

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну  
Кафедра управління та смарт-інновацій

***Випускна бакалаврська робота***

На тему:

**«Управління корпоративною соціальною відповідальністю»**

Виконала: студентка групи: БЗМн-19  
Спеціальності: 073 Менеджмент  
Освітньої програми: Менеджмент  
Анна ГОЛОТА  
Керівник: к.т.н., доцент  
Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА

**Київ-2023**

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

\_\_\_\_\_ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я  
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Голоті Анні Миколаївні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління корпоративною соціальною відповідальністю
2. Науковий керівник роботи Невмержицька Світлана Миколаївна, к.т.н., доцент  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)  
затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

---

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства.

1.1. Економічна сутність концепції соціальної відповідальності підприємства.

1.2. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління організацією.

Розділ 2. Дослідження рівня соціальної відповідальності Групи Метінвест. 2.1.

Аналіз видів діяльності та ключових показників Групи Метінвест. 2.2. Дослідження

показників соціальної відповідальності. Розділ 3. Удосконалення механізму

управління соціальною відповідальністю Групи Метінвест. 3.1. Стратегія соціальної

відповідальності підприємства. 3.2. Цілі корпоративної соціальної відповідальності

в стратегії.

### 5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 1	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 2	Невмержицька С.М., доцент		
Розділ 3	Невмержицька С.М., доцент		
Висновки	Невмержицька С.М., доцент		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження рівня соціальної відповідальності Групи Метінвест	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Удосконалення механізму управління соціальною відповідальністю Групи Метінвест	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис)

**Анна ГОЛОТА**

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис)

**Світлана НЕВМЕРЖИЦЬКА**

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої  
програми

\_\_\_\_\_ ( підпис)

**Тетяна ЦАЛКО**

\_\_\_\_\_ (ініціали та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

**Голота А.М. Управління корпоративною соціальною відповідальністю. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню процесів управління соціальною відповідальністю підприємства. Надано економічну сутність концепції соціальної відповідальності та розкрито її роль у системі корпоративного управління. Проведено аналіз діяльності підприємства з акцентом на вивченні показників соціальної відповідальності. Обґрунтовано основні напрями та механізми підвищення ефективності управління соціальною відповідальністю підприємства

*Ключові слова: управління, соціальна відповідальність, концепція, механізм, стратегія, цілі, удосконалення.*

## ABSTRACT

**Golota A.M. Management of corporate social responsibility. - Manuscript.**

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor's thesis is devoted to the study of the processes of managing the social responsibility of the enterprise. The economic essence of the concept of social responsibility is provided and its role in the corporate governance system is revealed. An analysis of the company's activities was carried out, with an emphasis on the study of indicators of social responsibility. The main directions and mechanisms for increasing the efficiency of the enterprise's social responsibility management are substantiated

*Key words: management, social responsibility, concept, mechanism, strategy, goals, improvement.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Економічна сутність концепції соціальної відповідальності підприємства	7
1.2. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління організацією	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ	26
2.1. Аналіз видів діяльності та ключових показників Групи Метінвест	26
2.2. Дослідження показників соціальної відповідальності	40
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ	47
3.1. Стратегія соціальної відповідальності підприємства	47
3.2. Цілі корпоративної соціальної відповідальності в стратегії	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Зростання впливу бізнесу на усі сторони життя суспільства обумовлює високу значущість соціальної відповідальності організацій. Саме соціально-відповідальне підприємство сприяє позитивним змінам не лише всередині самої організації, а й формуванню позитивних ефектів у суспільстві.

Оскільки бізнес має безпосереднє відношення як до задоволення матеріальних, соціальних та інтелектуальних потреб працівників, так й до підвищення рівня добробуту населення, зменшення рівня безробіття та нерівності, то соціальна відповідальність має велике значення для економіки країни на макрорівні.

Однак, з іншого боку, соціальну відповідальність слід розглядати крізь призму потенційних вигод, які полягають у зростанні прибутку, рентабельності, ринкової вартості організації, стійкого збалансованого розвитку тощо.

У такому розумінні соціальна відповідальність розглядається як дії, спрямовані на створення сприятливого соціально-економічного середовища організації, зокрема у вигляді зовнішніх і внутрішніх соціальних інвестицій, дотримання обмежень, які висувають суспільство та держава тощо.

Формальне визначення соціальної відповідальності припускає обов'язок керівництва організації ухвалювати рішення і здійснювати дії, які збільшують рівень добробуту і відповідають інтересам як самої організації, так і суспільства. Ефективне управління соціальною відповідальністю впливає на формування виробничих, економічних і соціальних цілей організації, сприяє їх досягненню, стійкому збалансованому розвитку та прогнозуванню можливостей такого розвитку. Постановка питання з цієї точки зору обумовлює актуальність теми даного дослідження.

На жаль, соціальна відповідальність більшості українських підприємств носить несистемний, ситуаційний характер. Має місце низький рівень

усвідомлення доцільності включення СВБ у стратегію управління підприємством.

**Метою кваліфікаційної роботи бакалавра** є вивчення теоретичних та організаційно-методичних питань управління соціальною відповідальністю підприємства.

**Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись ключові завдання:**

- розкрити теоретичні основи управління соціальною відповідальністю підприємства;

- визначити місце корпоративної соціальної відповідальності у системі управління організацією;

- дослідити показники соціальної відповідальності підприємства;

- визначити можливі напрями удосконалення механізму управління соціальною відповідальністю підприємства;

- уточнити цілі корпоративної соціальної відповідальності в стратегії підприємства.

**Предметом** є процес формування системи управління соціальною відповідальністю підприємства. **Об'єктом** дослідження було обрано Групу Метінвест.

**Методи дослідження** – в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез – для узагальнення інформації та джерел, метод історичного підходу – для відстеження хронології процесів, обробки даних – в процесі систематизації даних підприємства; графічний – для унаочнення аналітичної інформації, порівняльний – для відстеження динаміки та показників конкурентів.

**Структура роботи.** Вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність концепції соціальної відповідальності підприємства

Концепція корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) сформувалась в дискусіях про роль бізнесу в суспільстві.

Вона виникла через стурбованість суспільства щодо негативних наслідків бізнес-операцій, таких як погані умови праці, неоплачувана понаднормова робота та погіршення навколишнього середовища. В даний час вона широко використовується для визначення некомерційних відносин між корпораціями та іншими соціальними групами та суспільством у цілому. Вона часто використовується стосовно комерційних організацій (наприклад, комерційних підприємств, підприємств, корпорацій з іншими соціальними суб'єктами та суспільством у цілому. Його часто використовують стосовно комерційних організацій (наприклад, комерційні підприємства, підприємства, корпорації, фірми та компанії), але також може бути застосована до некомерційних організацій, таких як державні департаменти, муніципальні організації, неурядові організації та соціальні підприємства.

КСВ виходить за рамки юридичних обов'язків, викладених у національних законах, які регулюють корпоративну поведінку, і заохочує бізнес виходити за межі законодавчої відповідності, щоб слідувати цілям і цінностям суспільства, закладеним у політичному, економічному та інституційному контекстах, і реагувати на зміну суспільних проблем. КСВ як добровільна дія не нав'язується законом і включає корпоративні дії, які виходять за рамки обов'язків акціонерів, спрямовані на охоплення клієнтів, співробітників, постачальників і громад.



У словнику української мови за редакцією Б.Д. Грінченка «відповідальність» осмислюється у двох ракурсах. Лінгво-історично такий підхід зумовлений подвійним значенням терміну, який позначає два аспекти цього поняття:

- 1) «відповідати чомусь, бути відповідним до чогось»;
- 2) «відповідати (відповісти) за щось»

Перший аспект: осмислення відповідальності ґрунтується на її потрактуванні як такої, що означає – «відповідати чомусь, бути відповідним до чогось». У зазначених параметрах акцент здійснюється на прикметнику «відповідальний», котрий позначає одну з моральних властивостей людини. У цьому розумінні йдеться про особу, яка усвідомлює власну відповідальність перед сім'єю, колективом тощо, і, будучи у своїх установах відповідною до вимог моралі, з якими корелюють певні вимоги сім'ї, колективу і т. ін., реалізує це своє усвідомлення в практичній сфері, що дає підстави характеризувати її як відповідальну людину. У контексті такого значення поняття відповідальності, «соціальна відповідальність» осмислюється як особистісна моральна якість, котра реалізується у поведінці, що відповідає суспільним очікуванням. Зазначена акцентуація здебільшого функціонує у наукових працях із педагогіки, присвячених вихованню соціальної відповідальності особистості.

*Соціальна відповідальність (СВ)* є системою взаємовідносин між особою (організацією) та суспільством, яка базується на вільному волевиявленні та соціальних нормах, визначається певною поведінкою, спрямованою на безпеку, розвиток та узгодження інтересів сторін відносин [15].

Соціальна відповідальність – це діалектичний взаємозв'язок між особою й суспільством, який характеризується взаємними правами й обов'язками з дотримання приписів соціальних норм, їхнє виконання, що тягне за собою схвалення, заохочення, а у випадках безвідповідальної поведінки, що не відповідає приписам цих норм, – обов'язок перетерпіти несприятливі наслідки [2].

Соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. Так, соціальна відповідальність включає такі *рівні* – *особистісний* (соціальна відповідальність людини, громадянина); *мікроекономічний* (корпоративна соціальна відповідальність або соціальна відповідальність бізнесу); *Мезоекономічний* (соціальна відповідальність інститутів громадянського суспільства); *макроекономічний* (соціальна відповідальність держави) та *мегаекономічний* (соціальна відповідальність міжнародних, всесвітніх організацій).

Таким чином, сутність соціальної відповідальності полягає в такому: це відповідальність суб'єкта громадянського суспільства (держави, владних структур, підприємств, інституцій, громадян) за інтегровану суспільну корисність їхньої діяльності. Тобто соціально відповідальною є діяльність, в якій використовуються лише такі способи досягнення цілей, які не завдають шкоди людям, природі, суспільству [11].

Соціальна відповідальність характеризується наявністю таких ознак:

- це соціальне явище, наділене конкретно-історичним змістом;
- це свідоме здійснення обов'язку особи перед суспільством;
- його виконання є велінням совісті суб'єкта;
- невиконання обов'язку передбачає той чи інший ступінь осуду такої особи суспільством (суспільною групою, окремими членами суспільства);
- містить ініціативний характер, надає перевагу або суспільному суб'єкту, або ж індивідуальному суб'єкту, котрий, ймовірно, трактується як представник суспільства чи соціальної групи;
- надає перевагу компромісу між суспільними інтересами та цілями, з одного боку, та індивідуальними, професійними, етичними тощо устремліннями, з іншого;
- поведінка людей в контексті соціальної відповідальності визначається, здебільшого, їхніми очікуваннями щодо соціальної позиції суб'єкта у формуванні соціально визначених атрибутів конкретних

соціальних груп [16].

В сучасних наукових та ділових колах соціальна відповідальність найчастіше ототожнюється з концепцією корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). За період існування цього поняття було запропоновано багато його визначень, від тих, які окреслюються соціальну відповідальність як реагування підприємства на соціальні проблеми, до визначень, які враховуються лише ініціативні зобов'язання у сфері соціального захисту працівників і суспільства.

За визначенням Європейської Комісії («Зелена книга з корпоративної соціальної відповідальності», 2001 р.), корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це «концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із заінтересованими сторонами на добровільній основі».

Згідно Міжнародного стандарту ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності» **соціальна відповідальність** – це відповідальність організації за вплив її рішень та діяльності на суспільство і навколишнє середовище через прозору і етичну поведінку, яка:

- сприяє стійкому розвитку, включаючи здоров'я і добробут суспільства;
- враховує очікування зацікавлених сторін;
- відповідає діючому законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки;
- інтегрована в діяльність всієї організації і застосовується у її взаєминах з різними групами стейкхолдерів [10].

Одним із значущих світових орієнтирів в розвитку питань корпоративної соціальної відповідальності стала Міжнародна ініціатива ООН – Глобальний Договір ООН (Global Compact). Ідею Глобального Договору запропонував Генеральний секретар ООН Кофі Аннан на Всесвітньому економічному форумі 1999 року. Дію Договору спрямовано на залучення корпорацій до розв'язання глобальних проблем цивілізації.

Не менш важливим є міжнародний стандарт SA 8000, що встановлює соціальну відповідальність і зобов'язання організацій перед персоналом і всім суспільством, що визначає умови впровадження соціальних якостей надання роботи. Поряд з визначенням стандартів трудових прав працюючих, SA 8000 базується на принципах Конвенцій Міжнародної організації праці, Загальної Декларації прав людини та Конвенції ООН з прав дитини.

SA 8000 складається з чотирьох розділів. Перший розділ визначає цілі та рамки застосування стандарту, другий розділ вказує на необхідність відповідності з місцевими законами, основних положень Всесвітнього Дитячого Фонду та Статуту ООН для отримання організацією сертифікаційного документа; третій розділ встановлює такі поняття стандарту як «менеджмент», «постачальник», «працююча дитина» і «примусовий працівник»; останній же розділ роз'яснює основні умови, які повинне дотримуватися підприємство при впровадженні системи управління та отриманні сертифікату.

Серед переваг стандарту SA 8000 слід вказати: поліпшення загального іміджу підприємства; збільшення довіри і прихильності клієнтів; підтримання стратегії комунікації і висунення на перший план цінностей підприємства шляхом посилення основних цінностей організації; удосконалення управління та ефективності віддачі ланцюжка поставок; разом з посиленням мотивації працюючих зростання якості та прибутковості продукції / послуг; збільшення прихильності працівників до цінностей підприємства.

Основні підходи до тлумачення поняття «корпоративна соціальна відповідальність» наведено в табл. 1.1.

Таким чином, і міжнародні організації, і окремі науковці визначають ключові сутнісні характеристики поняття соціальної відповідальності, серед яких: інтегрований підхід до врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів розвитку компаній; ініціативність реалізації концепції; орієнтація одночасно на економічні показники та зовнішні іміджеві характеристики.

КСВ як філософія, явище, суспільний феномен гідна того, щоб інститути економіки й суспільства взяли її на озброєння і розглядали як одну з першооснов забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку [11].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «соціальна відповідальність бізнесу» («корпоративна соціальна відповідальність»)

Джерело	Тлумачення
Міжнародний стандарт ISO26000 [1, с. 71]	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це та діяльність (а саме продукцію і послуги) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору і етичну поведінку, відповідає сталому розвитку та добробуту суспільству, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і несу перечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки.
Зелена книга Європейського союзу [1, с. 71]	Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) – це концепція, згідно з якою компанії інтегрують соціальні та екологічні питання у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами на добровільній основі.
Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року [2]	Соціальна відповідальність бізнесу – це свідоме відношення суб'єктів господарської діяльності до вимог соціальної необхідності, соціальних завдань, морально-етичних норм та цінностей, розуміння наслідків своєї діяльності для суспільства, держави, споживачів, ділових партнерів та своїх працівників.
Руденко О. В., Кондратюк О. М., Горєва А. С	Соціальна відповідальність бізнесу це самостійна, ініціативна, систематична діяльність суб'єктів господарювання щодо формування взаємовідносин із суспільством, органами влади, населенням, партнерами з метою узгодження та/або задоволення соціальних, економічних, фінансових, етичних інтересів усіх груп зацікавлених користувачів на взаємовигідних умовах для досягнення як економічних, так і соціальних результатів.
Khan M.T., Khan N.A., Ahmed Sh., Ali M.	КСВ охоплює широкий спектр поведінки, як-от доброзичливість до співробітників, екологічність, увага до етики, повага до громад, де розташовані заводи фірми, і навіть доброзичливість до інвесторів.

Соціальна відповідальність організації розглядається по таких основним аспектам: організаційне управління, права людини, трудові відносини, довкілля, добросовісні ділові практики, проблеми, пов'язані зі споживачами, соціально-економічний розвиток суспільства.

*Суб'єкт корпоративної соціальної відповідальності* представлений бізнесменами і компаніями, якими вони володіють і на яких працюють, тобто бізнесом. До них відносяться: підприємці-власники, бізнес-менеджери,

власники компаній різних форм власності, менеджери-співвласники. Отже, до суб'єктів корпоративної соціальної відповідальності відносяться як представники бізнесу, так і сам бізнес, тобто компанія, яка потенційно здатна набути конкурентних переваг, демонструючи соціально відповідальну поведінку

Соціально відповідальним можна вважати те підприємство, яке враховує всі позитивні і негативні наслідки своєї економічної діяльності, особливо в соціальній сфері й екології, а його поведінка сприяє сталому розвитку і добробуту суспільства. Варто зазначити, що в умовах виникнення кризових ситуацій виживуть тільки ті бізнес-структури, що будуть враховувати соціальні інтереси суспільства у стратегічних напрямках власної господарської діяльності та досягнуть стійкості економічного розвитку.

Колот А.М. [11] зазначає, що КСВ необхідна самій бізнес-організації не менше, ніж інститутам держави й суспільства.

Заходи бізнесу із соціальної відповідальності, розбіжності у сферах вияву, які є характерними для розвитку різних країн і регіонів, мають свої певні відмінності, зважаючи на їхні культурні, історичні, політичні та соціальні чинники. Але попри те, що вияви корпоративної соціальної відповідальності різняться між собою, багато факторів мають схожий вплив на формування її системи. У сукупності це складає модель корпоративної соціальної відповідальності. Сьогодні провідними науковцями прийнято виділяти три моделі корпоративної соціальної відповідальності, а саме: американську, європейську та азіатську (японську) (рис. 1.2).

Загальною тенденцією в розвинених країнах є підтримка соціальної відповідальності бізнесу з боку держави, розробка національних програм, стандартів і критеріїв оцінки соціальної відповідальності компаній, наявність різних форм інституціоналізації соціальної відповідальності бізнесу.

Таблиця 1.2

## Моделі корпоративної соціальної відповідальності бізнесу

Моделі	Країни	Характерні риси моделі
Американська модель	США, Канада, країни Латинської Америки, а також англомовних країнах Африки.	Американська модель корпоративної соціальної відповідальності передбачає максимальну самостійність корпорацій у визначенні свого суспільного внеску. Відповідальна соціальна діяльність і благодичність корпорацій стимулюються відповідними податковими пільгами, що встановлені на законодавчому рівні. Для неї характерна другорядна роль держави у формуванні соціальної відповідальності.
Європейська модель	Країни ЄС	Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності розглядає державу як інститут, який приводить у виконання прийняті правила поведінки. Більшою мірою європейська модель корпоративної соціальної відповідальності орієнтована на три сфери прояву соціальних ініціатив, а саме: економіку, зайнятість та охорону навколишнього середовища.
Японська модель	Японія	У японській моделі корпоративної соціальної відповідальності найхарактернішою рисою є активна роль держави. У зв'язку з тим, що держава тривалий час брала участь у стратегічному плануванні бізнесу, частково підхід до соціальної відповідальності японської моделі нагадує європейський, оскільки роль держави теж є дуже впливовою. Водночас японський бізнес більше, ніж європейський, зосереджується на внутрішніх програмах, завдяки яким компанія стає для працівника сім'єю. Соціальна відповідальність корпорації в Японії активно підтримується культурними традиціями країни.
Британська модель	Велика Британія	Принциповим моментом британської моделі корпоративної соціальної відповідальності є яскраво виражена активність самого бізнесу у створенні проєктів у сфері соціальної відповідальності, що за своєю суттю цілком відповідає принципу добровільності. Активна підтримка бізнесу з боку держави й добре розроблена система заходів соціального забезпечення та охорони здоров'я. У Великобританії ініціатором вияву корпоративної соціальної відповідальності з боку підприємницьких структур є здебільшого урядові органи.

Джерело: [4]

Досвід розвинених країн показує, що активна роль держави в питанні заохочення підприємців здійснювати соціально відповідальну діяльність сприятиме розвитку соціальної відповідальності вітчизняних підприємств

Дослідження системи корпоративної соціальної відповідальності компаній країн із розвиненою економікою показують, що вона охоплює різні сфери [10].

*По-перше*, корпоративна соціальна відповідальність включає ділову практику щодо власного персоналу, тобто все те, що стосується підвищення рівня якості трудового життя працівників підприємства чи фірми.

До цієї сфери прояву корпоративної соціальної відповідальності можна віднести діяльність компаній за такими напрямками як: оплата праці: забезпечення гідної заробітної плати, програми підвищення заробітної плати, відсутність затримки у виплатах заробітної плати; допомогу у критичних ситуаціях (у випадку складного захворювання, звільнення, у результаті скорочення штатів і т. д.); розвиток персоналу: навчальні програми і програми підготовки та підвищення кваліфікації персоналу; можливості перекваліфікації; сприяння в подальшому працевлаштуванні; мотивація персоналу: додаткове медичне страхування; соціальні пільги; нематеріальні програми винагород і т. д.; належні умови праці (безпека та охорона праці, інфраструктура місця праці і т. д.); гідне ставлення до працівників (повага до особистості, відсутність расової, релігійної, політичної чи гендерної дискримінації при прийманні на роботу).

*По-друге*, корпоративна соціальна відповідальність передбачає впровадження та поширення ділових стосунків серед бізнес-партнерів, що включає: відповідальність перед інвесторами; відповідальність перед конкурентами; відповідальність перед бізнес-партнерами.

*По-третє*, є й інший аспект корпоративної відповідальності, що полягає в розбудові позитивних відносин підприємства з громадою. Це включає: відповідальне ставлення бізнесу до стосунків із регіональною та місцевою владою; підтримка незахищених верств населення: матерів, дітей-сиріт, безробітних, пенсіонерів, інвалідів тощо; співпраця з неурядовими організаціями та участь у соціально важливих проектах, меценатство,



спонсорство; збереження та розвиток житлово-комунального господарства, об'єктів культурно-історичного та релігійного призначення; відносини з населенням, дотримання місцевих традицій та звичаїв.

Програми корпоративної соціальної відповідальності компаній можна умовно класифікувати за типами: 1) власні програми компаній; 2) програми партнерства із місцевими, регіональними та органами державного управління; 3) програми співпраці з громадськими та професійними об'єднаннями; 4) програми інформаційної співпраці із засобами масової інформації [Баюра].

Існуючі моделі соціальної відповідальності мають багаторівневу структуру. Дослідники з питань соціальної відповідальності бізнесу виділяють три рівні для визначення соціальної відповідальності:

Перший (базовий) рівень – бізнес платить податки у повному обсязі і легально, тим самим кошти надходять до бюджету, звідки розподіляються на ті ж самі соціальні програми.

Другий (корпоративний) рівень – соціально відповідальний бізнес повинен платити економічно обґрунтовану зарплату. Не секрет, що зараз бізнес часто економить на зарплаті, розглядаючи її як частину своїх витрат. З одного боку, це так. Але з іншої – бізнес повинен зрозуміти, що висока зарплата дозволяє людині витратити гроші на підтримку свого здоров'я, на освіту, на культуру.

Третій (вищий) рівень – соціально відповідальний бізнес на добровільній основі займається добродійністю. З одного боку, потенційний інвестор має більше довіри, якщо компанія може дозволити собі проводити масштабні соціальні програми, безпосередньо не пов'язані з виробництвом, та її знають в суспільстві. З іншого боку, ці програми показують, що бізнес відкритий, він займається не лише внутрішніми корпоративними програмами, але і працює з суспільством.

## **1.2. Корпоративна соціальна відповідальність у системі управління організацією**

*Управління соціальною відповідальністю організації* полягає в реалізації функцій управління, які спрямовані на реалізацію інтересів зацікавлених сторін, беручи на себе відповідальність за вплив їх діяльності на підвищення ефективності господарювання та забезпечення стійкого збалансованого розвитку.

Оскільки реалізація концепції КСВ це добровільне зобов'язання організації, яке виходить за рамки встановленого законом зобов'язання дотримувати законодавство і припускає, що організація добровільно приймає додаткові заходи для підвищення якості життя працівників та членів їх сімей, то і управління КСВ не може мати усталених форм та інструментів.

Завдання управління соціальною відповідальністю полягає у забезпеченні у кожний момент часу ефективного виконання необхідних функцій кожною зацікавленою стороною, збереження процесної команди та колективу односторонців, спрямованого на розв'язання стратегічних та оперативних завдань у їхній динаміці.

Система управління КСВ представляється у вигляді механізму оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, порядку і форм взаємодії між органами управління, що входять до її складу, і працюючими в них персоналом.

КСВ розподіляється на зовнішню і внутрішню (табл. 1.3).

Внутрішня соціально відповідальна діяльність включає: професійний розвиток і навчання персоналу; залучення та утримання талановитих працівників; турбота про соціальну захищеність; безпека, охорона та гігієна праці; реалізація корпоративних програм з охорони та зміцнення здоров'я співробітників; мотивація праці та стабільність зарплати; створення умов

відпочинку та дозвілля; підтримка внутрішніх комунікацій; участь працівників у прийнятті управлінських рішень тощо.

До напрямів та ініціатив зовнішньої КСВ відносяться: корпоративна філантропія у формі підтримки соціально важливих подій / об'єктів; гранти на благодійні цілі; фінансова і матеріальна допомога; стипендіальні програми/освітні програми; робота в асоціаціях з законодавчими ініціативами; партнерські соціальні проекти з владою; волонтерська діяльність (добровільні безоплатні роботи силами працівників компаній); етичні підходи до взаємодії із зовнішнім світом – ЗМІ; соціально відповідальний підхід до інвестування - вибір об'єктів інвестування виходячи з ділових, економічних, інноваційних, екологічних, етичних засад діяльності.

Таблиця 1.3

### Напрями КСВ

Напрями внутрішньої корпоративної відповідальності бізнесу	Напрями зовнішньої корпоративної відповідальності бізнесу
Забезпечення стабільності заробітної плати	Спонсорство, меценатство і корпоративна доброчинність
Гарантування безпеки праці	Сприяння охороні навколишнього середовища
Надання допомоги працівникам у критичних ситуаціях В	Готовність брати участь у вирішенні і ліквідації наслідків критичних ситуацій
Сприяння розвитку людських ресурсів через реалізацію навчальних програм, програм підготовки кадрів	Відповідальне ставлення до споживачів товарів і послуг (тобто випуск якісної продукції) Підтримка соціально необхідного рівня заробітної плати
Підтримка соціально необхідного рівня заробітної плати	Корпоративна доброчинність у організації та реалізації значних для території соціальних програм і проектів

Джерело: [9]

Формування системи управління КСВ забезпечує отримання певних позитивних ефектів:

*по-перше*, компанія отримує високу репутацію та добре ім'я. А висока соціальна репутація, у свою чергу, побічно приносить і матеріальну користь – викликає довіру до бізнесмена, приносить нові можливості для бізнесу;

*по-друге*, соціальна політика бізнесу приносить і комерційний результат:

– позитивний вплив на ринок споживачів (сприяння розвитку місцевої спортивної команди, участь у підтримці обдарованих дітей, допомога ветеранам приваблює споживачів даної компанії);

– позитивний вплив на акціонерний капітал (акції компаній зі стійкою соціальною активністю швидше знаходять своїх власників, що призводить до зростання капіталізації компанії);

– залучення до роботи високопрофесійних фахівців (адже та компанія, яка веде зовнішню соціальну політику, стабільно проводить внутрішні соціальні програми);

– сприяння розвитку інтересу з боку потенційних інвесторів (якщо ведення соціальних програм супроводжується зростанням прозорості у діяльності компанії з використанням форм соціальної звітності);

– інші вигоди. Здійснення соціальних проектів розширює партнерські зв'язки: – в бізнес-середовищі (постачальники, страхові компанії, рекламні агенти, банківські службовці);

– з органами державного управління (відповідні спрямування програм міністерств та місцевих адміністрацій);

– з недержавними організаціями, що здійснюють аналогічні соціальні проекти та виконують програми компанії.

Управління соціальною відповідальністю має забезпечувати формування цілей управління організацією та розробку заходів щодо їх досягнення за допомогою реалізації стратегії та політики управління. Тому формування комплексної моделі управління соціальною відповідальністю повинне здійснюватися у відповідності з певними принципами:

*гнучкість*, тобто властивість системи соціальної відповідальності змінювати цілі та підцілі функціонування в залежності від змін умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

*багатофункціональність*, тобто здатність системи до реалізації різних функцій (планування, організація, мотивація, контроль і т.д.);

*неоднорідність*, яка виявляється в значній кількості різних елементів системи (стратегічне планування персоналу, пошук та відбір персоналу, оцінювання персоналу, мотивація, соціально-трудова відносина, охорона праці, промислова безпека, стандартизація і маркування, екологічна стандартизація, тощо);

*емерджентність*, тобто неможливість звести властивості окремих елементів управління соціальною відповідальністю до загального ефекту функціонування системи;

*ієрархічність*, тобто наявність декількох рівнів управління соціальною відповідальністю організації (власники бізнесу, вищий топ-менеджмент, середня ланка, лінійні керівники);

*взаємоконтроль зацікавлених сторін* (персоналу, менеджменту, власників бізнесу, держави) та створення сприятливих умов для його здійснення;

*оптимальність*, тобто об'єднання майже усіх перелічених принципів та одночасно виявлення нових елементів системи і вимог.

Це означає, що для ефективного управління соціальною відповідальністю слід оперативно реагувати на очікування і вимоги зацікавлених сторін та здійснювати оцінку внутрішніх можливостей та ідентифікацію ризиків, пов'язаних із ними.

Застосування наведених управлінських підходів до дослідження управління соціальною відповідальністю дозволяє:

провести функціональне моделювання системи управління соціальною відповідальністю організації шляхом визначення складу функцій управління, їх змісту і взаємозв'язку;

виділити найбільш важливі чинники зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що визначають особливості управління соціальною відповідальністю організації;

провести комплексне дослідження проблем розвитку соціальної відповідальності з позицій взаємодії з групами впливу;

розглянути різні аспекти формування і функціонування соціальної відповідальності організації.

Усі чинники, що впливають на формування та розвиток соціальної відповідальності компанії, можна розділити на дві групи: чинники дії та чинники забезпечення.

До першої групи чинників належать такі:

- 1) податкова система та системи державного управління;
- 2) державні доплати, субсидії, винагороди тощо;
- 3) створення спеціальних фондів, накопичень тощо;
- 4) волонтерська діяльність та приватна ініціатива;
- 5) інші чинники.

Група чинників дії впливає через податкову систему, побудову систем державного управління як на національному, так і на місцевих рівнях, за допомогою державних доплат, субсидій, використання спеціальних соціальних фондів, волонтерську діяльність тощо.

Досвід ефективних економік показує, що побудова податкових систем, систем державних субсидій, створення спеціальних соціальних фондів дає можливість зробити соціальну відповідальність невід'ємним елементом функціонування сучасного підприємства. Це забезпечить органічне поєднання соціальної відповідальності з виробничо-господарською діяльністю.

До другої групи чинників формування соціальної відповідальності можна зарахувати такі:

1. Розвиток інвестиційної діяльності.
2. Формування механізмів мотивування та стимулювання залучення до вирішення соціальних проблем.
3. Побудова ефективних систем менеджменту.
4. Упровадження державно-приватного партнерства.

Використання особливостей управлінських підходів до дослідження управління об'єктом дозволили нам розробити комплексну модель управління соціальною відповідальністю організації (рис. 1.2).



Рис. 1.1. Комплексна модель управління соціальною відповідальністю організації [9]

Побудова системи управління соціальною відповідальністю в організації, подібної до наведеної моделі, забезпечує можливість урахування усіх аспектів соціальної відповідальності в їх взаємозв'язку і цілісності, виділення головного, визначення характеру зв'язків між властивостями і характеристиками та групами впливу (персоналом, менеджментом, власниками бізнесу, державою). Такий підхід дозволяє: системно сприйняти та оцінити взаємодії груп впливу,

забезпечити системне бачення ситуації, виключити суперечність цілей груп впливу, попереджати і прогнозувати негативний вплив бізнесу на суспільство. Системний підхід, фокусуючись на взаємозалежностях, приводить або до кращого розуміння механізмів управління, або до виявлення елементів та підсистем, де такого розуміння явно не вистачає.

В процесі управління КСВ важливо використовувати існуючі стандарти, які регламентують аналітичну складову процесу.

Стандарти звітності за принципами GRI адекватно до глобальних змін постійно розвиваються й оновлюються. На сьогодні Глобальна Рада зі стандартів у галузі сталого розвитку (GSSB) випустила чотири покоління стандартів GRI – від G1 у 2000 р. до G4 у 2013 р. Кожен новий рівень розроблявся з урахуванням помилок попередніх версій, відгуків компаній користувачів і практичних напрацювань. Запровадження стандартів G4 є вкрай важливим у зв'язку з розвитком корпоративної соціальної відповідальності і відповідною еволюцією системи надання звітності. Нововведення дозволять компаніям більш прозоро розповідати про свій вплив на економіку, довкілля і суспільство, а інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення щодо інвестування капіталу.

Інструментом інформування стейкхолдерів про ефект від ведення бізнесу в соціально відповідальний спосіб, слугує нефінансова звітність. Так, розкриття інформації у звітності про сталий розвиток компаній через нефінансові (соціальні) звіти, дозволить представити дані не про те, скільки та яких хороших справ зроблено, а про те, яких змін вдалося досягнути за результатами цих хороших справ. Отже, звітність про стійкий розвиток компанії дозволить стейкхолдерам оцінити ефективність діяльності компанії, виходячи з їх інформаційних запитів, а реалізація соціальних заходів приводить до підвищення ділової репутації компанії.

До методики оцінки ефективності КСВ можна підійти й дещо з іншої сторони, а саме з позиції формулювання цілей оцінки ефективності КСВ [6]:



- 1) оцінка ефективності використання ресурсів і коштів на здійснення КСВ;
- 2) оцінка конкурентоспроможності підприємства і покращення позиції підприємства в рейтингах;
- 3) оцінка рівня задоволеності мотивів і потреб різних суб'єктів (стейкхолдерів);
- 4) оцінка впливу КСВ на фінансово-економічні показники роботи підприємства.

Ефективність управління КСВ значною мірою залежить від рівня професійності менеджерів.

Менеджер з КСВ повинен знати [6]:

міжнародні та національні стандарти й програмні документи з соціальної відповідальності;

закони та нормативні акти України, що регламентують підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини;

концепцію сталого розвитку;

основи стратегічного управління;

теорію аналізу інтересів сторін;

стан і тенденції розвитку світової та національної економіки;

методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні;

взаємозв'язок між елементами внутрішнього середовища підприємства та ключовими факторами зовнішнього середовища;

питання, пов'язані з охороною навколишнього середовища;

перспективи та світові тенденції розвитку технології тієї чи іншої галузі;

основи управління персоналом (у тому числі наукову організацію праці, психологію керування, конфліктологію);

застосування в менеджменті інформаційних технологій;

основи управління якістю;

статистичну звітність і бухгалтерський облік.

Крім того, важливо знати базові поняття та терміни КСВ, передовий досвід компаній в сфері соціально відповідальної діяльності. Менеджер з КСВ повинен уміти аргументувати свою точку зору та розмовляти зі співрозмовником однією мовою: з фінансовими директорами говорити про КСВ, використовуючи терміни «біржові індекси» і «вартість капіталу», з директорами з персоналу – з позиції інвестицій у людей, з директорами зі співробітництва з органами влади – у термінах соціально-економічного розвитку території. Менеджер з КСВ повинен розуміти особливості взаємодії всіх учасників суспільних процесів – бізнесу, органів влади та громадських організацій. Особливо важливо вміти вибудовувати продуктивні партнерські відносини з громадськими організаціями.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ

#### **2.1. Аналіз видів діяльності та ключових показників Групи Метінвест**

Метінвест – міжнародна вертикально інтегрована гірничо-металургійна група компаній. До структури групи входять видобувні й металургійні підприємства в Україні, Європі та США, а також мережа продажів у всіх основних регіонах світу. Ми контролюємо весь виробничий ланцюжок – від видобутку руди та вугілля до виробництва напівфабрикатів і готової продукції. Близькість наших підприємств до основних залізничних ліній і портів дозволяє оперативно постачати сировину і металопродукцію у всьому світі.

Керуюча компанія Групи Метінвест – ТОВ «МЕТІНВЕСТ ХОЛДИНГ», дочірнє підприємство Metinvest B.V. (реєстраційний номер: 24321697; адреса: Gustav Mahlerplein 74 B, 1082MA Amsterdam, The Netherlands). Основні акціонери Metinvest B.V. – Групи SCM і СМАРТ-ХОЛДИНГ, що беруть участь в управлінні компанією на партнерських засадах.

До Метінвесту входять гірничодобувні підприємства в Україні та США, що виробляють залізородну сировину та коксівне вугілля. Це забезпечує стабільне завантаження металургійного виробництва та присутність на зовнішніх ринках.

24 лютого 2022 року, після звітного періоду, Росія розпочала повномасштабне військове вторгнення в Україну, ознаменувавши нову реальність. Під час війни Метінвест продовжив старанно працювати задля України та її народу, зокрема надаючи значну матеріальну підтримку як співробітникам, так і населенню, які постраждали від війни. Цей звіт ілюструє трагічну двоїстість моменту. Розповідаючи яскраву історію 2021 року, в той же

час він показує країну, під час війни станом на середину 2022 року. Це зріз ситуації, що швидко змінюється.

Війна в Україні стала початком нової реальності для цілого світу та призвела до значної невизначеності, в якій опинилися як Метінвест, так і багато його зацікавлених сторін. Водночас сильні результати діяльності Групи у 2021 році зміцнили її фундаментальну стійкість та дозволили спрямувати значні ресурси на підтримку України та українців у 2022 році.

Основні показники, які характеризують діяльність Метінвесту впродовж в останні роки наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні показники діяльності Групи Метінвест

Показники	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Темпи росту, %		
							2020 до 2019	2021 до 2020	2022 до 2021
Доходи	8 931	11 880	10 757	10 453	18 005	8288	97,17	172,25	46,03
Скоригована ЕВІТДА	2 044	2 513	1 213	2 204	7 044	1873	181,70	319,60	26,59
Маржа ЕВІТДА, %	23	21	11	21	39	23	190,91	185,71	58,97
CAPEX	542	898	1 055	663	1 280	-	62,84	193,06	-
Загальний борг	3 017	2 743	3 032	2 937	2 242	-	96,87	76,34	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	259	280	274	826	1 166	-	301,46	141,16	-
Чистий борг	2 298	2 463	2 758	2 111	1 076	-	76,54	50,97	-

Доходи Метінвесту переважно генеруються продажами продукції власного виробництва, а саме – метало-, залізорудної, вугільної та коксової продукції. Група також здійснює перепродаж продукції, виготовленої спільними підприємствами та третіми сторонами. Якщо не зазначено інше, виручка відображається без урахування податку на додану вартість та знижок, а також внутрішньогрупового продажу.

У 2021 році консолідована виручка Групи збільшилася на 72% проти попереднього року – до US\$18 005 млн. Зокрема, виручка Металургійного

сегмента зросла на 77% проти минулого року – до US\$14 518 млн, а його частка від загальної виручки зросла на 3 відсоткові пункти (вп) – до 81%. Виручка Гірничодобувного сегмента збільшилася на 55% проти минулого року – до US\$3 487 млн. Водночас його частка від загальної виручки знизилася на 3 вп – до 19% (рис. 2.1).

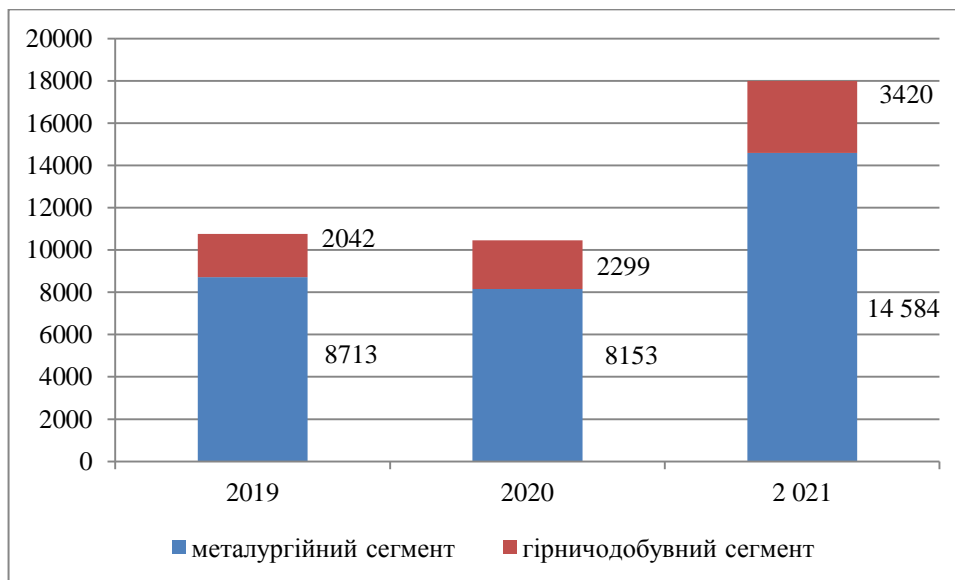


Рис. 2.1. Динаміка доходів підприємства у розрізі основних сегментів

Зростання консолідованої виручки було зумовлене здебільшого підвищенням цін на метало- і залізорудну продукцію, що слідували за глобальними бенчмарками. До того ж Метінвест збільшив обсяги продажу готової сталевих продукції на 11% завдяки відновленню попиту на деяких стратегічних для Групи ринках, а також недавно реалізованим інвестиційним проектам. Метінвест також збільшив постачання окатків на 13% на тлі глобального зростання премії за огрудкування, а також вугільного концентрату – у 2,1 раза.

За звітний період Метінвест реалізував 15 808 тис. тонн чавуну та металопродукції, зокрема 10 461 тис. тонн продукції власного виробництва та 5 347 тис. тонн продукції від третіх сторін проти 2020 року, коли загальний обсяг продажу чавуну та металопродукції становив 15 448 тис. тонн, включно з 9 288 тис. тонн продукції власного виробництва і 6 160 тис. тонн продукції від третіх

сторін. Загалом у 2021 році виручка від перепродажу продукції становила US\$4 832 млн, що на 55% більше показників минулого року. Частка перепродажу в загальній виручці становила 27%, що на 3 вп менше, ніж торік.

Основні чинники, що мали найбільший вплив на наші результати, наступні.

По-перше, досягнуто значних операційних поліпшень. Їх позитивний ефект на показник EBITDA становив US\$568 млн і був отриманий шляхом оптимізації споживання сировини й енергоресурсів, підвищення ефективності продажу, збільшення продуктивності обладнання та оптимізації логістики й закупівель.

По-друге, за останні п'ять років компанія завершила більшу частину проектів технологічної стратегії, започаткованої у 2017 році. Зокрема, йдеться про реалізацію рекордної програми капітальних інвестицій в розмірі US\$1 280 млн у 2021 році. Ці інвестиції сприяли зростанню виробництва та поліпшенню якості продукції.

По-третє, у 2021 році завершено процес купівлі двох стратегічно важливих активів, що, зміцнили бізнес Метінвесту. Вони дали змогу посилити рівень самозабезпеченості коксівним вугіллям та диверсифікувати географічну присутність і асортимент продукції.

У 2021 році виручка Групи в Україні зросла на 61% проти минулого року – до US\$4 735 млн – переважно завдяки вищим середнім цінам реалізації метало- та залізорудної продукції. Крім того, обсяги продажу довгого та плоского прокату збільшилися на 11% та 3% відповідно на тлі зростання внутрішнього споживання металопродукату. Частка України в консолідованій виручці скоротилася на 2 вп – до 26%. Продаж на інших ринках зріс на 77% проти минулого року – до US\$13 270 млн, що забезпечило 74% від загальної виручки.

Структура виручки Групи в розрізі ринків представлена на рис. 2.2.

Продаж до Європи збільшився у 2,3 раза проти минулого року переважно на тлі зростання цін реалізації металота залізородної продукції. До того ж постачання залізородної продукції, напівфабрикатів і готової металопродукції зросло відповідно на 42%, 41% і 30%.

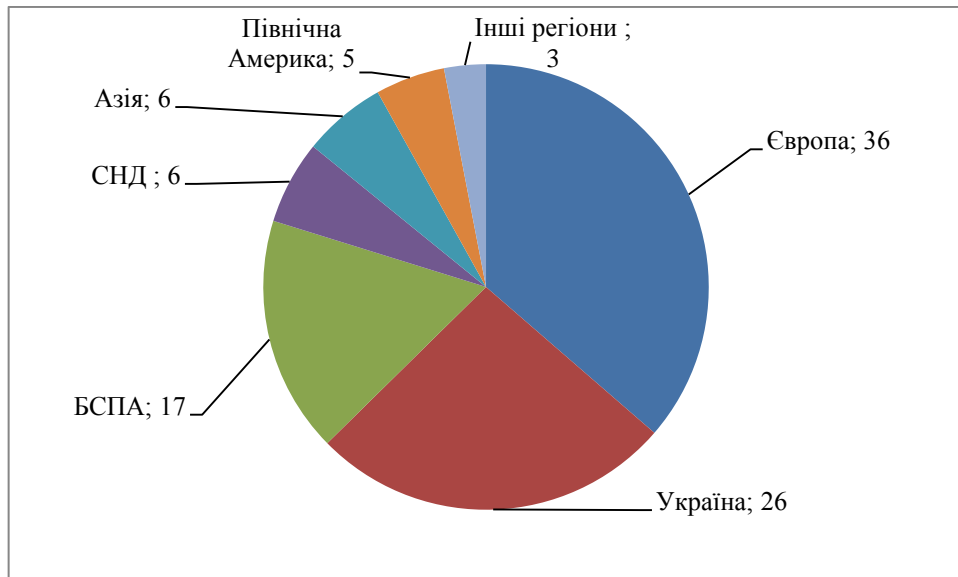


Рис. 2.2. Консолідована виручка Групи в розрізі ринків

Унаслідок цього частка регіону в загальній виручці збільшилася на 9 вп – до 36%. Виручка в країнах Близького Сходу та Північної Африки (далі – країни БСПА) збільшилася на 67% переважно на тлі зростання цін реалізації металопродукції, а також збільшення постачання плоского прокату на 12% і залізородної продукції у 3,5 раза.

Водночас частка регіону в консолідованій виручці не змінилася і становила 17%. Продаж до СНД зріс на 84% переважно завдяки зростанню цін реалізації металопродукції, а також збільшенню постачання заготовки та плоского прокату. Частка регіону не змінилася проти минулого року й становила 6%. Виручка в Азії скоротилася на 20% через зниження постачання залізородної продукції на 43%, а також напівфабрикатів і готової металопродукції на 82% переважно в Китай. Це призвело до зменшення частки регіону в консолідованій виручці на 8 вп – до 6%.

Продаж до Північної Америки зріс на 62% переважно завдяки вищим цінам реалізації металопродукції. Водночас частка регіону в консолідованій

виручці залишилася на рівні 5%. Виручка у інших регіонах зросла у 2,7 раза, що збільшило їхню частку в загальній виручці на 1 вп – до 3%.

Група одразу почали використовувати ефект синергії від цих підприємств, водночас працюючи над їхньою інтеграцією в нашу виробничу діяльність та корпоративну культуру. Поза тим наші високі фінансові показники дали змогу спрямувати понад US\$1 238 млн на зниження боргового навантаження, що сприяло зміцненню балансу Групи.

У 2021 році Метінвест консолідував нові виробничі підприємства, які відразу забезпечили значний синергійний ефект для бізнесу. Результати нещодавніх інвестицій та багаторічний фокус на ефективності допомогли Групі досягти високих операційних показників. Основні підрозділи та їх виробничі потужності наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Основні підрозділи Групи

№	Підприємства	Характеристики
1	<i>Інгулецький ГЗК</i> Виробник залізорудного концентрату з вмістом заліза від 64% до 67%. Розробляє Інгулецьке родовище залізистих кварцитів.	12,3 млн тонн залізорудного концентрату в 2019 році
2	<i>Північний ГЗК</i> Виробник сировини для металургійної промисловості. Випускає залізорудний концентрат із вмістом заліза 66% та окатиші з вмістом заліза 62,3% і 63%. Розробляє великі родовища залізистих кварцитів у Первомайському і Ганнівському кар'єрах.	12,2 млн тонн залізорудного концентрату в 2019 році
3	<i>Центральний ГЗК</i> Єдине підприємство в Україні, яке одночасно використовує відкритий і підземний способи видобутку руди. Виробляє залізорудний концентрат із вмістом заліза 67,5% і 68,2% та окатиші з вмістом заліза 65,62%.	4,4 млн тонн залізорудного концентрату в 2019 році
4	<i>United Coal Company</i> Видобуває коксівне та енергетичне вугілля в Центральному Аппалачському вугільному басейні США. Компанія заснована в 2004 році, увійшла до складу Групи Метінвест у 2009 році.	2,9 млн тонн вугільного концентрату в 2019 році
5	<i>Шахтоуправління «Покровське»</i> ШУ «Покровське» – найбільший в Україні виробник коксівного вугілля. Підприємство розташоване в Донецькому кам'яновугільному басейні.	Промислові запаси вугілля становлять понад 200 мільйонів тонн.



У 2021 році Метінвест скористався сприятливими умовами на ринку сталі та залізної руди. Нещодавні інвестиції в підприємства Групи та невпинна увага до операційних покращень дали свої результати. Окрім збільшення загальних обсягів виробництва на металургійних та гірничодобувних підприємствах, Група покращила якість свого продуктового портфеля. Зокрема, частка готової продукції в загальному асортименті товарної металопродукції зросла, тоді як портфель залізнорудної продукції змінився в сторону збільшення виробництва окатків.

У 2021 році Метінвест входив до десяти найбільших світових виробників залізної руди та посідав друге місце в Східній Європі за річним обсягом виробництва. Станом на 1 липня 2021 року, звітну дату останньої оцінки ресурсів і запасів залізної руди Групи відповідно до Кодексу JORC, загальні запаси руди становили 2 142 млн тонн із вмістом заліза 33,5% (FeT) та магнітного залізняка 25,0% (FeM), а загальні мінеральні ресурси – 10 576 млн тонн із вмістом FeT 35,1% та FeM 26,0% (обидва показники представлені сумарно за всіма родовищами, які оцінювалися).

Гірничодобувними підприємствами Метінвесту є Центральний, Інгулецький і Північний гірничо-збагачувальні комбінати (ГЗК). Вони виробляють концентрат із вмістом заліза від 64,7% до 70,5%. На Північному та Центральному ГЗК діють фабрики з виробництва окатків, сукупна річна виробнича потужність яких у 2021 році становила 8,6 млн тонн. Їх виробляють за допомогою трьох випалювальних машин.

Окатки містять від 63,1% до 67,9% заліза; продукція з вищим вмістом заліза придатна для використання в технології прямого відновлення заліза (DRI). Крім того, Групі належить 45,9% акцій Південного ГЗК, що класифікується як спільне підприємство. Він виробляє концентрат із вмістом заліза від 65,2% до 68,5%. Продукцію підприємства використовують металургійні комбінати Метінвесту або продають третім особам переважно через торговельні підприємства Групи.

Усі гірничодобувні підприємства Метінвесту розташовані в місті Кривому Розі (Україна), яке географічно наближене до металургійних підприємств Групи (рис. 2.3). Це допомагає забезпечити довгострокову надійність постачання залізної руди для них. Прямий доступ комбінатів до залізниці також дає змогу постачати продукцію споживачам у всьому світі.

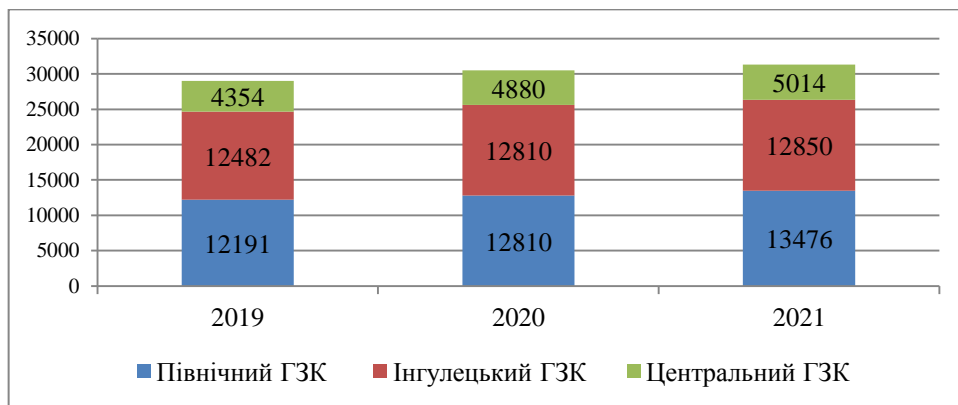


Рис. 2.3. Виробництво залізорудного концентрату Групи

Коксівне вугілля Метінвест випускає високоякісне коксівне вугілля на підприємствах United Coal у центральній частині регіону Аппалачі (США) та Покровської вугільної групи, виробництво якої розташоване на кордоні Дніпровської та Донецької областей України. Станом на 1 липня 2021 року, звітну дату останньої оцінки ресурсів та запасів коксівного вугілля Групи відповідно до Кодексу JORC, загальні запаси вугілля становили 307 млн тонн, а загальні ресурси вугілля – 411 млн тонн (обидва показники представлені сумарно за всіма родовищами, які оцінювалися). Докладніше – у відповідному оголошенні на Euronext Dublin. У 2021 році Метінвест збільшив видобуток вугілля підземним і відкритим способом на 67% проти аналогічного періоду минулого року – до 12142 тис. тонн. Обсяг виробництва вугільного концентрату зріс на 92 % – до 5542 тис. тонн. Зростанню виробництва сприяла консолідація Покровської вугільної групи в березні 2021 року.

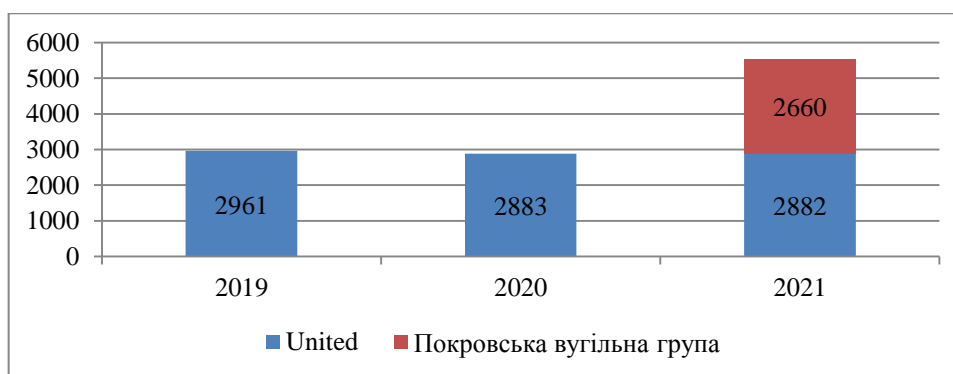


Рис. 2.4. Виробництво вугільного концентрату Групи

*Металургійний сегмент виробництва.* У 2021 році Метінвест виробляв кокс на Авдіївському коксохімічному заводі, Запоріжжкоксі, Азовсталі та Каметсталі, що розташовані в Україні. Група зменшила виробництво доменного коксу на 5% проти аналогічного періоду минулого року – до 4 551 тис. тонн. На Авдіївському коксохімічному заводі випуск продукції скоротився на 9%, а на Азовсталі – на 11% через брак сировини в другому півріччі. Крім цього, ефект від консолідації виробництва Каметсталі з квітня 2020 року становив 95 тис. тонн. У 2021 році рівень самозабезпеченості Метінвесту коксом становив 107%. Групі також належить 23,71% акцій Южкоксу (класифікується як асоційована компанія), іншого українського виробника коксу. В 2021 році річне виробництво доменного коксу становило 663 тис. тонн, що на 7% більше, ніж у попередньому році. Обсяги виробництва коксу до війни наведено на рис. 2.5.

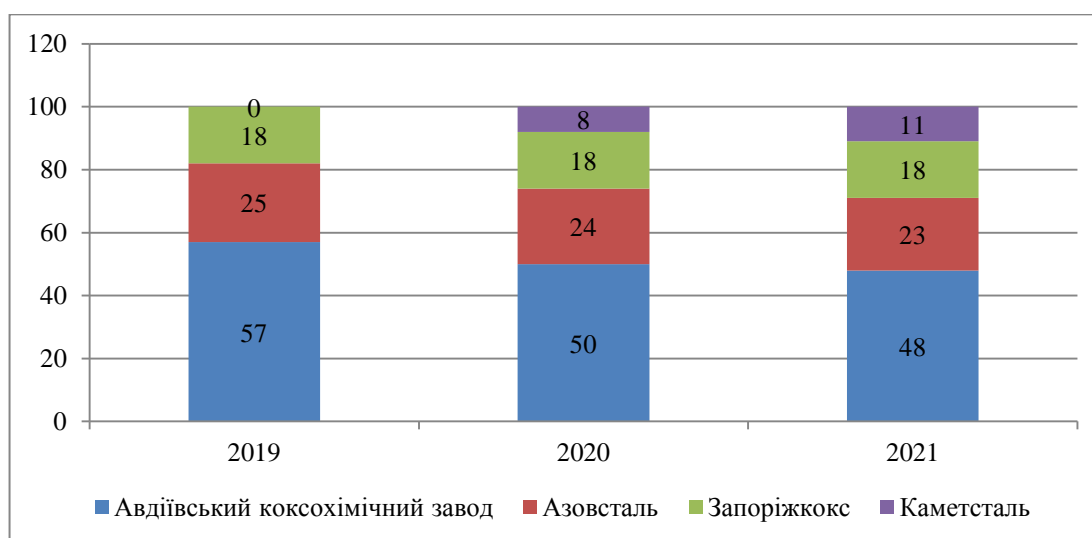


Рис. 2.5. Виробництво коксу Метінвесту

Сталь У 2021 році Метінвест посідав 42-е місце серед виробників сталі в світі та четверте місце в Східній Європі<sup>9</sup>. Станом на кінець року до сталеливарних потужностей Групи входили такі металургійні підприємства в Україні: Азовсталь і ММК імені Ілліча в Маріуполі та Каметсталь у Кам'янському. Крім того, Метінвесту належить 49,997% акцій Запоріжсталі (Запоріжжя, Україна), інтегрованого виробника сталі, який класифікується як спільне підприємство. Він є одним із найбільших покупців залізної руди Групи та має асортимент продукції, що доповнює існуючий портфель.

Метінвест має чотири прокатні заводи в інших країнах Європи, бізнес-модель яких полягає у виробництві готової продукції, що знаходиться поруч із місцевими кінцевими споживачами: Ferriera Valsider і Metinvest Trameal в Італії, Promet Steel у Болгарії та Spartan у Великій Британії.

У 2021 році виробники плоского прокату в Італії та Великій Британії переробляли заготовки з маріупольських металургійних комбінатів у листи та рулони. Водночас болгарський виробник довгого прокату переробляв заготовки Каметсталі на арматуру та інший довгий прокат. Сумарні прокатні потужності Групи в цих країнах становлять близько 2,1 млн тонн на рік.

Метінвест – надійний партнер і постачальник високоякісної продукції. У 2021 році Група продавала продукцію майже 7 200 покупцям приблизно в 100 країнах через свою мережу офісів продажу та центрів дистрибуції у Європі, Африці, Азії та Північній Америці. Метінвест реалізував металопродукцію для будівельної, суднобудівної, вагонобудівної, машинобудівної, енергетичної та гірничодобувної галузей.

Покупці з усього світу використали її для будівництва мостів, доріг, хмарочосів, офісних будівель, житлових комплексів, артпросторів, торгових центрів та багатьох інших визначних споруд.

Таблиця 2.3

## Основна продукція Метінвесту в 2021 році

Групи товарної продукції	Види продукції
Готова продукція  Плоский прокат	- Гарячекатані листи - Гарячекатані рулони та листи - Холоднокатані рулони та листи - Оцинковані рулони та листи
Готова продукція  Довгий прокат	- Сортовий і фасонний прокат - Арматура - Катанка
Готова продукція  Інше	- Залізнична продукція - Трубна продукція
Напівфабрикати	- Чавун - Сляби - Заготовка
Сировина	- Залізорудний концентрат - Окатки - Вугільний концентрат - Кокс

У 2021 році Метінвест збільшив виробництво чавуну на 15% проти показників минулого року – до 9 709 тис. тонн. Частка Каметсталі в цьому обсязі становила 849 тис. тонн. Виробництво чавуну на ММК імені Ілліча збільшилося на 8% завдяки підвищенню продуктивності доменної печі та капітальному ремонту, проведеному в 2020 році, тоді як на Азовсталі виробництво практично не змінилося проти минулого року. Група збільшила виробництво сталі на 15% проти минулого року – до 9 533 тис. тонн. З цього обсягу 933 тис. тонн – через купівлю виробничих потужностей Каметсталі.

Виробництво ММК імені Ілліча збільшилося на 5% проти минулого року завдяки збільшенню виплавки рідкого чавуну, а на Азовсталі – на 3% переважно через зниження обсягів виробництва товарного чавуну. У 2021 році із загального обсягу виробництва сталі Азовсталь та ММК імені Ілліча виготовили 8 224 тис. тонн слябів, з яких 6 573 тис. тонн спрямовані на власні прокатні потужності та підприємства Метінвесту в Італії та Великій Британії для виробництва плоского прокату.

Азовсталь також виробила 376 тис. тонн сталевих зливків, з яких виготовили довгий прокат і рейки. Крім того, з моменту купівлі нових

потужностей у серпні 2021 року Каметсталь випустила 933 тис. тонн заготовки, з яких 520 тис. тонн спрямовані на власні прокатні стани та Promet Steel для виробництва довгого прокату. У 2021 році Група збільшила випуск товарних напівфабрикатів на 3% проти минулого року – до 3 411 тис. тонн. З них на Каметсталі виробили 413 тис. тонн товарної заготовки. Виробництво чавуну зросло на 24% проти попереднього року – до 1 347 тис. тонн – переважно внаслідок збільшення виплавки рідкого чавуну на ММК імені Ілліча. Водночас випуск товарних слябів зменшився на 26% проти минулого року – до 1 651 тис. тонн, оскільки більшість слябів було спрямовано на виробництво плоскої продукції. За звітний період Метінвест збільшив випуск готової продукції на 23% проти минулого року – до 7 233 тис. тонн. Зокрема, виробництво плоского прокату зросло на 24% – до 5 978 тис. тонн.

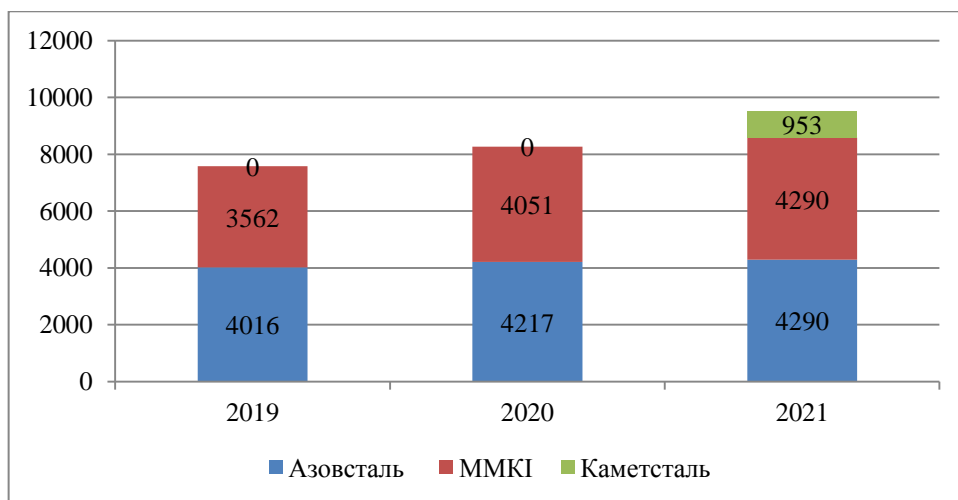


Рис. 2.6. Виробництво сталі Метінвесту у розрізі підприємств

Це було зумовлено переважно зростанням виробництва гарячекатанного рулону через збільшення продуктивності стану 1700 на ММК імені Ілліча, а також збільшенням портфелю замовлень на товстий лист на Азовсталі й холодний прокат на ММК імені Ілліча. Виробництво довгого прокату зросло на 37% проти 2020 року – до 1 089 тис. тонн – на тлі збільшення портфелю замовлень на Promet Steel та залучення до периметру Групи виробничих потужностей Каметсталі.

Виробництво рейкової продукції зменшилося на 39% проти минулого року – до 48 тис. тонн через зниження попиту з боку Укрзалізниці. Виробництво трубної продукції скоротилося на 22% проти минулого року – до 118 тис. тонн на тлі зменшення портфеля замовлень. У 2021 році загальний обсяг виробництва металопродукції в Групі зріс на 16% проти минулого року – до 10 644 тис. тонн, а частка готової продукції зросла на чотири відсоткові пункти проти 2020 року – до 68%. За звітний період спільне підприємство Запоріжсталь виробило 3 889 тис. тонн сталі, що на 3% більше, ніж минулого року. У 2021 році загальний обсяг виробництва чавуну та металопродукції становив 4 264 тис. тонн (сортамент продукції: 77% готової продукції та 23% товарного чавуну). Для порівняння, загальний обсяг виробництва чавуну і металопродукції у 2020 році становив 4280 тис. тонн (сортамент продукції: 74% готової продукції і 26% товарного чавуну).

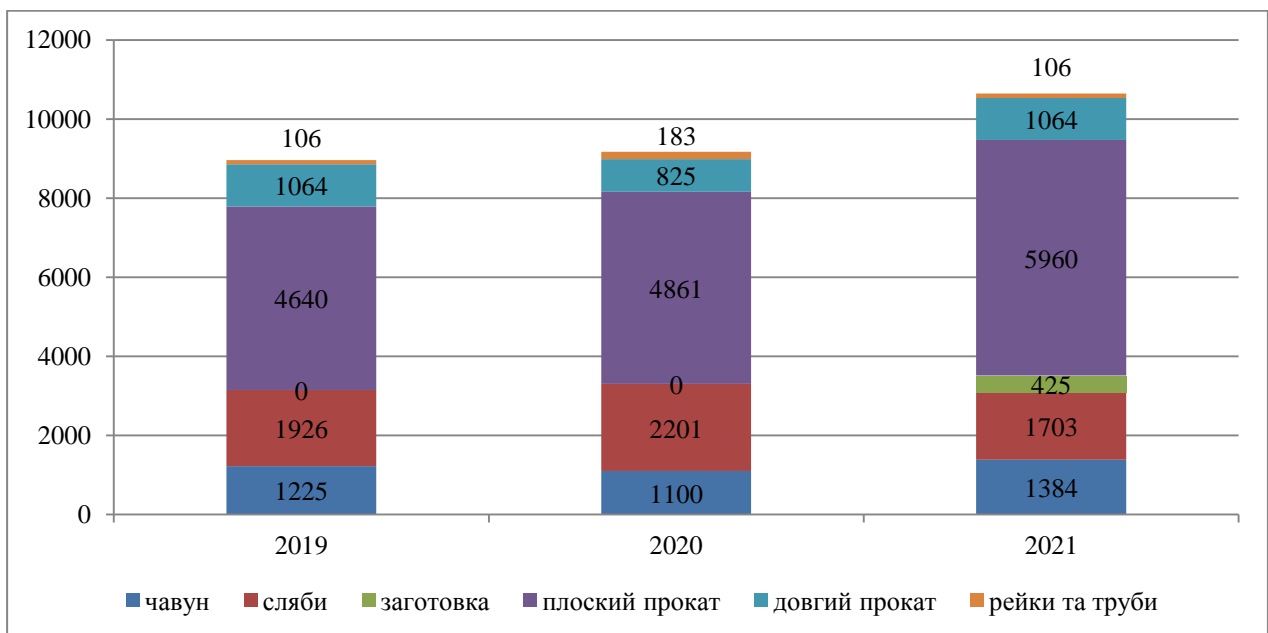


Рис. 2.7. Виробництво сталі Метінвесту

Війна суттєво вплинула на діяльність Метінвесту, зокрема через значні логістичні проблеми. Росія заблокувала або окупувала основні морські порти України, а обмежені можливості залізничного сполучення із західними країнами не можуть повністю замінити морських перевезень. Наскільки це можливо, Група переорієнтувала українські логістичні маршрути та ланцюги

постачання на залізницю. Метінвест зазнав численних операційних змін. Деякі підприємства були законсервовані, зокрема в Маріуполі й Авдіївці, що постраждали внаслідок бойових дій. На момент написання звіту Маріуполь вже був тимчасово окупований. Метінвест разом із народом України та вільним світом вшановує відважних захисників, які зробили Азовсталь останнім bastіоном української армії в місті та символом стійкості країни під вогнем, витримавши жорстоку багатомісячну облогу. Виробництво інших українських підприємств, зокрема металургійних та гірничодобувних, виробників коксу та коксівного вугілля, скоротилося. Підприємства Метінвесту за межами України поступово пристосовуються до роботи як самостійні підприємства. Водночас Група продовжує підтримувати їх, надаючи операційну, фінансову та транзакційну експертизу. Обсяги внутрішньогрупового продажу United Coal (США) були переорієнтовані на американських та експортних клієнтів. Прокатні підприємства Метінвесту в Італії та Великій Британії, які раніше отримували сировину від металургійних підприємств у Маріуполі, перейшли на використання слябів сторонніх виробників. Promet Steel продовжує закуповувати квадратну заготовку в Каметсталі, хоча постачання стало нерегулярним. Група припинила торгівлю з Росією та Білоруссю.

## **2.2. Дослідження показників соціальної відповідальності**

Система управління персоналом Метінвесту ґрунтується на визнаних міжнародних трудових принципах і перевірених найкращих практиках. У 2021 році Група була зосереджена головним чином на інтеграції тисяч нових співробітників на нещодавно придбаних підприємствах.

У своєму підході до управління персоналом Метінвест застосовує найкращі міжнародні практики, зокрема стандарти Міжнародного товариства з управління людськими ресурсами (SHRM). На найвищому рівні структури корпоративного управління Групи Комітет із призначень і компенсацій



Наглядової Ради контролює процеси управління персоналом, зокрема звільнення і призначення на керівні посади, мотивацію, системи оцінки та винагороди, а також планування наступництва.

Дирекція зі сталого розвитку та взаємодії з колективом відповідає за зміцнення трудових відносин, підтримання ефективної системи оплати праці та професійного розвитку співробітників, а також підвищення корпоративної культури. Стратегія управління персоналу Метінвесту, що затверджена у 2019 році, спрямована на підвищення привабливості Групи як роботодавця та забезпечення її кваліфікованими кадрами, підвищення ефективності персоналу та покращення якості внутрішніх HR-сервісів для працівників.

У 2021 році Метінвест розробив Політику управління персоналом, яка набула чинності на початку 2022 року, після звітнього періоду. Вона враховує Міжнародний білль про права людини, Керівні принципи підприємницької діяльності в аспекті прав людини ООН, а також Декларацію Міжнародної ЛЮДИ організації праці (МОП) про основоположні принципи та права у сфері праці. Політика закріплює зобов'язання Метінвесту щодо недискримінації та рівних можливостей. Вона також охоплює положення про робочий час і періоди відпочинку, заборону дитячої та примусової праці, свободу об'єднання працівників і право на ведення колективних переговорів. Загалом ця політика спрямована на створення безпечного та сприятливого робочого середовища для співробітників.

Розвиток корпоративної культури є ключовим аспектом взаємодії Метінвесту зі своїми працівниками. В Групі функціонує департамент Дирекції сталого розвитку та взаємодії з колективом, що відповідає за цю важливу сферу. У 2021 році Метінвест реалізував кілька ключових ініціатив щодо розвитку корпоративної культури. Наприклад, Група покращила свою систему управління талантами, оновивши підхід до кадрового резерву й відповідної корпоративної програми навчання. Вона також працювала над створенням інтегрованої системи комунікацій шляхом запровадження загальних

корпоративних механізмів зворотного зв'язку та оновлення корпоративної медіаплатформи. Після придбання нових підприємств у 2021 році команда з управління персоналом визначила пріоритетом впровадження HRпрактик і корпоративної культури Групи на Каметсталі та в Покровській вугільній групі. У 2021 році чисельність персоналу Метінвесту зросла на 25% проти минулого року – до майже 87 000 осіб. Це значне зростання відбулося переважно шляхом консолідації Каметсталі та Покровської вугільної групи. Станом на 31 грудня 2021 року виробничий персонал становив майже три чверті штату, водночас 27% працівників обіймали адміністративноуправлінські посади. 97% співробітників Групи працюють в Україні, де Метінвест залишився одним із найбільших роботодавців. Водночас чисельність спільних підприємств Групи – Запоріжсталі та Південного ГЗК – на кінець 2021 року скоротилася на 3% та 2% проти минулого року – до майже 10 200 та 6 200 осіб відповідно.

Показники соціальної відповідальності Групи Метінвест наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники соціальної відповідальності Групи Метінвест

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020 до 2019	2021 до 2020	2020 до 2019	2021 до 2020
Чисельність працівників	66565	69383	86955	2818	17572	104,23	125,33
Середньомісячна заробітна плата, дол. США	984	965	998	-19	33	98,07	103,42
Кількість навчальних сесій	108742	111197	112682	2455	1485	102,26	101,34
Витрати на навчання персоналу, млн дол. США	6	3	5	-3	2	50,00	166,67

Метінвест має декілька засобів комунікації, щоб співробітники відчували себе комфортно, повідомляючи про будь-які потенційні порушення їхніх прав. Серед них Лінія довіри, канали зв'язку Групи та корпоративний портал. З 2019 року Метінвест перевіряє обізнаність співробітників щодо Кодексу етики за допомогою онлайн-курсу, що охоплює окремі аспекти, пов'язані з правами

людини. У період з 2019 по 2021 роки навчання пройшли 95% співробітників Групи.

Метінвест визнає неодмінне та захищене законом право працівників створювати профспілки, вступати до них і укладати колективні договори для захисту своїх спільних інтересів. Галузеві угоди та колективні договори поширюються на всіх працівників незалежно від членства в профспілці. Станом на 2021 рік колективними договорами охоплено понад 99% виробничого персоналу підприємств Групи.

У 2021 році Метінвест ухвалив чотири нові внутрішні документи, спрямовані на зміцнення діалогу з різними групами працівників, зокрема трудовими організаціями, співробітницями, молодими спеціалістами, пенсіонерами та колишніми працівниками: - Принципи соціального діалогу з профспілками – регулюють підходи підприємств Групи до побудови ефективної співпраці з профспілками - Принципи гендерної рівності – спрямовані на підтримання гендерної рівності, прав жінок і зміцнення корпоративної культури Групи - Принципи молодіжного руху Групи – створені, щоб допомогти молодим спеціалістам адаптуватися, розвиватися та соціалізуватися, а також покращити умови для молодих співробітників - Принципи ветеранського руху Метінвесту – спрямовані на покращення взаємодії Групи з колишніми співробітниками, а також пенсіонерами.

Метінвест прагне забезпечити конкуренту винагороду своїм співробітникам шляхом поєднання заробітної плати, бонусів та інших грошових заохочень. У 2021 році було проведено перегляд заробітної плати за моделлю, що диференціювалась залежно від категорії персоналу. Це дало змогу зберегти працівників дефіцитних професій. У межах цієї ініціативи Метінвест підвищив у середньому на 10% заробітну плату виробничого персоналу українських підприємств у першому півріччі, а також адміністративно-управлінського персоналу в Україні в другому півріччі. Середньомісячна заробітна плата в Групі зросла на 3% проти минулого року – до US\$998.

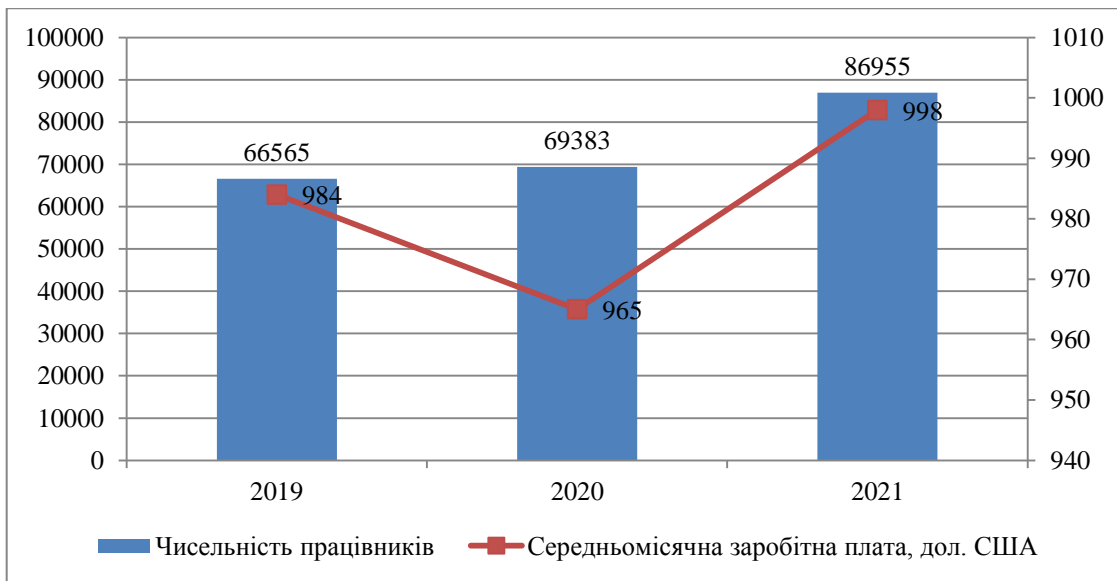


Рис. 2.4. Чисельність працівників та їх заробітна плата Групи Метінвест

Крім того, для підтримання програми операційних поліпшень у 2021 році Метінвест розробив модель мотивації виробничого персоналу та працівників функції продажу. Завдяки цій ініціативі працівники найефективніших департаментів Групи отримали додаткові річні бонуси на загальну суму US\$5 млн.

Метінвест усвідомлює, що соціальне забезпечення, яке він надає працівникам, має відповідати їхнім потребам, щоб забезпечити комфортні умови праці. У 2021 році Група продовжила надавати опції медичного страхування, які дають змогу співробітникам отримувати доступ до широкого спектра медичних послуг. Метінвест також пропонував спеціальні програми матеріальної допомоги для підтримання персоналу в складних життєвих ситуаціях. За таких обставин працівники могли попросити грошову компенсацію, яка надавалася за рішенням генерального директора та голови профспілкового комітету підприємства. У 2021 році Метінвест також продовжив покращувати умови праці співробітників. Загалом Група інвестувала US\$20 млн (зростання втричі проти минулого року) у поліпшення соціальної інфраструктури (зокрема ремонт адміністративних будівель, їдалень, закупівлю офісних меблів та обладнання) та транспорту, який надає Група для зручності працівників.

Метінвест надає широкий спектр можливостей для навчання та розвитку, щоб забезпечити постійне професійне та кар'єрне зростання всіх співробітників відповідно до потреб бізнесу. Система навчання та розвитку Групи представлена Корпоративним університетом, навчальними центрами на її підприємствах, а також Метінвест Політехнікою, приватним гірничометалургійним університетом, який заснувала Група у 2020 році. Загалом у 2021 році Метінвест витратив близько US\$5 млн на розвиток персоналу шляхом розширення навчальних програм, що на 78% більше проти минулого року. Водночас Група продовжила пропонувати співробітникам можливості перепідготовки у разі, якщо їхні посади стали не актуальними внаслідок автоматизації бізнес-процесів.

Протягом звітного року навчання за корпоративними програмами пройшли 47 503 співробітників Метінвесту, що на 8% більше проти минулого року. Вони відвідали 112 682 навчальні сесії<sup>3</sup> (на 1% більше проти минулого року), а середній показник навчання на одну людину склав 64 години.

У 2021 році Корпоративний університет запровадив кілька нових ініціатив із підготовки менеджерів, зокрема:

- Проектну академію – модульну програму розвитку професійних компетенцій керівників проектів та головних інженерів;
- Академію продажу – програму, спрямовану на розвиток професійних навичок команди з продажу;
- Цифрову академію – програму для підвищення компетенцій, потрібних для реалізації проектів цифрової трансформації Групи.

Крім того, протягом року Метінвест запустив у тестовому режимі програму наставництва для керівників і співробітників. Загалом було залучено 15 наставників і 30 підопічних. У 2021 році Група продовжила навчання керівників середньої ланки та молодших керівників на своїх підприємствах практикам менеджменту.

Навчання soft skills охоплювали наступні теми: майстерність комунікацій, публічні виступи, нестандартне мислення та непрямий вплив. У сфері професійного навчання працівників протягом року Метінвест запровадив кілька нових ініціатив у рамках дорожньої карти, спрямованих на підвищення якості тренування в навчальних центрах підприємств. Одним із прикладів є тренажерисимулятори для відпрацювання навичок слюсарів-ремонтників та операторів електрогазозварювальників, що дали їм змогу здобути практичні знання щодо різних виробничих ситуацій. Група також розробила пілотний онлайн-курс для стропальників, доступний з будь-якого пристрою для зручності співробітників.

Війна значно вплинула на співробітників Метінвесту. Декілька тисяч співробітників вступили до збройних сил для захисту України. Десятки тисяч працівників були змушені евакуюватися зі своїх домівок, зокрема з Маріуполя та Авдіївки, до безпечніших районів України чи інших країн. Від початку війни Група допомагає своїм співробітникам та їхнім сім'ям. Метінвест облаштував поза районами ведення бойових дій центри реабілітації та реінтеграції, що надають постраждалим працівникам тимчасове житло, гуманітарну й медичну допомогу та психологічну підтримку.

Метінвест також створив гарячу лінію для реєстрації та допомоги співробітникам, евакуйованим із гарячих точок. Крім того, Група організувала тимчасове житло, харчування та медичне обслуговування у місцевих соціальних установах. Багато працівників у менш постраждалих районах зголосилися прихистити у своїх помешканнях колег та їхні родини. Крім того, щоб максимально підтримати своїх співробітників, Група надала можливість працевлаштування на підприємствах, яких прямо не торкнулася війна, зокрема в Кам'янському та Запоріжжі.

У співпраці з партнерами Центри кар'єри Метінвесту запропонували роботу внутрішньо переміщеним працівникам. Якщо вони не можуть знайти роботу за кваліфікацією, Група допомагає їм адаптуватися на новому місці або

пройти навчання та опанувати іншу професію. З огляду на непередбачуваність війни, Метінвест продовжує стежити за розвитком подій та адаптувати свій підхід, щоб забезпечити підтримку співробітникам, якої вони потребують у цей скрутний час.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГРУПИ МЕТІНВЕСТ

#### 3.1. Стратегія соціальної відповідальності підприємства

Організаційно-економічний механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю бізнесу має за мету реалізацію певної стратегії.

*Стратегія з соціальної відповідальності* є офіційним документом, в якому визначаються цінності та стандарти, згідно з яким здійснюється операційна діяльність підприємства. Стратегія з СВБ має базуватися на врахуванні специфіки зовнішнього середовища, напрямку діяльності та масштабу компанії. Вона може містити заходи з підтримки освіти, інвестицій у людський капітал безпосередньо у компанії або підвищення кваліфікації для тих, хто не є працівниками, проте є важливими групами для організації [7].

*Стратегія соціальної відповідальності бізнесу* – план дій, спрямований на виконання місії соціально-орієнтованого підприємства, досягнення цілей на довгострокову перспективу розвитку підприємства та забезпечення внеску в розвиток суспільства. Стратегія СВБ є основною складовою, яка має бути інтегрована в стратегію розвитку підприємства.

*Метою стратегії корпоративної соціальної відповідальності* є підвищення ефективності бізнесу за рахунок оптимізації взаємостосунків із зацікавленими особами. Стратегія соціальною відповідальності повинна бути частиною загальної корпоративної (основної) бізнес-стратегії підприємства і являтися інструментом корпоративного управління. Управління соціальною відповідальністю може стосуватися умов праці, охорони навколишнього середовища, співпраці із територіальними громадами, реалізацією програм соціального інвестування та концепції соціального маркетингу.



Для того, щоб розробити стратегію з корпоративної відповідальності, насамперед необхідно:

- 1) мати сталу підтримку вищого керівництва, власників та провідних працівників компанії;
- 2) здійснювати аналіз відповідної діяльності аналогічних компаній;
- 3) підготувати програму дій;
- 4) розробити варіанти можливих заходів реалізації програми дій;
- 5) розробити, сформулювати та обґрунтувати ключові сфери у внутрішній та зовнішній корпоративній соціальній відповідальності, які би збігалися із бізнес-стратегією конкретної компанії [19].

Зважена та обґрунтована стратегія корпоративної соціальної відповідальності підприємства повинна складатися з таких етапів:

1. Проведення аналітичних робіт – аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Цей етап передбачає огляд можливих напрямів ресурсного забезпечення корпоративної соціальної відповідальності, аналіз розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства. Ці заходи дадуть змогу обґрунтувати позицію підприємства в «галузевій системі координат», визначити його сильні та слабкі сторони, розробити можливі напрями розвитку соціально відповідальної поведінки.

2. Визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства). На цьому етапі формуються і перевіряються сценарії розвитку підприємства на їх стратегічну взаємоузгодженість з інтересами стратегічних груп стейкхолдерів, що будуть відображені у функціональних стратегіях.

3. Формування сукупності критеріїв для оцінювання якості та ефективності від упровадження програм, напрямів, проектів за такими напрямками: соціальна відповідальність перед працівниками, показники охорони довкілля, показники оцінки положення підприємства на ринку.

4. Оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку корпоративної соціальної відповідальності.

5. Офіційне документування вибраної стратегії корпоративної соціальної відповідальності та закріплення відповідальних за її реалізацію та досягнення запланованих результатів і розроблених показників ефективності осіб.

На цьому етапі важливо визначити, хто буде відповідати за реалізацію стратегії. Якщо на підприємстві відсутня особа, до посадових обов'язків якої відносяться ці завдання, то зазвичай цим займається особисто генеральний директор. Ми пропонуємо, зважаючи на завантаженість генерального директора, завдання щодо корпоративної соціальної відповідальності відносити до відділу розвитку або осіб, які займаються формуванням та реалізацією програм розвитку. Оскільки саме корпоративна соціальна відповідальність дуже тісно корелюється з інвестиційною привабливістю підприємства, будь-яка програма розвитку повинна бути пов'язаною із загальною стратегією корпоративної соціальної відповідальності.

6. Реалізація заходів, які входять у затверджені стратегією цільові програми корпоративної соціальної відповідальності.

7. Підведення проміжних підсумків кожного етапу реалізації стратегії та оцінка результатів утілення цільових програм із внесенням необхідних коригувань з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

8. Складання, подання й оприлюднення звітності про впровадження корпоративної соціальної відповідальності. На цьому етапі важливо визначитися і з формою звітності з корпоративної соціальної відповідальності, оскільки вони мають різні часові виміри та вимоги до оформлення.

Пропонується формування двох типів звітів: зовнішній та внутрішній. Зовнішній звіт буде орієнтований на споживачів, партнерів та громадськість. Він повинен буде містити інформацію про успішні заходи, які реалізовані

підприємством за звітний період. Внутрішній звіт міститиме інформацію про ефективність та результативність упроваджених заходів, проблеми реалізації

Для розробки стратегії КСВ необхідно:

- мати сталу підтримку вищого менеджменту та власників, найкращих працівників компанії;
- здійснити аналіз наявного світового досвіду та реалій певної конкретної країни;
- визначитися із набором програм, що здійснюються;
- визначитися із набором можливих партнерів, заходів, ресурсів;
- сформулювати ключові напрями соціальної відповідальності на рівні самої компанії та у взаємозв'язках із зовнішнім середовищем.

Реалізація стратегії КСВ здійснюється через впровадження програми дій на довготривалу перспективу, націленої на вирішення важливих для компанії завдань. Стратегія повинна враховувати як специфіку зовнішнього бізнессередовища, так і особливості внутрішніх аспектів діяльності. Фахівці в галузі корпоративного управління та КСВ виділяють чотири основні типи стратегій:

- 1) соціально-відповідальний відбір проектів,
- 2) захист інтересів акціонерів,
- 3) інвестиції, що створюють вигоди для співтовариства,
- 4) вкладення в соціальні проекти [12].

Основними напрямами, за якими необхідно вдосконалювати взаємозв'язок стратегічного управління і корпоративної соціальної відповідальності, є [3]:

- розвиток економічно ефективних зв'язків між бізнесом та місцевою владою;
- формування чіткого уявлення у представників бізнесу щодо змісту соціальної відповідальності як суспільного явища, в розвитку якого повинні брати участь усі суб'єкти господарювання;

- підвищення якості ділової культури на кожному вітчизняному підприємстві;
- налагодження тісного взаємозв'язку підприємств із некомерційними організаціями у процесі визначення пріоритетів корпоративної соціальної відповідальності;
- підвищення рівня інформаційної відкритості, розвиток нових каналів зв'язку з різними суспільними групами;
- розроблення спеціальних документів, що містять основні напрями розвитку соціальних відносин всередині підприємства та в його зовнішньому середовищі;
- моніторинг виконання зобов'язань і реакції стейкхолдерів на діяльність підприємства в соціальній сфері.

Комплексно процес інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління вітчизняним підприємством наведено на рис. 3.1.

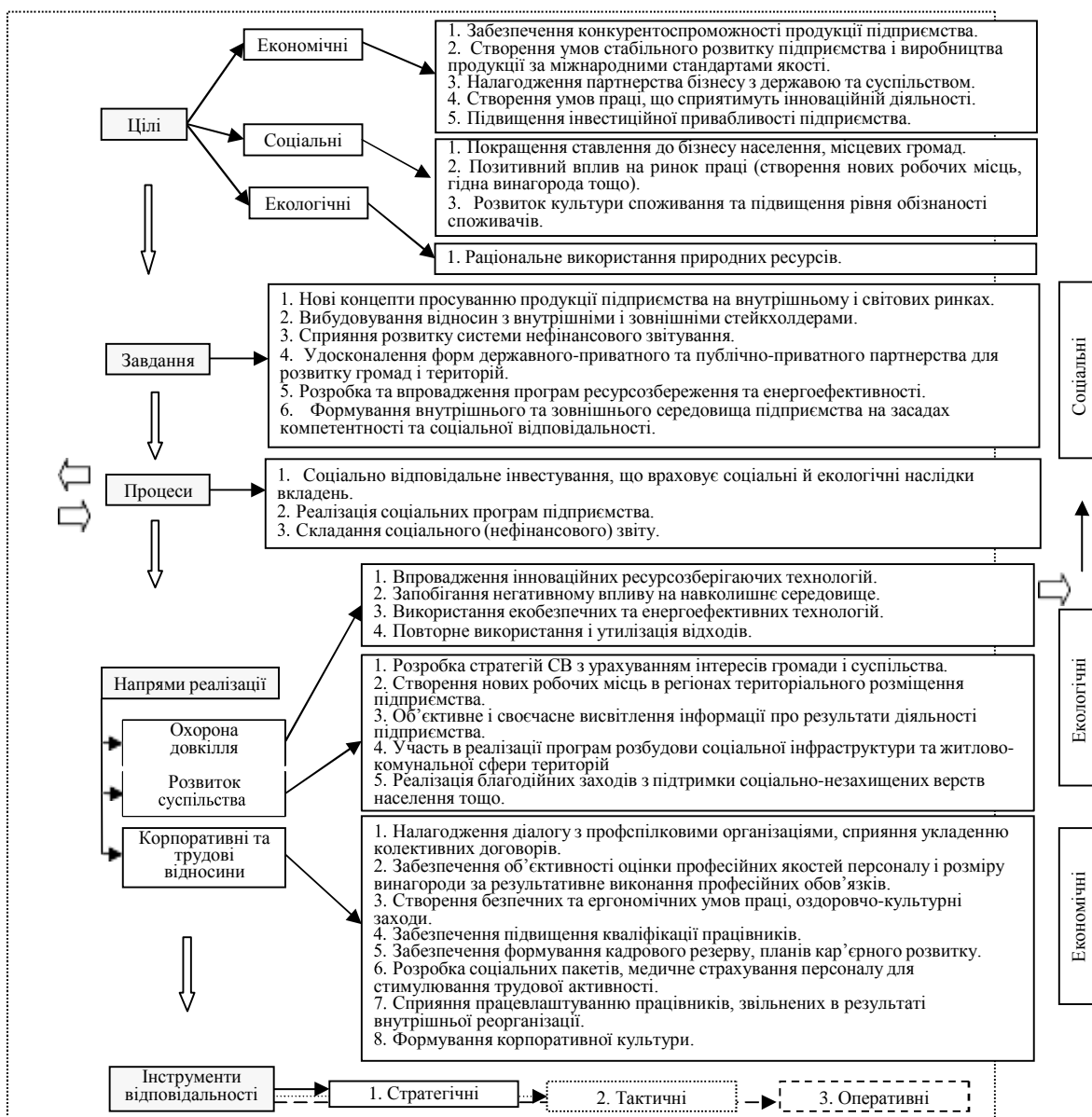


Рис. 3.1. Інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію управління вітчизняним підприємством [28]

Для досягнення позитивних результатів від інтегрування потрібно узгодити цілі, завдання, інструменти, процеси управління, рівні відповідальності та очікувані результати, а також обрати шляхи інтегрування. Надамо поглиблену характеристику зазначених об'єктів. Деталізації цілей та завдань з інтегрування стосуються: а) визначення ключових елементів компетентності (досвід, навички, можливості, потенціал, навчання громадськості та населення); б) визначення та аналіз ключових груп зацікавлених осіб, тобто стейкхолдерів; в) утворення стратегічних альянсів

стейкхолдерів, що впливають на СВкомпетентність підприємства; г) впровадження соціальної відповідальності та навчання персоналу; оцінювання результатів від інтегрування СВ у стратегію управління підприємством [12].

Узгодити управлінські інструменти інтегрування пропонується за трьома рівнями управління (стратегічний, тактичний, оперативний) у відповідних групах: стратегічні, тактичні, оперативні.

Відомо, що прості інструменти управління підприємством, зокрема скорочення персоналу, часто негативно впливають на його імідж та показники. Більш складні інструменти управління, зокрема, тотальне управління якістю (TQM), теж здатні знизити деякі економічні показники в короткостроковій перспективі, однак в середньостроковій і довгостроковій – значно підвищують ключові економічні показники.

Таким чином, результати використання управлінських інструментів неоднозначні, оскільки по-різному впливають на різні показники, а їх інтегрований ефект визначається загальним якістю управління підприємством. До інструментів СВ, застосованих для досягнення стратегічних цілей підприємства, відносяться інструменти, що безпосередньо або опосередковано виконують завдання СВ. Це: корпоративні етичні кодекси, місія і бачення, соціальні комунікації.

Проте є інші інструменти СВ – це етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці (тренінги), етичні експертизи, етичний консалтинг, соціальні інвестиції, система методів морального заохочення і покарання, соціальні комунікації. Тобто коло інструментів значно ширше. Хоча до інструментів управління у першу чергу відносять стратегічні, їх дія позначається на всіх рівнях управління: і на оперативному рівні, і на тактичному.

Стратегічні інструменти соціальної відповідальності мають достатньо розвинене теоретичне підґрунтя та пророблений методичний базис, тоді як тактичні та оперативні не набули розповсюдження, оскільки не мають

останнього. Зокрема, це відноситься до карт етики, соціальних ревізій та інструментарію соціальної звітності, доброчесного маркетингу. Хоча саме вони забезпечують швидке вирішення поточних проблем, підвищують продуктивність праці, зміцнюють корпоративну культуру, знижують комунікативні витрати підприємства.

Для вирішення тактичних завдань соціальної відповідальності найбільш дієвими виявляються комітети з етики, проведення етичних експертиз, етичне консультування. Створені для вирішення непередбачених резонансних завдань, вони позитивно впливають на суспільний імідж організації, зміцнюють корпоративну культуру, знижують ризики опортуністичного поведінки серед співробітників, змушують скорегувати методи досягнення цілей.

При досягненні стратегічних цілей на перший план виходять такі інструменти управління як етичні кодекси, соціальні звіти, соціальні інвестиції (соціальні програми), в тому числі філантропія. Вони підвищують репутацію та інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, знижують трансакційні витрати, ведуть до зростання капіталізації комерційної організації. Інструменти соціальної відповідальності доцільно розділити також на внутрішні і зовнішні в залежності від спрямованості на різні групи стейкхолдерів (табл. 3.1).

Внутрішні інструменти СВ зачіпають головні групи інтересів управлінського персоналу підприємства та його співробітників, а зовнішні – впливають на державу, громадські організації, місцеве співтовариство, споживачів, партнерів, інвесторів і т.п. за рівнями управління розподіл інструментів СВ відбувається з врахуванням їх ролі для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей.

Саме тому складання соціального (нефінансового) звіту – соціальну звітність – віднесено до оперативних та водночас до стратегічних інструментів соціальної відповідальності.

Таблиця 3.1

Інструменти соціальної відповідальності, рекомендовані вітчизняному підприємству

Група інструментів	Перелік інструментів
Відносно підприємства	
1. Внутрішні	Етичні кодекси, навчання етичній поведінку, карти етики, система моральних заохочень і покарань.
2. Зовнішні	Соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи, волонтерська діяльність.
Відносно рівня управління підприємством	
1. Стратегічні	Корпоративний етичний кодекс, кодекс корпоративного управління, карта стейкхолдерів, соціальні інвестиції, соціальні програми, волонтерська діяльність, складання соціального (нефінансового) звіту.
2. Тактичні	Комітети з етики, етичні експертизи, етичний консалтинг, система методів морального заохочення і покарання, добродійний маркетинг.
3. Оперативні	Соціальні комунікації, навчання етичній поведінці (тренінги), розробка карт етики, соціальні ревізії, соціальна (нефінансова) звітність.

Джерело: Систематизовано на підставі [6, 12, 15]

### 3.2. Цілі корпоративної соціальної відповідальності в стратегії

Зміст стратегії полягає в забезпеченні високого рівня соціальної відповідальності бізнесу, що може включати такі основні складові:

1. Розробка концепції навчання персоналу, яка повинна включати різні форми та методи навчання. Навчання персоналу на спеціальних курсах, які проводяться вищими навчальними закладами (програми MBA); курсах та тренінгах, що орієнтовані на набуття специфічних знань та навичок.

2. Укріплення соціальної захищеності працівників. У даному розділі базової стратегії соціальної відповідальності бізнесу формується соціальний пакет, удосконалюються складові соціальної інфраструктури тощо. За рахунок коштів з прибутку можуть встановлюватися додаткові компенсації працюючим, пенсіонерам, жінкам-матерям, зменшуватися вартості товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури підприємства.



3. Здоров'я населення (громади), розвиток місцевої та регіональної інфраструктури. У даному розділі передбачається встановлення взаємозв'язків і співпраця з місцевими органами влади щодо проведення спортивних, благодійних, спонсорських заходів із залученням ресурсів підприємства: людських, інформаційних, фінансових тощо.

4 Ділова етика. На основі розробленого Кодексу етики, встановлюються принципи поведінки з діловими партнерами.

5. Екологічна та природоохоронна діяльність передбачає не тільки дотримання законодавства, але і добровільні акції, спрямовані на очищення навколишніх територій від бруду; дії, спрямовані на енерго - та ресурсозбереження тощо.

6. Задоволення потреб споживачів передусім у випуску якісної продукції, яка відповідає всім міжнародним стандартам, з використанням екологічно чистої сировини [2].

Запровадження стратегії СВБ пов'язане також з певними ризиками, найбільші з яких: збільшення експлуатаційних видатків, плинності кадрів, рівня прогулів, додаткової вартості на кожного працівника та калькуляції цін. До недоліків визнання соціальної відповідальності можна віднести: порушення принципу максимізації прибутку; зростання собівартості за рахунок збільшення витрат на соціальні потреби; неможливість забезпечення високого рівня підзвітності суспільству; невміле задоволення соціальних потреб; застосування соціальної відповідальності тільки для рекламних цілей. Підприємці та менеджери повинні вибирати такий варіант соціальної відповідальності, який забезпечує переваги і сприяє усуненню чи зменшенню недоліків.

Окрема увага повинна приділятися формуванню науково обґрунтованої методики стимулювання менеджменту підприємств до соціально відповідального управління немає. З метою подолання цього недоліку увагу привертає наступний механізм стимулювання менеджменту підприємства до

реалізації принципів соціальної відповідальності, що включає в себе 7 етапів (табл. 3.2) [10].

Таблиця 3.2

## Етапи механізму стимулювання соціально-відповідального управління

Етап	Зміст	Результат
Етап 1.	Визначення мети розробки механізму стимулювання менеджменту підприємства	Бажаний результат, який підприємство планує отримати в ході своєї соціально відповідальної поведінки
Етап 2.	Проведення внутрішнього аналізу соціальної спрямованості підприємства	-своєчасне виявлення соціальних ризиків та розробка заходів щодо їх усунення або зниження їх негативного впливу на діяльність підприємства; -виявлення випадків порушення законодавства щодо соціально-трудових відносин та впровадження запобіжних заходів для недопущення їх прояву в майбутньому; -сприяння формуванню репутації соціально відповідального бізнесу; -діагностика, аналіз і контроль ефективності соціально-відповідального менеджменту в системі управління тощо
Етап 3.	Вибір напрямів соціально відповідальної поведінки підприємства	Конкретизація пріоритетних напрямів соціально відповідальної поведінки підприємства до представників окремих цільових груп персоналу, споживачів, ділових партнерів, суспільства, або перед всіма цільовими групами
Етап 4.	Визначення вагомості впливу кожної цільової групи на кінцевий результат	Прогноз кінцевих результатів від дотримання принципів соціальної відповідальності щодо обраних цільових груп
Етап 5.	Визначення потреб та мотиваційних факторів кожної цільової групи	Комплекс матеріальних та нематеріальних факторів стимулювання менеджменту підприємства, реалізація яких сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства серед представників цільових груп
Етап 6.	Впровадження механізму стимулювання менеджменту підприємства	Реалізація механізму стимулювання менеджменту підприємства відповідно до основних фаз життєвого циклу підприємства сфери послуг: народження, дитинство та юність, зрілість, спад
Етап 7.	Оцінка й аналіз ефективності реалізації механізму стимулювання менеджменту підприємства	Визначення економічного ефекту на основі розрахунку показників, що характеризують ефективність дотримання підприємствами принципів соціальної відповідальності перед працівниками, споживачами, інвесторами та діловими партнерами, суспільством в цілому

Підприємство повинно постійно удосконалювати систему управління соціальною відповідальністю з метою отримання в кінцевому результаті ефекту. Управління соціальною відповідальністю на підприємстві являє собою систему за допомогою якої приймаються та реалізуються рішення.

Мету та цілі соціальної відповідальності визначаються власниками, членами трудового колективу та іншими довіреними особами. Система управління соціальною відповідальністю орієнтована на досягнення цілей організаційної ефективності [8, с. 67].

Процес управління соціальною відповідальністю повинен враховувати ризики, які пов'язані із очікуваннями суспільства та заінтересованих осіб. Процес прийняття рішень і його структура повинні бути гнучкими з метою підвищення ефективності у сфері соціальної відповідальності, а саме: враховувати інтереси заінтересованих осіб, ефективно використовувати фінансові, природні та людські ресурси, делегування повноважень пропорційно обсягу соціальної відповідальності підприємства (організації)

*Метінвест визначив п'ять основних корпоративних цінностей:*

Життя, здоров'я, екологія: людське життя залишається нашою найбільшою цінністю.

Клієнтоорієнтованість: ми постійно вдосконалюємо наш підхід до обслуговування клієнтів, посилюючи співпрацю й пропонуємо ефективні шляхи задоволення їхніх потреб.

Професіоналізм: ми дотримуємось високого рівня професіоналізму в усьому, що робимо.

Лідерство: ми демонструємо лідерство кожного дня, незалежно від професії та посади.

Командна робота: ми поділяємо спільні цінності та діємо в інтересах Групи.

**Стратегічне бачення Метінвест** – стати провідним інтегрованим виробником сталі в Європі, що демонструє стійке зростання й прибуток,

незалежно від фази економічних циклів, і що забезпечує інвесторам доходи від інвестицій вище середніх галузевих показників. Стратегічне бачення компанії транслюється в ключові стратегічні цілі й ряд завдань (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Стратегічне бачення Метінвест

Пріоритетні цілі	Стратегічні завдання
Забезпечити стійку конкурентну перевагу у виробництві сталі	<p>Вийти на один рівень ефективності з провідними світовими виробниками сталі</p> <p>Продовжувати роботу над зміцненням самозабезпечення сировинними ресурсами</p> <p>Розширювати потужності з виробництва сталі для максимізації доданої вартості залізородної сировини</p> <p>Створити і підтримувати культуру безперервних покращень</p>
Зміцнити позиції на стратегічних ринках	<p>Збільшувати обсяги продажів готової сталевих продукції</p> <p>Збільшувати обсяги продажів готової металопродукції на внутрішньому та регіональному ринках</p> <p>Стати найкращим постачальником сталі для ключових клієнтів</p>
Досягти рівня найкращих практик у веденні бізнесу	<p>Упровадити передові практики управління компанією і досягнення результатів. Досягнення стратегічних цілей компанії і стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, вимагає структурних організаційних перетворень. Метінвест продовжить упровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін у рамках всієї компанії</p>

Бізнес-стратегія Метінвесту окреслює довгострокові цілі, які формують основу Технологічної стратегії 2030. Ця стратегія є дорожньою картою для виконання стратегічного зобов'язання Групи щодо технологічної модернізації для підвищення якості продукції та скорочення виробничих витрат. Крім проведення необхідного технічного обслуговування машин та обладнання, Метінвест зосередив зусилля на впровадженні новітніх технологій, що сприятиме підвищенню загальної операційної ефективності та екологічності виробничих процесів.

Відповідно до Технологічної стратегії 2030, основні проєкти Метінвесту охоплюють капітальний ремонт і модернізацію доменної печі №3 на «Азовсталі», що було завершено минулого року. Як очікується, це допоможе

збільшити обсяг виробництва рідкого чавуну. Крім того, будівництво нової машини безперервного лиття заготовок №4 на ММК імені Ілліча, що завершено в кінці 2018 року, дало можливість збільшити обсяг виробництва нерафінованої сталі в 2019 році на 10% порівняно з попереднім роком. Щодо металургійного сегменту, на ММК імені Ілліча проведено модернізацію листопрокатного стану 1700, що дало можливість вдосконалити стратегію розширення портфелю продукції та збільшити щорічний обсяг виробництва рулонів. У видобувному сегменті Група модернізувала обпалювальні машини Лургі 278-А та ОК306 на Північному ГЗК та збагачувальну установку на Центральному ГЗК.

Група Метінвест увійшла до рейтингу ТОП-50 кращих роботодавців України за версією журналу «Форбс Україна». Редакція журналу складала рейтинг у співпраці з провідним сайтом пошуку роботи Work.ua. При формуванні рейтингу участь в опитуванні взяли понад 11 тисяч осіб і 150 найбільших компаній України.

Важливий нематеріальний актив будь-якої компанії – це люди, тому інвестиції в команду мають завжди хороші дивіденди. Насамперед це важливо під час економічних спадів, оскільки в такі моменти саме люди стають фундаментом, який гарантує надійність і стабільність усієї бізнес-конструкції. Гнучка HR-стратегія допомогла Групі Метінвест зберегти команду в кризу. Під час пандемії в компанії освоїли нові цифрові HR-інструменти, прокачали професійні навички команди та персоналізували соціальні сервіси. Все це допомогло найбільшому українському роботодавцю зміцнити свою корпоративну культуру й підтвердити статус соціально відповідального бізнесу.

Захист команди під час пандемії: забезпечили засобами захисту, 7000 співробітників переведені на віддалений режим роботи, запущений онлайн-марафон з організації дистанційної роботи, до програми медичного страхування додано тестування й лікування коронавірусу.

Безпека в пріоритеті. Пандемія коронавірусу вплинула на всі бізнес-процеси компанії. На перший план вийшли нові стандарти безпеки. Для того, щоб захистити співробітників і створити для них комфортні умови в новому форматі, сформували спеціальний оперативний штаб. Його завданням стало відстеження ситуації в компанії та своєчасне вирішення нагальних питань. У результаті всю команду забезпечили засобами індивідуального захисту, проводили безперервну дезінфекцію приміщень і температурний скринінг. Також організували транспортування співробітників на роботу й додому.

Крім того, компанія залучила послуги з тестування та лікування коронавірусу в програму добровільного медичного страхування, а також забезпечила семи тисячам співробітників перехід на дистанційну роботу в піковий період карантину. Щоб робота вдома не зупинилася, запустили спеціальний онлайн-марафон «Поки всі вдома» з практичними порадами та рекомендаціями щодо організації роботи дистанційно. Новий формат виявився вдалим для компанії настільки, що в Metinvest взяли за розробку проєктів, які дозволять команді працювати в гнучкому форматі – віддаленому й частково віддаленому в майбутньому.

Цифрові канали комунікації. У новій реальності для ефективних комунікацій потрібна розвинена система діджитал-інструментів. Важливо не тільки інформувати співробітників, але й створити для них сервіси, що дозволяють вирішувати робочі завдання, розвиватися та вчитися у віддаленому форматі. У Metinvest це питання вирішують комплексно: створили внутрішній портал, який об'єднує всі підприємства групи, і зручний мобільний додаток My Metinvest з корисною та актуальною інформацією.

На підприємствах також розгортається мережа внутрішнього ТБ – монітори транслюють різноплановий відеоконтент. Цього року ввели внутрішню корпоративну соціальну мережу Yammer для спілкування й обміну досвідом, щотижня виходить електронний дайджест «Території здоров'я». Також працює чат-бот Metinvest Info в Viber, де можна замовити довідки,

подивитися робочі цілі та результати, прочитати дайджест актуальних новин. Регулярно ним користується понад 30 тис. осіб, 80% з яких – робітники та майстри. Ще більше питань з управління персоналом можна вирішити в офлайн та онлайн-режимі в загальному центрі обслуговування. Потрібно тільки зателефонувати в кол-центр або зайти в особистий кабінет на порталі.

Із запуском цифрових рішень компанія підвищила ефективність комунікацій, зручність роботи співробітників і, як наслідок, рівень залученості. За час карантину кількість користувачів цифрових інструментів зростає більш ніж у п'ятеро.

Створення екосистеми з навчання. Експерти стверджують, що фінансова успішність бізнесу прямо пропорційна якості її людського капіталу. Створення комплексної системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації співробітників – запорука сталого розвитку в майбутньому. Навчання в Metinvest містить програми, що враховують бізнес-завдання й потреби співробітників усіх рівнів та спеціалізацій – від робітників до керівників підприємств. У навчальних центрах компанії ведеться підготовка кадрів більшості робітничих професій, затребуваних на підприємствах.

Водночас разом із вишами Маріуполя, Запоріжжя та Кривого Рогу компанія реалізує програму дуальної освіти для фахівців – комбінованого навчання студентів у вищих навчальних закладах та на підприємствах.

Швидко адаптуватися на новому робочому місці допомагає програма «Молоді лідери Metinvestу», спрямована на кар'єрне зростання співробітників та операційні поліпшення на виробництві. Всього в арсеналі компанії більше 20 менеджерських програм із розвитку лідерства та управлінських навичок. Деякі з них створені в колаборації з провідними міжнародними бізнес-школами. Власна програма Metinvestу – «Кадровий резерв» – дозволила в 2019 році забезпечити своїми кандидатами 66% посад вищої та середньої ланки і 39% молодшої.

Обмін знаннями та практиками відбувається не тільки на рівні спеціальних програм навчання, а й на внутрішньому порталі компанії, де створили корпоративний клуб знань «Інсайт». Там можна обмінюватися знаннями з командою, користуватися корпоративною електронною бібліотекою, матеріалами зовнішніх конференцій, у яких брали участь співробітники групи. Тут також зібрані регламентації, кейси й навчальні програми. Крім того, для виробничого персоналу розроблений ще один інструмент навчання – Wiki Master, база коротких практичних статей з відповідями на типові запитання. Активні й продуктивні працівники отримують меткоіни, які можна обміняти на реальні сертифікати й витратити ці кошти на будь-що.

Метінвест бере участь у підвищенні рівня освіти в країні. За підтримки компанії в Україні введено 45 професійних і 50 освітніх стандартів. Багато років у компанії дотримуються персоналізованого підходу до отримання співробітниками пільг та інших вартісних додатків до зарплати.

Індивідуальний соціальний пакет «Мій вибір» дозволяє кожному з понад 73 тис. співробітників компанії обрати набір бонусів із майже 40 опцій для себе та своєї сім'ї. Сюди входить медичне страхування, щомісячне поповнення мобільного телефону, пільговий проїзд у транспорті, корпоративні дисконтні програми, путівки на бази відпочинку, різноманітне навчання працівників і їхніх дітей, заняття спортом, сімейне відвідування розважальних закладів та туристичні поїздки Україною, додаткові оплачувані відпустки.

Всі ці заходи дозволили Метінвесту не тільки зберегти команду, але й підвищити лояльність і задоволеність співробітників.



## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи, методичні підходи розроблення та інструментарій реалізації концепції соціальної відповідальності підприємства.

Пошук балансу соціальної відповідальності та економічної ефективності є невід’ємним фактором функціонування сучасного бізнесу, особливо в умовах виходу на міжнародні ринки. Найбільш вагомими факторами, які спонукають до впровадження соціальної відповідальності з точки зору менеджерів є вимога власників підприємства чи материнської компанії та моральні причини; а з точки зору голів громад це вимоги місцевих органів влади та усвідомлення потреби взяття на себе ініціативи. Тому формування моделі управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств та розроблення відповідного механізму управління на основі принципів соціальної відповідальності та з урахуванням впливу зовнішнього середовища сприятиме більш якісній та швидкій трансформації бізнесу відповідно до вимог міжнародних стандартів.

Соціальна відповідальність сприяє не лише покращенню іміджу підприємства, але й забезпечує конкурентну перевагу на довгострокову перспективу. Соціальна відповідальність більшості українських підприємств, які розуміють її значення, має несистемний, ситуаційний характер. Соціальна спрямованість бізнесу буде більш ефективною, якщо соціальна відповідальність бізнесу буде включена у стратегію управління підприємствами.

При формуванні корпоративної стратегії необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати наступні:

– доцільно враховувати соціальну відповідальність при розробці стратегії підприємства;

– формування корпоративної стратегії базувати на принципах розуміння потреб і очікувань суспільства, підвищення ефективності управління ризиками, поліпшення взаємовідносин із зацікавленими сторонами, покращення репутації підприємства в цілому;

– узгоджувати кожен етап та рівень формування корпоративної стратегії з базовою концепцією соціально відповідального бізнесу.

Перспективами подальших досліджень є розробка програм реалізації стратегії соціальної відповідальності бізнесу.

Таким чином, формування стратегії КСВ є важливим для сучасного підприємства, що дає змогу не тільки зменшити наслідки репутаційних ризиків, кількість корпоративних конфліктів, а й підвищити інвестиційну привабливість. Нині, якщо підприємство прагне вийти на фондову біржу або окремі зарубіжні ринки, воно повинно обов'язково заповнювати соціальну звітність. Отже, формування стратегії КСВ є важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку українських підприємств

Метінвест створив систему корпоративного управління, що забезпечує ефективне керування. Приділяючи особливу увагу нагляду, розкриттю інформації та взаємодії, Група прагне відповідати інтересам усіх зацікавлених сторін і продовжувати зміцнювати свою репутацію у світі. Метінвест здійснює нагляд за діяльністю, керуючись такими принципами: спеціалізація, вертикальна інтеграція, єдине стратегічне управління, централізація, зростання та інвестиції, впровадження найкращих світових практик, синтез традицій та інновацій, лідерство та відданість справі.

Структура корпоративного управління Metinvest B.V. побудована відповідно до вимог законодавства Нідерландів. До її складу входять Загальні збори акціонерів, Наглядова Рада та Рада Директорів. На рівні Групи менеджмент підтримує операційну діяльність.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баюра Д. О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні. Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць. Т. 1. К. : ВПЦ «Київський університет». 2012. С. 204-210.
2. Бисага Ю.М., Бисага Ю.Ю. Соціальна відповідальність: поняття та зміст. Науковий вісник Ужгородського університету, 2011, С. 15-20.
3. Білан О.С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. Економіка і суспільство. 2017. Випуск 11. С.166-170.
4. Білан О. С. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник підвищення вартості компанії. Причорноморські економічні студії. 2020. № 54. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/54\\_2020/13.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/54_2020/13.pdf)
5. Гарбар Ж.В., Мазур К.В., Мостенська Т.Г. Корпоративне управління та соціальна відповідальність. Частина 2. Корпоративна соціальна відповідальність: навч. посібник. Вінниця : ВНАУ, 2020. 228 с
6. Глебова, А. О. Стратегія корпоративної соціальної відповідальності: формування та реалізація / А. О. Глебова, В. М. Маховка, С. А. Шулигін // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. № 22. Ч.1. С. 52-57.
7. Григор'єва О.В. Корпоративна соціальна відповідальність: навчально-методичний посібник для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці»галузі знань 0305 «Економіка та підприємництво». Полтава: ПолтНТУ, 2017. 88 с.
8. Грищук В.К. Соціальна відповідальність: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. 152 с.
9. Длугопольський О. В., Коровицька О. А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. Економіка та управління

національним господарством. 2020. № 1(24). URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24\\_2020/10.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf)

10. Дудкін О. В. Поширення соціальної відповідальності бізнесу: роль ідентичності стейкхолдерів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2013. – Вип. 6. – С. 141-146.

11. Затейщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 200-205.

12. Золотарьова О.В. Соціальна відповідальність: Конспект лекцій / О.В. Золотарьова, В.К. Лебедева. Дніпро: НМетАУ, 2018. 175 с.

13. Колосок А.М. Соціальна відповідальність у системі корпоративного управління / А.М. Колосок // Економічний форум. – 2014. – № 1. – С. 249-253. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2014\\_1\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_1_46)

14. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: сучасна філософія, проблеми засвоєння. Економіка України. 2014. № 3 (628).

15. Комарова К.В., Ковальчук Н.В. Соціальна відповідальність як складова стратегії розвитку бізнесу на підприємствах України. Інноваційна економіка, 2016. № 5-6. С. 25-31.

16. Корпоративна соціальна відповідальність / за заг. ред. Т. Смовженко, А. Кузнецової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К. : УБС НБУ, 2010. – 314 с.

17. Кузьмін О.Є., Станасюк Н.С., Уголькова О.З. Соціальна відповідальність бізнесу: поняття, типологія та чинники формування. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку 2021, № 2 (6), С.23-34.

18. Мостепанюк А.В. Сутність, принципи та методи реалізації корпоративної соціальної відповідальності в сучасній ринко-вій економіці. Бізнес Інформ. 2019. No 11. С. 13-22.

19. Лазоренко Л.В. Корпоративна соціальна відповідальність як інноваційна стратегія бізнесу Л.В. Лазоренко. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi->

bin/irbis\_nbuв/cgiirbis\_64.

exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\_FILE\_DOWNLOAD=1&Image\_file\_name=PDF/ Vsuem\_2013\_1\_12.pdf

20. Олійник О.О. Соціальна відповідальність: Навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2016. 222 с.

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

22. Руденко О.В., Кондратюк О.М., Горєва А.С. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність, обліковий аспект та нефінансова звітність. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/104.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/104.pdf)

23. Саприкіна М. Тренди корпоративної соціальної відповідальності у 2022. CSRUkraine, 2022. URL: <http://csr-ukraine.org/articles/trendi-korportivnoi-socialnoi-vidp/>

24. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова та ін.] ; за заг. ред. д.е.н., проф. А. М. Колота. К. : КНЕУ, 2015. 519 с.

25. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: <http://svb.ua/national-csr-strategy>

26. Станкевич Ю. Ю. Корпоративна соціальна відповідальність: сутність та проблеми поширення в Україні. Молодий вчє-ний. 2016. № 5. С. 171–174.

27. ДСТУ ISO 26000:2019 Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT)

28. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. Економіка: реалії часу. 2017. № 2 (30), С. 5-18.

29. Цалко Т. Р. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії / Т. Р. Цалко, С. М. Невмержицька // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – Вип. 6

(74). – С. 160-167. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-46>

30. GRI Standards URL: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-english-language/>

31. Khan M.T., Khan N.A., Ahmed Sh., Ali M. Corporate Social Responsibility (CSR) – Definition, Concepts and Scope. Universal Journal of Management and Social Sciences, 2012, Vol. 2, No.7, p. 41-53.

32. Corporate Social Responsibility An Implementation Guide for Business [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.iisd.org/pdf/2007/csr\\_guide.pdf](http://www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf).

33. Corporate Social Responsibility and Sustainable Business A Guide to Leadership Tasks and Functions [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/CorporateSocialResponsibility.pdf>.