створення програми яка може поєднати інтереси компанії та клієнтів або постачальників)
- 3) ефективність НУО (потенціал і ресурси для створення впливу)

Представник компанії зі сфери аудиту, в КСВ стратегії яких є окремий напрям щодо підтримки розвитку НУО, зазначають що їхні критерії вибору НУО саме для підтримки чи довгострокової спільної діяльності такі:

- 1) НУО, які не дуже відомі, та, не мають великої підтримки від громадськості.
- 2) відповідність критеріям від департаменту ризику компанії

Проте, якщо компанія вирішує реалізувати тренінг/семінар/ волонтерство з НУО, критерії відбору набагато суб'єктивніші і можуть змінюватися в залежності від мети залучення.

Щодо критеріїв відбору зі сторони НУО, більшість представників зосереджуються на культурі та цінностях компаній, мають процес оцінки етичного кодексу/цінностей/місії компанії а також фінансових показників у деяких ситуаціях.

Інший приклад чітких критеріїв відбору від представника глобальної Фінансової/ІТ компанії, який зазначає, що для їхнього розміру і операцій, для розробки нового проєкту, має сенс залучати партнера, з яким можна швидко вийти на ринок, аніж намагатися “мімікувати” самостійно. Таким чином, вони отримують партнера, який має доступ до потрібної цільової аудиторії/ринку, заощаджують ресурси. Проте, в кінці компанія хоче мати повний контроль над процесом, тому у довгостроковому вимірі, проєкт або програма може бути запущена як партнерська, але компанія може зробити вибір “купити” цю

програму під свій контроль і інтегрувати готовий продукт до своїх операцій, або ж обрати шлях з самого початку будувати це самостійно.

Тож, результати показали, що організація партнерства між НУО і бізнес організацією можуть мати різний характер, в залежності від мети проєкту, мотивації учасників до партнерства а також процесу відбору партнерами один одного. Так, було визначено найчастіші фактори мотивації до реалізації КСВ бізнес організаціями: 1) цінності компанії; 2) вплив стейкхолдерів і менеджменту; 3) внутрішні ініціативи працівників; 4) зв'язок з головним продуктом/сервісом компанії; 5) окремий напрямок у КСВ стратегії(допомога НУО); 6)експертиза НУО для досягнення мети компанії. Також критерії відбору партнерів, які залежать від відповідності цінностям, злагодженості і відповідності мети компанії та спроможності НУО створити вплив.Тож, залучення та реалізація партнерських програм є комплексною та динамічною діяльністю зі сторони обох учасників, яка потребує чіткої мети та плану.

### 3.4 Види взаємодії з цільовою аудиторією, оцінка та моніторинг програм

Що стосується моніторингу діяльності, більшість опитаних компаній зазначили, що мають окремі КРІ для кожного проєкту/діяльності, наприклад, для корпоративного волонтерства. Бізнес організація із сектору FMCG має щомісячні цілі щодо кількості працівників, залучених до волонтерства, а також вимірювання щодо скорочення викидів CO<sub>2</sub>, екологічне пакування, управління водними ресурсами тощо. Це означає, що працівники можуть відстежувати власний прогрес і вплив на КСВ, а також на компанію в цілому.

Також зазначали про відповідні зміни на етапі моніторингу та оцінки: «Звичайно, ми робимо зміни, ми змінюємо теми. Ми змінюємо експертів, працівників, які в цьому беруть участь, і ми працюємо на різних НУО. Знаєте,

ми дійсно намагаємось, специфікувати програму з часом, щоб щороку вона відповідала на поточні проблеми.”

Іншим прикладом від фінансової компанії щодо моніторингу: окрім конкретних встановлених раніше КРІ для проєктів, які вже довго реалізуються, з кожною новою програмою чи проєктом, який розробляється на регіональному чи глобальному рівні, система моніторингу також створюється як специфічна для цього проєкту та його мети. Крім того, перед запуском проєкт має пройти ретельний процес тестування, тобто його потрібно протестувати в різних середовищах і з різними результатами.

Що стосується комунікації та зворотного зв'язку з цільовими групами та співробітниками, деякі компанії зосереджені на зворотному зв'язку співробітників, оскільки вони є основними особами, які приймають рішення щодо стратегії компанії, її зусиль і агентів змін, і оскільки більшість проєктів спрямовані на добробут співробітників.

Деякі компанії проводять великі моніторингові заходи, порівнюючи нові кількісні дані з цільовими, а також намагаються залучити осіб, які приймають рішення, або представників цільових груп (це типово для компаній, які здійснюють діяльність у своїх спільнотах присутності, і вони в основному спілкуються з представником цієї групи). Також респондент з компанії FMCG зазначив, що вони визначають та змінюють свою спрямованість/діяльність на основі діалогу із зацікавленими сторонами. Також декілька респондентів згадали про особистий зв'язок і стосунки, як важливу частину продуктивної співпраці, оскільки вони служать точкою побудови довіри.

Крім того, представник з опитаної НУО зазначив, що вони також мають власні КРІ фінансового та соціального впливу для компаній, які виконували проєкти, які вони підтримували.

Іншою важливою частиною комунікаційної стратегії є звітування, однак лише кілька опитаних компаній згадали його як окрему стратегію комунікації своєї

діяльності. Це залишається цінною стратегією, оскільки вона дає певність, факти та відданість.

Підводячи підсумок, можна зазначити, що стратегії комунікації бізнес організацій з цільовими групами можуть відрізнятися залежно від специфіки проєкту, однак важливо, щоб кожна з них була постійною. За результатами інтерв'ю можна виділити 3 стратегії проведення моніторингу: KPIs для кожного проєкту, сесії зворотного зв'язку з різними учасниками, збір кількісних даних.

### 3.4 Фактори успіху у реалізації партнерських проєктів та спільної діяльності

У процесі визначення вирішальних чинників успіху партнерських програм, виникла і відповідь на те, як створити успішне партнерство. Так, представниками бізнесу і НУО було представлено такі фактори, які сприяють досягненню мети спільної програми та/або спільної загальної кооперації. Ці фактори різняться через досвід і експертизу учасників.

Також у опрацьованій літературі (Remund, D. L., & McKeever, V. W. (2018)) було визначено, що спільні цінності (співпрацю, орієнтовану на громаду, фінансову відповідальність і стратегічне узгодження для загального блага), слід яких можна відслідкувати у деяких досліджених бізнес-організаціях, є важливими для побудови стійких стосунків і досягнення мети проєкту, що було і доведено емпірично однією з НУО. Також неодноразово наголошувалось на важливості вибору експерта у сфері і довіру один до одного.

Також, на противагу дослідженню, де представник НУО відзначив, що НУО не віддають перевагу статусу бізнес організації у комунікації і своєму позиціонуванні (Waters, R.D. and Ott, H.K. (2014)), протилежним можна інтерпретувати відповідь представника НУО у даному дослідженні, де наголошується на важливості рівності бізнесу і НУО: “Необхідно змінити погляд на те, як вони дивляться на нас [НУО], тому що вони повинні бачити в

нас просто ділових партнерів, а не когось, хто є просто мрійником, а не практичною людиною».

Також цінним є коментар представника бізнесу, що для успішної КСВ програми/партнерства необхідно “включати стійкість у все, що вони [компанії] роблять” і поширювати цей підхід всередині компанії, мати “стійкість в їхній ДНК”. Це можна інтерпретувати як те, що компанії починають вбачати важливість соціальних місій у КСВ, яка може стосуватися не тільки громади і клієнтів, а і їхніх працівників та перехід до більш стійких операцій.

У таблиці наведено фактори успіху партнерства від представників обох сторін, і фактори успіху щодо реалізації КСВ стратегії визначені представниками бізнес-організацій.

Фактори успіху партнерства визначені представниками бізнес організацій	Фактори успіху партнерства визначені представниками НУО
1. Особисті відносини з партнерами 2. Довготерміновість та безперервність співробітництва 3. Послуги експерта (озн. залучати представників НУО в якості експертів)	1. Бути реалістами, щоб отримати довіру від бізнес організацій 2. Бути приземленими і обґрунтованими в рекомендаціях 3. Рівність в партнерстві як бізнес-партнерів 4. Спільна ціль і очікування 5. Взаємна поінформованість 6. Довіра 7. Мати встановлені правила і принципи співробітництва 8. Бути готовими до компромісів 9. Прозорість

Узагальнюючи можна зазначити, що для успішності партнерства, учасники мають прийняти спільну ціль і побудувати продуктивну співпрацю на основі професійності та довіри. Фактори, які зазначали обидві сторони для досягнення успіху та, які рекомендували враховувати у співпраці, стосувалися збереження продуктивних стосунків. Проте, також зазначалися і фактори, які можна віднести до тих, які можуть бути спрямовані на громадськість і інші організації у контексті КСВ і стійкості. Так наприклад, продуктивність у сталій діяльності і, в принципі, змінене мислення у сторону сталого способу життя, може бути використане як заклик до дії у просуванні більш розвиненого способу ведення бізнесу і, як наслідок, покращення загального доброту суспільства. Також є і специфічні фактори зазначені представниками НУО, які сприяють їхньому

кращому інтегруванню і збільшенню впливу у бізнес середовищі. Так, наприклад реалістичність і обґрунтованість у рекомендаціях для бізнесу, є тим що просуває репутацію НУО і їхній вплив як експерта, який може відповідно допомогти у конкретній ситуації. Також важливий пункт щодо успішності партнерства був зазначений однією НУО, а саме “бажання йти на компроміс, особливо у співробітництві з державними інституціями”(Респондент НУО). Так можна сказати про специфіку спілкування та підтримання стосунків з урядом, через низку причин, таких як: “небажання урядовців бачити проблеми та людей, які потребують допомоги”(Респондент НУО). У цій ситуації функція НУО - інформувати про існуючі проблеми та надавати експертизу щодо необхідних ресурсів і шляхів вирішення проблеми.

Отже, бачимо, що існують фактори успіху які сприяють досягненню успішної колаборації. Як наслідок, продуктивні стосунки відображаються на наповненні і перебігу спільної програми. Тож, важливо розділяти спільні цінності, ціль і діяти відповідно контексту, та бути експертами у своїй зоні відповідальності.

Цінним також є наведені чинники успіху реалізації КСВ стратегії від бізнес організацій, які не стосуються наявності партнера. Так, можна побачити, що є тенденція на більше усвідомлення компаніями важливості КСВ не тільки для своїх нефінансових показників та конкурентоспроможності, а і як загальний тренд на просування сталості і у способі життя і ведення діяльності. Інші показники свідчать про важливість усвідомлення і слідуванню мети, адже результат може бути позитивним тільки якщо наявний фокус на тому, в чому компанія може зробити реальний вплив і використати свій потенціал.

Таблиця 3.5. Чинники успіху реалізації КСВ зазначені респондентами з бізнес організацій



- |   |
|---|
| 1.Слідування цілям/зобов'язанням  |
| 2.Змінювати мислення людей в організаціях і проактивно думати про сталість, що б вони не робили |
| 3.Наявність чіткої мети (для чого потрібна КСВ)   |

Отже, відповідно до результатів дослідження, вдалося виділити як спільні так і відмінні фактори успіху партнерства між двома агентами змін- НУО і бізнес організаціями у програмах КСВ. Спільні фактори такі як спільна ціль, наявність особистих стосунків представників і прозорість діяльності. Відмінні фактори залежали від досвіду учасників, а також від напрямку їхньої діяльності. Загалом, можна побачити як відрізняється фокус представників обох сторін: бізнес організацій - у стратегічний бік, НУО - у бік організації партнерства і взаємності.

### 3.5 Роль соціального працівника у створенні і підтримці партнерських проєктів між бізнес організаціями і НУО

Тож, після обговорення важливих факторів успіху та способів, якими НУО можуть бути залучені до бізнес сторони створення впливу через КСВ, важливо зазначити, що до такої співпраці можна включати соціальних працівників, як частини команди експертів у НУО. Професія соціального працівника ніколи не обмежувалася прямою допомогою особам у СЖО, вона була гнучкою та мультифокусною. Таким чином, соціальні працівники також можуть відігравати важливу роль у реалізації КСВ. Але ці ролі також можуть відрізнитися в залежності від функції самої НУО в партнерстві. Як свідчить література Poret, S. (2014), НУО мають власну мотивацію займатися КСВ, а також мають різні підходи до роботи. Таким чином, можна виділити наступні функції НУО у досліджених кейсах партнерства (Таблиця 3.5)

Таблиця 3.5 Функції НУО у партнерстві з бізнес організаціями

№	Функція НУО	Спосіб реалізації зазначеної функції
1	Надання консультацій зі сфери компетенцій НУО	Різні проекти, Створення внутрішньої політики сталого розвитку,
2	Підвищення репутації бізнес-організацій як результат співробітництва	Співпраця в цілому
3	Розробка проектів та програм	Створення спеціальних проектів для співробітників
4	Навчання співробітників в процесі реалізації спільних проектів та спілкування	Різні проекти із залученням співробітників
5	Співфінансування та підтримка в керуванні проектом	НУО є спонсором новоствореного проекту разом із бізнесом/фондами та керує власним проектом компанії

Вищезазначені функції є одними з багатьох існуючих, однак із розширенням видів діяльності і спрямованості бізнес організацій, розвиваються партнерства та ролі сторін. Окрім того, як зазначено у роботі щодо партнерств, виданої ООН, багато зацікавлених сторін, таких як уряд, громадянське суспільство, бізнес, ООН, донори, фонди та інші, можуть брати участь і залучати ресурси щодо партнерства для досягнення Цілей розвитку та цілей КСВ. Що стосується НУО,

то вони є частиною громадянського суспільства, і вони мають наступні ресурси та функції, які можна залучити: міжнародні ресурси, технічні знання, доступ до цільових спільнот, авторитет, мережа та вплив, а також здатність мобілізувати людей. (Stibbe & Prescott, 2020) Потенційно для реалізації цих функцій можуть бути залучені фахівці з соціальної роботи. Оскільки місія та характер роботи в кожній НУО різні, їм потрібен соціальний працівник з відповідним досвідом. Хоча респонденти не згадували соціального працівника в своїх відповідях, проте, на основі виявлених функцій НУО, можна запропонувати такі потенційні ролі соціального працівника у кожному дослідженому виді партнерства. (Таблиця 3.6)

Таблиця 3.6 Потенційні ролі соціальних працівників у партнерських проєктах у складі команди НУО

№	Функція НУО	Спосіб реалізації зазначеної функції	Потенційна роль соц. працівника
1	Надання консультацій зі сфери компетенцій НУО	Різні проєкти, Створення внутрішньої політики сталого розвитку,	Консультант, експерт, керівник проєкту, експерт з оцінки, брокер
2	Підвищення репутації бізнес-організацій як результат співробітництва	Співпраця в цілому	Комунікаційний менеджер, менеджер партнерств
3	Розробка проєктів та програм	Створення спеціальних проєктів для	Автор, ментор, консультант

		співробітників	
4	Навчання співробітників в процесі реалізації спільних проєктів та спілкування	Різні проєкти із залученням співробітників	Тренер, мобілізатор, комунікаційний менеджер, менеджер із залучення, керівник кампанії, керівник проєкту
5	Фінансування та підтримка	НУО є спонсором новоствореного проєкту разом із бізнесом/фондами та керує власним проєктом компанії	Аналітик, консультант, менеджер з оцінки

Таким чином, соціальні працівники, крім традиційних ролей і функцій, можуть використовувати свої знання та навички в бізнесі та партнерстві. Як було зазначено в літературі (Salman, M., & Gupta, P. (2021) у цих конкретних прикладах можна побачити кілька спільних рис між соціальною роботою та КСВ, як-от: “Зосередженість на розвитку окремих осіб, груп і спільнот”, де це досягається шляхом допомоги цільовим громадам і розвитку працівників. “Партнерство з громадськими організаціями, де соціальні працівники можуть об’єднати ще більше партнерів та експертів для спільної мети”. “Інтегроване використання методу соціальної роботи”, де методи соціальної роботи знаходять своє застосування в різних умовах і приносять цінність у реалізації проєктів, та наснажують учасників, які беруть участь.

Таким чином, виходячи з результатів дослідження, залучення соціальних працівників до створення КСВ програм наразі не є широкопоширеним явищем.

Проте, НУО стають партнерами у реалізації КСВ програм і виконують низку функцій. Це означає, що бізнес організації бачать цінність у партнерстві з відповідними НУО для обміну досвідом, ресурсами та спільній роботі. Так, авторами було визначено найчастіші функції НУО у партнерстві з бізнес-організаціями різного типу. В залежності від мети кожного окремого проєкту, залученість НУО є різною, відповідно до розподілу відповідальності у проєкті, та експертизи НУО. Також було запропоновано низку ролей соціальних працівників як частини команди НУО-партнера у таких проєктах.

## ВИСНОВКИ

1. Поняття КСВ еволюціонувало з середини минулого століття, і наразі є концепцією, яка регулюється і стандартизована на національному і міжнародному рівнях. Так як КСВ є діяльністю, яка потребує багато ресурсів і експертизи, бізнес організації звертаються до партнерства з відповідними НУО, які можуть допомогти досягти поставленої мети. Існує низка причин для бізнес організацій до реалізації КСВ, в тому числі і з партнерами, включаючи історію, цінності, глобальну стратегію організації, специфічну мету організації щодо КСВ.
2. Критерії вибору партнерів різняться в залежності від мети кожного окремого проєкту. Вибір відповідного і надійного партнера є важливою складовою створення успішного проєкту. Було визначено у дослідженні, що бізнес організації будують критерії відбору фокусуючись на стратегічній складовій партнерства, а також потенційних результатах колаборації. НУО, у свою чергу, більше зосереджувались на культурній і ціннісній складовій. Знання особливостей створення критеріїв відбору бізнес організаціями щодо НУО допоможуть соціальним працівникам, які працюють у неурядовому секторі, орієнтуватись у потребах і тенденціях

ринку, при цьому поглиблюючи експертизу і залишаючись досвідченими партнерами.

3. Фактори успіху партнерства між НУО і бізнес-організацією впливають із досвіду учасників та основного напрямку діяльності організації, а також з мети окремого проєкту. Представники з обох сторін зазначили такі фактори успішності спільних проєктів, які стосувались побудови продуктивних стосунків та були спрямовані на досягнення мети проєкту у розрізах операційної складової та особистісної.
4. Залучення соціальних працівників до участі у КСВ проєктах, або до організації партнерств наразі не є поширеною, та ця роль не була згадана як окрема складова успішності проєкту. Проте, існують дослідження, які доводять важливість участі соціальних працівників у реалізації КСВ проєктів, і також авторкою було виділено потенційні ролі соціальних працівників у партнерських проєктах, будучи у команді НУО, та приймаючи участь у реалізації функції НУО у спільному проєкті. Таким чином, соціальний працівник у партнерських проєктах може бути задіяним як зі сторони бізнес організації(виходячи з проаналізованої літератури), а також як частини команди НУО(виходячи з результатів).

#### Використана література:

1. Супрун, Н. А. (2009). Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку. Економіка і прогнозування, (3), 61–74.  
Режим доступу: [http://eip.org.ua/docs/EP\\_09\\_3\\_61\\_uk.pdf](http://eip.org.ua/docs/EP_09_3_61_uk.pdf)
1. Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). The Role of NGOs in CSR: Mutual Perceptions Among Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 175–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0109-x>
2. Argenti, P. A., & Druckenmiller, B. T. (2003). Reputation and the Corporate Brand. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.387860>

3. Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Businesses. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), 69–97. <https://doi.org/10.1177/089976400773746346>
4. Bryman, A.E. (2012). *Social Research Methods*, 4th Edition.
5. Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495–502. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(96\)00041-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(96)00041-6)
6. Classon, J., & Dahlström, J. (2006) How can CSR affect company performance?: A qualitative study of CSR and its effects.
7. Corporate Responsibility Initiative Harvard Kennedy School & Business & Sustainable Development Commission. (2017). PARTNERSHIPS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: Collective action by business, governments and civil society to achieve scale and transform markets. <http://businesscommission.org/about>. <http://s3.amazonaws.com/aws-bsdc/PartnershipsforSD.pdf>
8. Corporate Social Responsibility: The Definitive Guide. Double the Donation. <https://doublethedonation.com/corporate-social-responsibility/>
9. Dvorakova, Z., & Quigley, M. J. D. (2014). CSR strategies and practices: the case of the Czech Republic. Y "Resources and perspectives of the development of European economies" in pr. "Competitiveness". [https://www.researchgate.net/publication/353429911\\_CSR\\_strategies\\_and\\_practices\\_the\\_case\\_of\\_the\\_Czech\\_Republic](https://www.researchgate.net/publication/353429911_CSR_strategies_and_practices_the_case_of_the_Czech_Republic)
10. European Commission. (2009). Corporate Social Responsibility (CSR). European Commission - European Commission. [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo\\_09\\_109](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/memo_09_109)
11. European Commission. Corporate social responsibility & Responsible business conduct. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. <https://single-market->

[economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en)

12. European Commission.. Corporate social responsibility & Responsible business conduct. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en). [https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct\\_en](https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en)
13. Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222. <https://doi.org/10.3390/su14031222>
14. Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
15. GOTEA, M., & ROȘCULEȚ, A. (2019). CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL WORK. INTERCONNECTIONS. SERIES VII - SOCIAL SCIENCES AND LAW, 61(12)(1), 127–138. <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2019.12.61.1.12>
16. GRIESHABER, R., for Impact. (2021). A handy list of social value statistics | Impact Reporting. Impact Reporting. <https://impactreporting.co.uk/social-value-stats/>
17. Gyves, S., & O'Higgins, E. (2008). Corporate social responsibility: an avenue for sustainable benefit for society and the firm? *Society and Business Review*, 3(3), 207–223. <https://doi.org/10.1108/17465680810907297>
18. Harrison, V. (2019). “It’s a delicate dance”: understanding CSR relationships from the nonprofit perspective. *Journal of Communication Management*, 23(2), 142–158. <https://doi.org/10.1108/jcom-10-2018-0100>



19. Healy, L. M. (2008). *International social work: Professional action in an interdependent world* (2-ге вид.). Oxford University Press.)
20. Kelly, K.S. (2001), “Stewardship: the fifth step in the public relations process”, in Heath, R.L. (Ed.), *Handbook of Public Relations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 279-289.
21. Kenton, W. for Investopedia (2022). What Is Social Capital? Definition, Types, and Examples. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/s/socialcapital.asp>
22. Kim, S. (2017). The Process Model of Corporate Social Responsibility (CSR) Communication: CSR Communication and its Relationship with Consumers’ CSR Knowledge, Trust, and Corporate Reputation Perception. *Journal of Business Ethics*, 154(4), 1143–1159. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3433-6>
23. Kopp, C. M. for Investopedia (2023). Partnership: Definition, How It Works, Taxation, and Types. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/p/partnership.asp>
24. Ledingham, J. A. (2003). Explicating Relationship Management as a General Theory of Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181–198. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1502\\_4](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1502_4)
25. Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16–32. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.16.42726>
26. Mansor, F., Ahmad, S. H., Che Hamzah, H., & Hussain, S. F. (2022). A Capability Framework for Analyzing Corporate Social Responsibility Performance. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 7(8), Стаття e001708. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v7i8.1708>

27. McIntosh, M. 2003. *Living Corporate Citizenship: Strategic Routes to Socially Responsible Business*, Financial Times Management/Prentice Hall, London.
28. NACRO (2011), “Five essential elements of a successful twenty-first century university corporate relations program”, Network of Academic Corporate Relations Officers Benchmarking Committee, available at: [http://nacrocon.org/sites/default/files/NACRO\\_whitepaper\\_five\\_essential\\_elements.pdf](http://nacrocon.org/sites/default/files/NACRO_whitepaper_five_essential_elements.pdf).)
29. Paola Ellaine D. Luzon, Jennifer Mae I. Milan & Eunice M. Noveno. (2022). *Social Work in Suits: A Case Study on the Corporate Social Responsibility (CSR) Initiatives of Widus Foundation, Inc. (WFI)*. *Asean Social Work Journal*, 17–34. <https://doi.org/10.58671/aswj.v10i1.5>
30. Pawar, M., & Cox, D. R. (2013). *International Social Work: Issues, Strategies, and Programs*. SAGE Publications, Incorporated.
31. Poret, S. (2014). *Corporate-NGO partnerships in CSR activities: why and how?*. [https://www.researchgate.net/publication/278828699\\_Corporate-NGO\\_partnerships\\_in\\_CSR\\_activities\\_why\\_and\\_how](https://www.researchgate.net/publication/278828699_Corporate-NGO_partnerships_in_CSR_activities_why_and_how)
32. Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2006). *Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility*. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92
33. Remund, D. L., & McKeever, B. W. (2018). *Forging effective corporate/nonprofit partnerships for CSR programs*. *Journal of Communication Management*, 22(3), 309–326. <https://doi.org/10.1108/jcom-08-2017-0084>
34. Ross, D. (2009). *Emphasizing the ‘Social’ in Corporate Social Responsibility: A Social Work Perspective*. In S. O. Idowu and W. L. Filho (Eds.), *Professionals’ Perspectives of Corporate Social Responsibility* (pp. 301-318). Heidelberg: Springer. DOI 10.1007/978-3-642-02630-0

35. Rumsey, G. G., & White, C. (2009). Strategic corporate philanthropic relationships: Nonprofits' perceptions of benefits and corporate motives. *Public Relations Review*, 35(3), 301–303. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.05.005>
36. Salman, M., & Gupta, P. (2021). Corporate Social Responsibility and Social Development: New Vistas of Social Work Practice in India. *Journal of Social Work Education and Practice*, 6(4)(10-19). <http://www.jswep.in/index.php/jswep/article/view/127/120>
37. Sarkar, S. (2008). Industrial Social Work to Corporate Social Responsibility. *Journal of Human Values*, 14(1), 31–48. <https://doi.org/10.1177/097168580701400105>
38. Schade, J., Wang, Y., & van Prooijen, A.-M. (2022). Consumer skepticism towards Corporate-NGO partnerships: the impact of CSR motives, message frame and fit. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 39–55. <https://doi.org/10.1108/ccij-04-2022-0048>
39. Schiefelbein (2012), "Using the right CSR communication strategy: The impact on consumer attitude and behavior", Master Thesis in Communication Studies, University of Twente. [https://essay.utwente.nl/62190/1/MSc\\_K\\_Schiefelbein.pdf](https://essay.utwente.nl/62190/1/MSc_K_Schiefelbein.pdf)
40. Seivwright, A. N., & Unsworth, K. L. (2016). Making Sense of Corporate Social Responsibility and Work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00443>
41. Siltaoja, M. E. (2006). Value Priorities as Combining Core Factors Between CSR and Reputation – A Qualitative Study. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 91–111. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9042-4>
42. Společenská odpovědnost | Škoda Auto a.s.(б. д.). Škoda Auto Česká republika | Oficiální web Škoda Auto a.s. <https://www.skoda-auto.cz/o-spolecnosti/spolecenska-odpovednost>

43. Stibbe, D., & Prescott, D. (2020). THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high- impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals. The Partnering Initiative and UNDESA. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG\\_Partnership\\_Guidebook\\_0.95\\_web.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26627SDG_Partnership_Guidebook_0.95_web.pdf)
44. Strategic CSR: Benefits of A Corporate Social Responsibility Program. Green Business Bureau. <https://greenbusinessbureau.com/topics/csr/strategic-csr-benefits-of-a-corporate-social-responsibility-program/>
45. United Nations Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. THE 17 GOALS | Sustainable Development. Sustainable Development. <https://sdgs.un.org/goals>
46. Waters, R.D. and Ott, H.K. (2014). Corporate Social Responsibility and the Nonprofit Sector: Assessing the Thoughts and Practices Across Three Nonprofit Subsectors. Public Relations Journal, 8(3).
47. Wong, T.-A., & Reevany, B. M. R. M. (2019). UNDERSTANDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR) AMONG MICRO BUSINESSES USING SOCIAL CAPITAL THEORY. International Journal of Business and Society, 2(20). <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol20-no2-paper15.pdf>

## ДОДАТКИ

### Додаток 1. Гайд напівструктурованого інтерв'ю для представників НУО

#### Блок 1 Інформація про організацію та респондента

1. Яка ваша безпосередня роль у реалізації/створенні програм?
2. Як довго організація реалізує проекти?

#### Блок 2 Основна діяльність

3. Чи змінювався колись фокус компанії з одного виду діяльності на інший? Що вплинуло на вибір певного виду діяльності?
4. Які стейкхолдери зазвичай впливають на процес прийняття рішень при створенні нової програми?

#### Блок 3 Досвід партнерства

5. До яких видів партнерства найчастіше долучається організація? З іншими НУО, підприємствами, окремими особами тощо?
6. Що було причиною рішення про партнерство з обраною організацією?
7. За якими критеріями вибирали партнера: Ви самі до нього звернулися чи вони першими/чи є аналіз їх діяльності/важлива відповідність Вашій місії та цінностям?
8. Чи брали Ви коли-небудь участь у розробці проекту КСВ програми для бізнес організації? Як саме?
9. Чи співпрацюєте ви з іншими НУО для виконання проекту?
10. Зі скількома організаціями ви співпрацювали? Які були фактори припинення/продовження співпраці?
11. Чи бачите Ви перспективу співпраці з бізнес-організаціями в майбутньому? Чому?

12. Які уроки ви винесли з історії вашого партнерства?

13. Що було успішним/неуспішним?

14. Які рекомендації Ви б дали іншим НУО?

Блок 4 Результати реалізації партнерських програм

15. Чи вимірюєте ви успіх кожної програми?

16. Які перешкоди Ви бачите зараз у реалізації програм? Як ви їх долаєте?

Додаток 2. Гайд напівструктурованого інтерв'ю для бізнес-організації

Блок 1 Інформація про респондента:

1.1 Яка ваша безпосередня роль у впровадженні/створенні програми КСВ?

Блок 2 Загальна інформація про підприємство.

2.1 Будь ласка, опишіть діяльність компанії у сфері КСВ і як довго компанія займається КСВ?

2.2 Що означає реалізація КСВ для компанії?

Блок 3 Основна діяльність з КСВ.

3.1 Який тип діяльності з КСВ зазвичай здійснює ваша компанія?

3.2 Чи змінювався коли-небудь фокус компанії з одного виду діяльності на інший?

3.3 Що вплинуло на вибір певного виду діяльності?

Блок 4 Особливості реалізації програми.

4.1 Хто/що є основним фактором прийняття рішень щодо реалізації кожної з програм? Чи можете ви сказати мені процедуру?

4.2 Як ви вважаєте, чи впливають спільноти/суспільство/користувачі на рішення компанії щодо обраного КСВ напрямку? (через комунікацію, ставлення до компанії)

Блок 5 Досвід партнерства.

5.1 Як ви визначаєте цільову групу та які стейкхолдери мають вплив на вибір програми та цільової групи?

5.2 Чи мала компанія коли-небудь досвід реалізації програми з третьою стороною? (некомерційна організація/фондація/інша компанія/фізична особа)? Чи вдалося це?

5.3 Які фактори вибору саме цього партнера?

5.4 Чи є у компанії постійний консультант при реалізації програм? Так ні? Чому?

5.5 Чи бачите Ви перспективу співпраці з громадськими організаціями в майбутньому? чому

5.6 Які на Вашу думку є фактори успіху такого партнерства з Вашого досвіду?

5.7 Чи можете ви дати рекомендації іншим компаніям щодо партнерства (вибір і процес?)

#### Блок 6 Результати виконання програми

6.1 Чи оцінюєте Ви результат кожної програми?

6.2 Які перешкоди Ви бачите зараз у реалізації програм? Як ви їх долаєте?

6.3 Що, на вашу думку, є важливим для успіху програми КСВ (з урахуванням специфіки обраної цільової групи та унікального підходу вашої компанії)? Чи може це бути пов'язано із взаємодією з третьою стороною?