

**Заклад вищої освіти «Український католицький університет»  
Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку**

**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
до дипломного проекту (магістерської роботи)  
магістр  
(освітній ступінь)

**на тему «Дослідження принципів та успішних практик управління соціально  
відповідальним бізнесом митрополита Андрея Шептицького»**

Виконав: студент II курсу, групи СУН19/М  
спеціальності 073 «Менеджмент»

Федорчак Дмитро

Керівник: Корнецький Артем- к.е.н., доцент

Рецензентка: Кушнірецька Оксана- к.е.н.

Львів - 2021

Федорчак Д. Дослідження принципів та успішних практик управління соціально відповідальним бізнесом митрополита Андрея Шептицького: Магістерська робота (073 менеджмент) / Д. Федорчак / Український католицький університет. Катедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер.: А. Корнецький, к.е.н.-Львів: УКУ, 2021.-81 с.

**Анотація.** У роботі розглянуто теоретичні основи соціально відповідального бізнесу. Виведено 6 принципів соціально відповідального підприємництва митрополита Андрея Шептицького. Співставлено дані принципи з 17 Глобальними Цілями Сталого Розвитку. Запропоновано рекомендації щодо створення альянсу підприємств які б діючи за принципами митрополита Андрея Шептицького досягали Цілей Сталого Розвитку.

**Ключові слова:** соціально відповідальне підприємництво, корпоративна соціальна відповідальність, підприємницькі принципи, Андрей Шептицький, УГКЦ, Галичина, Цілі Сталого Розвитку, сталість, благодійність, кооперація, бізнес, управління, зміни, менеджмент, вплив

**Annotation.** The research considers the theoretical foundations of socially responsible business. 6 principles of socially responsible entrepreneurship of Metropolitan Andrei Sheptytsky are derived. These principles are compared with the 17 Global Sustainable Development Goals. Provided recommendations for the foundation of an alliance of enterprises that would achieve the Sustainable Development Goals by acting on the principles of Metropolitan Andrei Sheptytsky.

**Keywords:** socially responsible entrepreneurship, corporate social responsibility, business principles, Andrey Sheptytsky, UGCC, Galicia, Sustainable Development Goals, sustainability, charity, cooperation, business, management, change, management, influence, governance

Зміст

<b>Список абревіатур та скорочень .....</b>	<b>5</b>
<b>Вступ .....</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1 Дослідження теоретичних основ та тенденцій корпоративної соціальної відповідальності підприємництва в Україні та закордоном.....</b>	<b>9</b>
<i>1.1 Передумови виникнення та різночитання терміну і моделі соціально відповідального підприємства. ....</i>	<i>9</i>
<i>1.2 Основні сучасні тенденції розвитку соціально відповідального підприємництва в світі та Україні. ....</i>	<i>19</i>
<i>1.3 Підпорядкування корпоративної соціальної відповідальності Глобальним Цілям Сталого Розвитку .....</i>	<i>23</i>
<b>РОЗДІЛ 2. Аналіз принципів соціально відповідального підприємництва митрополита А. Шептицького та їх втілення в асоціація соціально відповідальних підприємствах .....</b>	<b>29</b>
<i>2.1 Шептицький як соціально відповідальний підприємець відповідно до піраміди соціальної відповідальності Керола. ....</i>	<i>31</i>
<b>Блок 1. Економічні обов’язки.....</b>	<b>33</b>
<b>Блок 2. Юридичні обов’язки .....</b>	<b>34</b>
<b>Блок 3. Етичні обов’язки.....</b>	<b>34</b>
<b>Блок 4. Філантропічні обов’язки .....</b>	<b>35</b>
2.2 Виведення і аналіз з принципів підприємницької та публічної діяльності митрополита А. Шептицького та їх співставлення з Цілями Сталого Розвитку..	36
<i>1) Принцип 1. Інтеграція сучасних тенденцій суспільного дискурсу. ....</i>	<i>36</i>

2) <i>Принцип 2. Підтримка виникаючих ініціатив.</i> .....	38
3) <i>Принцип 3. Освіта що відповідає потребам часу.</i> .....	41
4) <i>Принцип 4. Команда гра з найкращими працівниками.</i> .....	45
5) <i>Принцип 5. Диверсифікація доходів задля подолання ризиків.</i> .....	46
6) <i>Принцип 6. Спільнотворення через розвиток громади.</i> .....	50
2.3. Аналіз актуальності принципів корпоративної соціальної відповідальності митр. А Шептицького через з призму 11 тенденції корпоративної соціальної відповідальності М. Хопкінса.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо успішнішої реалізації Глобальних Цілей Сталого Розвитку через соціально відповідальні підприємництва на принципах митрополита Андрея Шептицького</b> .....	54
3.1 Передумови створення моделі Альянсу корпоративно соціально-відповідальних підприємств на основі дослідженого матеріалу. ....	54
3.2 Макет моделі Альянсу соціально відповідальних підприємств (АСВП).....	55
3.2 Стратегічний план розвитку альянсу соціально відповідальних підприємств .....	59
Висновки .....	62
Додатки.....	64
Додаток 1.....	64
<b>Список використаної літератури</b> .....	73

**Список аббревіатур та скорочень**

ЗБГ	Земельний Банк Гіпотечний
КСВ	корпоративна соціальна відповідальність
митр.	митрополит
о.	отець
Оо.	Отці
ООН	Організація Об'єднаних націй
СВП	соціально відповідальне підприємництво
СП	Соціальне підприємництво
США	Сполучені Штати Америки
УГКЦ	Українська греко-католицька церква
ЦСР	Цілі Сталого Розвитку
ЕС	Європейський союз
АСВП	Асоціація соціально відповідальних підприємств

## Вступ

Тема соціально відповідального підприємництва є актуальною, оскільки з розширенням підприємств виникає питання відповідальності бізнесу за навколишнє середовище та розвиток країни.

Починаючи з 1991 р., коли Україна здобула свою незалежність, розвиток приватного підприємства набув величезних обертів. Зі збільшенням кількості підприємств та їх об'ємів почали формуватися нові принципи, правила гри, етичні норми та засади ведення бізнесу.

Підприємницький сектор України почав зазнавати великих змін завдяки падінню інформаційної завіси, появи західних інвесторів, які пропонували свої умови співпраці. Повернення українців, що жили за кордоном, знали і практикували західні моделі ведення підприємництва. Таким чином в Україні почали з'являтися підприємства, обов'язком яких був вплив на розвиток суспільства та країни не лише своїми продуктами чи послугами, а й через формування наративів, вирішенням суспільних проблем чи вдосконалення практики держаних інституцій, які були слабкими через відсутність досвіду, кадрів, та ряду інших факторів.

На даний момент в Україні виникає новий вид підприємництва, яке орієнтоване на подолання таких проблем як бідність, підтримка осіб, що знаходяться в складних життєвих обставинах (СЖО), допомога постраждалим від військових конфліктів, тощо. Саме тому принципи соціального підприємництва митрополита Андрея Шептицького є актуальними, оскільки воно допомагають створювати комплекс західних тенденцій та вітчизняних практик щодо ролі бізнесу в розвитку країни та її жителів.

**Актуальність** даної роботи полягає в дослідженні можливостей об'єднання спільнот і соціально відповідальних підприємств заради досягнення 17 Глобальних Цілей сталого розвитку проголошених ООН. Оскільки 17 Цілей Сталого Розвитку

набувають популярності як метод донесення відповідальності бізнесу, в тому числі в Україні, яка намагається відповідати західним трендам, то дане дослідження буде актуальним, оскільки буде співставляти досвід українського підприємця – митрополита Андрея Шептицького і його принципів соціально відповідального бізнесу з досягненнями Цілей Сталого Розвитку.

**Метою** даної роботи є розробка можливих стратегій вдосконалення соціально відповідального бізнесу в Україні через застосування досліджених принципів СВБ митрополита Андрея Шептицького задля досягнення 17 Глобальних Цілей Сталого Розвитку розроблених Організацією Об'єднаних Націй.

**Завдання роботи:**

- Дослідження теоретичних основ соціально відповідального підприємництва його тенденцій в Україні та закордоном.
- Аналіз принципів соціально відповідально підприємництва митрополита Андрея Шептицького.
- Шляхи співставлення Цілей Сталого Розвитку з принципами та підприємницькою діяльністю соціально відповідального підприємництва митрополита Андрея Шептицького.
- Розробка шляхів вдосконалення соціально відповідального бізнесу через апробацію моделі соціально відповідального підприємництва митрополита Андрея Шептицького у поєднанні із Цілями Сталого Розвитку.

**Об'єктом** даного дослідження є корпоративна соціальна відповідальність підприємств в Україні та світі. Шляхи розвитку КСВ в Україні.

**Предметом дослідження** є соціальна підприємницька діяльність митрополита Андрея Шептицького.

**Методи** даної роботи –порівняння, аналізу і синтезу, дослідження особистих і публічних документів митрополита Шептицького, коригування нових і отриманих раніше рішень, опис та пояснення, аналогії, індукція, абдукція, моделювання.

**Наукова новизна** полягає у дослідженні існуючих підходів до визначення поняття КСВ з різних точок зору, виведення принципів КСВ митр. Шептицького. Вперше на основі принципів Шептицького співставлено діяльність ЦСР відповідно до українського контексту.

**Практичним застосуванням** є розробка прототипу альянсу підприємств, які діють за принципами Шептицького і готові об'єднуватись задля досягнення сталих цілей.



## РОЗДІЛ 1

### **Дослідження теоретичних основ та тенденцій корпоративної соціальної відповідальності підприємництва в Україні та закордоном.**

Серед провідних українських науковців які займаються темою соціально відповідального підприємництва виділяють Тетяну Галецьку та Дмитра Баюру. Серед іноземних науковців, які досліджують тему соціально відповідального підприємництва варто зазначити наступних: Арчі Б. Керролл (Archie B. Carroll), Вільям С. Фредерік (William C. Frederick), Гордон Фітч (Gordon Fitch), Джеймс Пост (James Post), Джордж Стайнер (George Steiner), Кліренс С. Волтон (Clarence C. Walton), Лі Престон (Lee Preston), Роберт Блумсторм (Robert Blomstrom), Роберт В. Вуд (Robert W. Wood), Томас М. Джонс (Thomas M. Jones) та інш. Серед вітчизняних науковців слід зазначити: Тетяну Галецьку, Дмитра Баюру.

#### ***1.1 Передумови виникнення та різночитання терміну і моделі соціально відповідального підприємства.***

Задля ясності вживання термінології варто зазначити, що в українському лінгвістичному просторі існує три терміни – «соціально відповідальне підприємство» / «соціально відповідальний бізнес» та «корпоративна соціальна відповідальність» (бізнесу). Перші два використовуються в українському лексиконі, а також вживаються як смисловий переклад останнього з іноземної літератури. Термін корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) використовується в іноземній літературі, та інколи як дослівний переклад. Зважаючи на те, що значна частина дослідження опиратиметься на іноземні джерела та аналітику, буде співвідноситись з міжнародними документами англійською, для уникнення плутанини в даному дослідженні буде використовуватись термін корпоративна соціальна відповідальність бізнесу (КСВ).

Терміни «соціально відповідальне підприємництво» / «соціально відповідальний бізнес» будуть використовуватись лише при прямому цитуванні українських дослідників.

Ідея підприємництва які відповідального за розвиток суспільства суб'єкта чи певного суспільного сегменту не є новою. Як оксфордські дослідники вдало зазначили, основні питання ядра корпоративної соціальної відповідальності такі ж древні, як і саме підприємництво. [43] Наприклад:

- філантропічні підприємці що фондували ряд інституцій (сиротинці, притулки, лікарні, тощо), або підтримували розвиток освіти та науки через навчальні стипендії, спонсорвання досліджень та ін.;
- церковні братства чи монастирі що здійснювали підприємницьку діяльність;
- природоохоронні ініціативи та інші види корпоративної відповідальності чи боротьби за права людей (з числа підприємства чи оточуючих), яка відповідала тенденціям свого часу.

Ідея служіння суспільству почали обговорюватись підприємцями в 20-х роках минулого століття, проте загасла в період економічної депресії.[1, с. 213] На той момент, основною моделлю існуючої концепції економічного зростання була модель екстенсивного відтворення. Сутність даного типу розвитку виробництва полягала в простому нарощенні речових і особистих факторів виробництва і працівників при незмінному економічному потенціалі. Результатами даного підходу були витратний характер зростання, технічний застій і як результат – дефіцит ресурсів. Дана екстенсивна модель орієнтувалась на добування ресурсів та їх оброблення за рахунок залучення додаткових трудових ресурсів (працівників) або матеріально-технологічних факторів виробництва при незмінному рівні кваліфікації працівників. Приріст товарів і послуг здійснювався за рахунок витрат.

Витратний характер економіки мав значний вплив на екологію та соціальні умови життя працівників. [5, с. 209].

Через запит суспільства на дефініціювання поняття відповідальності бізнесу, яка виражалась через різні форми служіння та філантропії, в наукових колах почали формуватися перші дослідження та праці, які спочатку окреслювали проблему КСВ, а згодом визначили сам термін, його значення та критерії.

Протягом 30-40-х років почали з'являтися наукові праці, що були направлені на дослідження соціальної відповідальності бізнесу, зокрема це «Функції виконавчої влади» (1938) Честера Бернарда, «Соціальний контроль бізнесу» (1939) Джона М. Кларка, та «Вимірювання соціальних показників бізнесу» (1940) Теодора Кріпса [26, 33, 42], ще не дали визначення поняття СВБ, проте піднімали питання відповідальності бізнесу за соціальні проблеми.

З метою аналізу поточної ситуації на підприємствах журналом Фортуна (Fortune) за випуск 1946 р. було проведено опитування керівників підприємств щодо їхніх соціальних обов'язків.[27, с. 44] Дане опитування показує, що зацікавленість в соціальній відповідальності було задовго до виокремлення термінології та окремої підтеми академічної та дослідницької діяльності.

Нова хвиля дослідження та дефініціювання КСВ повільно почалась з 50 років ХХ століття [30]. Кейт Девіс (Keith Davis), один з основоположників КСВ стверджував, що «соціальна відповідальність є туманною ідеєю, але її слід розглядати в контексті управління»[34, с. 70] Він стверджував, що «деякі соціально відповідальні бізнес-рішення можуть бути виправдані довгим складним процесом міркувань як такі, що мають великі шанси принести довгострокову економічну вигоду фірмі, тим самим окупивши її за соціально відповідальний світогляд»[34, с. 70]. Девіс робив акцент на балансі між соціальними обов'язками та соціальною владою, які повинні бути співмірні між собою[34, с. 70].

Вільям К. Фредерік (William C. Frederick), писав, що соціальна відповідальність полягає в контролі над функціонування економічної системи, яка буде відповідати очікуванням громадськості. Тому виробництво та розподіл виготовлених продуктів / послуг повинні сприяти загальному соціально-економічному добробуту. Також Фредерік зазначав роль держави: «Зрештою, соціальна відповідальність передбачає державну позицію щодо економічних та людських ресурсів суспільства та готовність бачити, що ці ресурси використовуються для широких соціальних цілей, а не просто для вузько обмежених інтересів приватних осіб та фірм».[38, с. 60]

Кейт Девіс (Keith Davis) та Роберт Бломсторм (Robert L. Blomstrom) у своєму підручнику «Бізнес та навколишнє середовище» зазначали, що соціальна відповідальність стосується обов'язку людини враховувати наслідки своїх рішень та дій на всю соціальну систему. Бізнесмени застосовують соціальну відповідальність, коли враховують потреби та інтереси інших, на кого можуть вплинути ділові дії.[35, с. 12] Даним твердженням вони розширюють поняття соціальної відповідальності через вихід за межі технічних та економічних інтересів своєї фірми. Дейв і Бломсторм описують соціальні аспекти відповідальності компанії, що поширюються за її межі.

У книзі під назвою "Корпоративна соціальна відповідальність" Кларенс К. Уолтон (Clarence C. Walton), провідний мислитель представив низку різних моделей та видів соціальної відповідальності. Уолтон вивів своє фундаментальне визначення концепції соціальної відповідальності згідно якої соціальна відповідальність визнає близькість відносин між корпорацією та суспільством з усвідомленням, що такі відносини повинні бути у менеджерів вищого рівня, оскільки корпорація та пов'язані з нею групи переслідують відповідні цілі.[50, с. 18]

Одна із дискусій 1972 року. У дискусії, брали участь професори економіки Генрі Г. Манн (Henry G. Manne) та Генрі К. Валліч (Henry C. Wallich). Дебати були підсумовані в їх томі «Сучасна корпорація та соціальна відповідальність» [41]. У дискусіях Манн виклав своє визначення КСВ, що будь-яке робоче визначення вимагає трьох елементів:

- щоб визнати соціально відповідальною корпоративною діяльністю, бізнес-витрати або діяльність повинна бути такою, для якої граничний прибуток у корпорацію менший, ніж прибуток доступні за рахунок деяких альтернативних витрат
- повинні бути суто добровільними
- повинні бути фактичними корпоративними витратами, а не каналом для окремих великих розмірів. [41, с. 4–6]

Манн додав, що на практиці часто надзвичайно важко, а то й неможливо відрізнити суто ділові витрати, які, як стверджується, були зроблені для загального блага, від тих, що були зроблені справжній благодійний намір» [41, с. 8]. Будь-яка з вищезазначених соціальних цілей покладається на корпорацію законом, корпорація не несе відповідальності за їх реалізацію». [41, с. 40] Манн писав, що «Здається, у здійсненні корпоративної відповідальності задіяні три основні заходи:

- встановлення цілей
- рішення, чи слід дотримуватися певних цілей
- фінансування цих цілей». [41, с. 41]

Уолліч визначив обставини, за яких КСВ може бути захищений, але він надав перевагу інструкціям акціонерів корпорації зробити корпорації належним чином відповідальними за інтерес акціонерів. [41, с. 56–62]

Дані дебати дали чітке розуміння КСВ як добровільного фактору. Тим самим показавши, що виконання державних вимог і дотримання законодавства щодо

охорони праці, соціального забезпечення та навколишнього (екологічного) середовища повинні бути добровільними, без суспільного тиску. Керол в одному із своїх визначень включив юридичну відповідальність. Данна тематика є актуальною, бо мотиви підприємства, та урядові розпорядження протягом останніх років вдосконалюють своє законодавство в напрямку гуманізму (охорона праці, соціальні гарантії, інклюзія та ін.) та екології (турбота про навколишнє середовище, утилізація відходів, тощо). Вважається при тлумаченні КСВ важливо розуміти де проходить межа синергія бізнес сектору і державних інституцій (з їхніми постановами та законодавствами).

У 1976 р. Гордон Фітч підійшов до визначення КСВ з точки зору вирішення соціальних проблем. Він зазначив, що "корпоративна соціальна відповідальність визначається як серйозна спроба вирішити соціальні проблеми, спричинені повною або частково корпорацією". [34, с. 38] З точки зору Фітча, вирішення проблем КСВ полягало в тому, що фірми, щоб бути соціально відповідальними, повинні виявляти та визначати соціальну проблему, а потім із цілого ряду соціальних проблем вирішувати, на які з них «нападати» першими. У цей процес входить розрізнення соціальних та несоціальних проблем, а потім визначення методів нападу на соціальні проблеми.

У 1979 році Керол запропонував визначення КСВ із чотирьох частин, яке було закладено в концептуальну модель КСВ. [26] Його основний аргумент полягав у тому, що для того, щоб менеджери різних ланок або компанії брали участь у КСВ, вони повинні мати (1) базову дефініцію КСВ, (2) розуміння / перелік питань, щодо яких існує соціальна відповідальність (або, по-сучасному, зацікавлені сторони перед якими фірма мала відповідальність, стосунки чи залежність), та (3) специфікація філософії реагування на проблеми [26, с. 499]. Керол запропонував наступне визначення: «Соціальна відповідальність бізнесу охоплює економічні, правові, етичні та дискреційні очікування, які суспільство має від організацій у

певний момент часу» [26, с. 500]. І оскільки бізнес-інституція перш за все є основною економічною одиницею нашого суспільства, то він несе відповідальність за виробництво товарів і послуг, на які є запит від суспільства, та за їх продаж з прибутком. Усі інші ділові ролі базуються на цьому фундаментальному припущенні. [26, с. 500] Цим самим Керол підкреслив, що економічна складова визначення передбачає, що суспільство очікує, що бізнес вироблятиме товари та послуги та продаватиме їх з прибутком. Так побудована та функціонує капіталістична економічна система. Подібно до того, як суспільство очікує від бізнесу отримання прибутку (як заохочення та винагороди) за свою ефективність та результативність, суспільство очікує, що бізнес дотримуватиметься закону. Закон представляє основні «правила гри», за якими очікується функціонування бізнесу. Суспільство очікує, що бізнес виконає свою економічну місію в рамках законодавчих вимог, встановлених правовою системою суспільства. Отже, юридична відповідальність є другою частиною визначення. [26, с. 500]

У 1980 році Томас М. Джонс вийшов розпочав дискусію з питань КСВ з цікавою перспективою. По-перше, він визначив, що КСВ корпорації зобов'язані представляти складові групи в суспільстві, крім акціонерів, і не лише передбачені законом та профспілковим договором. Два аспекти цього визначення є критичними. Як зазначив Керол, по-перше, зобов'язання має бути прийняте добровільно; поведінка, на яку впливають примусові сили закону або профспілковий контракт, не є добровільною. по-друге, зобов'язання є широким, що виходить за рамки традиційного обов'язку перед акціонерами на інші суспільні групи, такі як клієнти, працівники, постачальники та сусідні громади. [30, 39, с. 59–60]

Джонс підсумував дебати щодо КСВ.. Аргументуючи, що дуже важко досягти консенсусу щодо того, що являє собою соціально відповідальну поведінку. Він стверджував, що КСВ слід розглядати не як сукупність результатів, а як процес. [39, с. 65] Сприйняття КСВ як процесу - це те, що Джонс називав переглянutoю або

переосмисленою концепцією. [39, с. 66] Внесок Джонса був важливим; однак, це не закінчить дебати щодо змісту та масштабів КСВ, що очікуються від бізнесу.

У 1987 році Едвін М. Епштейн (Edwin M. Epstein) [36] дав визначення КСВ в світлі соціальної відповідальності, емпатії та ділової етики, які він намагався поєднати. Епштейн зазначав, що ці три концепції мали справу з тісно пов'язаними, навіть дублюючими темами та проблемами. [33, с. 104] За його твердженням, корпоративна соціальна відповідальність насамперед стосується досягнення результатів від організаційних рішень, що стосуються конкретних питань або проблем, які (за якимись нормативними стандартами) мають корисний, вплив на відповідних корпоративних зацікавлених сторін. Нормативна правильність продуктів корпоративних дій була основним акцентом соціальної відповідальності підприємств. [33, с. 104]

Новий подих виник з на межі ХХ та ХХІ століть, коли міжнародні інституції почали звертати увагу на аналіз проблем сталого розвитку, суть яких полягала у балансі екологічних, економічних та соціальних цілей суспільства [21]. Результатом даних обговорень стало створення нової парадигми сталого розвитку як альтернативи глобалізації та концепції економічного зростання.

Бейкер Малленбейкер (Baker Mallen) в своєму блозі зазначав, що КСВ - це те, як компанії керують бізнес-процесами для загального позитивного впливу на суспільство. [24]

На сьогоднішній час все більше уваги приділяється КСВ як практичній діяльності з її адаптивності та зміні, а також теоретичним розробкам. В даному контексті можна погодилась з Керолом, «що концепція КСВ має світле майбутнє, оскільки в своїй основі вона розглядає та враховує найважливіші проблеми громадськості щодо відносин бізнесу та суспільства», [30, с. 291–292]



Незважаючи на особливу увагу до даного предмету, яка значною мірою зумовлена досягненням соціально-відповідальним підприємництвом цілей сталого розвитку, як це було зазначено вище, міжнародна спільнота дослідників не дійшла до єдиної дефініції даного поняття, рівно як і його ключових принципів. [43]

Поняття «соціально відповідальне підприємництво» в Україні з'явилося зовсім недавно, тому не є дослідженим достатньо. Як зазначають Радзієвська та Селютіна, дану тему у вітчизняному науковому просторі розглядають «відокремлено, не розкриваючи глибинний зміст» [14, с. 107] Однією зі проблем в українському просторі є плутанина в термінах, саме тому соціальне підприємництво доволі часто плутають з КСВ незважаючи на те, що це два різні терміни, за якими є різні поняття. Звичайно, як СП так і КСВ мають певні подібності, проте багато факторів є різними, тому щоб не нижче в таблиці 1.1 буде наведено порівняння КСВ та СП. Основна мета КСВ – це надання послуг або створення продукту, де соціальні ефекти будуть додатковим аспектом, а для СП соціальний ефект є його основою, і тому він розглядається як обов'язкова складова, а не додана вартість. [56, с. 6]

Для кращого розуміння різниці КСВ та СП використаємо Таблицю 1.1., яка чітко відображає основні відмінності даних моделей бізнесу.[48, с. 64]

Таблиця 1.1.

Відмінності бізнес моделей Корпоративно соціального підприємництва та соціального підприємництва

<b>Корпоративна соціальна відповідальність</b>	<b>Соціальне підприємництво</b>
Участь у прибутках	Без дивідендів
Збільшення прибутку	Максимізація соціальних вигод
Проект / Компанія з часовим обмеженням	Засновано компанією / Стійке-стале
Соціальні проекти в рамках основної стратегії бізнесу компанії	Соціальні проекти в рамках визнання диверсифікованої соціальної проблеми

Орієнтація на загальне суспільство / задоволення очікувань зацікавлених сторін	Орієнтація на найбідніших з бідних або тих, хто має найгострішу потребу
Тимчасові рішення соціальних проблем / несталі загалом	Результати орієнтовані на постійне вирішення
Виділення невеликої частини прибутку	Залучення власних фінансових коштів
Дотримання моральних/релігійних або юридичних зобов'язань щодо вирішення соціальних проблем	Дотримання "безкорисливості" для вирішення соціальної проблеми
Акціонери та підприємці стримують розподіл прибутку на соціальні проблеми	Повна підтримка акціонерів та підприємців щодо розподілу прибутку на соціальні проблеми
Складено на основі[48, с. 64]	

Зважаючи на вищевказане ми можемо побачити, що з 50-х років минулого століття активно розвивалась дискусія щодо дефініції КСВ. Основні аспекти стосуються добровільності. Для прикладу, чи вважається підприємництво соціально відповідальним, якщо його соціально відповідальні рішення було прийнято через спонукування уряду через законодавчі акти і постанови чи через тиск суспільства. Чи КСВ не добровільна ініціатива щодо позитивного впливу на навколишнє середовище і суспільство. Усвідомлення соціальної відповідальності, та впливу на своє підприємство та працівників, готовність брати відповідальність за розвиток соціуму..

## ***1.2 Основні сучасні тенденції розвитку соціально відповідального підприємництва в світі та Україні.***

Однією із сучасних тенденцій принципів сучасного підприємництва є прийняття загальних міжнародних стандартів системи менеджменту (ISO серій 9000 і 14000, OHSAS 18000, SA 8000 [50, 52, 62–64] та ініціативи Глобального Договору ООН який декларує основні принципи [65] соціальної відповідальності.

Дослідження Контекст (Context) за 2006 р., дані якого базуються на Financial Times Global 500, показало, що публікації зі інформацією про свій соціальний та екологічний вплив публікують 90% найбільших компаній Європи, 59% США та 61% решти світу. [49], Спостерігаємо, що корпоративна соціальна відповідальність набуває популярності та поширення завдяки найбільшим компаніям. Їхні публічні звіти демонструють приклад соціальної відповідальності та закликають інших долучатись до ініціатив. Сантош Джаярам (Santhosh Jayaram), партнер Climate Change & Sustainability Services KPMG в Індії, зазначає, що в Індії компанії-підписанти Корпоративного Акту добровільно зобов'язуються витратити мінімум 2% своїх доходів на КСВ, яка значною мірою стосується ЦСР. [59, с. 20]

В Туреччині один із найбільших підприємців та платників податків, Рахмі Коч (Rahmi Koc) твердо підтримує корпоративну відповідальність підприємства, що включає увагу до працівників, довкілля, чесність та прозорість. Він чітко декларує необхідність «запровадити правильні урядові механізми, проте самим компаніям слід дозволити самостійно вирішувати свої конкретні підходи, застосовуючи більш активний підхід». [54] Цим самим Р. Коч закликає не лише до розширення повноважень для бізнесу, а і делегування відповідальності державою бізнесу. Спостерігається певні тенденції, підприємців, щодо усвідомлення своєї ролі та можливості впливу на життя в суспільстві та на навколишнє середовищі.

Варто також зазначити, що Європейська комісія у 2001 р. опублікувала

Зелену книгу, де закликала країн-членів ЄС добровільно реалізовувати заходи, які допоможуть розвивати КСВ. [48] А в 2011 році Комісією було розроблено та оприлюднено стратегію з корпоративної соціальної відповідальності у ЄС, яка передбачає такі дії: підвищення значення КСВ і впровадження передового досвіду, підвищення рівня довіри до бізнесу, удосконалення регуляційних процесів, покращення розкриття інформації з КСВ компаніями, подальший розвиток досліджень у сфері КСВ, узгодження міжнародних підходів, а також підкреслено важливість наявності національних і субнаціональних КСВ-політик [48]

Щодо України, то Конфедерацією роботодавців України розроблений проект стандарту ISO 26 000 [55] "Керівництво із соціальної відповідальності". Разом з тим, в Україні налічується понад 140 підписантів-учасників Глобального Договору ООН (The Global Compact) – ініціативи, спрямованої на поширення відповідального корпоративного громадянства. Вона дає змогу комерційним компаніям брати участь у вирішенні проблем, які постають у зв'язку з глобалізацією. [66]

Тому окрім дефініцій в публікаціях та академічних працях, важливо зазначити визначення згідно офіційних документів, якими користуються ряд організацій та підприємств. Тому в Таблиці 1.2 буде наведені тлумачення терміну соціальної відповідальності згідно 4 ключових інституцій.

Таблиця 1.2.

### Визначення поняття корпоративної соціальної відповідальності

ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності» [55]	відповідальність організації за вплив рішень і дій на суспільство, навколишнє середовище шляхом прозорості та етичної поведінки, яка: сприяє сталому розвитку, у т.ч. здоров'ю і добробуту суспільства; зважає на очікування зацікавлених сторін; відповідає
---	--

	чинному законодавству і міжнародним нормам поведінки; інтегрована у діяльність організації та практикується в її відносинах
Європейська комісія, Зелена Книга	концепція включення соціальних та екологічних аспектів в бізнес-операцій компанії на добровільних засадах та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Відповідальність компанії за її вплив на суспільство
Всесвітня рада підприємців зі сталого розвитку (WBCSD) [60]	постійна готовність компанії сприяти сталому економічному розвитку в процесі взаємодії із працівниками, їх родинами, місцевою громадою і суспільством в цілому для поліпшення якості життя
Конфедерація роботодавців України [61]	добровільна ініціатива власника компанії або засновників організації з розробки і реалізації певних соціально-спрямованих, неприбуткових заходів, що мають на меті якісне покращення зовнішнього для компанії або організації середовища.

Складено на основі:[15, с. 108]

Як вдало зазначає Радзівська та Селютіна, актуальність впровадження КСВ набирає нових оборотів у зв'язку з глибшою і стрімкішою інтеграцією українського підприємництва на світові (фінансові) ринки. Також варто зазначити, що згідно Угоди про Асоціацію України та ЄС передбачено обов'язкове виконання ряду завдань, які також стосуються соціальної відповідальності так як вони є складовою Стратегії європейського економічного зростання і зайнятості [14, с. 106–107].

Щодо імплементації реалізації стратегії ЦСР останніми двома президентами України, каденція яких проходила при визначених ООН ЦСР. Петро Порошенко (V президент України, каденція 2014-2019 рр.) та Володимир Зеленський (VI чинний президент, каденція 2019-2024 рр.).

Петро Порошенко, будучи чинним президентом, у своєму виступі на Саміті з прийняття ЦСР в рамках Генеральної Асамблеї ООН зазначив наступне: «хотів би запевнити всіх вас, що для досягнення ЦСР на національному рівні, Україна здійснюватиме нові програми і проекти, які на практиці забезпечать макроекономічну стабільність, екологічний баланс та соціальну згуртованість. ЦСР служитимуть в якості загальної основи для подальших перетворень в Україні, в тому числі в контексті реалізації «Стратегії - 2020». [14] Дана заява підтверджує бажання уряду України рухатись разом зі світом в досягненні ЦСР.

Продовжуючи даний напрям в сторону досягнення ЦСР, чинний президент, Володимир Зеленський, після участі у 74 сесії Генеральної Асамблеї ООН 23-26 вересня 2019 [60] видав Указ Президента України «Про Цілі Сталого Розвитку на період до 2030 року»

Державна служба статистики України спільно з VoxUkraine за підтримки Програми розвитку ООН в Україні на базі Добровільного національного огляду щодо Цілей Сталого Розвитку[71] здійснила оцінку прогресу досягнення Цілей Сталого Розвитку за методологією Економічної та соціальної комісії ООН для Азії та Тихого океану (UNESCAP). [72]

Беручи до уваги офіційні заяви обох президентів України, а також ряд ініціатив щодо реалізації ЦСР вказують, що загалом в Україні є тенденція до прийняття підприємствами ЦСР.

Дана ситуація є хорошою можливістю для поштовху КСВ на новий рівень як зі сторони свідомого бізнесу, так і з сторони держави, яка повинна сприяти ініціативам, які будуть займатись реалізацією політик та практик КСВ. Тому питання КСВ є важливим для України не лише в плані розвитку сталості, а і для швидшої та якіснішої інтеграції країни в ЕС. Це є хорошою передумовою для

створення мережі КСВ підприємств та інтеграції цілей сталості в життєдіяльність підприємств, як це відбувається в інших країнах.

### ***1.3 Підпорядкування корпоративної соціальної відповідальності Глобальним Цілям Сталого Розвитку***

Згідно дослідження Керола, в Таблиці 1.2 можна побачити теми КСВ, що тісно переплітаються з Цілями Сталого Розвитку які будуть згадані нижче. До прикладу ми бачимо, що питання навколишнього середовища станом на 90-ті роки попереднього століття, займало 7 місце в рейтингу, коли ми подивимось на список ЦСР (наведено в Зобр.1), то можемо побачити зміну тенденцій, оскільки 7 з 17 ЦСР зачіпають проблематику навколишнього середовища (стосуються напряму – ЦСР №6, №13, №14, №15; стосуються ненапряму - 7, 8, 12).

Таблиця 1.3.

Рейтинг академічними керівниками найважливіших дослідницьких напрямків у галузі соціальних питань у сфері управління

№п\п	Тема / Проблема	Відсоток згадування	ЦСР
1.	Бізнес етика	21,5	8, 9,12, 17
2.	Міжнародні соціальні проблеми	16.1	1,2,3,4,5,8,10, 16
3.	Бізнес та суспільство / соціальні проблеми	10.7	1,8,11
4.	Корпоративні соціальні показники (КСП / CPS)	10.7	11,17
5.	Бізнес та урядова / державна політика	9.8	3, 4, 11
6.	Проблеми навколишнього середовища (Environmental issues)	8.9	7,13,14,15
7.	Розробка теорії / методів дослідження	6.2	
8.	Проблеми всередині корпорацій	6.2	9,10,12

9.	Стратегічні питання	3.6	
10.	Корпоративне управління	2.7	12, 17
11.	Зацікавлені сторони (англ. - Stakeholders)	1.8	
12.	Інше	1.8	
	Примітка. Відповіді 50 академічних лідерів на запитання "Які теми ви бачите найважливішими для досліджень у галузі соціальних проблем у сфері управління в балансі 1990-х?"		

Складено на основі [29, с. 14]

У вересні 2015 р. Організація Об'єднаних Націй скомпілювала 17 Цілей Сталого Розвитку, які ще називають «Глобальними Цілями», що мають на меті підвищення якості життя для майбутніх поколінь. «ЦСР є інклюзивним порядком денним. Вони усувають основні причини бідності та об'єднують нас для запровадження позитивних змін для людей і планети.» [67]. Відповідно до глобальних ЦСР були розроблені національні завдання [74] та індикатори цілей сталого розвитку [68] які були чітко сформульовані в документі «Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна»» [69]. ЦСР відображені на Зображенні 1.

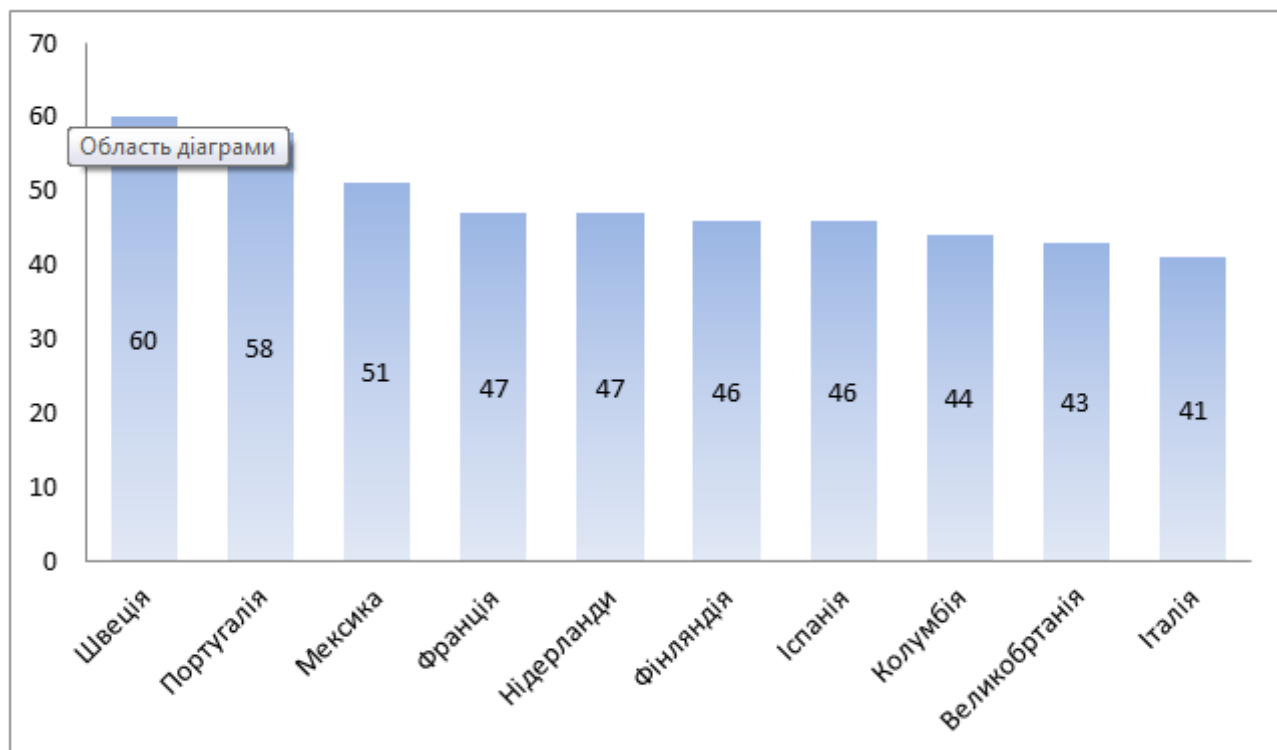




Рис. 1.1. Джерело - [68]

Згідно останньої статистики KPMG щодо соціально відповідального бізнесу, 39% та 43% (Різниця у цифрах полягає у двох методологіях виражених в даному дослідженні: 3543 компанії N100, які звітують щодо КСВ, 233 компанії G250, які звітують щодо КСВ ) компаній намагаються поєднати корпоративну відповідальність з ЦСР. Це ж дослідження показує, що в 10 країнах Європи та Латинської Америки топ-100 компаній в звітах щодо КСВ посилаються на ЦСР, а саме: Швеція – 60; Португалія – 58; Мексика – 51; Франція – 47; Нідерланди – 47; Фінляндія – 46; Іспанія – 46; Колумбія – 44; Великобританія – 43; Італія 41. [54, с. 40]

Таблиця 1.4



Складено на основі [54, с. 40]

До прикладу, в одному із інтерв'ю вищезгаданий С. Джаярам ствердив, що 41% компаній у своєму щорічному звіті узгодили проекти КСВ з ЦСР.[40]

Інший партнер Climate Change & Sustainability Services KPMG в Пакистані, Сайед Ахсон Алі Шах (Syed Ahsön Ali Shah) зазначив, що уряд Пакистану адаптував ініціативи КСВ та сталості в «Бачення Пакистану 2025». [59, с. 20]

На сайті освітньої платформи Coursera, яка є однією з найпопулярніших, на запит КСВ можна отримати 20 курсів або щодо лідерства, або управління, або підприємництва, і більше 10 з них будуть згадувати сталість та ЦСР [76], що також показує нам освітню тенденцію викладання підпорядкування КСВ цілям сталого розвитку.

Deloitte Global Millennial Survey за 2020 р. [57] згідно результатів дослідження радить задля співпраці та діалогу з «міленіалами» (люди, що народились між 1981-2000) та «Поколінням Z» (люди, що народились між 1997-2010 рр.) включити окрім інших видів діяльності наступні:

1. виконання програм сталості по відношенню до навколишнього середовища (відповідає ЦСР 6, 12, 13, 14, 15);
2. підтримка інклюзії та різноманітності та подолання нерівності в компаніях (відповідає ЦСР 5, 10);
3. ментальне здоров'я, якщо ще не є одним із пріоритетів, повинно ним стати через застосування різних програм та підходів (відповідає ЦСР 3). [57, с. 23–24]

Зважаючи на вищенаведені факти, можна побачити тенденцію поступового підпорядкування корпоративної соціальної відповідальності підприємств Цілям Сталого Розвитку. Таким чином ЦСР надзвичайно швидко (5 років від їх появи) стали новою «мовою» щодо вираження діяльності з позитивним впливом на суспільство та оточення. Спостерігається що КСВ перейшло від відповідальності за свою роботу, своїх працівників до відповідальності за навколишнє середовище і суспільство відповідно до принципів сталості (детальніше дане питання розглянуто у [37]).

Попри позитивний тренд, який був сформульований на Заході рядом дослідникам КСВ та штату ООН з дослідження ЦСР варто зробити зауважити що і в Україні починаючи з ХХ століття були підприємці, які займались розвитком сталості. Узагальнюючи вищевказані терміни, поняття та дефініції можемо сказати, що корпоративне соціально відповідальне підприємництво – це то підприємництво, яке окрім орієнтування свого внутрішнього розвитку і збільшення капіталу вбачає свою відповідальність за (1) економічну сферу суспільства, (2)

соціальні проблеми суспільства, (3) ситуацію з навколишнім середовищем, (4) дотриманням юридичних вимог цим самим задовольняючи потреби суспільства через розвиток сталості даних сфер.

## РОЗДІЛ 2.

### **Аналіз принципів соціально відповідального підприємництва митрополита А. Шептицького та їх втілення в асоціація соціально відповідальних підприємствах**

Митрополит Андрей Шептицький, як один із найуспішніших підприємців Галичини того часу був яскравим прикладом роботи над сталістю. В ХХ столітті подібної термінології не було, тому в наступному розділі буде співставлено критерії соціально відповідального підприємництва та практики митр. А. Шептицького, а також буде співставлено його принципи з ЦСР.

За основу буде взято ряд практик підприємницької, фінансово-економічної, благодійної та публічної діяльності Шептицького. Варто зазначити, що в часи Шептицького, ряд інституцій, як церковні, державотворчі, громадські, підприємницькі не були такими розділеними, як ми це маємо сьогодні в ХХІ столітті. Саме тому при аналізі принципів буде враховуватись широкий аспект діяльності митр. А. Шептицького. Зокрема буде розглядатись інституція УГКЦ (з її підструктурами) як підприємницький елемент Галичини минулого століття, оскільки дана церква в ті часи була активним учасником економічного життя через участь у бізнесі, навчанні, створенні робочих місць та ін. До прикладу церковні інституції (здебільшого через церковне священицтво) здійснювали підприємницьку діяльність, допомагали громадам в відстоюванні їхніх прав, надавали освіту. Нижче коротко буде описано основні вибіркові біографічні факти Шептицького, які допоможуть нам краще розуміти передумови, а також причинно-наслідкові дії та стани які є важливими для подальшого дослідження. Задля дослідження Шептицького варто звернути увагу на праці провідних дослідників, а саме Ліліана Гентош, Кирило Королевський та ін. Також спогади сім'ї Шептицьких («Молодість

і покликання о. Романа Шептицького» Софії з фредів Шептицьких, «Отець Климентій Шептицький Яна К. Шептицького та ін.) і праці самого митрополита («Пастирські Послання, томи I-IV, архівні джерела з фонду 358 та ін.).

1888 р. закінчив правничий факультет Краківського університету і здобув ступінь доктора права. Проте великим юристом не став, оскільки митр. А. Шептицький не мав намірів здобувати юридичну кар'єру. [19, с. 239]

З травня 1888 р. він став чернцем монастиря отців Василіану Добромили, через вісім років став ігуменом Василіан у Львові. У 34 роки папа Лев заіменував його єпископом у Станіславові. З часом його було покликано на Львівську митрополію. «Справді важко назвати котрусь зі галузей тодішнього життя українців західних земель, до якої не мав би стосунку Шептицький. Він мав найбезпосередніший стосунок до економічного відродження Західної України». [19, с. 240]

У звіті митр. А. Шептицького за 1910 р. можна побачити, наскільки заможним був митрополит. Зокрема його статки на банківських рахунках були наступні «Народна торгівля» — 112 760 корон, з акцій і валют — 611 465 736 корон, «Земельний банк Гіпотечний» — 4 441 667 корон, «Банк Овчарський» — 8 583 182 корон, «Крайовий союз кредитовий» — 27 203 616 корон. Підсумовуючі всі його збереження, загальна сума коштів Шептицького становила близько 700 млн. римських, і це не рахуючи тисяч гектарів землі й більше 30 тисяч гектарів лісових угідь. [7]

Згідно інших даних, загальна мінімальна вартість майна, яке радянський режим конфіскував в УГКЦ та Шептицького, становить близько 13.550.000 000 доларів (без точного врахування покладів нафти в маєтках УГКЦ, золота й акцій закордонних компаній, без оцінки майна в Вестерлянд-Сільді і багатьох менших власностей з кожної парохії). [18]

Екстенсивна система господарства з часом змінювалась польськими магнатами на інтензивну фільварочну. [8, с. 6] Тому стан українців був поганий, так, що поляки говорили, що залишився «хлоп і холоп». [8, с. 7]

Роль священства була слабкою, навіть «священники були предметом наруги» через те, що священником міг стати кожний дяк, який заплатив 100 злотих і вивчив катехізіс. [8, с. 7] Відповідно були неосвічені. Було важко, оскільки священство не могло бути провідником українського народу, оскільки лише 1 на 30 священників вмів читати. [9, с. 483–486]

Щодо економічного становища Галичини, «то населення українських земель складалося з темного, неосвіченого: селянства і священства. Не було ні міщанства, ні промислу, ні купців. Ремесло стояло низько, торгівля була в жидівських руках.» [9, с. 482] Єдиною інтелігенцією яка залишилась, це було священство, освіта якого була дуже низька оскільки не було де її здобувати зрештою її й не було йому де набувати. Іншою стороною проблеми було те, що матеріальний стан парохів був не далеко не найкращим через низькі доходи селянства. Щоб мати можливість прожитку, парохі брали великі оплати, так, що в наслідок скарг вийшов т. зв. Йосифінський патент з докладними приписами, скільки й за що міг брати парох від парохіянина. [9, с. 483–484]

## ***2.1 Шептицький як соціально відповідальний підприємець відповідно до піраміди соціальної відповідальності Керола.***

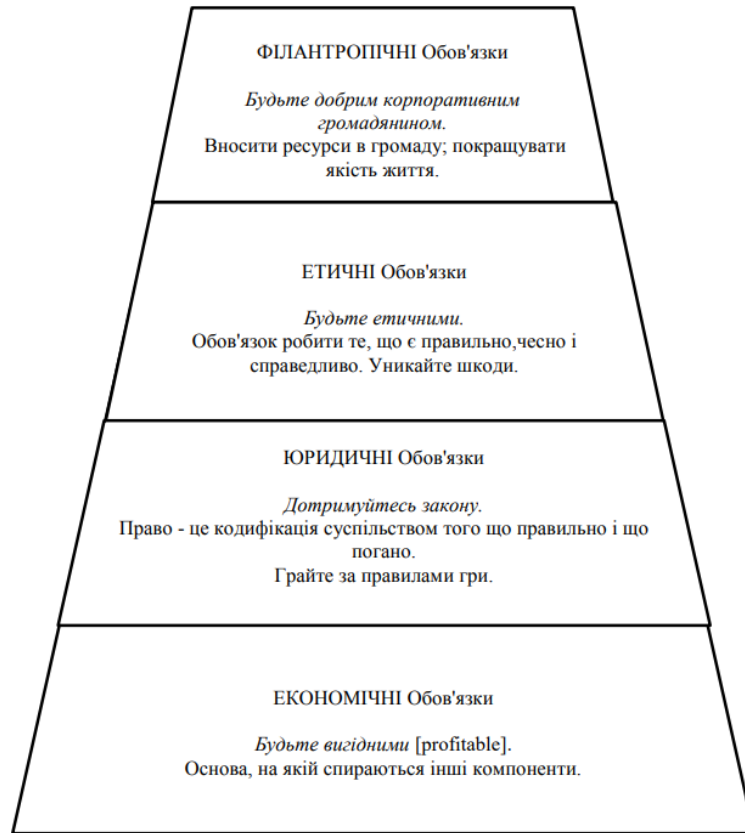
У 1991 році Керол переглянув своє визначення КСВ з чотирьох частин [27] - економічна, юридична, етична та благодійна (філантропічна). Ці чотири категорії або компоненти КСВ ним було зображено у вигляді піраміди. Дані види обов'язків існували певною мірою завжди (як і соціальна відповідальність), проте лише в останні роки етичні та благодійні функції зайняли значне місце в житті

підприємств. [27, с. 40] Піраміда КСВ зображала економічну категорію як основу (основу, на якій спираються всі інші), а потім будувалася вгору за допомогою правових, етичних та благодійних категорій. [27, с. 42] Оновлене пояснення КСВ Керола чітко стверджувало, що бізнес зобов'язаний виконувати дані категорії послідовно, але кожна з 4 категорій повинна виконуватися завжди. Доречним буде зазначити, що вищезгадана піраміда була скоріше графічним зображенням КСВ, ніж спробою додати нового значення до визначення з чотирьох частин [30]. Висловившись у більш прагматичному та управлінському плані, Керол резюмував: «КСВ бізнес повинен прагнути отримувати прибуток, дотримуватися закону, бути етичним та бути добрим корпоративним громадянином». [27, с. 43]

В даному розділі ми порівняємо дану піраміду соціальної відповідальності Керола (зображено в Таблиці 2.1) [28, с. 42], про яку ми згадували в 1 розділі та з принципами і діяльністю митр. А. Шептицького. Для порівняння також будуть використані коментарі практика даної піраміди Ларрі Лайта (Larry Light) [40] щодо кожного блоку.



Таблиця 2.1



Джерело - [28, с. 42]

### Блок 1. Економічні обов'язки

Економічна відповідальність означає також виробництво продуктів та надання послуг, які відповідають не тільки потребам споживачів, але й потребам суспільства. Бізнес повинен бути прибутковим, але його прибутковість повинна відповідати інтересам суспільства. [40] Ми бачимо що діяльність Шептицького відповідала даному блоку, оскільки те що він реалізовував, чи допомагав реалізовувати не лише капіталізувало його доходи, чи доходи підприємства, а і було цінне для суспільства. Митрополит вдало балансував між прибутком як основною ціллю підприємництва, оскільки його підприємства не банкрутували, а навпаки розвивались. І водночас вони відповідали запиту суспільства. Наприклад, коли

суспільству було необхідно подолати спекуляцію і створити кооперативи, щоб бути конкурентоспроможним об'єктом, а не просто масою селян які намагаються реалізувати свою продукцію, митр. Шептицький посприяв створенню «Маслосоюз», в результаті чого дана кооперація була вигідна всім.

## **Блок 2. Юридичні обов'язки**

Юридична відповідальність означає дотримання законів та нормативних актів, ведення бізнесу в рамках закону, поведінку як законослухняних громадян, виконання юридичних зобов'язань перед зацікавленими сторонами та забезпечення відповідності його продукції та послуг мінімальним законодавчим вимогам. [40]

Як ми можемо побачити – життя і діяльність Шептицький відповідала даному принципу. Незважаючи на те, що він пережив ряд окупацій і змін влади, він намагався коритись кожній з них, де це не суперечило природньому праву та Закону Божому (напр. спасіння євреїв під час нациської окупації [Див. 53, с. 7–121]). Також ми бачимо що Шептицький вмів «грати за правилами» не лише українського оточення, а і європейського та закордонного загалом. Він міг спокійно виходити на різні ринки, розуміючи всі правові процеси, оскільки сам студіював право. Також ми бачимо, що він діяв згідно даного блоку, оскільки не просто роздавав гроші потребуючим, а створював інституції, через які здійснював освітню діяльність, що включала в собі філантропію.

## **Блок 3. Етичні обов'язки**

Етична відповідальність означає робити чесне і справедливе, уникаючи шкоди. Етичні обов'язки означають виходити за рамки законодавства або вимагати закону для підтримки соціальних стандартів та цінностей, запобігання порушенню

етики задля бізнес-цілей та визнання того, що цілісність бізнесу бренду виходить за рамки дотримання стандартів. [40]

В Шептицького етика відігравала величезну роль, оскільки він, будучи главою УГКЦ - церкви, яка не мала держави, як і немала аристократичної проукраїнської інтелігенції, розумів важливості того, щоб бути прикладом для українців як в християнському житті загалом, так і в окремих сферах, включаючи управлінську та підприємницьку діяльність. Шептицький в безлічі своїх послань висловлював свою позицію щодо тих чи інших обставин, релігійних свят та інших подій. Саме тому етика Шептицького є відомою з його праць.[23]

#### **Блок 4. Філантропічні обов'язки**

Багато вищенаведених прикладів є підтвердженням виконання Керола «вносити ресурси в громаду», оскільки завдяки Шептицькому було реалізовано надзвичайно багато благодійної діяльності, підтримки потребуючих, покращення умов життя через створення робочих місць чи відкриття закладів допомоги. До прикладу, установи, будівництво яких відбулося або повністю або частково за власні кошти - Андрея Шептицького: Національний музей, народна лікарня (лікарня), порадня (консультація) для матерів, кілька сиротинців, дяківська бурса, духовна академія, жіноча гімназія, бурса рідної школи, малярська студія, школа імені Грінченка, школа імені князя Лева, фотоательє у Чикаго, кіностудія у Вінніпезі. [цит. по 10, с. 99, 16]

Як ми бачимо у даному порівнянні, митр. Шептицький виконував обов'язки КСВ підприємця.

## **2.2 Виведення і аналіз з принципів підприємницької та публічної діяльності митрополита А. Шептицького та їх співставлення з Цілями Сталого Розвитку.**

Аналізуючи економічне відродження Галичини минулого століття неможливо не згадати імені митр. Шептицького, який приклав багато зусиль для цього. В даному підрозділі будуть проаналізовані ряд прикладів з історії підприємницької, фінансово-економічної та публічної діяльності та цитат з послань митр. А. Шептицького на основі яких будуть виведені принципи підприємницької діяльності які відповідають співзвучні КСВ і будуть співставленні з ЦСР.

### ***1) Принцип 1. Інтеграція сучасних тенденцій суспільного дискурсу.***

Митр. Шептицький дуже добре розумів існуючі міжнародні контексти, він був добре поінформований про те, що відбувається в інших країнах. Також він розумів ті тенденції та ідеології які кружляли на кінці XIX – початку XX століття на Галичині, і власне тому ним було вирішено протиставити існуючим тенденціям свій соціальний варіант, капіталізм добробуту (англ. welfare capitalism) – капіталізм з людським обличчям, державу добробуту. [13]

В 1891 році Папа Лев XIII (понтифікат 1878-1903) видав окрему енцикліку "Рерум Новарум" (Rerum Novarum – лат., що в перекладі означає «Нові Речі») [12], у якій вказав на кооперацію, як важливий засіб у суспільній реформі людства. в плані поширенні сучасної тенденційності. Як зазначає Солончар, соціальна робота для російської Церкви (РПЦ), російської громадськості та інтелігенції не була характерною. [20] Що показує нам інноваційність ідей даної енцикліки на території тогочасної поділеної України. Зважаючи на це, і на те, що Церква тоді мала набагато більший вплив і авторитет ніж сьогодні, тому адаптацію даної енцикліки яка засуджувала комунізм і соціалізм, проте закликала вірян до кооперації, можна вважати інтеграцією сучасних тенденцій. Розуміючи актуальність даного документу, Шептицький видав в 1902 році видав документ «О квестії соціальной»

[22, с. 513–550], де в прямому і переносному значенні переклав «Ревум Новарум» українському народу через адаптацію ідеї Папи до галицького контексту. В цьому документі він зазначав - " Мусимо вчити їх (селян) на цілій лінії праці й ошадності, надавати напрям як найкорисливіший для правдивого поступу економічного.... Рішуче фальшивим єсть напрям занедбування сторони суспільно-економічної. Церква тих річей дочасних і матеріяльних не занедбує... Священик, що навіть на бажання парафіян не хоче утворити читальні, склепику, шпихліра громадського... і всім подібним установам єсть противний, не відповідає своєму становищу" [22, с. 513–550] В даній цитаті ми бачимо закликання священництва до просвітництва власного народу через створення освітніх і громадських просторів, що є по собі інноваційним. Митрополит переглядає бачення території храму з місця проведення богослужінь, на місце, яке може служити розвитку українського суспільства. Як зазначає Зиновій Бойчук у своєму коментарі-вступі до онлайн-публікації документу, «Ті християнські країни, що цим вченням скористалися, досягли значних успіхів у своєму розвитку. Ті ж, що його ігнорують, – прирікають себе на занепад.».

Також інноваційність в діяльності митр. Шептицького чітко проглядається в його освітніх підходах, приклади яких ми розглянемо в пункті 3.

Проаналізувавши даний документ і підходи митрополита, можна чітко побачити бажання Шептицького інтегрувати УГКЦ модерні (на той час) ідеї про кооперацію, християнське відношення до роботи, робітників та умов праці.

Дана діяльність нам показує підтримку митрополитом ЦСР №09 (інновації та інфраструктура), оскільки він бачив модерний напрямок, яким рухалась Католицька Церква (і західний світ), і намагався прикласти усі зусилля, щоб українці були не просто в курсі даних тенденцій, а й переймали їй. ЦСР №17 (партнерство заради сталого розвитку) – митрополит розумів, що енцикліка буде хорошим початком, який розпочне рух до сталого партнерства, яке повинне було в довгостроковій

перспективі вивести Галичину на новий рівень, якби не окупація України советськими військами.

## **2) Принцип 2. Підтримка виникаючих ініціатив.**

Оскільки економічна ситуація була не найкращою, митр. Шептицький розумів що потрібно діяти в дві сторони - боротись з тими, хто спричиняють занепад економіки і боротись за добробут галичан. Тому священство починає боротися зі спекулянтами, які завищували ціни на деяку продукцію від 4 до 10 разів. А через те, що українців не допускали на ринки у містах, Шептицький разом з довіреною особою - о. Титом Войнаровським створюють нові ринки в маєтностях Церкви – 12 малих і 4 гуртових для худоби та збіжжя. [18]. Так ми бачимо, що Шептицький спочатку створив умови для підприємницьких можливостей через подолання спекулянтів, створення запиту на український ринок, а тоді через ресурси УГКЦ створив ринок, який давав можливість здійснювати підприємницьку діяльність. Таким чином ми бачимо співвідношення діяльності Шептицького з ЦСР №10 (зменшення нерівності), оскільки він розумів, що до українців не виявляють належної гідності, і не дають доступу і можливостей до рівної праці.

Митрополитом було інвестовано кошти в 4 цукрові заводи, сіркову фабрику, кондитерську, а також фабрику з переробки нафталіну, що була розташована біля Дрогобича. Шептицьким було профінансовано прокладання залізниці (відстанню 120 км). [18] Так ми бачимо, що митрополит займався широкою підприємницькою та інвестиційною діяльністю, яка могла давати прибуток як сталій довгостроковій перспективі, а також відповідати забезпечити розвиток інфраструктури та інновацій (ЦСР №9).

Якщо у ініціативи немає достатнього фінансування, то такі інвестиції приречені. Власне з таким розуміння у 1894 році було створено господарське

товариство взаємного кредиту «Дністер» [8, с. 20] в якому гарантією платоспроможності клієнта вважалась довіра до нього, а не його майно. Тому сотні селян змогли отримати кошти для започаткування власної справи та створення кооперативів. [6, с. 92–93] Почесним президентом товариства був митрополит Андрей Шептицький. [70]

Митрополит Шептицький в 1904 р. відкрив в Перемишлі "Українську Щадницю", осередок якої повинен був бути в Львові, проте А. Потоцький, намісник Галичини, не дав на це своєї згоди. [8, с. 20] Тому у 1908 році Шептицький увійшов до складу комітету засновників першого українського банку, створеного на засадах іпотеки, — Земельного Банку Гіпотечного (ЗБГ). [5, с. 3–4] Шептицький надав значну фінансову допомогу банку через купівлю 100 акцій загальною сумою в 4.000 крон. Через два роки установа вже повноцінно працювала. Надійність банку та його резерви здобули визнання у світі, а його цінні папери оплачувались у всіх банках Європи. [8, с. 20, 20] Діяльність банку була широкою, і в основному була призначена для потреб селян. Та попри бажання допомагати селянам банк не втратив своєї підприємницької цілі (збільшення капіталу), тому ЗБГ зміг збільшити свій капітал до з 1 млн (2.500 акцій по 400 крон) до 3 млн. крон. [5, с. 4, 5–6]

Даний банк займався довгостроковим кредитуванням житлового будівництва під заставу земельних ділянок і нерухомості. Часто застави видавались під гарантії самого митрополита, що було неабиякою підмогою для незаможного селянина. [7] Також банк підтримував кооперативи «Сільський господар», «Народна торгівля», «Маслосоюз». [20] Як наслідок, у 1936 році торговельний оборот українських молочарських спілок на Галичині майже вдвічі перевищував виторг такої самої кількості польських кооперативів і становив 8,36 млн польських злотих. [20]

Окрім інвестування в згаданий банк, митрополит також ще й врятував його від ліквідації за польської окупації, коли треба було зложити 5 мільйонів польських

золотих акційного капіталу, а оскільки зубожіле громадянство після Першої Світової Війни такого капіталу не могло зібрати, - його склав митрополит. [8, с. 22–23]

Дослідивши участь Шептицького в ЗБГ та «Дністрі» ми бачимо, що він намагався досягти ЦСР №17 (партнерство заради стійкого розвитку) через створення спільноти засновників, а також клієнтів, які зможуть користуватись послугами даних інституцій, засновувати або розширювати свої справи, і цим самим розширювати мережу українського підприємництва. Також діяльність в банках, кредитних спілках відповідала ЦСР №11, оскільки вона розвивала сталий розвиток міст та спільнот. Через ЗБГ на «Дністер» люди, які раніше не мали можливості займатись справою, відповідно чий вклад в розвиток міст/спільнот був малий зміг збільшитись в рази, оскільки раніше селянин не мав ніякої змоги, то за існування даних можливостей він міг розвивати свою спільноту/село.

В 1922 році за підтримки митрополита була відкрита цукерня кондитерської фабрики «Фортуна Нова». На той час вона була єдиною крамничкою даної фабрики. Попри це, в неї було достатньо конкурентів, оскільки в Львові на той час діяло 7 фабрик з 84 цукернями. [13] Митрополита дана крамничка зацікавила особистістю її власниці – Климентина Авдикович. Це була доволі нетипова постать, яку можна справедливо вважати чи не першою бізнес-леді серед українок. [51] Оскільки українських кондитерів на той час ще не було, митр. Андрей вирішив підтримати та розкрутити фірму. Ним було укладено угоду Климентиною про спільний бізнес та подаровано для виробництва свою власну землю. Через 10 років Владика відмовився від прав власності на фабрику, таким чином подарувавши її засновниці. [13] За часів радянської окупації, коли відбувалась націоналізація підприємств, майно фабрики «Фортуна Нової» стало однією з баз для заснування фабрики «Світоч», яка на сьогоднішній день є відомою на всю країну. [2, 13] Тому, митр. Андрей Шептицький також є і співучасником заснування «Світоча». Також це



показує досягнення Шептицьким ЦСР №5 та №10, оскільки він був готовий підтримувати жіноче підприємництво, що могло вважатись дурним тоном в ті часи.

Шептицький підтримав «Перший Український Просвітницько-Економічний Конгрес» у Львові 1-2 лютого 1909 р. з приводу 40-ліття Просвіти. [4, с. 2] Це була перша всеукраїнська нарада, яка складалась з 768 учасників, 118 з яких склали священника. До президії Конгресу увійшли Олександр Барвінський, Іван Франко, Іван Горбачевський, Іван Пулюй, Михайло Грушевський та ін. Шептицький привітав і поблагословив учасників, у відповідь на що члени привітали митрополита спонтанними оплесками. [8, с. 26]

Ряд вищенаведених фактів підтверджує принцип підтримки виникаючих ініціатив якими керувався Шептицький. Він не боявся підтримувати ті ініціативи, до яких могли критично ставитись інші оточуючі, як наприклад підтримка підприємницької ініціативи (що було доволі дивним для початку ХХ століття) чи підтримка банку який орієнтований на бідних українських селян, за яких часто необхідно самому ручатись.

### ***3) Принцип 3. Освіта що відповідає потребам часу.***

Оскільки контекст Галичини часів митр. А. Шептицького в плані освіти був не найкращим, в наступних діях ми можемо побачити, що митрополит усвідомлював необхідність в якісній освіті. Маючи сам якісну освіту, яку він здобув у в центральній Європі, отримавши ступінь доктора з права [19, с. 239], митрополит постійно займався самоосвітою. Зокрема в квітні 1902 р. молодий митрополит виділив 7.890 злотих на придбання книг при річній зарплаті архієпископа в 24.000 злотих). [71]

Реформа богословської освіти. Митрополит реформував богословську освіту через розширення переліку навчальних предметів семінаристами. Зокрема окрім церковних, богословських та догматичних дисциплін, за розпорядженням Шептицького, для семінаристів організовувались курси з бджільництва, садівництва, огородництва, кооперації та бухгалтерії. Як стверджує Зеновій Сверида, за таких обставин, коли священник попаде село, він зможе згуртувати навколо себе людей і навчити їх «ремеслу чи добрій справі». [17, с. 46] Таким способом Добра Новина буде проповідуватись і словами і ділами, і тоді священник зможе допомогти громаді чи її окремими жителям подолати бідність. Тому, як зазначає Наталя Попович, Шептицький вимагав, щоб священники опановували інші професії та ставали бізнес-адміністраторами. [13]

Освіта на ті часи стала засобом боротьби проти нав'язування чужих ідей і колоніалізму. «Нам не дають дозволу відкрити університет у Львові, то ми відкриємо університет в кожному селі. Освіта – там, де її люди потребують на місці», – читаємо з листа Кир Андрея до адвоката Гвоздецького. [18] Як зазначав Шептицький, оскільки чинна влада не дозволяла відкривати Український Університет, митрополит не здавався, а шукав можливості дати освіту галичанам. Так у Західній Україні було створено 246 експериментальних центрів садівництва й огородництва, до яких запросили відомих професорів з Віденського аграрного університету. На ці курси огородництва і садівництва запрошували студентів, завданням яких було отримати ці знання і передавати ці знання по селах, де вони жили, чим самим розвивати сільське господарство. Завданням була зміна консервативних підходи у сільському господарстві, які вже були неконкурентними з європейськими. [18]

На практичні курси з огородництва і садівництва запрошували студентів, а ті своєю чергою поширювали набуті знання з організації сільського господарства чи

промислової справи у своїх селах. Освіта була досить мобільною: два дні тренінгів і 4 дні закріплення навичок на практиці. [18]

Митр. Шептицький також був почесним президентом Українського Педагогічного Товариства. Йому таки вдалося винести освіту поза межі університету. Він утримував і фінансував 1541 народні школи, допомагав католицьким і православними церквам, науковцям з усієї України. Навіть Грушевський впродовж 10 років отримував стипендію від Шептицького, а також науковці та професори з Наддніпрянської України у Чехії (1430 осіб) у 1920-1930 рр. [18]

Ось статистика освітніх ініціатив митрополита: 1910 рік – 85 філії, 317 гуртків, 12 500 навченої молоді; 1911 рік – 92 філії, 944 гуртки, 24 667 навченої молоді; 1912 рік – 90 філії, 1151 гуртки, 26 612 навченої молоді; 1913 рік – 88 філії, 1324 гуртки, 32 352 навченої молоді. [18]

Варто ще згадати про участь митрополита у заснуванні першої української фахової господарської школи на Галичина, оскільки це була надзвичайно важлива подія, яка допомогла створити особливий клас, який згодом будуть називати «сільська інтелігенція» Шептицький за старанням оо. Т. Войнаровського і М. Бачинського, подарував для товариства "Просвіта" свій фільварок, цебто велике фермерське господарство, з будинками і господарськими машинами в Милованні. повіт Товмач, на Покутті, на правім березі Дністра, де з доручення "Просвіти" проф. Александер Гарасевич і д-р Михайло Коцюба зорганізували першу українську однорічну рільничу школу нижчого типу [19, с. 241]. Як стверджував Качор:

«Школа ця розпочала своє навчання 1 серпня 1910 року й була зразково організована. Вона мала нові й гарні шкільні та господарські будинки. досвідні поля, город, пасіку, сад. шкільку молодих деревець, рибний ставок, квітник, зародову обору молочних корів, зародовий курник,

ремісничі варстати та все господарське знаряддя й машини, потрібні в модерному сільському господарстві. Наука в школі тривала 11 місяців. У програмі було 22 години фахових і 18 годин загально-освітніх предметів тижнево. Решта часу було призначено на практичні роботи в господарстві. Управителями цієї школи були довгий час інженери-агрономи П. Думка, М. Творидло та Е. Брилинський. Ця перша наша господарська школа проіснувала, з перервою в часі Першої світової війни, до 1939 року. Вона випустила багато абсольтентів, здебільша сільської молоді, готових до праці у власних господарствах наших сіл, або в кооперативних установах, створюючи нову верству т.зв. "сільської інтелігенції". [8, с. 22–23]

Загалом, принцип митр. Шептицького можна підсумувати його ж цитатою - «Здобуйте собі просвіту, браття мої рідні, працюйте над нею усильно, цінить собі її, лиш пам'ятайте, що наука правдива не може противитися науці Христа, як правда правді противитися не може, бо наука не є прецінь нічим іншим, як тільки пізнанєм правди, а наука Христова є правдою. Закладайте, браття мої, по селах читальні, захоронки для дітей, дбайте о се, щоби діти ходили до школи, але стережіться — закликаю вас Богом живим — стережіться всякої науки, що противиться науці Христа. Така наука, се ложь і темнота, а не просвіта правдива!» [22, с. 12]. Виходячи з цього принципу, митрополит шукав будь якої можливості, яка б допомогла галичанам стати освіченішими – чи то стажування за кордоном священників, які підпорядковувались йому, чи заснування тогочасних професійно-технічних училищ, чи шкіл, чи інших форм навчання (конференції, реколекції, видання корисної літератури, тощо) [3, с. 237].

Таким чином Шептицький інвестував в сталий розвиток українського суспільства, яке змогло б краще турбуватись про себе і про ближнього.

Також ми можемо побачити, що Шептицький постійно прагнув добути нові корисні знання, а також адаптувати їх. Він не зупинявся на своїй інноваційній та актуальній освіті, а посилав підлеглий штат (святенництво) набиратись досвіду та переймати кращі практики чи то з церковно-богословської сфери, чи з церковно-адміністративної чи то з підприємницької чи якої іншої, яка буде корисна і здатна апробуватись в Галичині.

Варто зазначити, що Шептицький міг досягати декількох цілей одночасно. Окрім досягнення ЦСР №4 (якісна освіта), він досягав і ряду інших цілей, зокрема це ЦСР №08, №09, №11, №17) оскільки його освіта була орієнтована на практичне застосування в спільнотах через розвиток підприємств, заснування кооперацій чи інших форм співпраці, яка в довготривалій перспективі покращить життя людей

#### ***4) Принцип 4. Команда гра з найкращими працівниками.***

За розпорядника Шептицький обрав собі найкращого економіста – о. Тита Войнаровського (1856-1938), який створив банк. [19, с. 241] Він же робив доповідь на тему «Економічний розвиток української нації в Галичині» на Першому Українському Просвітницько-Економічному Конгресі [46]. Ряд інших священників також були активними у кооперативно-економічній та рільничо-економічній сферах. [8, с. 26]

О. Тит Войнаровський з допомогою митрополита «викупив і розпарцелював між селян понад 40,000 моргів землі від польських дідичів у Снятинщині, Коломийщині, Городенщині, Станиславівщині та Львівщині. Для цієї акції Войнаровський організував окреме парцеляційне товариство "Земля" в 1909 році - а роком пізніше "Земельний банк гіпотечний" у Львові, про який Сула вже згадка; додаємо тільки, що акції того банку майже без решти викупило українське духовенство, а бракуючу суму основного капіталу доповнив митрополит». [8, с. 22–

23] Також групою священнослужителів біля Золочева у 1898 р. було засновано товариство «Сільський Господар», очільником якого декілька разів був економ митрополита – отець Тит Войнаровський. Роль даного товариства полягала у проведенні курсів з ведення господарства для селян, а також закупівля обладнання для якіснішого ведення господарства. [18]

Шептицький розумів, що йому необхідні молоді реформатори, які могли б бути його помічниками і агентами змін на місцях, бо без цього трансформація народу неможлива. Тому він вирішив займатись тим, що сьогодні ми називаємо програмою лідерського розвитку. Саме тому, як ми вже згадували він відправляв семінаристів на навчання до Європи (Риму, Відня, Інсбруку чи Фрібургу). [3, с. 237, 13] Як зазначив З. Сверида, митрополит дотримувався принципу - не робити для людей, а з людьми. [17, с. 48] Тому він був готовий інвестувати в людей та їхню освіту, щоб його реформи не були нав'язуванням своїх власних поглядів, а спільного руху спільноти до покращень тієї сфери, над якою вони працюють (церковна, економічна чи державотворча). І його робота над побудовою сильної команди дала свій результат – до 1914 року священство керувало до 70% усіх установ. [18]

Аналіз даного принципу відповідно до діяльності Шептицького показує його бажання досягнути в першу чергу ЦСР №1 та №2 як першочергових проблем через війни, і в стратегічному майбутньому досягти рядку інших, оскільки митрополит вбачав свою команду священства та інтелігенції як амбасадорів християнської етики і здорового прогресу. Тому він обирав і навчав найкращих, щоб ті потім могли служити суспільству.

##### ***5) Принцип 5. Диверсифікація доходів задля подолання ризиків.***

Митрополит Андрей після 1917 року очолив комісію австрійського уряду з відбудови Західної України після воєнної руїни. Згідно даної програми було передбачено інвестиційний фонд, будівництво доріг, відбудову міст і сіл, проектування промисловості. Комісією священства було допрацьовано програму на основі статистичних даних на парохіях. [18] Таким чином ми бачимо, що Шептицький шукав різні можливості залучення коштів задля покращення добробуту та досягнення сталості через розбудову інфраструктури та логістики регіону.

Завдяки Шептицькому вищезгаданому вищезгаданий ЗБГ за доволі короткий час став єдиним українським банком, який зміг отримати визнання у світі, і його цінні папери оплачувалися у всіх банках Європи. Одним із основних напрямів діяльності ЗБГ було надання довгострокових кредитів на будівництво житла під заставу нерухомості чи земельної ділянки. У разі виникнення фінансових труднощів Банк допомагав українським кооперативам і купецтву, що належали до «Сільського Господаря», «Народної Торговлі», «Маслосоюзу». Результатом даної діяльності стало збільшення торгівельного обороту молочарних спілок, який у 1936 році торговельний оборот українських молочарських спілок на Галичині майже вдвоє перевищував виторг такої самої кількості польських кооперативів і становив 8,36 млн. польських злотих. Диверсифікуючи можливі ризики, митрополит займався також тим, що турбувався, щоб банк займався купівлею цінних паперів різних власників, а не одного. Таким чином було більше шансів уникнути чи банкрутства чи втрати капіталу. Шептицький збільшував свої статки за рахунок того, що купував та продавав цінні папери через посередництво банку. Банківські рахунки Шептицького були названі відповідно до потреб церкви, і тому мали такі назви як «Гошів», «Крилос», «Національний музей», «Унів», «Яхторів».

1918 року булим заснована благодійна інституція, що називалася «Захист ім. митрополита Шептицького для сиріт у Львові». Митрополит був його першим

президентом, фундатором і добродієм. Завдяки допомозі Шептицького, це колективне благодійне товариство придбало майно у Богородчанському повіті, а також 3670 моргів лісу за чотири мільйони крон (сам Шептицький покрив три мільйони). Через два роки по заснуванні митрополит докупив для «Захисту... ще 232 морги орної землі у Зарваниці (324.000 польських марок) і заснував там хліборобсько-ремісничу школу. Це товариство зі своїх прибутків утримувало у Львові на вулиці Потоцького сиротинець, де було майже 1,5 сотні знедолених дітей. [19, с. 241–242]

Також Шептицький був партнером багатьох європейських банків, будівельних і брокерських контор. Він реалізовував свою діяльність через німецьких та довіреного адвоката Берендса, який купував у німецьких містах Вестерлянд-Сільді, Лейпцигу, Гамбурзі земельні ділянки і споруджував на них будинки на продаж. Будівництво здійснювала компанія «Heinr Vomhoff Architekt V.D.A.». [7] А прибутки від реалізації нерухомості надходили до вже відомого ЗБГ. Аналогічну діяльність митрополит провадив і в Голландії (сучасні Нідерланди). До речі, варто зазначити інтуїтивність Шептицького, оскільки перед початком Другої світової війни у 1939 р. митрополит продав усю нерухомість у передвоєнній Європі. [7]

Андрей Шептицький був доволі відомою особою в ділових колах не лише Австро-Угорщини, а й Англії, Німеччини, Італії, Швейцарії, Нідерландів. Він був партнером багатьох європейських банків, будівельних і брокерських контор. Австрійські видавництва друкували для митрополита книги, італійські та грецькі підприємства постачали вино й солодощі, німецькі пропонували нерухомість. [7]

Митрополит пожертвував біля 400 мільйонів доларів на різну благодійність - освіта, інвестування, кредитування неспроможних сімей та будь яка інша форма благодійності [18]



Аналізуючи вищенаведені факти, ми можемо побачити, що митрополит добре розумів проблеми свого часу, - це зміна влади (Австро-Угорська, Польська, Українська, Радянська, Німецька), повоєнна та міжвоєнна розрухи та інші проблеми, тому митрополит намагався диверсифікувати ризики, тим, що делегував обов'язки і види діяльності різним членам команди Він інвестував свої кошти в різні проекти, створював підприємства для фінансування і фундації інших соціальних інституцій. Те що на перший погляд може виглядати хаотичним, для митрополита було цілком логічним і зрозумілим. Тому він не боявся займатись підприємництвом на європейській арені, скуповувати акції західних компаній. Як ми бачимо, диверсифікація була важливою для митрополита як в підприємницькій сфері, так і в благодійній (філантропічній сфері). Тому дані приклади ведення справ дають можливість побачити важливість різнопланової та кроссекторальної діяльності для зменшення загроз та уникнення ризиків. Для Шептицького – це було зміна нової влади, яка могла конфіскувати частину його підприємств чи інших інституцій (освітні, благодійні, церковні та ін.), тому він розумів важливість широкого розповсюдження своєї діяльності. І як ми могли побачити, це допомогло залишатись йому одним із найприбутковіших підприємців навіть у важкі між- та повоєнні роки, коли не було багато підприємців які б не лише хотіли, а і могли інвестувати кошти в справи, які б розвинули українську спільноту, Шептицький завжди приходив на допомогу із своїми коштами, які не жалів на розвиток українського суспільства.

Даний принцип допомагав досягти ЦСР №17, №10, №1, №2, №8, оскільки Шептицький розумів всі загрози, які чекають його особисто і церкву взагалі, тому він намагався максимально диверсифікувати можливості для українців, щоб при випаданні однієї ланки не страждало все суспільство. Тому цілі щодо подолання бідності і голоду, зменшення нерівності, бажання миру і справедливості а також

бачити кооперацію і партнерство були передумовами даного принципу яким керувався Шептицький.

**б) Принцип 6. Спільнототворення через розвиток громади.**

Митрополит почав формування і зміцнення спільнот через церковні реформи. [15] Як стверджує З. Сверида «Митрополит був переконаним, що парохія – це не лише храм, а добре організована громада, молодіжна християнська організація, спортивні товариства, магазин, читальня, бібліотека, школа. Це громада, яка може організувати кооперативи (споживчі, сільськогосподарські, лісові, молочарські), експериментальні центри щодо садівництва, огородництва, бджільництва, мікрокасу ощадності та планування. Розвиток інфраструктури парохії і громади – це основа сильної Церкви.» [18] На прикладі праці Шептицького «О квестії соціальной», та папської енцикліки “Rerum Novarum” ми бачимо, що для митрополита спільнота була основою здорового суспільства, тому він використовував як свій фінансовий ресурс, так і ресурс церкви як платформи для об’єднання галичан.

Одним із результатів спільнототворення митрополитом було посилення громади, через яке панство почало банкрутувати. Завдяки економічному просвітництву, освітній діяльності та допомозі в початку своєї справи селянами, те, що ми на сьогоднішній день назвемо підтримкою та інвестиціями в стартап митрополит допоміг громаді зрозуміти, що панам громада більше необхідна ніж навпаки. Тому в результаті навчання теоретичних та економічних принципів люди об’єднувались в боротьбі з популістичними лозунгами і ідеями. [18]

До початку Першої світової війни (1914 р.) на західноукраїнських землях діяло до 1500 кооперативів. Більше 60% таких господарств підпорядковувалися священикам, а інших священик очолював ревізійну комісію. [20] Перед Першою

світовою війною у місці служіння митрополита було створено ним більше 500 кооперативів. Перед Другою світовою війною їх було вже більше 1500. Кооперативний рух охоплював 84% парохій та громад. До кооперативного руху було залучено біля 1,4 млн громадян. [13]

Як ми могли побачити з даної діяльності, діяльність Шептицького була завжди направлена на залучення інших людей. В нього не було принципу так званого тієї підприємницької практики, яка направлена на виснаження людського капіталу. Інверсійної політики у веденні економіки була неприйнятною для Шептицького як для християнина, який намагався служити там, де тільки в цьому була змога.

Як в попередньому принципі №5, ми бачимо взаємозалежність даних цілей. З одного боку даний принцип відповідає ЦСР №17, проте з іншого, реалізації даного пункту дозволила митрополиту досягати інші ЦСР які були найбільш необхідними для українського суспільства того часу.

### **2.3. Аналіз актуальності принципів корпоративної соціальної відповідальності митр. А Шептицького через з призму 11 тенденції корпоративної соціальної відповідальності М. Хопкінса.**

Аналізуючи принципи митрополита, ми можемо побачити їхню універсальність, оскільки бажання Шептицького було добробут народу серед якого він жив і якому він служив. Тому він намагався покращити умови життя українців.

Майкл Хопкінс (Michael Hopkins) в своїй статті визначив основні 11 тенденцій «трендів» КСВ [37, с. 12–13], на основі яких сформовано Таблицю 2.2.

Таблиця 2.2

11 тенденцій КСВ за Хопкінса	КСВ Шептицького
------------------------------	-----------------

1. Більший акцент на „інклюзивності”, тобто стратегічному підході до КСВ, який охоплює всі основні компоненти управління, екології, фінансів, економіки та соціальної стійкості (GEFESS).	Був інклюзивним, залучав соціально вразливу категорію населення
2. Масштабованість також стане девізом: мати одну нішу або продукт для КСВ буде недостатньо, оскільки всі продукти повинні бути відповідальними.	Вихід Шептицького на міжнародні ринки.
3. Буде більше акценту на ланцюгах поставок, і це може бути „великою” історією.	Створення кооперативів
4. Компанії, як правило, рухаються більше, щоб зробити великий вплив у кількох сферах, а не загальносистемному підході, ця тенденція, ймовірно, збережеться, оскільки систематична КСВ все ще не широко зрозуміла, хоча ознаки того, що вона збільшується.	Масштабував впливи через розвиток бізнесу і соціальної складової
5. Уряди будуть відігравати дедалі більшу роль, наприклад, в управлінні державою.	Поєднував державостворницьку та підприємницьку діяльності
6. Компанії будуть змушені бути більш соціально відповідальними у своїй рекламі.	Декларував свої християнські цінності КСВ через бізнес
7. Існує рух до КСВ для державних установ та НГО, і зростає інтерес до „особистої відповідальності”, особливо для тих, хто на керівних посадах. Розумні компанії будуть більше дивитись на соціальну цінність своїх брендів.	Значна частина брендів мала або КСВ або філантропічний брендинг
8. Зміна клімату може зрушитись із списку пріоритетів, замінившись більшою стурбованістю робочими правами та правами людини, при цьому на порядку денному також поставатиме проблема з водопостачанням та якістю.	Турбувався про навколишнє середовище
9. Менш відоме питання стійкості біорізноманіття також підніметься на порядок денний, і більше уваги буде приділятися його економічній цінності.	Те ж саме.
10. Там, де транснаціональні корпорації сплачують свій податок, ймовірно, все більше уваги приділятимуть активістські групи, тому протести можуть стати все потворнішими.	Досвід нафтового бізнесу показав готовність митрополита протистояти корпораціям.
11. Ринки, що розвиваються, знаходяться там, де є енергія, і можна очікувати, що ми побачимо багато нововведень у порядку денному КСВ. Ймовірно інтегрована звітність та спрощена звітність.	Через освітні процеси митрополит реалізовував модернізацію підприємств.
Складено автором на основі інформації з та підрозділу 2.1 та [37, с. 12–13],	

Порівняння даних тенденцій та підходів і практик митрополита показує, що попри різницю в часі з моменту його смерті пройшло майже 70 років, його принципи залишаються актуальними для українського суспільства. Звичайно, ряд проблем, трендів змінилися, проте актуальність митрополита досі варта уваги та

наслідування. Також ми бачимо, що принципи Шептицького цілком вписуються в «мову», якою спілкуються міжнародні НГО, глобальні бізнес-компанії, держави та інші структури, що займають досягненням сталості. Тому на основі даних досліджень, доцільним буде розроблення моделі створення спільноти, оформленої

На основі виведених принципів митрополита, і їх порівняння із сучасними тенденціями КСМ ми можемо побачити доцільність в використанні даних принципів як консолідуючого фактору підприємницького кластеру. Як ми проаналізували, Шептицький був вузлом (хабом) багатьох рухів і течій, і він використовував свою дану роль задля об'єднання різних верств людей для досягнення спільних цілей. Таким чином митрополит створював т.зв. широкі коаліції, які об'єднували різних людей з різних професій, класів, країн чи ідеологій. Це допомогло йому досягати сталості і розвитку добробуту в тій частині українського суспільства, якою він опікувався.

Саме тому в наступному розділі в практичних порадах буде запропоновано продовження традиції митрополита в створенні широких коаліцій задля досягнення сталих цілей.

## **РОЗДІЛ 3.**

### **Рекомендації щодо успішнішої реалізації Глобальних Цілей Сталого Розвитку через соціально відповідальні підприємництва на принципах митрополита Андрея Шептицького**

#### **3.1 Передумови створення моделі Альянсу корпоративно соціально-відповідальних підприємств на основі дослідженого матеріалу.**

На основі дослідження попередніх двох розділів, де було проаналізовано співвідношення КСВ та ЦСР, а також принципів митрополита Шептицького і ЦСР, в 3 розділі буде описано порада щодо імплементація підпункту 2.3 в якому було проаналізовано варіант заснування альянсу, який би був об'єднуючою інституцією КСВ підприємств, цебто сучасним варіантом «Молокосоюзу» чи ЗБГ.

Оскільки «мовою» взаєморозуміння щодо досягнення сталості є ЦСР розроблені і презентовані ООН, то в даному розділі буде запропоновано створення альянсу задля досягнення сталості, виражених в Глобальних ЦСР

Враховуючи проблеми локдауну, пов'язані пандемією COVID-19, що виникла у 2019 р., і її наслідками, підприємцям доцільно дослухатись до поради Метью Маноса (Matthew Manos) - «підприємствам потрібно готуватися, розмірковуючи про те, що вони роблять для загального блага. Ключ тут - автентичність. Ось на що сподіваються споживачі» [42]. А оскільки світова тенденція згідно дослідження The 2020 Edelman Trust Barometer йде до того, що бізнесу будуть довіряти більше ніж НГО [58], то підприємницькому сектору слід розвивати КСВ задля врегулювання і покращення проблем, подолання яких допоможе досягнути сталості в Україні.

Як ми проаналізували в другому розділі, митрополит Шептицький завжди намагався об'єднати людей заради спільного добробуту, який би був сталим. Через свої управлінські та підприємницькі ролі він намагався сприяти мережуванню

українців через міста і села, країни (зважаючи на те, що Україна тоді була поділена між Австро-Угорщиною/Польщею і Російською імперією) і материки, різні соціальні класи, віросповідання (католицизм і православ'я).

Проаналізувавши діяльність митрополита в 2 розділі, тема мережування (networking – англ.) проходить через всі його принципи. Він постійно турбувався про людей, то шукав можливості, щоб допомогти їм розвиватись, чи то інтелектуально, чи то матеріально, чи то в плані розширення підприємницької діяльності чи збільшення оборотів / виготовлення продукту.

Тому в третьому розділі, продовжуючи традицію митрополита буде запропоновано рішення щодо сприяння об'єднання українців навколо спільних принципів (виведених в підпункті 2.2. даного дослідження) через створення альянсу, який буде ставитиме на меті як розвиток КСВ через надання різних послуг, так і через об'єднання свідомих підприємств, підприємців, менеджерів різних ланок, СЕО.

Організатором створення даного альянсу повинна бути інституція, яка, як і митрополит був свого часу, є мережевим вузлом (networking node – англ.).

Саме тому зважаючи на вищевказані тенденції, доцільним для розвитку громадянського суспільства буде створення асоціації компаній, які будуть готові досягати ЦСР через принципи митр. Шептицького.

Тому даний в даному розділі буде описаний план щодо заснування Альянсу соціально відповідального бізнесу серед підприємців, що або вже мають КСВ діяльність, або готові її імплементувати на своїх підприємствах

### **3.2 Макет моделі Альянсу соціально відповідальних підприємств (АСВП)**

В даному підпункті буде сформовані основний макет організації АСВП, який складатиметься з візії, місії, бачення, цінностей та інших важливих аспектів. На основі цих даних в підпункті 3.2 буде розроблено стратегічний план розвитку

АСВП – це підприємницька платформа для досягнення сталості (ЦСР) в Україні через об'єднання українських підприємств.

Організаційна структура АСВП Альянс буде такою, як це зображено на Рис. 3.1. Наглядова рада буде керівним органом, який буде та затверджувати стратегічний напрямок. Виконавчий директор буде реалізовувати дану стратегію, вирішувати поточні питання, розвивати організацію відповідно до організаційних документів (статут, політики) і простратегованих напрямків та цілей.

1. Фінансовий відділ буде займатись як поточною фінансовою діяльністю та звітністю, фінансовим плануванням та іншими поточними питаннями. Фандрайзинговий підвідділ буде займатись пошуком ресурсів, допомагати іншим відділам з оформленням грантових заявок та звітувати за надходженні кошти.
2. Кадровий відділ займатиметься пошуком компетентних працівників, навчанням та допомогою в розвитку.
3. Адміністративний відділ займатиметься поточними адміністративними, юридичними та офісними питаннями.
4. Програмний відділ займатиметься розробкою та втіленням різних програм, грантів та інших видів діяльності з розвитку підприємств з метою досягнення ЦСР.
5. Відділ освітніх програм буде розробляти, апробувати та проводи різні освітні програми (тренінги, семінари, конференції, онлайн-навчання, тощо). Також даний відділ буде займатись пошуком освітніх партнерів (освітні заклади, бізнес-школи, інші види неформальної освіти).



6. Грант-менеджмент відділ буде займатись написанням грантів, пошуком і спілкуванням з донорами, залученням членів альянсу та інших зацікавлених осіб (стейкхолдерів) задля реалізації грантових програм.
7. Відділ з комунікацій займатиметься розробкою комунікаційної стратегії (включаючи стратегію маркетингу соціальних мереж (SMM)), публічним звітуванням за виконану діяльність, реакцію на інформаційні запити та інше, що може виникати в результаті поточної діяльності чи спілкування з зацікавленими особами чи підписниками / підписницями соціальних мереж організації

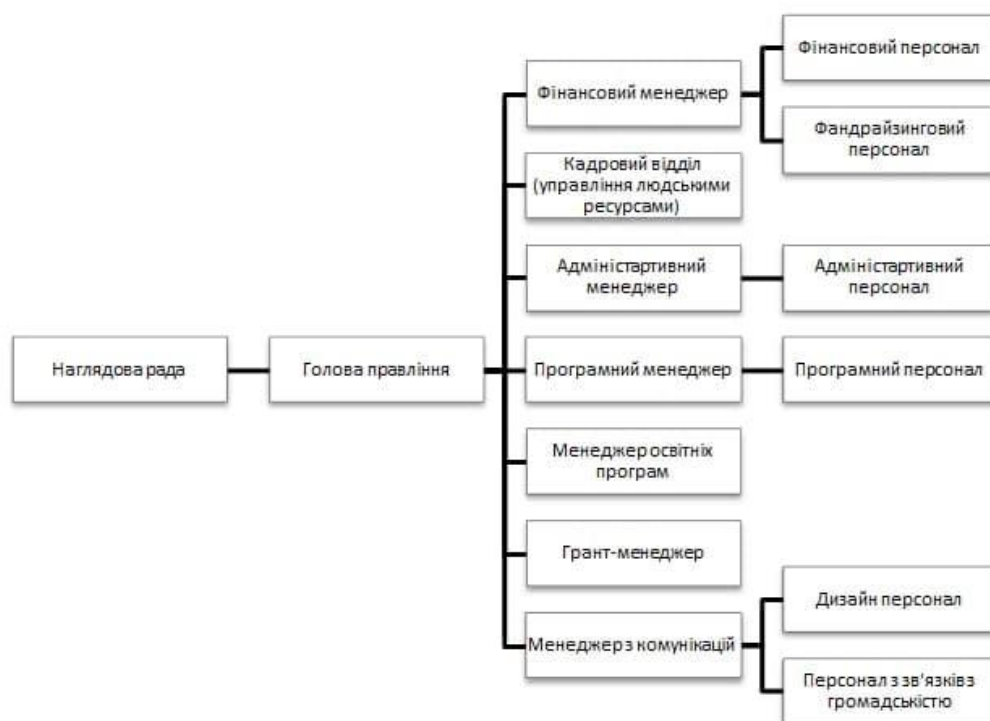


Рис. 3.1. Ієрархічна структура організації. Складена автором

АСВП прагне досягти такого рівня корпоративної відповідальності, щоб кожне підприємство в Україні мало в своїй стратегії КСВ яка була б націлена на досягнення сталих цілей, виражених в 17 Глобальних ЦСР.

АСВП – ключовими словами (т.зв. «хештегами») які б описали альянс буде - ЦСР, КСВ, Стратегічність, сталість, спільнототворення, розвиток, сталість.

Внутрішнє бачення організації – в 2024 р. команда нашого альянсу є сильною, в кожного є чіткі свої обов’язки, команда розробляє нові напрямки, а також розробляє варіант бренду КСВ підприємства.

Місіє АСВП – допомога підприємцям в об’єднанні заради досягнення сталості (ЦСР).

АСВП буде втілювати свою місію через розвиток громадянського суспільства, збереження і відновлення навколишнього середовища та реалізації соціальних гарантій суспільства. Основними засобами для цього будуть – проєктна діяльність через реалізацію різних проєктів, які допоможуть популяризувати та імплементувати КСВ; інституційний розвиток організації, який допоможе через розширення штату і незалежних консультантів реалізовувати більше проєктів, розробляти стратегії КСВ для підприємств, розробляти освітні програм для різних категорій, розширювати мережу альянсу, розробляти спільні стратегії для виходу альянсу на нові ринки через мережування з міжнародними КСВ організаціями та інституціями.

Цінності АСВП та цінності ведення бізнесу/своєї поточної діяльності членів альянсу:

## 1. Цінності АСВП

### 1.1. Відкритість.

### 1.2. Навчання

1.3.Прийняття

1.4.Різноманітність

1.5.Стратегічність

1.6.Спільнотність

1.7.Турбота

1.8.Сталість

1.9.Ріст

2. Цінності ведення підприємницької діяльності.

Цінності ведення підприємницької діяльності – це ті цінності, які виведені з принципів Шептицького в підрозділі 2.2. Тому як працівники альянсу, так його члени повинні в своїй роботі дотримуватись даних принципів.

### **3.2 Стратегічний план розвитку альянсу соціально відповідальних підприємств**

#### **Пріоритетний напрям 1. Заснування та позиціонування.**

Самим першим завданням буде розробка статуту, політик, офіційна юридична реєстрація, внесення альянсу в реєстр неприбуткових організацій.

Наступним, необхідним кроком є формування позиціонування на ринку, дослідження зацікавлених осіб, формування списку партнерів з бізнесу, НГО, державного сектору, донорів, міжнародних організацій та інших форм об'єднань (асоціація, кластер та ін.) які займаються КСВ та ЦСР.

Наступним кроком є стратегування щодо напрямків діяльності, з яких хоче почати існування дана організація. Які проєкти будуть першими і пріоритетними. Які партнери будуть допомагати в цьому.

#### **Пріоритетний напрям 2. Налаштування внутрішніх організаційних процесів.**

Наглядовій раді необхідно зрозуміти який тип лідерства їм необхідний в обличчі виконавчого директора.

Управління людським персоналом є наступним пріоритетом. Необхідно зібрати команду, яка буде розділяти як принципи організації, так і в роботі розділяти принципи митрополита Шептицького.

Потрібно розробити:

- політики щодо різних моментів і ситуацій, які можуть виникати в робочому процесі.
- Опис посадових інструкцій.
- Програма особистого розвитку.
- Корпоративну політику альянсу.
- Сформований документ з умов праці (зарплата, бонуси, робочий графік, можливість працювати дистанційно, тощо).

### **Пріоритетний напрям 3. Проектна діяльність**

Необхідно сформувати чіткий алгоритм реалізації проєктів, модель звітності проєктів, єдиний набір інструментів (програми, стилі менеджменту, тощо).

Після формування основних напрямків діяльності необхідно визначити, які проєкти є першочерговими. Потому необхідно сформувати детальний план реалізації даних проєктів, і шукати відповідні ресурси для їх втілення (фінанси, нематеріальні ресурси, консультації експертів, партнерів, тощо).

### **Пріоритетний напрям 4. Освітня діяльність.**

На цьому етапі необхідно проаналізувати ринок освітніх послуг, визначити ключових партнерів. Сформувати свої запити, залучити за необхідності ключових експертів і почати розробку освітніх програм.

Апробувати перші освітні програми на компаніях членах альянсу.

Розробити систему менторства підприємств за посередництва альянсу яка допоможе покращувати діяльність альянсу.

## Висновки

Питання щодо потреб реалізації 17 Глобальних Цілей Сталого Розвитку, визначених Організацією Об'єднаних Націй є надзвичайно важливими для життя кожного жителя на Землі, і кожного жителя України в тому числі. Реалізація даних ЦСР відповідно до українського контексту зображена в додатку 1 та проведене дослідження показало, що тема залишається актуальною. Оскільки Україна приєдналась до світової спільноти з досягнення ЦСР, дане дослідження розробило можливі варіанти досягнення даних цілей, які допоможуть КСВ бізнесу бути сильнішими та дієвішими.

У роботі було досліджено та проаналізовано передумови виникнення такого поняття як КСВ через аналіз історичних передумов, формування дефініцій та критерії, які допомагають класифікувати КСВ підприємництва. Також було проаналізовано українськи та зарубіжний досвід КСВ, його тенденції, які відповідають підлаштування своїх КСВ моделей під ЦСР, які стали мовою висловлення сталих цілей. Завдяки дослідженню стало зрозуміло основні підходи до побудови бізнес-стратегії КСВ бізнесу. Основний підхід як в за кордоном, так і в меншій мірі в Україна полягає в адаптацію КСВ стратегію під 17 ЦСР для того, щоб їх можна було обговорювати на міжнародному рівні, спільно шукати рішення і реалізовувати їх. Таким чином ми побачили, що КСВ є хорошою передумовою для об'єднання Корпоративно відповідальних підприємств.

В другому розділі було визначено, що митрополита А. Шептицького можна вважати соціально відповідальним підприємцем, оскільки його принципи відповідали сталим цілям, більше того, значна частина його діяльності відповідає сучасним Глобальним ЦСР ООН (виокремленим в 2015 р.). Також було проаналізовано доцільність принципів митрополита, які є актуальними і сьогодні, і є доречними до застосуванні на КСВ підприємствах

Тому в третьому розділі, по прикладу Шептицького як спілнототворця запропоновано практичне рішення щодо заснування асоціації КСВ підприємств для об'єднання свідомих підприємств, підприємств та менеджерів різних ланок. Дане рішення було запропоноване виходячи з усвідомлення розвитку КСВ в Україні, роботи над ЦСР та засадах Шептицького, який в своїй діяльності намагався досягати сталості у відповідно до часу умов та методик.

Як зазначила Жаннет Асторга (Jeannette Astorga), віце-президент з питань корпоративної відповідальності в роздрібній групі Ascena, «У 2020 році нам буде 10 років до виконання зобов'язань, встановлених ООН у галузі сталого розвитку, що в ідеалі спонукає відновити відчуття терміновості дій.» [44] Дане зауваження є хорошим нагадуванням щодо актуальності досягнення сталих цілей, зокрема тих, що синтезовані в 17 ЦСР. Саме тому українське суспільство повинно мобілізувати свої зусилля заради досягнення сталих цілей, які допоможуть в довготривалій перспективі досягти добробуту, про який говорив Митрополит Шептицький, і тому практичні висновки в 3 розділі є актуальними до застосування і апробації. І модель альянсу є хорошим інструментом для досягнення даної цілі.

В даному дослідженні запропоновано для альянсу 3 види діяльності встановити основними напрямками – освітній, просвітницький та об'єднуючий. Через освітній метод альянс зможе пропагувати ЦСР через КСВ, а також навчати як правильно інтегрувати КСВ в свої стратегії. Об'єднуючий фактор допоможе ефективніше лобіювати ЦСР перед клієнтами, державними структурами та іншими зацікавленими сторонами.

## Додатки

### Додаток 1.

Виконання цілей сталого розвитку в Україні	
Ціль 1. Подолання бідності у всіх її формах та усюди	<p>1.1 Скоротити в 4 рази рівень бідності, зокрема шляхом ліквідації її крайніх форм</p> <p>1.2 Збільшити охоплення бідного населення адресними програмами соціальної підтримки</p> <p>1.3 Підвищити життєстійкість соціально вразливих верств населення</p>
Ціль 2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства	<p>2.1 Забезпечити доступність збалансованого харчування на рівні науково обґрунтованих норм для всіх верств населення</p> <p>2.2 Підвищити вдвічі продуктивність сільського господарства, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій</p> <p>2.3 Забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування, що сприяють збереженню екосистем і поступово покращують якість земель та ґрунтів, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій</p> <p>2.4 Знизити волатильність цін на продукти харчування</p>
Ціль 3. Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх в будь-якому віці	<p>3.1 Знизити материнську смертність</p> <p>3.2 Мінімізувати смертність, якій можна запобігти, серед дітей віком до 5 років</p> <p>3.3 Зупинити епідемії ВІЛ/СНІДу та туберкульозу, у тому числі за рахунок використання інноваційних практик та засобів лікування</p>



	<p>3.4 Знизити передчасну смертність від неінфекційних захворювань</p> <p>3.5 Знизити на чверть передчасну смертність населення, у тому числі за рахунок упровадження інноваційних підходів до діагностики захворювань</p> <p>3.6 Знизити рівень отримання тяжких травм і смертності внаслідок ДТП, у тому числі за рахунок використання інноваційних практик реанімування, лікування та реабілітації постраждалих унаслідок ДТП</p> <p>3.7 Забезпечити загальну якісну імунізацію населення з використанням інноваційних препаратів</p> <p>3.8 Знизити поширеність тютюнокуріння серед населення з використанням інноваційних засобів інформування про негативні наслідки тютюнокуріння</p> <p>3.9 Здійснити реформу фінансування системи охорони здоров'я</p>
<p>Ціль 4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх</p>	<p>4.1 Забезпечити доступність якісної шкільної освіти для всіх дітей та підлітків</p> <p>4.2 Забезпечити доступність якісного дошкільного розвитку для всіх дітей</p> <p>4.3 Забезпечити доступність професійної освіти</p> <p>4.4 Підвищити якість вищої освіти та забезпечити її тісний зв'язок з наукою, сприяти формуванню в країні міст освіти та науки</p> <p>4.5 Збільшити поширеність серед населення знань і навичок, необхідних для отримання гідної роботи та підприємницької діяльності</p> <p>4.6 Ліквідувати гендерну нерівність серед шкільних учителів</p> <p>4.7 Створити у школах сучасні умови навчання, включаючи інклюзивне, на основі інноваційних підходів</p>

<p>Ціль 5. Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчаток</p>	<p>5.1 Створити умови для ліквідації всіх форм дискримінації щодо жінок і дівчат</p> <p>5.2 Знизити рівень гендерно зумовленого та домашнього насильства, забезпечити ефективне запобігання його проявам та своєчасну допомогу постраждалим</p> <p>5.3 Заохочувати спільну відповідальність за ведення господарства та виховання дитини</p> <p>5.4 Забезпечити рівні можливості представництва на вищих рівнях прийняття рішень у політичному та суспільному житті</p> <p>5.5 Розширити доступ населення до послуг з планування сім'ї та знизити рівень підліткової народжуваності</p> <p>5.6 Розширити економічні можливості жінок</p>
<p>Ціль 6. Забезпечення наявності та раціонального використання водних ресурсів і санітарії для всіх</p>	<p>6.1 Зменшити обсяги скидання неочищених стічних вод, насамперед з використанням інноваційних технологій водоочищення на державному та індивідуальному рівнях</p> <p>6.2 Підвищити ефективність водокористування</p> <p>6.3 Забезпечити впровадження інтегрованого управління водними ресурсами</p>
<p>Ціль 7. Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх</p>	<p>7.1 Розширити інфраструктуру та модернізувати мережі для забезпечення надійного та сталого енергопостачання на основі впровадження інноваційних технологій</p> <p>7.2 Забезпечити диверсифікацію постачання первинних енергетичних ресурсів</p> <p>7.3 Збільшити частку енергії з відновлюваних джерел у національному енергетичному балансі, зокрема за рахунок введення додаткових потужностей об'єктів, що виробляють енергію з відновлюваних джерел</p> <p>7.4 Підвищити енергоефективність економіки</p>

<p>Ціль 8. Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх</p>	<p>8.1 Забезпечити стійке зростання ВВП на основі модернізації виробництва, розвитку інновацій, підвищення експортного потенціалу, виводу на зовнішні ринки продукції з високою часткою доданої вартості</p> <p>8.2 Підвищувати ефективність виробництва на засадах сталого розвитку та розвитку високотехнологічних конкурентних виробництв</p> <p>8.3 Підвищити рівень зайнятості населення</p> <p>8.4 Скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок</p> <p>8.5 Сприяти забезпеченню надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих, зокрема шляхом застосування інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки</p> <p>8.6 Створити інституційні та фінансові можливості для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки</p>
<p>Ціль 9. Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям</p>	<p>9.1 Розвивати якісну, надійну, сталу та доступну інфраструктуру, яка базується на використанні інноваційних технологій, у т. ч. екологічно чистих видів транспорту</p> <p>9.2 Забезпечити розширення використання електротранспорту та відповідної мережі інфраструктури</p> <p>9.3 Забезпечити доступність дорожньо-транспортної інфраструктури, яка базується на використанні інноваційних технологій, зокрема через розширення форм участі держави у різних інфраструктурних проектах</p> <p>9.4 Сприяти прискореному розвитку високо- та середньовисокотехнологічних секторів переробної промисловості, які формуються на основі використання</p>

	<p>ланцюгів «освіта – наука – виробництво» та кластерного підходу за напрямками: розвиток інноваційної екосистеми; розвиток інформаційно- телекомунікаційних технологій (ІКТ); застосування ІКТ в АПК, енергетиці, транспорті та промисловості; високотехнологічне машинобудування; створення нових матеріалів; розвиток фармацевтичної та біоінженерної галузей</p> <p>9.5 Створити фінансову та інституційну системи (інноваційну інфраструктуру), що забезпечуватимуть розвиток наукових досліджень та науково- технічних (експериментальних) розробок</p> <p>9.6 Забезпечити доступність Інтернету, особливо у сільській місцевості</p> <p>9.7 Забезпечити збільшення участі молоді у наукових дослідженнях</p> <p>9.8 Забезпечити стійке зростання ВВП на основі модернізації виробництва, розвитку інновацій, підвищення експортного потенціалу, виводу на зовнішні ринки продукції з високою часткою доданої вартості</p> <p>9.9 Підвищувати ефективність виробництва на засадах сталого розвитку та розвитку високотехнологічних конкурентних виробництв</p> <p>9.10 Підвищити рівень зайнятості населення</p> <p>9.11 Скоротити частку молоді, яка не працює, не навчається і не набуває професійних навичок</p> <p>9.12 Сприяти забезпеченню надійних та безпечних умов праці для всіх працюючих, зокрема шляхом застосування інноваційних технологій у сфері охорони праці та промислової безпеки</p> <p>9.13 Створити інституційні та фінансові можливості для самореалізації потенціалу економічно активної частини населення та розвитку креативної економіки</p>
--	---

<p>Ціль 10. Скорочення нерівності всередині країн і між ними</p>	<p>10.1 Забезпечити прискорене зростання доходів найменш забезпечених 40% населення</p> <p>10.2 Запобігати проявам дискримінації в суспільстві</p> <p>10.3 Забезпечити доступність послуг соціальної сфери</p> <p>10.4 Проводити політику оплати праці на засадах рівності та справедливості</p> <p>10.5 Провести реформу пенсійного страхування на засадах справедливості та прозорості</p>
<p>Ціль 11. Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст і населених пунктів</p>	<p>11.1 Забезпечити доступність житла</p> <p>11.2 Забезпечити розвиток поселень і територій виключно на засадах комплексного планування та управління за участю громадськості</p> <p>11.3 Забезпечити збереження культурної і природної спадщини із залученням приватного сектору</p> <p>11.4 Забезпечити своєчасне оповіщення населення про надзвичайні ситуації з використанням інноваційних технологій</p> <p>11.5 Зменшити негативний вплив забруднюючих речовин, у т. ч. на довкілля міст, шляхом використання інноваційних технологій</p> <p>11.6 Забезпечити розробку і реалізацію стратегій місцевого розвитку, спрямованих на економічне зростання, створення робочих місць, розвиток туризму, рекреації, місцевої культури і виробництво місцевої продукції</p>
<p>Ціль 12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва</p>	<p>12.1 Знизити ресурсоємність економіки</p> <p>12.2 Зменшити втрати продовольства у виробничо-збутових ланцюжках</p> <p>12.3 Забезпечити стале використання хімічних речовин на основі інноваційних технологій та виробництв</p>

	12.4 Зменшити обсяг утворення відходів і збільшити обсяг їх переробки та повторного використання на основі інноваційних технологій та виробництв
Ціль 13. Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та його наслідками	13.1 Обмеження викидів парникових газів в економіці.
Ціль 14. Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку	14.1 Скоротити забруднення морського середовища 14.2 Забезпечити стале використання і захист морських та прибережних екосистем, підвищення їх стійкості та відновлення на основі інноваційних технологій 14.3 Запровадити ефективне регулювання видобутку морських біоресурсів
Ціль 15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття	15.1 Забезпечити збереження, відновлення та стале використання наземних і внутрішніх прісноводних екосистем 15.2 Сприяти сталому управлінню лісами 15.3 Відновити деградовані землі та ґрунти з використанням інноваційних технологій 15.4 Забезпечити збереження гірських екосистем
Ціль 16. Сприяння побудові миролюбного й відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних,	16.1 Значно скоротити поширеність всіх форм насильства та зменшити показники смертності від цього явища в усьому світі 16.2 Покласти край наругам, експлуатації, торгівлі й усім формам насильства і тортур щодо дітей

<p>підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях</p>	<p>16.3 Сприяти верховенству права на національному та міжнародному рівнях і забезпечити всім рівний доступ до правосуддя</p> <p>16.4 До 2030 року значно зменшити незаконні фінансові потоки та потоки зброї, активізувати діяльність з виявлення й повернення викрадених активів і вести боротьбу з усіма формами організованої злочинності</p> <p>16.5 Значно скоротити масштаби корупції та хабарництва у всіх їхніх формах</p> <p>16.6 Створити ефективні, підзвітні та прозорі установи на всіх рівнях</p> <p>16.7 Забезпечити відповідальне прийняття рішень репрезентативними органами на всіх рівнях за участю всіх верств суспільства</p> <p>16.8 Розширити й активізувати участь країн, що розвиваються, в діяльності органів глобального регулювання</p> <p>16.9 До 2030 року забезпечити наявність у всіх людей законних посвідчень особистості, включаючи свідоцтва про народження</p> <p>16.10 Забезпечити доступ громадськості до інформації і захистити основні свободи відповідно до національного законодавства і міжнародних угод</p> <p>16.a Зміцнити відповідні національні установи, у тому числі завдяки міжнародній співпраці, з метою нарощування на всіх рівнях, зокрема в країнах, що розвиваються, потенціалу у справі запобігання насильству та боротьби з тероризмом і злочинністю</p> <p>16.b Заохочувати й упроваджувати в життя недискримінаційні закони та політику в інтересах сталого розвитку</p>
---	---

<p>Ціль 17. Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку</p>	<p>17.1 Мобілізувати додаткові фінансові ресурси на основі заохочення інвестицій іноземних та вітчизняних інвесторів</p> <p>17.2 Послідовно знижувати боргове навантаження на економіку</p> <p>17.3 Розвивати партнерські відносини влади і бізнесу для досягнення Цілей сталого розвитку</p>
---	---

Складена з даних взятих з - [68]



## Список використаної літератури

1. Білан, Людмила. «‘Просвітянські’ витoki кооперативного руху». *Вісник Книжкової палати*, вип. 3 (2011): 1–3.
2. Брик, І, і М Коцюба, ред. *Перший український просвітньо-економічний конгрес, уладжений Товариством «Просвіта» в 40-ліття заснування, 1-2 лютого 1909-р.* Товариство «Просвіта». Львів, 1910.
3. «Всеукраїнське об’єднання організацій роботодавців ‘Конфедерація роботодавців України’», б. д. <http://employers.org.ua>.
4. Гавліч, Ірина. «Діяльність ‘Земельного банку гіпотечного’ у Східній Галичині в 1910–1914 рр.» *Гілея: науковий вісник*, вип. 73 (2013): 13–14.
5. Головата, Роксоляна. «Будинок товариства ‘Дністер’ – як пам’ятка мистецтва та документ історії». *Acta studiosa historica*, вип. 6 (2015): 90–105.
6. «Десять Принципів Глобального Договору ООН», б. д. <https://globalcompact.org.ua/pro-nas/desjat-principiv-gd-oon/>.
7. «Екосистема соціального підприємництва в Україні: виклики та можливості». Київ (Україна) – Вашингтон (США): ПАКТ, 2018. [https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA\\_REPORT\\_ukr.pdf](https://pactukraine.org.ua/sites/default/files/2018-06/APEA_REPORT_ukr.pdf).
8. Івасів, Роман. «Капітал митрополита Андрея Шептицького», 61–67. Тлумач: Місто НВ, 2015. <http://ww2.if.gov.ua/data/upload/publication/tlumatska/ua/35131/sheptuckuymaterialu.pdf?141247888=ebd0b05fef67d29db0cb8d9739c8a7c1>.
9. Качор, А. *Роля духовенства і церкви в економічному відродженні Західної України*. Українська вільна академія наук. Вінніпег, б. д.

- <https://diasporiana.org.ua/ukrainica/6953-kachor-a-rolya-duhovenstva-i-tserkvi-v-ekonomichnomu-vidrodzhenni-zahidnoyi-ukrayini/>.
10. Кекош, Олег. «Освітні проекти митрополита Андрея Шептицького і виховання молоді». *Актуальні питання гуманітарних наук*, вип. 10 (2014): 235–41.
  11. Лужинський, Г. *Українська церква між сходом та заходом. Союз Українців-Католиків “Провидіння”*. Філядельфія, 1951.
  12. Маринович, Мирослав. *Митрополит Андрей Шептицький і принципи «позитивної суми»*. Львів: Видавництво Старого Лева, 2019.
  13. Мельник, Ігор. «Перехід Галичини до Австрії», 05, Серпень 2017. <https://zbruc.eu/node/69294>.
  14. «Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». Дата звернення 09, Жовтень 2020. [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf).
  15. Папа Лева XIII. «‘Нові речі’ (Rerum Novarum)», б. д. [http://sd.net.ua/2010/01/11/rerum\\_novarum.html](http://sd.net.ua/2010/01/11/rerum_novarum.html).
  16. Попович, Наталія. «Українець, що випередив час: стратегії життєстійкості в XXI столітті», 21, Жовтень 2020. <https://zbruc.eu/node/101031>.
  17. «Про соціальні питання. Пастирське послання Митрополита Андрея до духовенств», б. д. <http://crs-center.org/d0-bf-d1-80-d0-be-d1-81-d0-be-d1-86-d1-96-d0-b0-d0-bb-d1-8c-d0-bd-d1-96-d0-bf-d0-b8-d1-82-d0-b0-d0-bd-d0-bd-d1-8f-d0-bf-d0-b0-d1-81-d1-82-d0-b8-d1-80-d1-81-d1-8c-d0-ba-d0-b5-d0-bf-d0-be-d1-81/>.

18. Радзієвська, Вікторія, і Альвіна Селютіна. «Роль соціальної відповідальності в підвищенні інвестиційної привабливості корпоративних цінних паперів». *Фінанси, облік і аудит*, вип. 2 (26) (2015): 105–23.
19. Рощина, О. «Роль митрополита Андрея Шептицького в розбудові УГКЦ». *Гуржіївські історії читання*, вип. 5 (2012): 130–32.
20. Свереда, Зеновій, і Ольга Швагуляк-Шостак. «Підприємницький хист Андрея Шептицького або Посріблена сивиною голова, котра думала про всіх», б. д. <https://dyvensvit.org/articles/9702.html>.
21. Сверидида, Зеновій. «Андрей Шептицький – батько відродження українського народу». *«ОБІЖНИК» – офіційний вісник Пасторально-міграційного відділу УГКЦ*, 2016.
22. \_\_\_\_\_. «Фінансова революція Андрея Шептицького», б. д. <http://crs-center.org/finansova-revolyuetsiya-andreya-sheptytskogo>.
23. Сергійчук, Володимир. *Українські державники: Андрей Шептицький*. ПП Сергійчук М. І. Вишгород: Сергійчук М. І., 2015.
24. Сіромська, Г, і Р Сіромський. «Львівська кондитерська фабрика Світоч». В *«Енциклопедія Сучасної України»*, edited by М Железняк, А Жуковський, і І Дзюба. Людина. Київ, 2017. [http://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=59587](http://esu.com.ua/search_articles.php?id=59587).
25. Слабошпицький, М. «Із золотого запасу нації (Андрей Шептицький)». *Українська культура*, вип. 1 (2001).
26. Солонар, Марина. «Християнські кооперативи як Андрей Шептицький підіймав економіку Галичини», 2019. <https://kurkul.com/spetsproekty/487-hristiyanski-kooperativi-yak-andrey-sheptytskiy-pidiymav-ekonomiku-galichini>.
27. «Соціальна відповідальність - основа філософії бізнесу», б. д. <https://www.okko.ua/sotsialna-vidpovidalnist-osnova-filosofii-biznesu>.

28. Супрун, Н. «Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку». *Економіка і прогнозування*, вип. 3 (2009): 61–74.
29. «Центральний державний історичний архів України у Львові (далі ЦДА України у Львові). – Ф. 421. – Оп. 1. – Спр. 26. – Арк. 1 зв.», б. д.
30. <http://sdg.org.ua/ua/>. «Цілі сталого розвитку в Україні», б. д. Дата звернення 10, Листопад 2020.
31. Чала, Н. «Формування принципів соціально-відповідального підприємництва». *Вісник Національного транспортного університету*, вип. 11 (2006): 236–39.
32. Чорновол, Ігор, ред. *Климентина Авдикович. Перша українська фабрика цукорків «Фортуна Нова»*. Тріада-Плюс. Львів, 2010.  
[https://www.academia.edu/22356379/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0\\_%D0%90%D0%B2%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87\\_%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%B0\\_%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0\\_%D1%84%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0\\_%D1%86%D1%83%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2\\_%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%B0\\_%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0\\_%D0%A0%D0%B5%D0%B4\\_%D0%86%D0%B3%D0%BE%D1%80\\_%D0%A7%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB\\_%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2\\_%D0%A2%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%B4%D0%B0\\_%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%81\\_2010\\_47\\_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA](https://www.academia.edu/22356379/%D0%9A%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B0_%D0%90%D0%B2%D0%B4%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87_%D0%9F%D0%B5%D1%80%D1%88%D0%B0_%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%84%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D1%86%D1%83%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%B2_%D0%A4%D0%BE%D1%80%D1%82%D1%83%D0%BD%D0%B0_%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%A0%D0%B5%D0%B4_%D0%86%D0%B3%D0%BE%D1%80_%D0%A7%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%BB_%D0%9B%D1%8C%D0%B2%D1%96%D0%B2_%D0%A2%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%B4%D0%B0_%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%81_2010_47_%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D0%BD%D0%BE%D0%BA)
33. Шептицький, Андрей. *Митрополит Андрей Шептицький. Пастирські послання 1899-1914*. АРТОС. Вип. 1. 4 вип. Львів, 2007.

34. «Що таке Цілі Сталого Розвитку?», б. д.  
<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>.
35. Янова, В. *Економика. Курс лекцій: Учебное пособие для вузов*. Издательство «Экзамен». Курс лекций. Москва, 2005. <http://old.kpfu.ru/student/t/econ.pdf>.
36. Baker, Mallen. «Definitions of Corporate Social Responsibility - What Is CSR?» *Mallen Baker - Change Is a Learnable Skill (blog)*, 06, Лютий 2004.  
<http://www.mallenbaker.net/article/clear-reflection/definitions-of-corporate-social-responsibility-what-is-csr>.
37. Bowen, Howard R. *Social responsibilities of the businessman*. Harper&Row. New York, 1953.
38. Carroll, Archie B. «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance». *The Academy of Management Review* 4, вип. 4 (Жовтень 1979): 497. <https://doi.org/10.2307/257850>.
39. ———. «Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct». *Business & Society* 38, вип. 3 (Вересень 1999): 268–95.  
<https://doi.org/10.1177/000765039903800303>.
40. ———. «Social Issues in Management Research: Experts' Views, Analysis, and Commentary». *Business & Society* 33, вип. 1 (Квітень 1994): 5–29.  
<https://doi.org/10.1177/000765039403300102>.
41. ———. «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». *Business Horizons* 34, вип. 4 (Липень 1991): 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).

42. ———. «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». *Business Horizons* 34, вип. 4 (Липень 1991): 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
43. «‘Corporate Social Responsibility: A Business Contribution to Sustainable Development’. Green Paper». European Commission, 2001. <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=uriserv:n26039>.
44. Davis, Keith. «Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?». *California Management Review* 2, вип. 3 (Квітень 1960): 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>.
45. Davis, Keith, i Robert L. Blomstrom. *Business and Its Environment*. McGraw-Hill. McGraw-Hill Series in Management. New York, 1966.
46. «Discovering ISO 26000». International Organization for Standardization, 2018. <https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100258.pdf>.
47. «Environmental management The ISO 14000 family of International Standards», б. д. [iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family\\_2009.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/theiso14000family_2009.pdf).
48. Epstein, Edwin M. «The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness». *California Management Review* 29, вип. 3 (Квітень 1987): 99–114. <https://doi.org/10.2307/41165254>.
49. Fitch, H.G. «Achieving Corporate Social Responsibility». *Academy of Management Review*, вип. 1(1) (1976): 38–46.
50. Frederick, William C. «The Growing Concern over Business Responsibility». *California Management Review* 2, вип. 4 (Липень 1960): 54–61. <https://doi.org/10.2307/41165405>.

51. «Global Corporate Responsibility Trends». London: Context, 2006.
52. Hopkins, Michael. «What Is Corporate Social Responsibility All About?» *Journal of Public Affairs* 6, вип. 3–4 (Серпень 2006): 298–306.  
<https://doi.org/10.1002/pa.238>.
53. Jayaram, Santhosh. CSR has become a Board agenda and has got the attention of the CEO, says Santhosh Jayaram, KPMG. India CSR Network, 22, Лютий 2020.  
<https://indiacr.in/csr-has-become-a-board-agenda-and-has-got-the-attention-of-the-ceo-says-santhosh-jayaram-kpmg/>.
54. Jones, Thomas M. «Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined».  
*California Management Review* 22, вип. 3 (Квітень 1980): 59–67.  
<https://doi.org/10.2307/41164877>.
55. Light, Larry. «Brand-Businesses Must Adopt A.B. Carroll’s Four Dimensions Of Corporate Responsibility As A Framework For Accountability To Society».  
*Forbes* (blog), 11, Червень 2020.  
<https://www.forbes.com/sites/larrylight/2020/06/11/brand-businesses-must-adopt-ab-carrolls-four-dimensions-of-corporate-responsibility-as-a-framework-for-accountability-to-society/?sh=76b830cc2830>.
56. Manne, Henry G., i Henry C. Wallich. *The Modern Corporation and Social Responsibility : A Rational Debate, with H.G.Manne and H.C.Wallich.*  
*Phonotape*. American Enterprise Institute for Public Policy Research. Rational Debate Series 6. Washington, 1972.
57. Manos, Matthew. «Matthew Manos - How 2020 Is Ushering In A New Era For Corporate Social Responsibility», 17, Квітень 2020.  
<https://www.forbes.com/sites/theyec/2020/04/17/how-2020-is-ushering-in-a-new-era-for-corporate-social-responsibility/?sh=2a7771a076f8>.

58. Matten, Dirk, Abigail McWilliams, Jeremy Moon, i Donald S. Siegel. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Edited by Andrew Crane. Oxford University Press. Oxford, б. д.
59. McPherson, Susan. «Corporate Responsibility: What To Expect In 2020», 09, Січень 2020.  
<https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2020/01/09/corporate-responsibility-what-to-expect-in-2020/?sh=66d7ece41974>.
60. «Norma Social Accountability (Polskie wydanie normy SA8000 wraz z przewodnikiem oraz komentarzami)», 2008.  
<https://www.gov.pl/attachment/0100f6ca-1cea-4ad0-80df-53f2bdb4f9f0>.
61. «Occupational Health and Safety Management Systems Requirements», б. д.  
[producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/103\\_ohsas\\_18001\\_2007\\_ing.pdf](http://producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/103_ohsas_18001_2007_ing.pdf).
62. «Odpowiedzialność Społeczna SA8000. Norma Międzynarodowa Social Accountability International (SAI)». Social Accountability International, Червень 2014. [https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014\\_Polish.pdf](https://sa-intl.org/wp-content/uploads/2020/01/SA8000-2014_Polish.pdf).
63. Saatci, Ezgi Yildirim, i Ceyda Urper. «Corporate Social Responsibility versus Social Business». *Journal of Economics, Business and Management*, 2013, 62–65. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2013.V1.15>.
64. «Selection and use of the ISO 9000 family of standards», б. д.  
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100208.pdf>.
65. «The Deloitte Global Millennial Survey 2020 Millennials and Gen Zs Hold the Key to Creating a “Better Normal”». Deloitte, 2020.  
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>.



66. «The Road Ahead The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017». KPMG International, ЖОВТЕНЬ 2017.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>.
67. «The Time Has Come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020». KPMG IMPACT, Грудень 2020.  
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2020/11/the-time-has-come.pdf>.
68. Tropiano, Joseph, ред. «The 2020 Edelman Trust Barometer». Edelman, 2020.  
[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm\\_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm\\_source=Website](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=Website).
69. Walton, Clarence Cyril, ред. *Corporate Social Responsibilities*. Wadsworth Publishing company. Problems in a Business Society., 1967.
70. «World Business Council for Sustainable Development», б. д.  
<https://www.wbcsd.org/>.