

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності
підприємства»

Виконала:

студентка групи 5ЕМ

Марченко Ольга Вадимівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н. Чайкіна А.О. _____

АНОТАЦІЯ

Марченко О.В. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. – Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». – Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Міністерство освіти та науки України. – Полтава, 2022.

В кваліфікаційній роботі визначено поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємства та напрями її впровадження; виявлені особливості побудови стратегії соціальної відповідальності підприємства; проаналізовано європейські підходи до впровадження системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства; проведено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»; здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко», а також його системи управління корпоративною соціальною відповідальністю; виявлені стратегічні напрями удосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко»; розроблено програму впровадження корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко».

Ключові слова: менеджмент, стратегія, підприємство, корпоративна соціальна відповідальність, стратегія соціальної відповідальності підприємства.

SUMMARY

Marchenko O.V. Formation of corporate social responsibility strategy of the enterprise – Qualifying Bachelor’s thesis on the rights of a manuscript. 073 «Management». – National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic». Poltava, – 2022.

In the qualification work were defined the concept of corporate social responsibility of the enterprise and directions of its implementation; features of construction of social responsibility strategy of the enterprise were revealed; European approaches to the implementation of the corporate social responsibility management system of the enterprise were analyzed; analysis of the object and the subject of the management system of LLC “Dominic Co.” was carried out; an analysis of the financial and economic activities of LLC “Dominic Co.” as well as its corporate social responsibility management system; identified strategic directions for improving the corporate social responsibility management system of LLC “Dominic Co.”; the program of corporate social responsibility introduction on LLC “Dominic Co.” was developed.

Key words: management, strategy, enterprise, corporate social responsibility, social responsibility strategy of enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємства та напрями її впровадження.....	8
1.2 Особливості побудови стратегії соціальної відповідальності підприємства.....	21
1.3 Європейські підходи до впровадження системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.....	32
Висновки до розділу 1.....	43
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	46
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»....	46
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	61
2.3 Аналіз системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко».....	70
Висновки до розділу 2.....	79
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО».....	81
3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко».....	81
3.2 Розроблення програми впровадження корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко».....	88
Висновки до розділу 3.....	97
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

Важливість впровадження соціально-відповідального підходу до здійснення роботи підприємств в Україні не викликає сумнівів, адже саме соціальна відповідальність бізнесу як фактор забезпечення системності розвитку економіки і як парадигма сучасного менеджменту має стати основою розквіту суспільства та держави в цілому.

В сучасних умовах поняття «корпоративна соціальна відповідальність» тісно пов'язане з поняттям «ділова репутація». Більшість великих міжнародних компаній вважає ділову репутацію, яка ґрунтується на соціальній відповідальності, своїм основним активом. Сучасний етап розвитку економіки вимагає від бізнесу тісної взаємодії з усіма стейкхолдерами, пошуку взаємовигідних рішень та їх ефективної реалізації. За таких умов корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є найважливішим інструментом розвитку не тільки підприємства, але й в цілому економіки. Корпоративна соціальна відповідальність компаній сприяє соціальному, економічному та екологічно стійкому розвитку країни завдяки збільшенню позитивного впливу бізнесу на суспільство.

Проте не всі вітчизняні компанії розуміють, що соціальна відповідальність бізнесу – це вже норма поведінки, дотримання якої вимагає суспільство. Сьогодні бізнес не може діяти ізольовано від суспільства та повинен разом з державою розділити відповідальність за соціально-економічне становище суспільства та вирішення життєво важливих проблем населення.

Теоретичне осмислення феномену корпоративної соціальної відповідальності отримало розвиток у наукових працях вчених Г. Боуена, К. Девіса, А. Керролла, А.М. Колота, В.В. Даньшиної.

Метою кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Домінік Ко».

Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких завдань:

дослідження поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємства та напрями її впровадження;

виявлення особливостей побудови стратегії соціальної відповідальності підприємства;

аналіз європейських підходів до впровадження системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства;

аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;

аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

аналіз системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко»;

виявлення стратегічних напрямів удосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко»;

розроблення програми впровадження корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко»;

Об'єктом дослідження даної роботи є система управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства.

Предметом дослідження являються особливості формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Домінік Ко».

Теоретична частина дослідження є джерела періодичної, монографічної навчальної літератури з обраної теми, нормативно-правові документи присвячені стратегічній діяльності підприємства. Практичною базою кваліфікаційної роботи виступають облікові реєстри фінансової звітності, аналітичного та синтетичного обліку, внутрішньо-нормативних документів та іншої документації підприємства ТОВ «Домінік Ко».

Інформаційну базу дослідження склали: періодичні видання та економічна література, матеріали органів державної статистики України, нормативно-правові акти, рішення органів місцевого самоврядування та державної влади щодо господарської діяльності підприємства та статистична звітність ТОВ «Домінік Ко».

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Марченко О.В., Чайкіна А.О. Поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємства та напрями її впровадження. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава* : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 75-77.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 111 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 18 рисунків, список використаних джерел – 67 найменувань, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємства та напрями її впровадження

Сучасні підходи до управління підприємством засвідчують зміну вектору направленості від забезпечення максимально можливого прибутку будь-якими методами та способами до орієнтування на сталий розвиток бізнес-одиниці. Відповідно реалії сьогодення доводять, що забезпечення сталого розвитку підприємства не можливе без реалізації ним соціальної відповідальності, яка має не менше значення, ніж розвинута економічна інфраструктура, політична стабільність в державі, розроблення проєктів інноваційного розвитку.

Кожне підприємство є частиною складної, взаємозв'язаної, взаємозалежної сукупності інститутів, які мають значний вплив на бізнес. Стейкхолдери, що його оточують (споживачі, постачальники, посередники, банківські структури, органи влади тощо) у цій непростій мережі відносин мають свої економічні, соціальні, екологічні інтереси, мотиви і прагнення.

Стейкхолдери, які оточують підприємство, не тільки працівники, але й інші учасники взаємовідносин очікують від нього не лише економічно відповідальних та правомочних дій, але й участі в розв'язанні соціальних, екологічних та інших проблем міста чи регіону, в якому воно здійснює свою діяльність. Суспільство в цілому заінтересоване в тому, щоб кожне підприємство формувало стратегію своєї діяльності, яка б орієнтувалась на сталий розвиток. Як наука, так і практика переконують, що на сталий розвиток може розраховувати лише той бізнес, який здатен і має усі можливості до виконання своїх соціальних обов'язків і правових норм в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах, життєво важливих для розвитку не лише економіки

країни чи регіон, але й всього суспільства.

Діяльність будь-якого бізнесу відбувається першочергово з метою отримання максимального прибутку шляхом створення та реалізації товарів, виконання робіт чи надання послуг для задоволення потреб споживачів. Але зараз споживач більш прискіпливо звертає на приховані негативні наслідки діяльності підприємства, бо можуть мати місце різні катастрофи (забруднення навколишнього середовища, річкових вод чи атмосферного повітря), використання не екологічно чистих ресурсів для виготовлення продукції, використання застарілого обладнання, що спричиняє занадто великі витрати енергетичних та паливних ресурсів, не відповідність міжнародним стандартам та відсутність сертифікатів на продукцію тощо.

Така дискусія почалась із розголосу подібних проблем ще в 70-х роках минулого століття. Важливі питання, які тоді підіймались, чи бізнес має бути соціально відповідальним, де проявляється рівень його відповідальності, в якій формі і перед ким [1].

Саме тоді почали з'являтися поняття соціальної відповідальності бізнесу, а потім поняття корпоративної соціальної відповідальності. Ці поняття, хоч схожі, але не є тотожні, оскільки соціальна відповідальність є більш ширшим поняттям. Відповідно впровадження корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) передбачає участь підприємства у вирішенні соціальних, екологічних та економічних проблем також, таких як зменшення рівня безробіття, збільшення купівельної спроможності населення, захист прав і свобод працівників. Реалізація підприємством корпоративної соціальної відповідальності є усвідомленням необхідності сталого розвитку не тільки самого господарюючого суб'єкта, але й суспільства і передбачає стратегічне бачення власного впливу поточних рішень на можливості наступних поколінь [2].

Дуже часто корпоративну соціальну відповідальність ототожнюють лише із доброчинністю (благодійністю) або з модернізацією застарілого обладнання. Проте це не так, адже корпоративна соціальна відповідальність не просто благодійність, яка має ситуаційний характер, не передбачає лише закриття

неефективних забруднюючих виробництв, а включає організаційне управління, яке спрямоване на сталий розвиток, забезпечення гідної оплати праці та якісних умов праці для персоналу, захист інтересів споживачів, соціальні інвестиції та розроблення відповідної стратегії, яка б містила усі напрями реалізації соціальної відповідальності. Не варто забувати і про забезпечення соціального звітування про проведені акції, виділені кошти на різні проєкти тощо.

Сьогодні прогресивний бізнес розуміє, що в сучасних умовах господарювання варто керуватись не тільки принципом отримання максимального прибутку, але й повинні вносити свій внесок у створення суспільних благ в більш широкому сенсі, ставитися до свого персоналу, партнерів, постачальників та інших осіб у відповідності до соціально-етичних норм [3].

Усвідомлення бізнесом своєї соціальної відповідальності є одним із запорук його успішного сталого розвитку, формування гармонійних відносин із суспільством, недопущення його розшарування, зменшення різного роду бізнесових конфліктів.

На сучасному етапі розвиток політики корпоративної соціальної відповідальності на практиці формує нові підходи. Серед великого бізнесу росте число активних учасників впровадження і реалізації соціальної відповідальності, яка не передбачає лише благодійність, хоча й включає її в себе, адже за приблизними підрахунками, витрати бізнесу на благодійність становлять приблизно 3% від доходу.

Окрім цього, сучасна роль великого підприємництва в рамках вже діючих програм корпоративної соціальної відповідальності значно перевищує ці загальні дані за відсотком доходів, що виділяються на різного роду соціальні заходи.

Варто зазначити, що сьогодні переважна більшість підприємств, не дивлячись на їх розмір чи організаційно-правову форму в тій чи іншій формі беруть участь у реалізації ними соціальної відповідальності [4-5].

За останні роки розвиток корпоративної соціальної відповідальності

пройшов шлях від організаційно-управлінської наряду корпорацій до стандартних технологій упровадження в практику різними бізнес структурами, які створюють спеціальні підрозділи або вводять посаду фахівця з впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності, упровадження кодексів корпоративної соціальної відповідальності, пронизаної духом соціальної активності, екологічної відповідальності, розроблення проектів соціального інвестування, підготовка і публікація офіційних соціальних звітів (навіть розміщення їх на своїх сайтах), це все далеко не повний перелік управлінських інновацій, що нині широко застосовуються в практиці підприємств [6].

Треба зазначити, що корпоративна соціальна відповідальність не має загальноприйнятого визначення, кожен науковець, практик, менеджер, керівник підприємства має власне уявлення щодо сутності та практичної реалізації КСВ.

Єдине, в чому сходяться усі позиції, що корпоративна соціальна відповідальність є інструментом, за допомогою якого підприємство регулює вплив своєї діяльності на суспільство, через затвердження своїх соціально-екологічних принципів і цінностей як у рамках своїх власних внутрішніх методів і процесів, так і у взаємовідносинах з іншими стейкхолдерами. Корпоративна соціальна відповідальність є добровільною ініціативою, жоден законодавчий акт не змушує підприємство реалізовувати у певному напрямі соціальну відповідальність, немає визначеної та затвердженої форми соціального звіту [7].

В Україні відповідно виникає потреба удосконалення правового регулювання КСВ, яка має мати на меті стимулювання вітчизняний бізнес до активізації їх діяльності в цій сфері. Ще донедавна витрати, пов'язані з КСВ, могли собі дозволити лише великі підприємства, але у зв'язку з підвищенням вимог до підприємницької діяльності малі та середні підприємства також інтегрують в свою систему менеджменту принципи КСВ [8].

Малі та середні підприємства змушені впроваджувати принципи КСВ, оскільки ці підприємства мобільніші порівняно з транснаціональними компаніями, тим паче їхній підхід до інвестування та експлуатації обладнання відповідальніший, враховує особливості місцевого споживача. Деякі малі

підприємства є носіями релігійних чи філантропічних цінностей їх керівників, саме в таких підприємствах більше зав'язків з місцевим, громадським, відповідальним та культурним середовищем [9].

Вважаємо, що сучасний стан розвитку КСВ в Україні потребує:

розробки та впровадження чітких законодавчих норм, які б регулювали усі питання, що стосуються КСВ;

проведення роз'яснювальної роботи з інформування Топ-менеджменту підприємств про принципи роботи на засадах КСВ;

впровадження системи податкових пільг та інших заохочувальних заходів для підприємств, які реалізують спеціальні соціальні програми;

затвердження чітко визначеної форми соціального звіту для будь-якого підприємства.

На жаль, на сьогодні в Україні ще не існує єдиного законодавчого акту, що регламентував би основні положення КСВ, але існує ряд нормативних документів, які відносяться до тематики КСВ (табл. 1.1) [10].

Таблиця 1.1 – Законодавство України, що регламентує питання КСВ

Технологія корпоративної соціальної відповідальності	Закони України, що регулюють відповідну галузь корпоративної соціальної відповідальності
Захист прав людини та трудових прав людини	«Про захист персональних даних» «Про зайнятість населення» «Про охорону праці» «Про освіту» «Про недержавне пенсійне забезпечення» «Про інформацію» «Про звернення громадян» «Про відпустки» «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обмеження споживання і продажу пива та слабоалкогольних напоїв» «Про статус і соціальний захист громадян, які постраждали внаслідок чорнобильської катастрофи» «Про соціальний захист дітей війни»
Соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу	«Про засади запобігання та протидії корупції» «Про захист від недобросовісної конкуренції» «Про здійснення державних закупівель» «Про природні монополії»
Захист прав споживачів	«Про захист прав споживачів» «Про рекламу» «Про захист суспільної моралі»

Захист навколишнього середовища	«Про використання ядерної енергії та радіаційної безпеки» «Про поводження з радіоактивними відходами» «Про впорядкування питань, пов'язаних із забезпеченням ядерної безпеки» «Про відходи» «Про охорону навколишнього природного середовища» Водний кодекс України «Про благоустрій населених пунктів» «Про охорону атмосферного повітря»
Волонтерська робота на користь громади	«Про волонтерську діяльність»
Розвиток і підтримка громад	«Про місцеве самоврядування в Україні» «Про молодіжні та дитячі громадські організації»
Упровадження програм професійного розвитку персоналу	«Про професійний розвиток працівників»
Просування корпоративної доброчинності	«Про благодійність і благодійні організації» «Про інвестиційну діяльність» «Про гуманітарну допомогу»

На нашу думку, корпоративна соціальна відповідальність виступає однією з головних конкурентних переваг успішно функціонуючого підприємства, сприяє його сталому розвитку. Реалізація КСВ примножує ринкову вартість бізнесу за рахунок колективного інтелектуального капіталу та гудвілу, підвищення конкурентоспроможності продукції, товарів, послуг і сприяє вирішенню соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства [11].

Необхідною умовою для реалізації корпоративної соціальної відповідальності підприємства є:

отримання прибутку підприємства, який можна використовувати на відповідні соціальні чи екологічні потреби;

наявність коштів після виконання податкових зобов'язань;

орієнтованість на довгострокове функціонування та сталий розвиток підприємства;

розуміння об'єктивної необхідності вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем суспільства.

Діяльність бізнесу має ґрунтуватися на добровільній ініціативі ведення чесного, прозорого бізнесу, надання публічної звітності та дотримання 10

принципів Глобального договору у сферах прав людини, трудових відносин, охорони навколишнього середовища та боротьби з корупцією, а саме:

Права людини (Топ-менеджмент має підтримувати та поважати захист проголошених на міжнародному рівні прав людини, не повинні порушувати права та свободи людини);

Трудові відносини (бізнес повинен підтримувати свободу об'єднання та реальне визнання права на укладення колективних договорів, виступати за ліквідацію всіх форм примусової та обов'язкової праці, виступати за повне викорінення дитячої праці, за ліквідацію дискримінації у сфері праці та зайнятості);

Навколишнє середовище (підтримувати підхід до екологічних питань, заснований на принципі ощадливості та раціональному використанні ресурсів, реалізовувати ініціативи, спрямовані на підвищення відповідальності за стан навколишнього середовища, сприяти розвитку та поширенню екологічно безпечних технологій);

Протидія корупції (протистояти всім формам корупції, включаючи хабарництво) [12].

Безумовно, дотримання цих принципів та впровадження їх у корпоративну стратегію ведення відповідального бізнесу сприятиме активному вирішенню соціальних, екологічних, економічних проблем суспільства та забезпечуватиме не тільки сталий розвиток підприємства, але й регіону, в якому воно функціонує.

Механізм ефективного функціонування корпоративної соціальної відповідальності в економічній системі держави можна відобразити у такій схемі (рис. 1.1).

Схема концепції функціонування корпоративної соціальної відповідальності в економічній системі суспільства об'єднує таких суб'єктів, як держава, підприємство, суспільство, працівник. У процесі взаємозв'язку цих суб'єктів виникають прямі та зворотні зв'язки, які створюють ланцюг взаємовигідного функціонування, що створює синергетичний ефект в процесі вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем регіону [13].



Рисунок 1.1 – Механізм ефективного функціонування корпоративної соціальної відповідальності в економічній системі

Відповідно Топ-менеджменту підприємства потрібно виробити та реалізувати таку соціально відповідальну політику, за якої основним завданням діяльності, що стосується системи управління персоналом є задоволення потреб кожного суб'єкта. Саме персонал підприємства буде і має реалізувати вектори соціального розвитку підприємства, що прописуються у Корпоративному кодексі підприємства.

При впровадженні такої взаємодії, в першу чергу слід досліджувати поведінку працівника на підприємстві, виявлення закономірностей як в сфері трудової діяльності, так і в розвитку особистості, розробку та впровадження соціально відповідальних дій і заходів, які здатні найкраще задовольнити потреби кожного співробітника, а також відповідають ключовим цілям діяльності підприємства.

У такій системі взаємовідносин менеджменту та персоналу роль корпоративної соціальної відповідальності буде полягати в наступному [14]:

соціальна відповідальність в якості особливого підходу до управління, дасть можливість перебудувати перелік першочергових цілей та завдань;

соціальна відповідальність дозволить затвердити на підприємстві Кодекс принципів управлінської поведінки, якими підприємство буде неухильно керуватися при прийнятті будь-яких рішень;

соціальна відповідальність являтиме собою систему менеджменту, яка функціонуватиме за допомогою відповідного інструментарію, що дозволить координувати розвиток соціальної відповідальності в системі управління персоналом та проводити моніторинг його результатів.

Відповідно до найбільш поширеного трактування соціальної відповідальності [15], згідно якого вона повинна бути інтегрована в стратегію діяльності підприємства, розробка, затвердження та реалізація соціально відповідальних заходів в системі управління персоналом повинні стати частиною цієї стратегії. Інструменти, які мають бути використані в цьому процесі, повинні відповідати вимогам доцільності, актуальності та ефективності (рис. 1.2). Слід відмітити, що їхній набір може змінюватись залежно від змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [16].

Тобто сучасні принципи управління мають сприяти формуванню комплексу дій націлених на забезпечення розвитку суб'єктів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, не порушуючи цінностей та правил, на яких базуються корпоративна культура підприємства.

Корпоративна соціальна відповідальність має проявлятися як перед

працівниками підприємства, партнерами та контрагентами, так і громадою, суспільством та державою, що підтверджує багатовекторність явища соціальної відповідальності свідомого менеджменту.

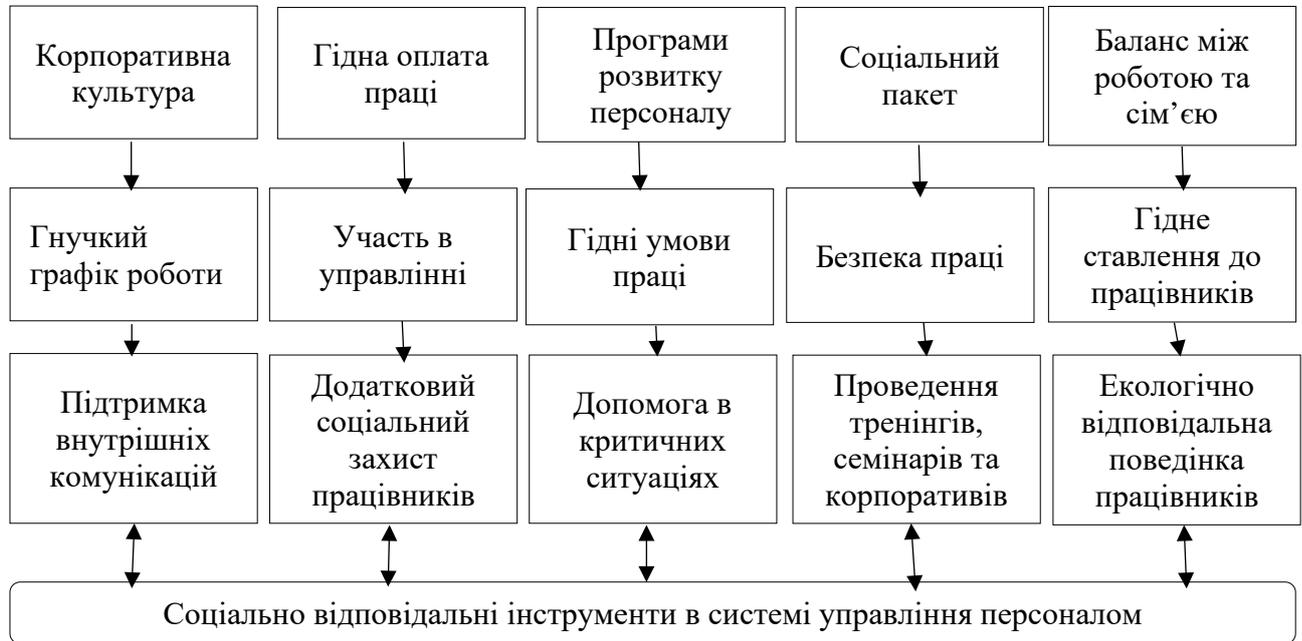


Рисунок 1.2 – Соціально відповідальні інструменти в системі управління персоналом підприємства

З іншого боку, соціальна відповідальність є результатом існування корпоративної культури, яка впроваджується системно на підприємстві, входить до його стратегії діяльності. Виходячи з такої логіки, можна зазначити основні принципи соціально відповідального менеджменту підприємства у системі корпоративної культури:

принцип відповідальності перед працівниками, який передбачає забезпечення безпечних умов праці, ефективної мотивації праці;

принцип доброчесності, що полягає у дотриманні національного та міжнародного законодавства;

принцип послідовності, який полягає у створенні умов для підвищенні кваліфікації персоналу підприємства;

принцип цілісності та взаємо вигідності полягає у забезпеченні

прибутковості підприємства, що задовольняє інтереси усіх зацікавлених осіб не порушуючи при цьому суспільних очікувань та етичних норм;

принцип перспективності, що передбачає збереження ресурсів для майбутніх поколінь, уникненні досягнень цілей будь-яким шляхом не зважаючи на наслідки [17].

Пропонується схематичне зображення векторної моделі менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства (рис. 1.3).

Менеджмент корпоративної соціальної відповідальності формує вектори внутрішньої соціальної відповідальності підприємства, отримання та максимізація прибутку стає не самоціллю, а виникає необхідність прийняття на себе відповідальності за стан та наслідки своєї діяльності.

З рисунка 1.3 бачимо, що у результаті системного генерування корпоративної культури, виникає необхідність створення підсистем менеджменту соціальної відповідальності, який би орієнтувався на зовнішнє та внутрішнє середовище господарювання та забезпечував врахування інтересів усіх стейкхолдерів (працівниками, державою, партнерами, постачальниками, споживачами та суспільством) [18].

Пропонуємо таку структуру підсистеми менеджменту соціальної відповідальності у системі корпоративної культури підприємства:

- забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я;
- мотивування, розвиток (підвищення кваліфікації) персоналу;
- підсистема формування сприятливого психологічного клімату;
- підтримка доброчесності та забезпечення добросовісної конкуренції;
- висока якість (відповідність стандартам) та безпека продукції;
- забезпечення екологічності виробництва [19];
- раціональне використання природних ресурсів тощо.

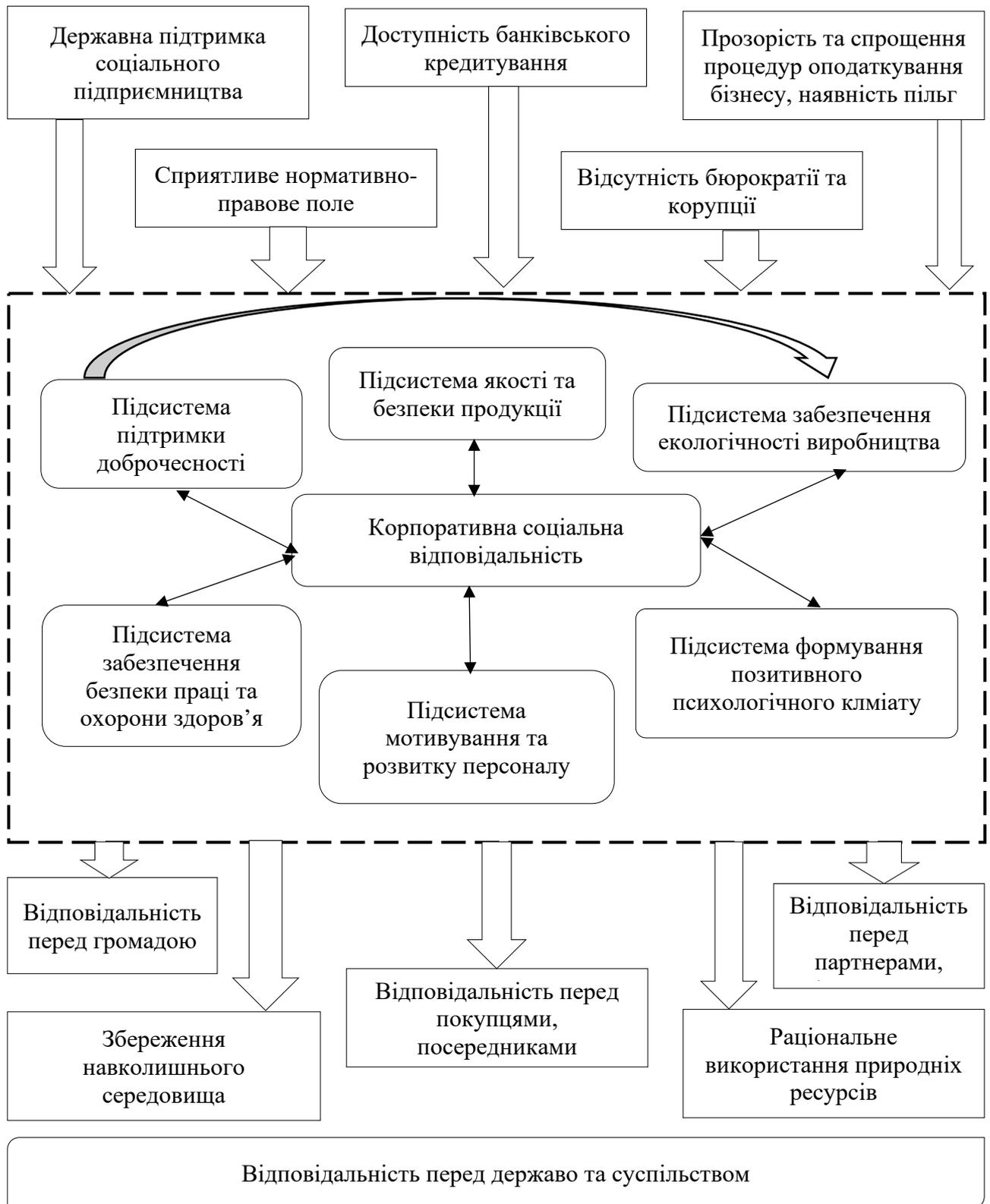


Рисунок 1.3 – Векторна модель менеджменту соціальної відповідальності

Основні заходи підсистеми мотивування та розвитку персоналу, мають бути: забезпечення оплати праці такого рівня, який би забезпечував нормальне

існування себе та родини; використання різних мотиваційних схем в оплаті праці; нагородження працівників за особисті досягнення та успіхи; оплата навчання працівників, проходження ними тренінгів, семінарів; спонукання до вивчення іноземних мов; формування додаткових пакетів соціального захисту та пенсійного страхування; допомога у кризових ситуаціях працівника чи членів його родини тощо [20].

В межах підсистеми забезпечення безпеки праці та охорони здоров'я мають здійснювати такі заходи: забезпечення безпеки праці працівників, захисту життя та здоров'я; слідкування за дотриманням техніки безпеки та обережності в процесі виробництва, виконання своїх прямих обов'язків; мотивування за відсутність нещасних випадків та травм на виробництві; покарання працівника за порушення правил техніки безпеки; пропагування серед працівників залучення до спорту та здорового способу життя; часткова або повна оплата абонементів у спортзалах та спорткомплексах за відсутності власних [21].

Підсистема формування доброзичливого психологічного клімату має сприяти повній відсутності дискримінації у колективі, забезпечувати ефективні внутрішні комунікації. Досягнення цих напрямів можна у результаті постійного аналізу і обліку інтересів співробітників під час прийняття важливих управлінських рішень, що передбачає взаємодію з працівниками як з основними стейкхолдерами, запровадженні соціальних програм, спрямованих на полегшення адаптації працівника до інновацій, створення служби психологічної підтримки персоналу тощо [22].

Отже, міжнародне бізнес-середовище свідчить, що принципи корпоративної соціальної відповідальності є однією із складових успішної стратегії, яка зміцнює імідж і репутацію підприємства, приваблює клієнтів, утримує найкращих працівників, сприяє сталому розвитку. Завдяки співпраці бізнесу і різних стейкхолдерів значна частини екологічних, соціальних та демографічних аспектів може бути успішно вирішена. Проте основною проблемою впровадження КСВ є не бажання працювати у соціальному напрямі, підміна терміну «корпоративна соціальна відповідальність» поняттям

«благодійництво». Корпоративна соціальна відповідальність як відкрита прозора ділова практика, базується на етичних цінностях та повазі до своїх працівників, акціонерів, користувачів та на охороні навколишнього середовища, а благодійництво – це короткотривала дія з надання матеріальної допомоги

Досвід європейського бізнесу доводить, що соціальна відповідальність корисна для підприємства, суспільства і держави. В Україні лише в останні роки почали приділяти значну увагу цьому питанню та робити окремі кроки на шляху власного бачення корпоративної соціальної відповідальності, враховуючи особливості економічного, екологічного та соціального розвитку нашої держави.

1.2 Особливості побудови стратегії соціальної відповідальності підприємства

Сьогодні для успішного функціонування підприємствам необхідно орієнтуватися не тільки на економічні інтереси, але й на соціально-екологічні, які б задовольняли вимоги стейкхолдерів разом із запитами бізнесу. Зовнішнє середовище вже не один рік вимагає від бізнесу соціально-відповідальної діяльності, активізації своєї діяльності у напрямі допомоги громаді, суспільству, а зараз, під час війни державі. Складний характер корпоративної соціальної відповідальності вимагає доопрацювання й адаптації існуючих теоретичних та методичних основ до сучасних умов господарювання, розроблення відповідної стратегії діяльності підприємства, що забезпечувала йому сталий розвиток. Оскільки впровадження корпоративної соціальної відповідальності здійснюється як на стратегічному, так і на тактичному рівнях, одним із найважливіших завдань у цій сфері є розробка і реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Стратегія корпоративної соціальної відповідальності підприємства виступає однією із функціональних стратегій, яка за своїм типом є забезпечувальною стратегією підприємства. Наряду з іншими функціональними

стратегіями вона визначає стратегічну соціальну орієнтацію окремих функціональних підсистем управління, забезпечує досягнення ними конкретно визначених цілей, а також керує бізнес-процесами із дотримання корпоративної стратегії, виконання генеральної місії підприємства [23].

Виходячи із визнання стратегії підприємства як моделі його розвитку, а також включаючи стратегію корпоративної соціальної відповідальності до функціональних стратегій, які розробляються в рамках корпоративної стратегії підприємства, пропонуємо наступне трактування сутності стратегії КСВ підприємства, як узагальненої моделі сталого розвитку підприємства, яка націлена на реалізацію корпоративної стратегії, підтримання взаємодії із стейкхолдерами, участь в розвитку власної громади, містить в собі визначені довгострокові цілі, технології, ресурси і систему управління, що забезпечує її дієздатність, адаптацію до реальної економічної ситуації на засадах соціальності, екологічності та доброчесності. Успішне впровадження корпоративної соціальної відповідальності у діяльність підприємства можливе лише через розроблення стратегії КСВ підприємства [24].

В літературі існує багато підходів до формування стратегії КСВ підприємства. Зокрема, Лазоренко О. вважає, що для того, щоб розробити та впровадити стратегію КСВ, підприємству слід в першу чергу отримати підтримку власників, вищого менеджменту та провідних працівників компанії, а вже потім здійснити аналіз відповідної діяльності інших компаній, підготувати матрицю пропонованих програм, розробити альтернативні варіанти можливих заходів, на кінцевому етапі виробити, сформулювати та обґрунтувати ключові сфери у внутрішній і зовнішній КСВ, з майбутнім впровадженням їх у бізнес-стратегію підприємства [25].

Затейщикова О.О. пропонує наступні етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності бізнесу [26], як:

визначення місії та бачення КСВ;

формування системи цілей та цінностей КСВ;

оцінка впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;

оцінка рівня соціальної відповідальності;
аналіз усіх альтернатив;
вибір стратегії для впровадження.

Під час визначення місії та дерева цілей науковиця пропонує здійснити аналіз зовнішнього середовища із застосуванням PEST-аналізу. Для оцінки рівня соціальної відповідальності виконується розрахунок якісних та кількісних показників, які обираються менеджментом підприємства як ключові індикатори. Обрана і затверджена на підприємстві стратегія дозволить забезпечити високий рівень КСВ за напрямками: розробка концепції підвищення кваліфікації персоналу, укріплення соціальної захищеності працівників, здоров'я громади, розвиток місцевої інфраструктури, ділова етика, екологічна та природоохоронна діяльність, задоволення потреб споживачів.

Інші автори пропонують наступні етапи розробки та впровадження стратегії КСВ:

проведення аналітичних робіт (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на основі застосування SWOT-аналізу);

визначення стратегічних альтернатив розвитку (формулювання сценаріїв розвитку КСВ);

оцінка та вибір оптимальної стратегії розвитку КСВ із усіх альтернатив;

затвердження обраної стратегії, закріплення відповідальних осіб та обрання моделі соціального звітування перед стейкхолдерами;

реалізація прийнятих заходів;

підбиття проміжних висновків реалізації стратегії й моніторинг результатів впровадження цільових програм [27].

Важливим блоком формування стратегії КСВ є її реалізація, адже тоді підприємство отримує оперативну інформацію про стан корпоративної соціальної відповідальності, доцільність впровадження окремих заходів, складнощі, що виникають та може вчасно зреагувати на усі зміни. Першочергового значення набуває доведення до всіх працівників підприємства сутності КСВ і переваг від її впровадження, а також залучення вищого

менеджменту та персоналу до розроблення стратегії, коригування та доповнення.

Оцінку результативності впровадження корпоративної соціальної відповідальності слід здійснювати як окремо за кожним заходом, так і в цілому на підприємстві. Отримані дані дозволять зробити висновок щодо ефективності впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві [28].

Одним із важливих елементів стратегії КСВ виступає відповідальність підприємства перед стейкхолдерами (зовнішніми та внутрішніми), які мають різний рівень вимог. Політика корпоративної соціальної відповідальності має бути направлена на оптимізацію взаємодії широкого кола груп інтересів, на основі врахування їх очікувань та нівелювання можливих ризиків. Ефективність стратегії корпоративної соціальної відповідальності залежить від відповідального відношення підприємства до цих очікувань та адекватної відповіді на них.

У стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства основним орієнтиром має стати визначення основних прав стейкхолдерів, заохочення активної співпраці між ними і підприємством у забезпеченні довготривалого та сталого розвитку. Під час побудови системи взаємовідносин із стейкхолдерами доцільним є використання матриці, запропонованої Р. Фріменом, яка передбачає:

встановлення усіх важливих стейкхолдерів;

створення групи найбільш значимих стейкхолдерів із врахуванням таких критеріїв, як їх впливовість, законність, терміновість їх вимог;

формування власної стратегії відносин із стейкхолдерами.

Підприємство має здійснити вибір стратегії співпраці зі стейкхолдерами. Загалом їх можна поділити на дві групи:

внутрішні стейкхолдери, до яких відносять працівників, менеджерів, акціонерів, власників підприємства);

зовнішні стейкхолдери, до яких включають споживачів, партнерів, постачальників, інвесторів, кредиторів, громадські організації, місцеву владу,

урядові установи, банківські установи тощо [29].

Аналіз закордонних досліджень показує, що останнім часом теорія стейкхолдерів розвинулась в бік довгострокового створення вартості бізнесу, згідно якої важливим є довгострокове співробітництво, а не отримання швидкого прибутку.

Можна виділити наступні принципи, що сприяють розвитку відносин підприємства із стейкхолдерами:

- постійне відслідковування інтересів стейкхолдерів;
- пошук шляхів вирішення проблем, котрі задовольняли б одночасно інтереси різних груп стейкхолдерів;
- залучення до інтенсивної взаємодії зі стейкхолдерами;
- самостійне керування взаємовідносинами зі стейкхолдерами;
- використання маркетингових підходів до поширення інформації про розроблену КСВ;
- недопущення пріоритету інтересів однієї групи стейкхолдерів над інтересами іншим протягом тривалого часу;
- необхідність ведення переговорів з усіма стейкхолдерами;
- постійний моніторинг змін процесів та швидке реагування на будь-які зміни;
- дотримання усі обіцянок та виконання усіх договорів [30].

Також, згідно із підходом, запропонованим одним із засновників теорії соціальної відповідальності Кероллом А., розроблення стратегії корпоративної соціальної відповідальності, визначення цілей розвитку та найбільш доцільних заходів для конкретного підприємства має відбуватися з урахуванням ранжування стратегічних пріоритетів у сфері КСВ за принципом ієрархії [31].

Унаочнити цю ієрархію допомагає «піраміда А. Керолла» (рис. 1.4), що представляє різні рівні відповідальності підприємства, серед яких роль базового рівня відіграють правова відповідальність, економічна та екологічна. Правова відповідальність як фундаментальний принцип соціальної відповідальності організації полягає у визнанні верховенства права, дотримання чинного

законодавства, відповідність нормам, принципам, стандартам, що затвердженні на міжнародних ринках. Сюди входить дотримання підприємством законодавчо-правових норм, відповідність стандартам (сертифікатам) якості, податкова чесність, виконання умов контрактів тощо.



Рисунок 1.4 – Принципи ієрархії пріоритетів у сфері КСВ

Примітка. Удосконалено авторами на основі

Економічна відповідальність компанії як відповідального виробника товарів та послуг, що задовольняють існуючі запити споживачів та партнерів по бізнесу, повинна полягати у виконанні таких функцій:

бути прибутковою;

виготовляти конкурентоспроможні екологічні товари та послуги;

реалізувати власні товари та послуги на ринку за економічно обґрунтованими цінами;

створювати нові робочі місця для населення та забезпечувати ріст добробуту;

дотримуватися принципів добросовісної конкуренції;

бути інноваційним [32].

Екологічна відповідальність полягає у захисті навколишнього середовища, раціональному використанні ресурсів на підприємстві, впровадження енергоощадливих технологій та запобігання негативному впливу на оточення.

Етична відповідальність означає відповідність цілей підприємства запитам та очікуванням суспільства, що базуються на існуючих нормах етики й моралі.

Філантропія виявляється в благодійній діяльності підприємства, що направлена на забезпечення потреб різних груп суспільства, які не у повній мірі отримали допомогу від держави.

Здійснюючи свою діяльність у відповідності до прийнятих правових норм, будучи відповідальним в економічній сфері та зменшуючи негативний вплив від діяльності на навколишнє середовище, підприємство може вважати себе соціально відповідальним. Натомість бізнес, що реалізує благодійні чи меценатські проекти, не дотримуючись цих базових вимог, не може позиціонуватися як соціально відповідальне.

Відповідно корпоративна соціальна відповідальність може бути реалізована лише через конкретну практику ведення бізнесу, що спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності компанії та досягнення не лише економічного, а й екологічного та соціального результатів у діяльності, що є основою формування стратегії потрібного результату [33].

Отже, соціально відповідальна стратегія підприємства має бути орієнтована на виконання наступних завдань:

екологізація економічного відтворення як самого бізнесу, так і навколишнього середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність;

співвіднесення економічних цілей розвитку з соціально-економічними запитам та очікуваннями різних груп стейкхолдерів, що має на меті мінімізацію ризиків у діяльності бізнесу [34].

Саме тому, організаційна модель формування та реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства має містити наступні послідовні етапи (рис. 1.5).

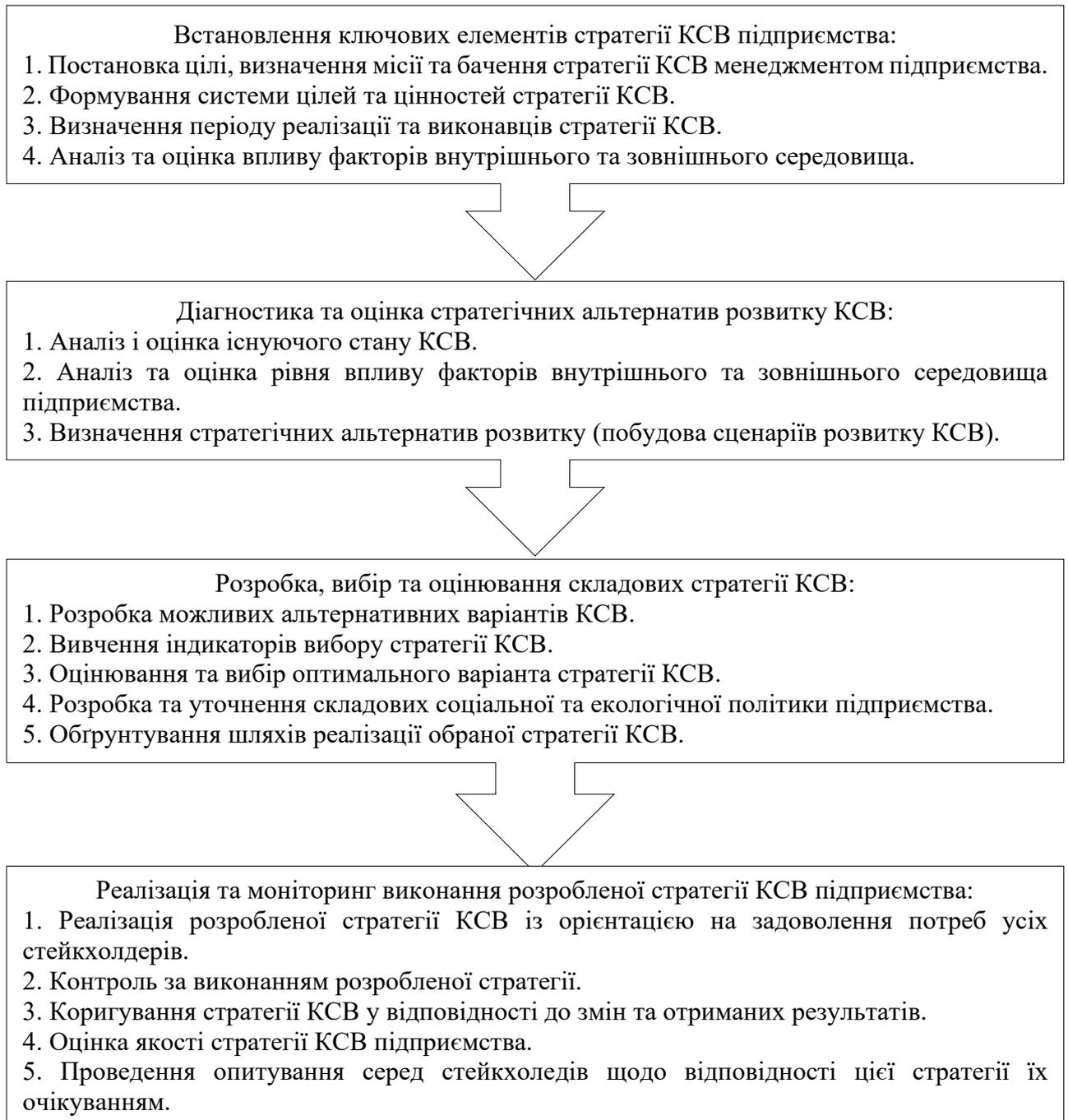


Рисунок 1.5 – Організаційна модель формування та реалізації стратегії КСВ підприємства

Запропонована модель складає основу механізму формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності у системі корпоративного управління підприємством.

Можна зробити висновок, що реалізація стратегії корпоративної соціальної відповідальності являє собою циклічний процес, який передбачає

постійну, безперервну модернізацію системи управління підприємством з врахуванням змін і вимог у внутрішньому та зовнішньому середовищі [35].

Беручи до уваги, що майже на більшості підприємств, особливо малих та середніх обмежений бюджет, необхідно системно і виважено підходити до визначення набору потреб кожної з груп стейкхолдерів, що мають вплив на діяльність підприємства. Потрібно обирати лише ті потреби, задоволення яких забезпечить максимальний ефект для підприємства та не суперечить його цілям. Тому дуже важливо правильно розставити пріоритети під час розробки альтернативних програм соціальних заходів та вибрати найоптимальнішу стратегію корпоративної соціальної відповідальності [36].

В процесі формуванні корпоративної стратегії необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечували йому сталий розвиток:

включати стратегічні заходи КСВ в стратегію корпоративного розвитку, започаткувавши стандарти нефінансового звітування з урахуванням принципів соціальної відповідальності;

впроваджувати політику відповідального ставлення до своїх працівників, підтримувати та розвивати позицію активного громадянства, навчати персонал соціальній відповідальності на рівні з іншими бізнес-цілями, а в системі оцінки персоналу ввести компетенцію «корпоративна соціальна відповідальність працівника»;

започаткувати діалог із групами впливу як інструмент отримання інформації щодо оптимізації соціальних програм та мінімізації ризиків підприємства;

створити спеціалізовані підрозділи або увести окрему посаду, до компетенції яких було б віднесений напрям діяльності з управління КСВ;

збільшити бюджети бізнесу на заходи з КСВ [37].

Нині відсутня єдність поглядів щодо ролі і місця КСВ у системі стратегічного управління підприємством [38-39].

Фіксація заходів корпоративної соціальної відповідальності на рівні

функціональної стратегії формує управлінські орієнтири для досягнення поставлених цілей у цій сфері, однак навіть у контексті функціональної стратегії корпоративна соціальна відповідальність повинна бути скоординована із стратегією вищого рівня і містити ініціативи з підтримки бізнес-стратегії. При цьому відповідальність за формування соціально відповідальних заходів у формі функціональної стратегії лягає на керівників відповідних функціональних підрозділів (відділ КСВ, відділ зв'язків з громадськістю та ін.) [40].

Відповідно до огляду McKinsey [41], незважаючи на те, що більшість менеджерів усвідомлюють значущість стратегічного інтересу до впровадження корпоративної соціальної відповідальності, жоден з них повністю не залучає КСВ-аспекти при реалізації бізнес-проектів. Таким чином, інтеграція КСВ у межах стратегічних систем управління залишається слабкою і фрагментарною.

З огляду на способи інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку підприємства, Любін Д. і Есті Д. пропонують чотири типи реакцій компаній на «мегатренд стійкості» (рис. 1.6) [42].

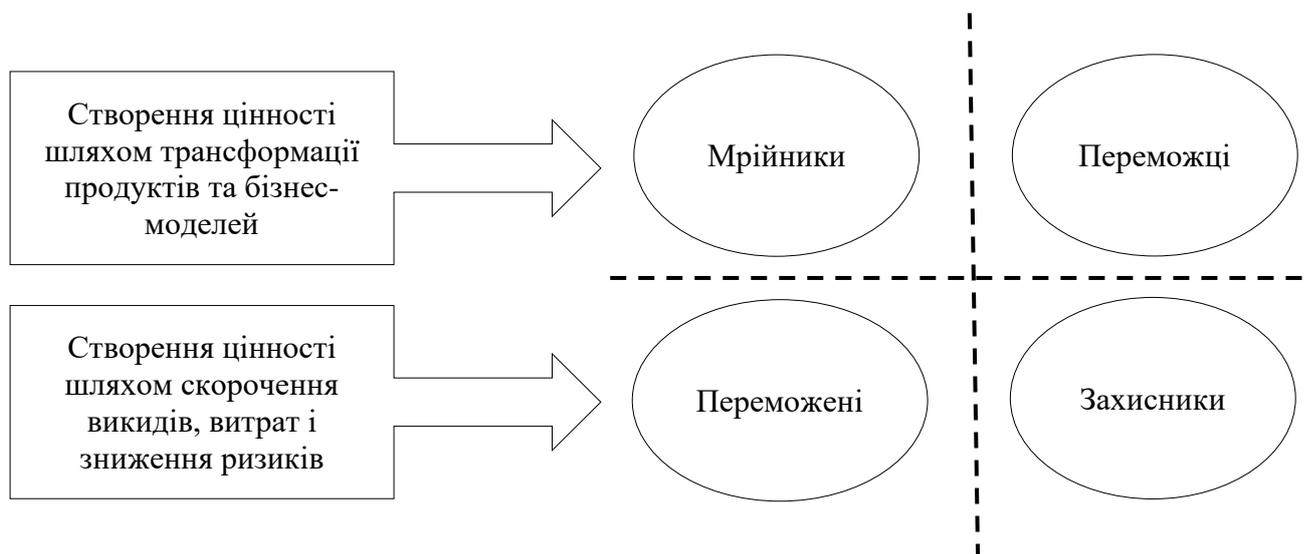


Рисунок 1.6 – Класифікація реакцій бізнесу на мегатренд стійкості

«Переможені» підприємства, орієнтуються на помірні витрати, ризик і ініціативи зі скорочення витрат, а їх стратегія непродумана або непослідовні, що

обумовлює труднощі зі збереженням їхніх конкурентних позицій.

«Захисники» – це підприємства, які задовольняються інвестиціями у сфері управління ризиком, витратами та викидами на ранній стадії. Захисна позиція може приносити результати за умови, якщо розрив між «повільною» ринковою позицією бізнесу і їх конкурентів-лідерів не стає занадто великою.

Підприємства «Мрійники» прагнуть отримати переваги пізніших стадій диференціації стійкості поза чіткою стратегією та основами їх реалізації.

Підприємства «Переможці» впроваджують стратегії сталого розвитку, що позиціонує їх як лідерів у швидкозростаючих сегментах ринку.

Отже, бізнесу, який впроваджує корпоративну соціальну відповідальність у корпоративні системи менеджменту, слід постійно підтверджувати «реальність» намірів інтегрувати КСВ у свою стратегію, надавати кошти для ефективної зміни повсякденних практик [43], звітуватись перед стейкхолдерами за усі напрями та результати її впровадження.

Адже сьогодні корпоративна соціальна відповідальність виступає одним з ключових факторів успіху бізнесу в конкурентній боротьбі і досягненні його сталого розвитку. Необхідність ідентифікації та задоволення потреб ключових груп стейкхолдерів на системній і стратегічній основі призводять до усвідомлення значущості корпоративної соціальної відповідальності, пошуку способів її інтеграції в корпоративну і бізнес-стратегію підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Роль лідера у розвитку концепції КСВ та її впровадженні в корпоративну стратегію повинна бути покладена на Топ-менеджмент, оскільки саме менеджери несуть повний обсяг відповідальності перед усіма стейкхолдерами. Для подолання обмеженості і фрагментарності соціальних ініціатив, їх ізольованості від бізнес-цілей підприємства відчують потребу у вбудовуванні КСВ в систему стратегічного управління на всіх рівнях з метою побудови інтегрованих корпоративних стратегій.

1.3 Європейські підходи до впровадження системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства

Питання корпоративної соціальної відповідальності бізнесу останніми роками набуває все більшої актуалізації. Європейські країни розширюють сприйняття суспільством бізнесу не лише з погляду його прибутковості, а й його впливу на життя суспільства. На фоні затвердження стратегії сталого розвитку, склад механізму функціонування суб'єктів господарської діяльності доповнюється соціальним та екологічним елементом. При цьому незважаючи на стрімке поширення впровадження КСВ в західних компаніях, на вітчизняних підприємствах ці процеси перебувають у зародковому стані, що пов'язано з відсутністю в Україні науково-методичних засад, загальноприйнятих стандартів і моделей корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. Не розуміння важливості впровадження корпоративної соціальної відповідальності, механізмів та законодавчого регулювання обумовлює досить низький рівень корпоративних форм активності національного бізнесу.

Усі західні компанії формують свою діяльність на основ Стандарту ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності», в якому дане чітке визначення соціальної відповідальності бізнесу за вплив його рішень і діяльності на суспільство, а також доквілля через прозору і етичну поведінку, яка сприяє сталому розвитку, здоров'ю і добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, відповідає чинному законодавству і узгоджується з міжнародними нормами поведінки. Соціальна відповідальність має бути інтегрована у діяльність підприємства і реалізуватись ним на практиці через тісні взаємовідносини із усіма стейкхолдерами [44].

Аналіз літератури, що стосується проблем корпоративної соціальної відповідальності і суспільства дає можливість виділити такі основні концепції соціальної відповідальності:

- корпоративна соціальна відповідальність (Corporate social responsibility);
- корпоративна соціальна стійкість (Corporate social responsiveness);

корпоративна соціальна діяльність (Corporate social performance);
 менеджмент зацікавлених сторін (Stakeholder management);
 корпоративне громадянство (Corporate citizenship);
 корпоративний сталий розвиток (Corporate sustainability);
 універсальна концепція соціальної корпоративної відповідальності.

На основі базових теоретичних засад основних концепцій корпоративної соціальної відповідальності, зважаючи на культурні, історичні, політичні та соціальні особливості розвитку країн світу, в сучасному бізнес-середовищі виділяють декілька основних моделей корпоративної соціальної відповідальності, які дозволяють практично реалізовувати принципи КСВ бізнесу [45]. Найбільш поширеними є такі форми моделей корпоративної соціальної відповідальності, як: американська, континентальна (європейська), азійська. Кожна з цих моделей має свої характерні особливості. Характеристики основних моделей КСВ наведено у таблиці 1.2 [46-47].

Таблиця 1.2 – Характеристика моделей корпоративної соціальної відповідальності

Модель	Характеристика	Країна	Основні представники
Американська	Добровільні ініціативи корпоративної соціальної відповідальності. Фінансування різних проєктів, благодійність, меценатство, спонсорство, мінімальне втручання держави, звільнення від податків учасників програм КСВ	США	Microsoft Corporation, Google, BMW
Європейська:			
Загальноєвропейська	Програми КСВ компаній тісно пов'язані з досягненням їх бізнес-цілей, всі ініціативи КСВ направлені на підвищення прибутку; розвиток науки, освіти і технологій, розвиток персоналу, природоохоронна діяльність, приведення до світових галузевих стандартів	Великобританія	Centrica, Nestle, UniCredit

Продовження табл. 1.2

Континентальна	Жорсткий зв'язок між рівнями соціального захисту і тривалістю професійної діяльності. Принципи актуарної справедливості – величина соціальної виплати залежить від величини страхового внеску. Основа моделі – соціальне страхування за рахунок внесків роботодавців	Німеччина	Bosh, Adidas
Південноєвропейська	Перехідна модель. Низький рівень соціального захисту, що зводиться до піклування рідних та сім'ї. Соціальна політика носить пасивний характер.	Італія, Іспанія, Греція, Португалія	Chupa Chups
Британська (англосаксонська, модель Беверіджа)	Активна участь держави в ініціативах і програмах КСВ. Створення державно-приватних партнерів в освітньому просторі, спільне фінансування проєктів, надання податкових пільг. Універсальна система соціального захисту – розповсюдження її на всіх, хто потребує допомоги.	Великобританія, Ірландія	
Японська (азійська)	Орієнована на внутрішнє середовище, підтримку і розвиток персоналу, систему «довічного найму», ініціативи корпоративної соціальної відповідальності не закріплено законодавчо, керуються суспільними інтересами.	Японія, Південна Корея, Китай	Sony, Canon

Американська модель ґрунтується на максимальній свободі суб'єктів господарювання, багато сфер суспільства залишається до сьогодні самоврегульованими. Наприклад, трудові відносини працівник – роботодавець є предметом двостороннього договору. Право американців на охорону здоров'я у своїй більшості є саме правом вибору громадянами користуватися чи ні медичним закладом, що є підґрунтям добровільного медичного страхування.

Державне регулювання у цих сферах стосується базисних невід'ємних прав членів суспільства, саме тому усі ініціативи у сфері корпоративної соціальної відповідальності є добровільними за своєю сутністю.

США виробили численні механізми участі бізнесу у соціальній підтримці суспільства через створення великої кількості корпоративних фондів, націлених на вирішення різних соціальних проблем за рахунок бізнесу. Американський бізнес зацікавлений у добровільних вливаннях в освіту, пенсійні та страхові схеми для персоналу та інші соціально значущі програми. Соціально активна поведінка підприємств заохочується відповідними податковими пільгами, що закріплено на федеральному законодавчому рівні.

Від податків на прибуток звільняються тільки ті підприємства, які займаються благодійністю за одним із трьох напрямів: культура, наука та охорона здоров'я. При чому пільги отримуються тільки після того, як відповідне Міністерство внесе їх до переліку підприємств, які звільнені від податку. Для США характерним є мінімальне втручання держави у приватний сектор, але незважаючи на це, відомі традиції систематичної участі бізнесу та держави у фінансуванні різних некомерційних проектів [48].

Підприємства України застосовують частіше саме європейську модель соціальної відповідальності бізнесу. Розглянемо її більш детально. Європейське розуміння принципів корпоративної соціальної відповідальності формується із соціально відповідальних механізмів ведення бізнесу за значного впливу держави. Вагомим чинником такої взаємодії є партнерські відносини, коли держава нерідко має представників в управлінні та пакети акцій у всіх структурах бізнесу. Європейська модель принципово відрізняється від інших моделей значним впливом державних органів та інститутів.

Варто зазначити, що європейська модель орієнтована на три сфери реалізації соціальних технологій: економічний ріст, зайнятість населення і охорона навколишнього середовища. Відповідно, соціальна відповідальність бізнесу розповсюджується на умови роботи, заробітну плату, якість товарів/робіт/послуг, охорону навколишнього середовища, зайнятість у конкретному регіоні.

Реалізація усіх регіональних соціальних програм здійснюється на конкурсній основі разом з органами місцевого самоврядування [49].

У багатьох європейських країнах діяльність, що стосується охорони навколишнього середовища регламентована законодавчо, встановлена обов'язковість медичного страхування, врегульовано пенсійне забезпечення. Деякі країни Євросоюзу ввели інноваційні норми законодавчого регулювання соціальної відповідальності та зобов'язали вести соціальне звітування перед суспільством щодо дотримання ними етичних стандартів. Так, у Бельгії «Закон про професійну пенсію» вимагає від керівників пенсійних фондів висвітлювати у щорічних звітах етичні аспекти соціальних критеріїв і/або критерії охорони навколишнього середовища, що використовуються під час оцінки інвестиційної привабливості проектів. У Франції «Закон про публічний пенсійний резервний фонд» вимагає оприлюднення соціальних і етичних критеріїв інвестування коштів фонду [50].

Уряди країн ЄС займають активну позицію в просуванні корпоративної соціальної відповідальності, ними розроблений базовий документ «Green Paper» (2001), в якому представлена європейська рамкова політика з корпоративної соціальної відповідальності, згідно якої уряд розробляє національну політику, у тому числі механізми і інструментарій підтримки кращих практик, а також інноваційних ідей. На додаток до нього були розроблені документи, які країни Європейського Союзу використовують при розробці національної політики по корпоративній соціальній відповідальності:

«План ЄС щодо захисту довкілля» (закріплено основні напрями діяльності держав Європейського Союзу в сфері навколишнього середовища);

«Політика інтегрованого продукту» (відстежується міра впливу виробничих процесів на довкілля і стимулюється впровадження найбільш ефективних способів виробництва);

«Загальна система екоменеджменту і аудиту», EMAS (рекомендує систему оцінки і звітності з КСВ, спрямована на впровадження в діяльності компанії екологічно дружнього менеджменту);

«Європейська ініціатива екологічної ефективності», EEEI (спрямована на інтеграцію принципів екологічної ефективності в промислові і економічні

стратегічні плани підприємств);

Резолюція Європарламенту «Стандарти ЄС для європейських підприємств, що здійснюють свою діяльність в країнах, що розвиваються: назустріч Європейському корпоративному кодексу поведінки» пропонує створення європейського типового корпоративного кодексу поведінки;

Стратегія «Європа 2020: стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання», в якій представлені нові напрями розвитку КСВ в ЄС.

Одним з головних чинників зміцнення економіки в ЄС вважають саме стійке зростання, ґрунтоване на раціональному використанні ресурсів, екології і конкуренції, заохоченні бізнесу, населення і громадянського суспільства до соціально-відповідальної поведінки. Для забезпечення реалізації корпоративної соціальної відповідальності Європейський Союз використовує різноманітні інструменти і механізми стимулювання: від м'яких форм регулювання і мотивації, до жорстко визначених законодавством вимог.

Можна виділити наступні напрями політики Європейського Союзу в області корпоративної соціальної відповідальності [51]:

інформування громадськості про роль КСВ в розвитку суспільства і кращі практики соціально-відповідального бізнесу (уряди європейських країн створюють спеціальні інформаційні центри, закликають засоби масової інформації до пропаганди, обговорення проблем, інформування читачів про кращі національні і зарубіжні практики в області КСВ, публікують брошури, довідкові матеріали з різних аспектів КСВ, проводять конференції, форуми, семінари і круглі столи);

стимулювання і підтримка додаткових добровільних ініціатив бізнесу в області КСВ (держави-члени ЄС виступають ініціаторами і беруть активну участь в розробці і впровадженні галузевих, а також корпоративних кодексів поведінки, де закріплюються основні принципи етичного ведення бізнесу. Одним з популярних інструментів є впровадження механізму соціальних і еколейблів);

навчання, дослідницька і методична підтримка (ЄС всіляко сприяє

широкомасштабному зростанню місцевого потенціалу в області КСВ, саме тому практикується проведення семінарів, тренінгів по КСВ для державних службовців, представників бізнесу, членів громадських/професійних спілок, асоціацій і об'єднань, які надалі виступають в ролі каталізаторів просування КСВ);

залучення до питань КСВ усіх стейкхолдерів (організація діалогу і партнерства держави, бізнес співтовариства, професійних і громадських об'єднань і інших стейкхолдерів в реалізації корпоративної соціальної відповідальності для консолідації ресурсів і досягнення більш значимих результатів. Варто зазначити, що думка стейкхолдерів обов'язково враховується при розробці політичних документів розвитку КСВ);

міжнародна співпраця з КСВ (для об'єднання зусиль і просування міжнародних принципів КСВ уряди країн всіляко підтримують ініціативи міжнародних організацій, зокрема Ініціативу ООН «Глобальний договір», підписують конвенції, укладають угоди і беруть участь в міжнародних форумах);

об'єднання інтересів і прозорість діяльності соціально-відповідальних бізнесів (ЄС сприяє розвитку системи міжнародних стандартів управління, показників звітності, аудиту з КСВ, стимулюють сертифікацію продукції і підприємств за міжнародними стандартами. Усе це забезпечує вихід національних підприємств на світові ринки, сприяє поширенню системи міжнародного соціального і екологічного маркування для забезпечення рівних прав торгівлі в різних країнах. Все більшої популярності набуває соціально-відповідальне інвестування (SRI), в основі якого лежить врахування при ухваленні інвестиційних рішень соціальних і екологічних наслідків інвестицій);

впровадження систем оцінки і звітності з КСВ (розробляється методичне керівництво по соціальній звітності, створюються спеціальні структурні підрозділи з надання допомоги в підготовці нефінансових звітів. У деяких європейських країнах включення інформації про дотримання КСВ в регулярні аудиторські звіти є обов'язковим, особливо це стосується тих галузей, діяльність яких може завдати шкоди екології);

використання податкових і інвестиційних інструментів (соціально-відповідальна поведінка підприємств винагороджується через надання їм податкових пільг, преференцій, субсидій. Прибуток з соціальних витрат, благодійні пожертвування, цільові відрахування в некомерційні організації у більшості європейських країн не оподатковуються. Держава також бере участь в співфінансуванні соціально значимих проектів);

спеціальне законодавство (у європейських країнах створено спеціальне законодавство, яке враховує зазначені вище інструменти стимулювання і регулювання корпоративної соціальної відповідальності підприємств) [52].

Не можна не зазначити пару слів про японську модель соціальної відповідальності, яка передбачає соціальну згуртованість на рівні підприємства і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Соціальна відповідальність бізнесу в Японії підтримується культурними традиціями країни, адже для японської моделі характерна активна роль держави, яка впродовж довгого часу брала участь в корпоративному стратегічному плануванні.

Управління підприємством орієнтовано не лише на отримання прибутку, воно засноване на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому. Працівник вважається членом «своєї» сім'ї, тому його відповідальність і права виходять далеко за рамки звичних трудових обов'язків. Бізнесу, у свою чергу, підтримує працівника впродовж всього життя – допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчанні, виплачує щедрі вихідну допомогу і пенсії [53].

Незважаючи на розбіжності у регіональному розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємств, у світі розробляються та запроваджуються міжнародні ініціативи, які містять загальні підходи до реалізації принципів поведінки бізнесу у сфері КСВ, умовно їх можна поділити на чотири групи залежно від сфери їх застосування та напрямів, які вони регулюють (табл. 1.3) [54].

Таблиця 1.3 – Класифікація міжнародних документів, що регулюють діяльність підприємств у сфері КСВ [55]

Основні групи міжнародних документів у сфері КСВ	Міжнародні документи
Група 1. Міжнародні документи, що визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері КСВ	UN Global Compact (Глобальний договір ООН)
	Global Sullivan Principles (Глобальні принципи Салівана)
	Organisation for Economic Cooperation and Development Guidelines for Multinational Enterprises (Рекомендації Організації з економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) щодо діяльності багатонаціональних корпорацій)
	ECCR / ICCR Principles for Global Corporate Responsibility: Benchmarks (Принципи всесвітньої корпоративної відповідальності)
	Принципи ведення бізнесу на засадах концепції корпоративної соціальної відповідальності (Caux Round Table Principles for Business)
Група 2. Міжнародні документи, що містять вимоги щодо управління підприємством та передбачають проведення сертифікації його діяльності	Social Accountability 8000 (Соціальна відповідальність 8000)
	International Organization for Standardization ISO9000, & ISO 14000 & ISO 26000 (Стандарти серії ISO9000: стандарти менеджменту якості організації; ISO 14000: стандарти екологічного менеджменту; ISO 26000: стандарт із корпоративної соціальної відповідальності, що були розроблені Міжнародною організацією стандартизації)
	Forest Stewardship Council's Principles and Criteria for Forest Management (Принципи та критерії Форест Менеджменту)
Група 3. Міжнародні документи щодо оцінки рейтингу соціальної відповідальності	FTSE4 Good Selection Criteria (Індекс, що включає до розрахунку екологічну складову, дотримання прав людини, протидію корупції)
	Dow Jones Sustainability Group Index (Індекс сталого розвитку Доу Джонса)
Група 4. Міжнародні документи, що визначають загальні вимоги щодо обліку та звітності	AccountAbility 1000 Series (Стандарти серії AA 1000)
	Global Reporting Initiative Guidelines (Глобальна ініціатива з питань звітування)

До «Групи 1. Міжнародні документи, що визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері КСВ» належать міжнародні ініціативи, які визначають загальні принципи та вимоги щодо діяльності підприємства у сфері КСВ. При цьому більшість з них носить декларативний характер і не містить чітко розробленого механізму проведення зовнішнього

аудиту для підтвердження дотримання підприємством визначених принципів. Деякі документи, містять положення, відповідно до яких підприємства повинні самостійно звітувати про свої досягнення (наприклад, це стосується підприємств, що підписалися під Глобальним договором), або ж передбачають можливість офіційного чи неофіційного контролю.

«Група 2. Міжнародні документи, що містять вимоги щодо управління підприємством та передбачають проведення сертифікації його діяльності» об'єднує міжнародні ініціативи, які містять чіткі вимоги щодо управління підприємством та проведення сертифікації його діяльності. Охоплює процеси первинної оцінки, впровадження та подальшого контролю дотримання умов сертифікації.

Дотримання вимог цих документів сприяє поширенню принципів КСВ на всі етапи діяльності підприємства та сприяє підвищенню загального рівня довіри стейкхолдерів до його роботи.

«Група 3. Міжнародні документи щодо оцінки рейтингу соціальної відповідальності» включає в себе міжнародні документи, розроблені різними інвестиційними фондами для оцінки рейтингу соціальної відповідальності підприємств.

«Група 4. Міжнародні документи, що визначають загальні вимоги щодо обліку та звітності» включає міжнародні документи, які визначають загальні вимоги щодо обліку та звітності. Хоч вони і не містять чітких норм, досягнення яких є обов'язковими, але враховуючи принцип потрібної результативної діяльності, визначають загальний механізм налагодження зв'язків із зацікавленими сторонами [56].

На жаль, вітчизняний бізнес ще не пройшов у своєму історичному розвитку необхідні етапи, які в європейському суспільстві привели до усвідомлення важливості соціальної відповідальності та результатів її впровадження [57].

В Україні вимог і стандартів корпоративної соціальної відповідальності почали дотримуватися великі компанії та промислові підприємства, що цінують власний імідж, який вони мають перед вітчизняними та закордонними

партнерами, інвесторами, а також перед власним суспільством. Однак більшість вітчизняних компаній все ще не бачить переваг соціально орієнтованого ведення бізнесу, акцентуючи увагу лише на необхідності витрачання коштів на деякі соціальні ініціативи [58].

Динаміка приєднання українських компаній до Глобального договору ООН залишається сьогодні вкрай низькою. Приєднання до цього договору вимагатиме від підприємства дотримання усіх принципів та механізмів, а саме:

бізнес має поважати міжнародно-визнані права людини та робити усе можливе щодо їх захисту;

бізнес не повинен брати участь у порушенні прав людини;

бізнес має підтримувати принцип свободи асоціацій та визнавати право на колективний договір;

бізнес має підтримувати ліквідацію усіх форм примусової та зобов'язальної праці;

бізнес має підтримувати та забезпечувати ліквідацію дитячої праці;

бізнес має ліквідувати дискримінацію при прийомі на роботу та в професійній діяльності;

бізнес має забезпечувати обережний підхід до екологічних завдань;

бізнес має реалізовувати ініціативи щодо підтримки посилення екологічної відповідальності;

бізнес має заохочувати розроблення та розповсюдження екологічно безпечних технологій;

бізнес бореться з усіма видами корупції, включаючи здирництво та хабарництво [59].

Що стосується перспектив розвитку КСВ для бізнесу в Україні, то можна визначити наступні тренди:

залучення співробітників 2.0;

новий підхід до КСВ – CSR 2.0;

увага до викидів CO₂;

енергоефективність;

зелена економіка;
циркулярна економіка;
розумні міста (Smart city);
законодавче регулювання КСВ;
посилення нормативних вимог до не фінансової звітності;
соціальні підприємці;
соціально-відповідальне інвестування [60].

Попри те, що соціально-етичні норми в Україні перебувають на етапі свого розвитку, урядом вже напрацьована нормативно-правова база, окремі складові якої підштовхують та зобов'язують український бізнес подавати звітність нефінансового соціально-екологічного спрямування.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу неможливий без контролю з боку суспільства та соціальних інститутів, створення потужної вітчизняної соціальної моделі, яка ґрунтується на етичних принципах та нормах ділової поведінки, враховує успішний закордонний досвід. Важливу роль при впровадженні КСВ має відігравати комунікація та активний діалог між усіма стейкхолдерами з метою врахування інтересів сторін. Адже реалізація бізнесом КСВ допомагає вирішити різноманітні питання: підвищення економічних показників, зростання конкурентоспроможних позицій, вирішення соціальних, екологічних, маркетингових, репутаційних та іміджевих проблем. Для суспільства України ці питання відіграють головну роль, а для практичних проєктів українських підприємств ці напрями мають велике значення і будуть позитивно прийматися суспільством, державою і закордонними партнерами.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних основ формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства дало можливість надати наступні висновки:

1. Міжнародне бізнес-середовище свідчить, що принципи корпоративної

соціальної відповідальності є однією із складових успішної стратегії, яка зміцнює імідж і репутацію підприємства, приваблює клієнтів, утримує найкращих працівників, сприяє сталому розвитку. Завдяки співпраці бізнесу і різних стейкхолдерів значна частини екологічних, соціальних та демографічних аспектів може бути успішно вирішена. Проте основною проблемою впровадження КСВ є небажання працювати у соціальному напрямі, підміна терміну «корпоративна соціальна відповідальність» поняттям «благодійництво». Корпоративна соціальна відповідальність як відкрита прозора ділова практика, базується на етичних цінностях та повазі до своїх працівників, акціонерів, користувачів та на охороні навколишнього середовища, а благодійництво – це короткотривала дія з надання матеріальної допомоги

Досвід європейського бізнесу доводить, що соціальна відповідальність корисна для підприємства, суспільства і держави. В Україні лише в останні роки почали приділяти значну увагу цьому питанню та робити окремі кроки на шляху власного бачення корпоративної соціальної відповідальності, враховуючи особливості економічного, екологічного та соціального розвитку нашої держави.

2. Доведено, що бізнесу, який впроваджує корпоративну соціальну відповідальність у корпоративні системи менеджменту, слід постійно підтверджувати «реальність» намірів інтегрувати КСВ у свою стратегію, надавати кошти для ефективної зміни повсякденних практик, звітуватись перед стейкхолдерами за усі напрями та результати її впровадження.

Адже сьогодні корпоративна соціальна відповідальність виступає одним з ключових факторів успіху бізнесу в конкурентній боротьбі і досягненні його сталого розвитку. Необхідність ідентифікації та задоволення потреб ключових груп стейкхолдерів на системній і стратегічній основі призводять до усвідомлення значущості корпоративної соціальної відповідальності, пошуку способів її інтеграції в корпоративну і бізнес-стратегію підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Роль лідера у розвитку концепції КСВ та її впровадженні в корпоративну стратегію повинна бути покладена на Топ-менеджмент, оскільки саме менеджери несуть повний обсяг відповідальності

перед усіма стейкхолдерами. Для подолання обмеженості і фрагментарності соціальних ініціатив, їх ізольованості від бізнес-цілей підприємства відчують потребу у вбудовуванні КСВ в систему стратегічного управління на всіх рівнях з метою побудови інтегрованих корпоративних стратегій.

3. Виявлено, що соціально-етичні норми в Україні перебувають на етапі свого розвитку, урядом вже напрацьована нормативно-правова база, окремі складові якої підштовхують та зобов'язують український бізнес подавати звітність нефінансового соціально-екологічного спрямування.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу неможливий без контролю з боку суспільства та соціальних інститутів, створення потужної вітчизняної соціальної моделі, яка ґрунтується на етичних принципах та нормах ділової поведінки, враховує успішний закордонний досвід. Важливу роль при впровадженні КСВ має відігравати комунікація та активний діалог між усіма стейкхолдерами з метою врахування інтересів сторін. Адже реалізація бізнесом КСВ допомагає вирішити різноманітні питання: підвищення економічних показників, зростання конкурентоспроможних позицій, вирішення соціальних, екологічних, маркетингових, репутаційних та іміджевих проблем. Для суспільства України ці питання відіграють головну роль, а для практичних проєктів українських підприємств ці напрями мають велике значення і будуть позитивно прийматися суспільством, державою і закордонними партнерами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ТОВ «ДОМІНІК КО»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік» являє собою потужне підприємство, яка займає одну з лідируючих позицій серед гравців на ринку кондитерських виробів України. Зокрема, що стосується експорту продукції, то ТОВ «Домінік Ко» займає 8 місце (2%), після таких компаній як: «Кондитерська корпорація «Рошен» (34,4% продажів на експорт), ПрАТ «Монделіс Україна» (13,2%), ТОВ «ВК КОНФЕКШНЕРІ» (10,8%), ТОВ «Розподільчий центр «Плюс» (10,7%), ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (4,8%).

ТОВ «Домінік Ко» виготовляє та продає кондитерські вироби широкого асортименту ще з 1919 р. На сьогодні підприємство має модернізоване виробництво, яке відповідає світовим стандартам, що дозволило з 2006 року експортувати продукцію на європейський ринок. Якість кондитерських виробів відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000:2018, IFS FOOD, ISO 9001:2015, а також сертифікату «UTZ Сосоа».

На підприємстві здійснюється виробництво кондитерських виробів в шістьох виробничих цехах:

два шоколадно-виробничі цехи;

карамельно-цукровий виробничий цех;

два борошняних виробничих цехи.

Виробничі лінії розташовані на двох виробничих територіях:

виробнича територія №1 (м. Полтава, вул. Спаська, 10);

виробнича територія №2 (м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2).

Виробнича потужність ТОВ «Домінік Ко» складає більше 200 тон продукції на добу, а асортиментний ряд продукції нараховує понад 300 найменувань кондитерських виробів.

Замовлення продукції можна зробити через сайт підприємства: <https://dominik.ua/> [61], який має на вибір три мови (українська, англійська та російська), так і через офіційні магазини. У Полтаві магазин розміщено на вулиці Соборності, 21.

Продукцію ТОВ «Домінік Ко» експортує в такі країни, як: Ізраїль, Азербайджан, Грузія, Південна Корея, Китай, Білорусь та інші.

Створення нових виробів здійснюється на основі найсучасніших технологій та професійного досвіду спеціалістів підприємства. Для виробництва кондитерських виробів на підприємстві здійснюється ретельний відбір сировини з екологічно чистих регіонів та постійний контроль якості виробів, що виготовляються. В останній час особлива увага приділяється розробці та випуску продуктів для здорового способу життя. Для цього використовується тільки натуральна сировина і такі добавки, як мед, горіхи, родзинки, чорнослив, курага, а також поживні та корисні речовини.

За типом та організаційно – правовою формою ТОВ «Домінік Ко» є товариством з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса місцезнаходження: 36020, Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2.

Виробнича структура виробництва підприємства включає в себе основне виробництво, допоміжне виробництво та обслуговуюче господарство.

До основного виробництва належать:

обробні цехи (шоколадний цех, борошняний цех, цех халви, карамельний цех, зефірний цех, цукерковий цех);

заготівельні цехи (пралінове відділення, цех обжарки бобів, пресове відділення);

складальні цехи (відділення розфасовки).

До допоміжного виробництва належить:

електроцех;

механічна майстерня;
 компресорна;
 котельня;
 конструкторський відділ.

Сучасний комплекс технологічного обладнання дозволяє тримати стабільно високу планку якості продукції та швидко реагувати на зміни попиту. Активна модернізація обладнання і установка нового дозволяють випускати продукцію, відповідну світовим стандартам. Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко» зображено на рис. 2.1.

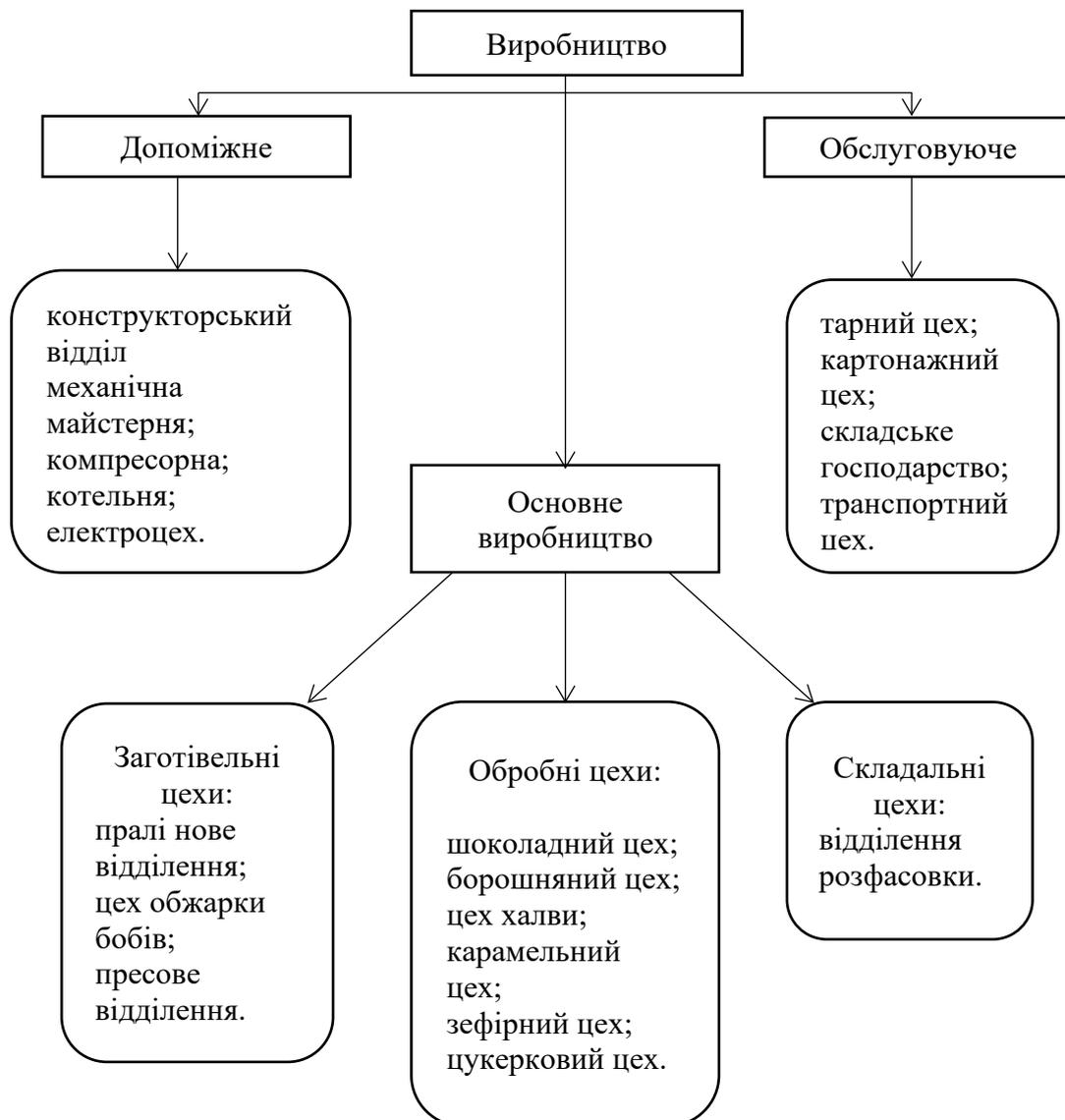


Рисунок 2.1 – Виробнича структура ТОВ «Домінік Ко»

Цукерковий цех включає лінії з виробництва помадних та пралінових сортів цукерок, має комплекс технологічного обладнання, завдяки якому налагоджений процес стабільного виробництва традиційних сортів продукції.

Борошняний цех оснащений лінією з виробництва халви, яка являється унікальним продуктом, має біологічну цінність і чудові смакові властивості.

Шоколадний і борошняний цехи оснащені сучасним обладнанням, на якому випускається багато стратегічних продуктів, а завдяки модернізації виробництва кондитерських виробів у цехах став можливий додатковий випуск великої кількості інноваційних продуктів, зокрема налагоджено виробництво якісного шоколаду (щоб отримати плитку ніжного молочного або чорного шоколаду, потрібна високоякісна шоколадна маса, отримання якої можливо тільки за допомогою сучасного обладнання).

Технологічна база, а саме дві лінії швейцарського концерну «Buller», дає можливість створювати шоколадні вироби, які відповідають світовим стандартам. Дане обладнання забезпечує технологію сухого конширування шоколадних мас, що значно покращує їх якість за рахунок підвищення ступені подрібнення.

ТОВ «Домінік Ко» вперше в Україні освоїла випуск 200-грамового шоколаду, а також новинкою ринку був випуск пористого 120-грамового шоколаду.

В шоколадному цеху виготовляється також пустотілі фігурки у вигляді шоколадних яєць з іграшками, дідів морозів. Крім плиткового і фігурного шоколаду, цех випускає цукерки пралінових і помадних сортів з рідними наповнювачами, розширюють асортимент традиційні цукерки «Смак ліщини сюрприз», «Смак ліщини оригінал», «Три мисливці оригінал».

Окрім шоколадної продукції, освоєний випуск більше сорока видів різноманітного цукрового печива. Італійське обладнання фірми «Laser» дозволяє постійно вдосконалюватися в області якості та урізноманітнювати форми виробів. Додаткові можливості обладнання дали гарний результат для розширення асортиментного ряду печива.

ТОВ «Домінік Ко» володіє унікальною лінією з виготовлення оригінального продукту драже. Асортимент драже представлений: «ТоффіДжой», «Фундук в шоколаді», «Мигдаль в шоколаді», воно випускається ваговим, в обгортці та фасоване.

Особливість ТОВ «Домінік Ко» як системи управління полягає в тому, що товариство як відкрита система, може існувати лише за умови активної взаємодії з навколишнім середовищем, має входи і виходи та складається з суб'єкта і об'єкта управління, які тісно взаємодіють. Умовою життєздатності системи є корисний (вигідний) обмін між «входом» і «виходом». На ТОВ «Домінік Ко» за допомогою прямого та зворотнього зв'язку відбувається постійний обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління.

Система управління ТОВ «Домінік Ко» представлена на рис. 2.2.

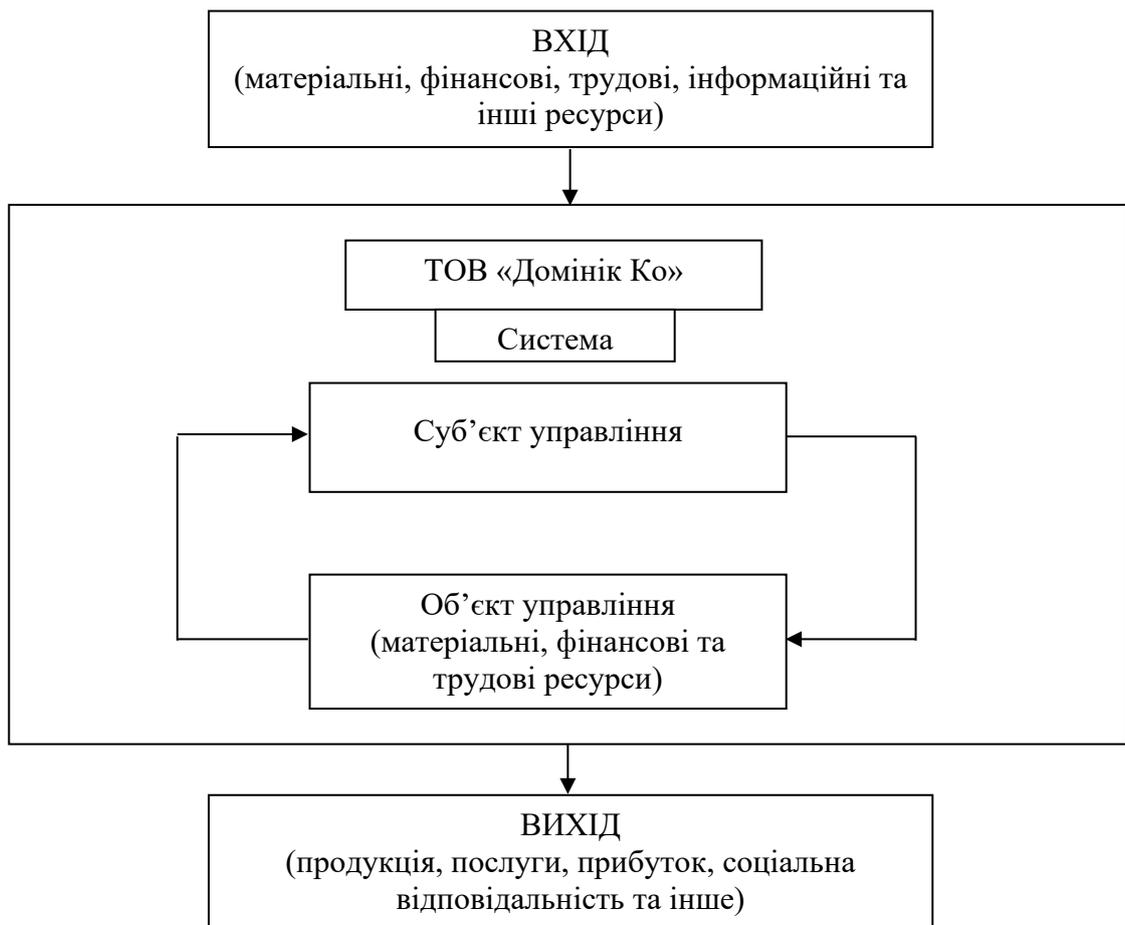


Рисунок 2.2 – Система управління ТОВ «Домінік Ко»

Дана система складається із суб'єкта та об'єкта управління, між якими існує прямий та зворотний зв'язок. Суб'єкт управління товариства – це апарат управління, який складається з Директора, Фінансового директора, Заступника директора з комерційної діяльності, Заступника директора з продажу по експорту, Головного інженера, Заступника директора з кадрових питань, а також Юрисконсульта.

Об'єкт системи управління ТОВ «Домінік Ко» включає в себе матеріальні ресурси (основні засоби та інші матеріальні активи), фінансові та трудові ресурси.

Для виконання ефективного виробничого процесу, необхідно звертати особливу увагу на організаційну структуру ТОВ «Домінік Ко», яка визначає схему розпоряджень і наказів, за допомогою яких діяльність компанії планується, організовується, направляється і контролюється (рис. 2.3).

Вищим органом управління ТОВ «Домінік Ко» є загальні збори учасників або представлених ними представників. Збори учасників можуть приймати рішення з будь-яких питань товариства. До компетенції загальних зборів учасників належать:

- визначення основних напрямків діяльності товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання;

- внесення змін до Статуту товариства, у тому числі зміна розміру його статутного (складеного) капіталу;

- обрання та відкликання директора товариства;

- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, розподіл прибутку та збитків товариства;

- прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу тощо.

Управління поточною діяльністю ТОВ «Домінік Ко» здійснює директор. Директор призначається загальними зборами учасників, вирішує усі питання діяльності товариства, за винятком тих, що відносяться за компетенції загальних зборів учасників товариства.

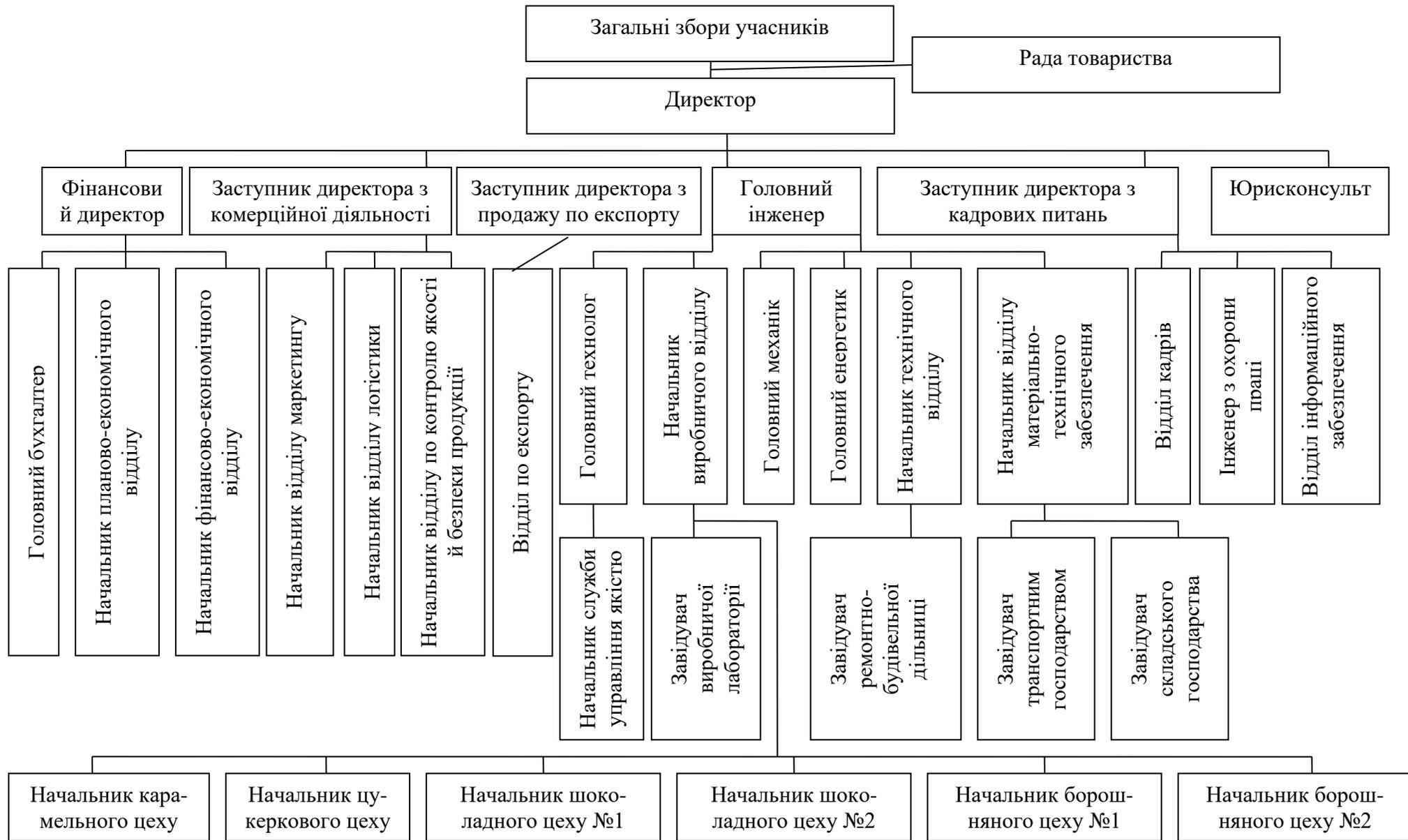


Рисунок 2.3 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» ефективна з точки зору контролю за розподілом і використанням ресурсів, забезпечує високу ступінь їхньої концентрації на окремих напрямках діяльності, відображає розподіл відповідальності за виконуваними виробничими та управлінськими функціями. В цілому, структура управління у ТОВ «Домінік Ко» націлена на ефективну роботу всього товариства задля досягнення своєї місії.

На ТОВ «Домінік Ко» чітко розподілені повноваження між працівниками, затвердженні посадові інструкції, які дають докладний опис функцій, повноважень, сфер відповідальності і відносин працівника з іншими. Вона служить для спрямування діяльності нових працівників, зменшує випадки непорозумінь і протиріч з питань відповідальності і повноважень. На сьогодні великий вплив на якість діяльності товариства покладається на трудовий колектив, його мотивацію та продуктивність праці.

Метою діяльності ТОВ «Домінік Ко» є отримання максимального прибутку, задоволення інтересів засновників, а також економічних і соціальних інтересів працівників від здійснення виробничої діяльності. Підприємство активно залучає до своєї логістичної діяльності окремі логістичні компанії з зовнішнього середовища. Хоча на підприємстві є певна кількість вантажних автомобілів, проте їхня кількість є малою для забезпечення транспортування всього асортименту продукції і ресурсів для їх виготовлення.

Для визначення сильних та слабких сторін ТОВ «Домінік Ко» слід провести SWOT-аналіз (таблиця 2.1).

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Домінік Ко» має велику кількість сильних сторін, можливостей для розвитку. Підприємство має позитивний імідж, входить до 10 найкращих гравців на ринку кондитерських виробів України, експортує свою продукцію в різні країни світу, але при цьому величина експорту, оборот та дохід значно нижчий ніж у конкурентів. Підприємству варто застосовувати стратегію ринкової ніші, яка належить до активних стратегій. Метою застосування даної стратегії є забезпечення високої рентабельності продукції, підвищення її якості, конкурентоспроможності,

клієнтоорієнтованість. За потреби ТОВ «Домінік Ко» може придбати та адаптувати нові технології виробництва продукції. Така стратегія передбачає зміцнення досягнутих позицій, визначає напрями спрямування зусиль на підтримку збалансованого розвитку та характеризується середнім рівнем ризику.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуговування додаткових груп споживачів. 2. Входження на нові ринки (сегменти). 3. Швидке зростання ринку. 4. Налагодження відносин з інвесторами. 5. Здійснення активної маркетингової політики. 6. Підвищення попиту на послуги. 7. Використання сучасних систем автоматизації. 8. Впровадження е-логістики. 9. Заключення нових договорів на поставку сировини. 10. Розширення транспортної мережі. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Політична нестабільність. 2. Несприятлива економічна ситуація в державі. 3. Високі темпи інфляції. 4. Зростання тиску конкурентів. 5. Зростання ціни на сировину. 6. Зміни в потребах і смаках споживачів. 7. Вплив пандемії Covid-19 на режим праці та роботу магазину.
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий імідж товариства. 2. Задоволеність клієнтів. 3. Висока якість продукції. 4. Впізнаваність бренду. 5. Продаж продукції не тільки на внутрішніх ринках, але й на зовнішніх. 6. Розширений асортимент. 7. Цінова політика. 8. Наявність магазину. 9. Продукція представлена в різних торгових мережах. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак фінансових ресурсів. 2. Зменшення рентабельності. 3. Відсутність чітких стратегічних напрямків. 4. Неефективна маркетингова політика. 5. Істотна залежність від ринку споживачів. 6. Втрата конкурентних позицій.

Проведемо аналіз персоналу на ТОВ «Домінік Ко», в першу чергу варто визначити структуру персоналу. Проведене дослідження показало, що відбувається зменшення персоналу, так управлінський персонал у 2018 р. складав 146 осіб, а вже у 2020 р. лише 131 особа. Така ж тенденція стосується і виробничого персоналу, який зменшився на 157 осіб порівнюючи 2020 і 2018 роки, і на 114 осіб порівнюючи 2020 рік і 2019 рік (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	146	16,74	125	15,72	131	19,1	2,27	3,29
у тому числі:								
керівники	4	0,46	4	0,5	4	0,58	0,12	0,08
спеціалісти	110	12,61	100	12,58	102	14,8	2,19	2,22
технічні працівники	10	1,15	7	0,88	7	1,02	(0,13)	0,14
Виробничий персонал	602	69,04	559	70,31	445	64,59	(4,45)	(5,752)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» (таблиця 2.3) показав, що найбільшу частку складають працівники у віці від 30 до 50 років, тобто середнього віку, що є досить не поганим для такого підприємства. Але відповідно через зменшення кількості персоналу динаміка вікової структури також мала негативну тенденцію до зменшення, найбільшу кількість працівників, які були звільнені становили працівники у віці від 30 до 50 років.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
0-30	98	11,24	120	15,09	130	18,87	7,63	3,78
30-50	548	62,84	520	65,41	366	53,12	(11,72)	(12,29)
50-60	204	23,39	140	17,61	163	23,66	(0,27)	(6,05)
60-76	22	2,52	25	3,14	30	4,35	(1,83)	(1,21)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю показав, що найбільшу частку на підприємстві складають жінки – 70%, чоловіки ж – 30%. Для

підприємства кондитерської галузі така вікова структура є характерною. Порівнюючи чисельність жіночого персоналу ТОВ «Домінік Ко» можна зазначити, що порівнюючи 2020 рік з 2018 роком відбулось зменшення кількості працівниць на 118 осіб, а чоловіків відповідно – зменшилось на 65 осіб (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	270	219	205	41,41	30,96	29,8	(11,61)	(1,16)
Жінки	602	576	484	58,59	69,04	70,2	11,61	1,16
Разом	872	795	689	100	100	100	x	x

Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» показав, що більшість працівників мають лише початковий рівень вищої освіти (350 осіб), а вищої освіти – 227 осіб. Менеджменту ТОВ «Домінік Ко» варто звернути увагу на підвищення кваліфікації персоналу, а також заохочувати його до продовження освіти (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., осіб

Рівні освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість,	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	105	12,16	108	12,04	112	16,26	4,1	4,22
Початковий рівень вищої освіти	532	61,72	476	61,01	350	50,8	(9,92)	(10,21)
Вища освіта	235	27,11	212	26,95	227	32,95	(5,84)	(6,0)
Разом	872	100	795	100	689	100	x	x

Досліджуючи динаміку показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» зазначимо, що відбувається збільшення коефіцієнту поновлення персоналу, так у 2020 р. порівняно з 2019 р. він зріс на 6 пунктів, при цьому зменшився відповідно коефіцієнт вибуття на 5 пунктів, так само як і коефіцієнт плинності кадрів, що є позитивним для підприємства (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,06	1,03	1,09	(0,03)	0,06
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,21	0,28	0,23	0,02	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,29	0,24	0,03	(0,05)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,01	0,02	(0,01)	0,01

Проведений аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» засвідчив, що відбувається зменшення фонду оплати праці, так у 2019 році він становив 69740 тис. грн., а в же у 2020 році – 66760 тис. грн. Такий перебіг подій не є дивним, оскільки було звільнено за досліджуваний період 186 осіб (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	79578	100	69740	100	66760	100	(12818)	x	(2980)	x
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	67648,9	85,01	60081,0	86,15	57302,9	85,8	505380,1	0,79	512948	(0,35)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	11929,1	14,99	9659,0	13,85	9457,1	14,2	(2472)	2,21	(201,9)	0,35

Фонд додаткової заробітної плати мав тенденцію до зменшення, так у 2020 році порівняно з 2019 роком він зменшився на 201,9 тис. грн., а отже фінансова мотивація працівників стала вкрай на низькому рівні. Для такого підприємства це вкрай негативна тенденція, оскільки працівники можуть і надалі полишати роботу з метою виїзду закордон.

Досліджуючи охорону праці на ТОВ «Домінік Ко» зазначимо, що здоров'я є одним з пріоритетних напрямів політики підприємства. ТОВ «Домінік Ко» дотримується вимог чинного законодавства, зокрема Закону України «Про охорону праці», який встановлює загальну відповідальність роботодавця за створення безпечних та нешкідливих умов праці; КЗпП України, яке також регламентує здорові та безпечні умови праці.

Із цією метою менеджмент ТОВ «Домінік Ко»:

призначає посадових осіб, які вирішують конкретні питання охорони праці, затверджує інструкції про їхні обов'язки, права і відповідальність за виконання покладених на них функцій;

розробляє і реалізує комплексні заходи для дотримання встановлених нормативів з охорони праці;

забезпечує усунення причин, що викликають нещасні випадки, професійні захворювання, контролює виконання профілактичних заходів, визначених комісіями на основі підсумків розслідування цих причин;

організовує проведення аудиту охорони праці, лабораторних досліджень умов праці, атестації робочих місць на відповідність нормативним актам з охорони праці в порядку й терміни, встановлені законодавством, вживає на основі цих підсумків заходів для усунення небезпечних і шкідливих для здоров'я факторів;

розробляє і затверджує положення, інструкції, інші нормативні акти про охорону праці, що діють у межах товариства і встановлюють правила виконання робіт та поведінки працівників на території товариства;

здійснює постійний контроль за дотриманням працівниками правил роботи;

організовує пропаганду безпечних методів праці.

Одним з основних суб'єктів, що здійснює управління охороною праці на підприємстві є інженер з охорони праці. На досліджуваному товаристві відсутня служба охорони праці.

Інженер з охорони праці підпорядковується безпосередньо Заступнику директора з кадрових питань.

Інженер з охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» повинен вирішувати наступні завдання:

- забезпечення працюючих відповідними засобами захисту;
- здійснення професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань з охорони праці;
- забезпечення раціонального режиму праці і відпочинку працюючих;
- професійний добір працівників на окремі види робіт відповідно до чинних нормативних актів.

Виконання цих завдань здійснюється безпосередньо за участю відповідних керівників та робітників.

В обов'язки інженера з охорони праці ТОВ «Домінік Ко» входить підготовка та прийняття відповідних рішень: організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, направлених на дотримання безпеки людини в процесі праці. Інженером з охорони праці систематично проводиться перевірка стану охорони праці на підрозділах товариства.

Інженер з охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» несе персональну відповідальність за:

- невідповідність прийнятих ними рішень вимогам діючого законодавства з охорони праці;
- невиконання всіх функціональних обов'язків;
- недостовірність та несвоєчасність підготовки статистичних звітів з охорони праці.

Варто зазначити, що діяльність з охорони праці на ТОВ «Домінік Ко»

фінансується в повному обсязі. Також, інженер з охорони праці постійно проводить оперативний контроль за станом охорони праці на товаристві. Для цього ведеться журнал оперативного контролю.

Джерелом фінансування заходів з охорони праці є прибуток товариства. Контроль за доцільністю здійснюваних витрат проводить директор товариства та головний бухгалтер. На товаристві кожний рік затверджується план дій щодо заходів з покращення умов праці, що знаходять своє відображення в колективному трудовому договорі.

Навчання й інструктаж працівників з охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» є складовою частиною системи управління охороною праці і проводиться з усіма працівниками в процесі їхньої трудової діяльності. Контроль і відповідальність за організацію навчання і періодичність перевірок знань з охорони праці покладено на директора товариства.

Проаналізувавши стан охорони праці та безпеки на ТОВ «Домінік Ко», доцільно зазначити, що на товаристві існує мінімальна кількість травм та захворювань. Функції служби охорони праці на товаристві виконує інженер з охорони праці.

Отже, проведене дослідження показало, що ТОВ «Домінік Ко» входить до Топ-10 найбільших компаній на ринку кондитерських виробів України, що експортують свою продукцію закордон. Підприємство має сформований позитивний імідж, впізнаваємий бренд, а також широкий асортимент продукції. Цінова політика підприємства орієнтована на різні категорії груп споживачів, можливе замовлення продукції через сайт підприємства. При цьому аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» показав негативні тенденції до його зменшення, так протягом 2018-2020 років було звільнено 186 осіб, що відповідно вплинуло і на зменшення фонду оплати праці. Матеріальна мотивація працівників зменшується щороку і призводить до втрати довіри працівників до менеджменту підприємства. Також виявлено, що більшість працівників мають початковий рівень вищої освіти, а менеджмент ТОВ «Домінік Ко» не стимулює працівників продовжувати навчання та підвищувати власну кваліфікацію.

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Далі ознайомимося з організацією фінансово-економічної роботи на ТОВ «Домінік Ко». Аналіз фінансово-економічної системи ТОВ «Домінік Ко» проведемо на основі форм державної статистичної звітності: форми № 1-баланс; форми № 2- звіт про фінансові та ін.

Ефективність господарської діяльності досягається за умови поєднання засобів виробництва із робочою силою у суворо визначених кількісних та якісних пропорціях. Неповне використання того чи іншого виду ресурсів зменшує загальну кількість продукції, що виробляється.

Фінансово-економічний аналіз ТОВ «Домінік Ко» зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики.

Фінансово-економічний стан як найважливіший критерій ділової активності й надійності підприємства, визначає його конкурентоспроможність і потенціал.

Основна мета аналізу ТОВ «Домінік Ко» виявлення найбільш складних проблем управління підприємством у цілому і його фінансових ресурсах зокрема. Економічний і фінансовий аналіз означає тип аналізу, що проводиться на підприємствах, який спрямований на те, щоб відповісти на два фундаментальних питання: до якого моменту товариство має достатні фінансові кошти для задоволення своїх оперативних потреб, яка є здатність товариства генерувати прибуток для того, щоб забезпечити свою сталість, стійкість, зростання.

Відповідно економічний і фінансовий аналіз ТОВ «Домінік Ко» наведено в табл. 2.8 на основі фінансових звітностей підприємства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Фінансово-економічний аналіз показників господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення 2020 р. до:			
		2018	2019	2020	2018 р.		2019 р.	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	389438,5	405855,5	437558	48119,5	12,35	31702,5	7,81
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	349048	370872,5	396713	47665	13,65	25840,5	6,96
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	150973,5	139489	149172	-1801,5	-1,19	9683	6,94
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	766	610	506	-260	-33,94	-104	-17,04
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	348898	388790,5	430138	81240	23,28	41347,5	10,63
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	872	795	689	-183	-20,98	-106	-13,33
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	565951	502 668	436 532	-129419	-22,86	-66136	-13,15
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	658781	593438	356247	-302534	-45,92	-237191	-39,96
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	584612	488 587	449608	-135004	-23,09	-38979	-7,97
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	79578	69 740	66760	-12818	-16,10	-3000	-4,27
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	7604,93	7310,27	8074,50	469,57	6,17	764,23	10,45

Продовж. табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток	тис. грн.	111583	92 891	80 285	-31298	-28,04	-12606	-13,57
4.2. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	25489	19 858	31914	6425	25,20	12056	60,71
4.3. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	27630	26407	38050	10420	37,71	11643	44,09
4.4 Чистий прибуток	тис. грн.	22472	21215	30503	8031	35,73	9288	43,78
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	755,48	746,46	517	-238,48	-31,56	-229,46	-30,73
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,465	0,514	0,596	0,131	28,17	0,082	15,95
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		0,092	0,046	0,025	-0,067	-72,82	-45,60	-45,65
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		0,002	0,006	0,010	0,008	400	0,004	66,66
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	4,36	4,25	2,38	-1,98	-45,41	-1,87	-44
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,40	1,89	0,99	-1,41	-58,75	-0,9	-47,61
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	150	191	363,6	213,6	142,4	172,6	90,36
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,29	0,23	0,18	-0,11	-37,93	-0,05	-21,73
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	88,74	82,33	123,1	34,36	38,71	40,77	49,52
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	7,09	6,50	8,69	1,6	x	2,19	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	6,44	5,72	7,68	1,24	x	1,96	X
6.3. Рентабельність продукції	%	4,36	4,06	7,27	2,91	x	3,21	X

Продовж. табл. 2.8

	2	3	4	5	6	7	8	9
7. Показники оцінки логістичної діяльності								
7.1. Запаси	тис. грн	115 206	84257	88583	(26623)	(23,11)	4326	5,13
7.2. Виробничі запаси	тис. грн	77 275	65515	65334	(11941)	(15,45)	-181	(0,28)
7.3. Незавершене виробництво	тис. грн	1 918	2293	3922	2004	104,48	1629	71,04
7.4. Готова продукція	тис. грн	35 678	16199	19189	(16489)	(46,22)	2990	18,46
7.5. Товари	тис. грн	335	250	138	(197)	(58,81)	-112	(44,8)
7.6.Гроші та їх еквіваленти	тис. грн	43 314	11766 3	113564	70250	162,19	-4099	(3,48)
7.7. Витрати на збут	тис. грн	(46268)	(45285)	(42213)	4055	(8,76)	3072	(6,78)
7.8. Коефіцієнт накопичення (оцінка структури запасів товарно-матеріальних цінностей)		2,2	4,1	3,6	1,4	63,64	-0,5	(12,2)

Проведений аналіз показав, що капітал ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. має тенденцію до зростання, так у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась середня вартість сукупного капіталу на 31702,5 тис. грн., так само як середня вартість власного капіталу на 25840,5 тис. грн., що є позитивним для підприємства (рисунок 2.4).

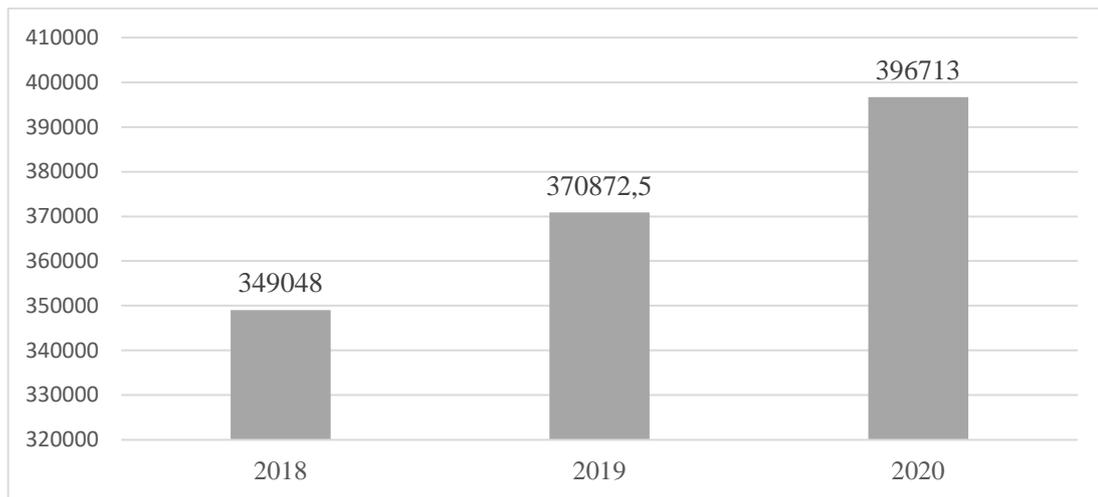


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни середньої вартості власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Досліджуючи ресурси підприємства можна зазначити, що збільшувалась середньорічна вартість основних засобів, так у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшення відбулось на 9683 тис. грн., але при цьому відбулось зменшення середньорічної вартості нематеріальних активів. Порівнюючи 2020 рік з 2019 роком зменшення відбулось на 17%, а порівняно з 2018 роком на 34%.

Середні залишки оборотних засобів ТОВ «Домінік Ко» збільшувались протягом досліджуваного періоду: у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшення було на 41347 тис. грн., а порівняно з 2018 роком – на 81240 тис. грн.

Економічні показники підприємства показали різні тенденції. Так, досліджуючи чистий дохід можна зазначити, що він мав тенденцію до зниження: порівнюючи 2020 рік і 2019 рік відбулось зменшення на 66136 тис. грн. (на 13%), а порівнюючи 2020 рік і 2018 рік – зменшення було на 129419 тис. грн. (23%). На це вплинуло зменшення рівня реалізації продукції, оскільки ТОВ «Домінік Ко»

зменшило обсяг реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком на 40% (рисунок 2.5).

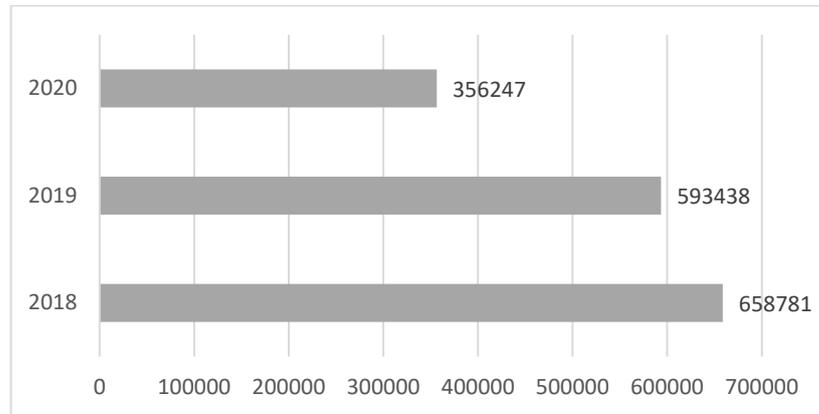


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни обсягу реалізованої продукції ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Через зменшення кількості працівників, у 2020 році їх кількість становила 689 осіб, а у 2019 році становила аж 795 осіб, відбулось зменшення фонду оплати праці. Так, у 2020 роком порівняно з 2019 роком зменшення відбулось на 4%, а порівняно з 2018 роком – на 16%.

Разом з тим середньомісячна плата працівників збільшувалась, хоча і не суттєво (рисунок 2.6).

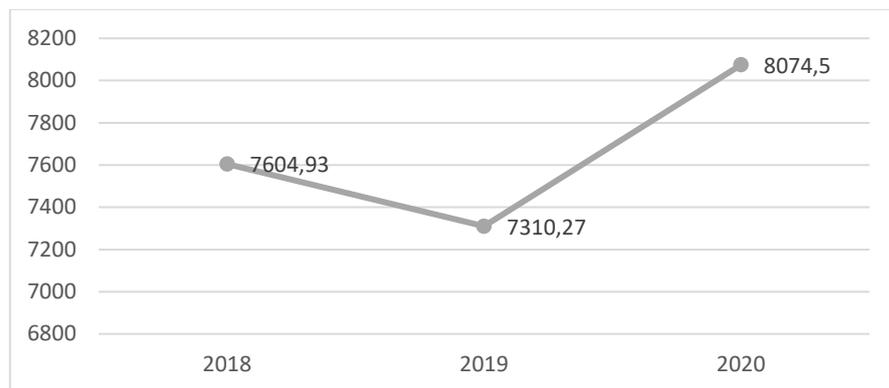


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни середньомісячної плати працівників ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., грн.

У 2020 році заробітна плата становила 8074 грн., а у 2019 році – 7310 грн.

Для ринку праці м. Полтави така середня заробітна плата є не досить гарною ознакою.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Домінік Ко» показав, що валовий прибуток мав тенденцію до зниження, так у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшення відбулось на 12606 тис. грн. (14%), а порівняно з 2018 роком – на 31298 тис. грн. (28%). При цьому прибуток від операційної діяльності мав тенденцію до збільшення, бо у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшення відбулось на 60%. Це свідчить про те, що основний дохід підприємство отримало не від своєї звичайної діяльності, а від інших видів операційної діяльності. Чистий прибуток збільшився у 2020 році порівняно з 2019 роком на 9288 тис. грн. або на 44% (рисунок 2.7). Така тенденція є позитивною для підприємства, проте слід звернути увагу на статті витрат, а також на рентабельність продукції, визначити, які саме приносять прибуток та результат ТОВ «Домінік Ко».

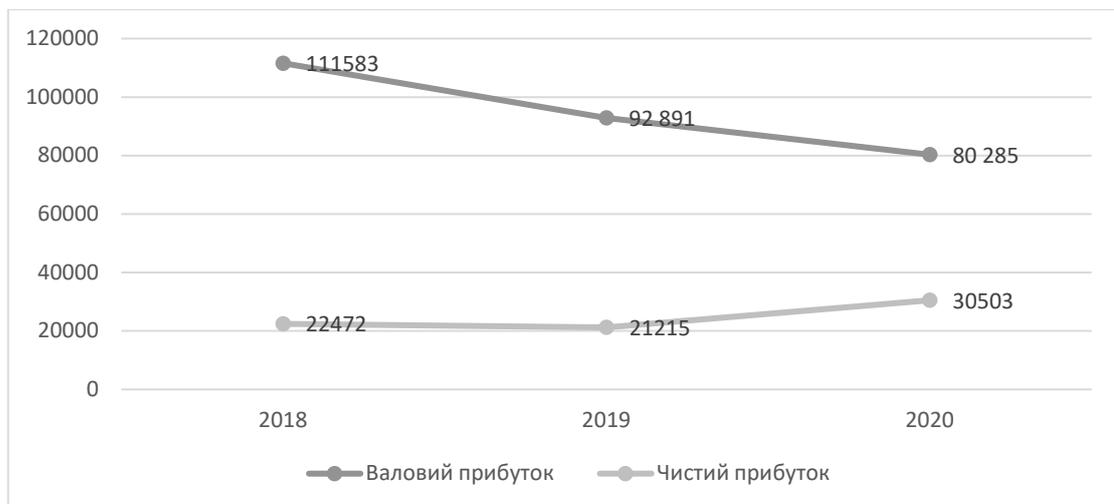


Рисунок 2.7 – Динаміка зміни валового та чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники ефективності використання ресурсів та витрат свідчать про різні тенденції, що відбуваються на підприємстві. Зменшення кількості персоналу, а також фонду оплати праці вплинуло на зменшення продуктивності праці працівників, яка знизилась у 2020 році порівняно з 2019 роком на 30 %.

Коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «Домінік Ко» збільшився, так у

2020 році порівняно з 2019 роком на 0,08 %, а у порівнянні з 2018 роком – на 28%, що свідчить про те, що має місце використання застарілого обладнання, яке не оновлюється, про що свідчить коефіцієнт оновлення основних засобів, який мав тенденцію до зниження: у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшення відбулось на 45%, а порівняно з 2018 роком – на 73% (рисунок 2.8).



Рисунок 2.8 – Динаміка зміни коефіцієнтів ефективності використання основних засобів ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Фондовіддача мала тенденцію відповідно до зниження, так у 2020 році порівняно з 2019 роком зменшення відбулось на 44%.

Середній період обороту оборотних засобів збільшився, у 2020 році він становив 363 обороти, а у 2019 році 191 оборот, що є негативним для підприємства.

Операційні витрати на одиницю продукції ТОВ «Домінік Ко» мали тенденцію до зростання, порівнюючи 2020 рік із 2019 роком збільшення відбулось на 40 коп., а порівняно з 2018 роком – на 34 коп.

Показники рентабельності ТОВ «Домінік Ко» показали, що відбулось збільшення рентабельності сукупного капіталу, що спричинено збільшенням його середньорічної вартості, а також збільшенням власного капіталу, що також було спричинено збільшенням власних активів ТОВ «Домінік Ко».

Рентабельність продукції мала тенденцію до збільшення, так у 2020 році

порівняно з 2019 роком збільшення відбулось на 3,21%, а порівняно з 2018 роком – на 2,91% (рисунок 2.9).

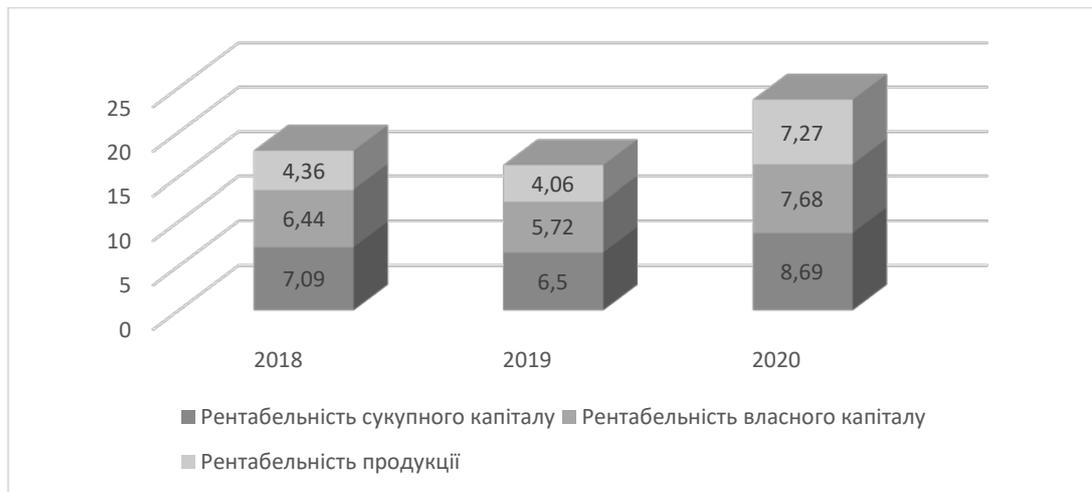


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни показників рентабельності ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., %

Показники оцінки логістичної діяльності засвідчили, що на ТОВ «Домінік Ко» має місце збільшення запасів готової продукції, так у 2019 році запаси становили 84257 тис. грн., а вже у 2020 році – 88583 тис. грн. Витрати на збут мали тенденцію до зниження, у 2020 році зниження відбулось на 3072 тис. грн. (6,78%) порівняно з 2019 роком, а порівняно з 2018 роком – на 4055 тис. грн. (8,76%).

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. (таблиця 2.10). Розрахунок показників показав, що збільшується залежність ТОВ «Домінік Ко» від зовнішніх джерел фінансування, знижується ступінь мобільності власних засобів, збільшується частка позикових коштів у загальній сумі коштів, вкладених у майно ТОВ «Домінік Ко», знижується забезпеченості запасів та обігових засобів.

Отже, провівши фінансово-економічний аналіз ТОВ «Домінік Ко» можна зазначити, що капітал ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. має тенденцію до зростання, так у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась середня вартість

сукупного капіталу на 31702,5 тис. грн., так само як середня вартість власного капіталу на 25840,5 тис. грн., що є позитивним для підприємства. Чистий дохід мав тенденцію до зниження: порівнюючи 2020 рік і 2019 рік відбулось зменшення на 66136 тис. грн. (на 13%), а порівнюючи 2020 рік і 2018 рік – зменшення було на 129419 тис. грн. (23%). На це вплинуло зменшення рівня реалізації продукції, оскільки на ТОВ «Домінік Ко» зменшився обсяг реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком на 40%.

2.3 Аналіз системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко»

Проведений аналіз існуючих наукових публікацій, а також європейських практик оцінки КСВ показав, що існує величезна кількість методичних підходів до оцінки корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, оцінювання може відбуватися за допомогою спеціальної нефінансової звітності, або індексним, рейтинговим методом, або якісними і кількісними методами.

Варто розмежовувати, що на підприємстві ведеться як офіційна фінансова звітність, так само може бути соціальна або як її називають нефінансова звітність. В такі звіти підприємство включає інформацію про результати фінансово-економічної діяльності (чистий прибуток, інвестиції тощо), а також як саме розподіляється результат господарської діяльності на реалізацію соціальних (допомога громаді, школам, бездомним тваринам, лікарням, армії тощо) та екологічних заходів (раціональне використання ресурсів, енергоощадлива техніка, зменшення рівня викидів, відповідність екологічному законодавству тощо), які визначенні у стратегії підприємства.

Нефінансова звітність у європейських країнах є публічною, розглядається як один із інструментів інформування різних груп стейкхолдерів підприємства (персоналу, партнерів, споживачів, громади, державних органів, міжнародної спільноти і т.д.) про те, як і якими темпами підприємство реалізує визначені в

своїх стратегічних планах розвитку цілі щодо економічної, соціальної та екологічної сталості [62].

Відповідно такий метод дозволяє підприємству з одного боку проводити моніторинг виконання планових показників, виявляти відхилення, коригувати стратегію у відповідності до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також передавати цю інформацію на загальний у відкритому доступі. Зазвичай такі звіти публікуються на сторінках підприємства в мережі Інтернет.

На жаль, на сайті ТОВ «Домінік Ко» немає вкладки, яка б стосувалась їх напрямів реалізації корпоративної соціальної відповідальності. Відповідно підприємство не веде нефінансову звітність. Споживачі можуть ознайомитись лише із корпоративною інформацією, що стосується фінансово-економічних показників діяльності.

У новинах на сайті ТОВ «Домінік Ко»: <https://dominik.ua/podyaka-vid-asocziacziyi-zaliznyochnyoh-pereviznyokiv-ukrayinyo/> зазначено, що вони у рамках соціальних проєктів надсилають свою продукцію Асоціації «Залізничних перевізників України», а також щорічно передають солодощі в Полтавський спеціалізований дитсадок-інтернат.

Застосування індексного методу оцінювання корпоративної соціальної відповідальності досить поширене в міжнародній практиці, існує безліч методів його застосування, зокрема:

Індекс Domini Social Investment, який дозволяє оцінити соціальні, екологічні, управлінські показники підприємств;

Dow Jones Sustainability Index (Індекс стійкості Доу Джонса), в основі якого критерії оцінки економічної основи для розвитку підприємства, рівень соціальної активності, діяльність в екологічній сфері;

Індекс FTSE4Good (аналізуються фінансові, соціальні і екологічні показники підприємства);

Індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index), де аналізуються усі соціальні проєкти, в які вкладає кошти підприємство;

London Benchmarking Group (Метод Лондонської групи), згідно якого

здійснюється порівняльний аналіз соціальної залученості підприємства до життя суспільства, держави, регіону, міста.

Не можна не зазначити, що вітчизняними науковцями також запропоновано безліч методик оцінки КСВ [63]. Зокрема, розроблена методика визначення рейтингу КСВ у сфері трудових відносин на основі її кількісної оцінки. Рейтинг соціальної відповідальності бізнесу визначається послідовно за такими етапами.

Етап 1 – відбувається розрахунок часткових соціально-трудоових показників (загальна кількість 24), які згруповані за шістьма предметними областями:

загальні показники (індекс перспективного розвитку, співвідношення соціальних інвестицій та чистого прибутку тощо);

показники зайнятості (частка прийнятих на роботу, частка звільнених з ініціативи роботодавця в загальній чисельності працівників, коефіцієнт плинності кадрів тощо);

оплати праці (співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників із середнім по галузі, розмір премій та надбавок, частка витрат на оплату праці в собівартості продукції тощо);

охорони праці (коефіцієнт виробничого травматизму, витрати на покращення умов праці тощо);

підвищення кваліфікації персоналу (кількість направлених робітників на тренінги, семінари; кількість працівників, що пройшли навчання; витрати на проведення тимблдингів тощо);

охорона здоров'я (витрати на охорону здоров'я та медичне страхування працівників; частка працівників, що проходять щорічний медичний огляд тощо).

Етап 2 – передбачає складання рейтингу за всіма цими предметними областями із визначенням інтегрованого рейтингового показника корпоративної соціальної відповідальності. Дана методика дозволяє порівняти неспівставні за одиницями виміру показники та визначити загальний рейтинг соціальної відповідальності підприємства.

Також наступний підхід [64] дозволяє розрахувати види ефективності від впровадження КСВ на підприємстві за наступними формулами:

$$КСВ_p = P / M, \text{ де}$$

P – отриманий результат від впровадження КСВ;

M – визначена мета і показники.

$$КСВ_e = P / B, \text{ де}$$

P – отриманий результат від впровадження КСВ;

B – витрати ресурсів на впровадження КСВ.

$$КСВ_d = M / \Pi, \text{ де}$$

M – визначена мета і показники;

\Pi – реальні соціальні проблеми, які вирішує КСВ.

Причому дана ефективність може оцінюватися і у напрямі суспільства, тобто яка користь від КСВ та її впровадження суспільству та державі, а також користь для підприємства, яке почало її впроваджувати у свою діяльність (покращення іміджу, залучення нових споживачів, зростання фінансових показників, нові конкурентні переваги, капіталізація тощо).

Інші вчені [65] кількісний та якісний аналіз пропонують доповнювати показниками внутрішньої та зовнішньої соціальної відповідальності.

Показники оцінки КСВ підприємства мають бути скомпоновані за групами основних стейкхолдерів: працівники підприємства (співвідношення середнього розміру заробітної плати працівників підприємства із середнім по галузі, коефіцієнт виплати дивідендів тощо), громадські організації, ЗВО, споживачі, громада, органи державної влади та місцевого самоврядування, кредитори,

банківські установи, бізнес-партнери, постачальники, інвестори.

Для більш якісної оцінки КСВ бізнесу можна запропонувати систему показників, які дають більш повну характеристику соціальних інвестицій підприємництва (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Система показників, що характеризують КСВ підприємства [66]

Група показників	Характеристика групи	Ознаки та параметри показників
Нормативні показники	характеризує інституційне оформлення соціальної політики бізнесу	нормативна централізація соціальної відповідальності бізнесу (наявність нефінансового звіту); організаційна централізація соціальної відповідальності бізнесу (наявність спеціального відділу або відповідної посади); нормативні засади соціальної політики підприємств (наявність колективного договору, етичного кодексу тощо).
Іміджеві показники	дає можливість оцінити облік соціальних заходів бізнес-установ	наявність фінансової звітності підприємств, що відповідає міжнародним стандартам та складається щорічно; застосування звітів з соціальної відповідальності бізнесу міжнародного зразка; моніторинг ефективності від участі у соціальних проектах; інформування суспільства про рівень своєї соціальної відповідальності на власному сайті.
Стратегічні показники	характеризує ступінь комплексності КСВ та дає можливість виявити надмірну концентрацію фінансування на окремих напрямках соціальної політики	інвестиції у розвиток персоналу; охорона праці і здоров'я найманих працівників; екологічність процесу виробництва; використання ресурсозберігаючих технологій; дотримання принципів добросовісної конкуренції; розвиток та підтримка місцевого населення.

На основі зазначених показників розраховуються індекс КСВ, однак оцінка соціальної відповідальності підприємства лише за допомогою якісних індексів не дає повного уявлення про їх реальний стан та має недолік: не враховуються наявність певної ознаки соціальної відповідальності підприємства та немає конкретної відповіді про масштаби її розвитку.

Наприклад, два підприємства допомагають місцевій громаді, але одне безсистемно та рідко, а інше залучає для цього велику кількість ресурсів, має при цьому розроблену та затверджену стратегію. Відповідно під час оцінювання за допомогою якісних індексів обидва підприємства будуть оцінені позитивно [67].

Діагностування стану управління КСВ на ТОВ «Домінік Ко» передбачає проведення його моніторингу на відповідність досягнення певних показників сталого розвитку. Такий моніторинг КСВ є складовою управління у формі структурно-інформаційного комплексу для спеціально організованого спостереження, збору, оцінки та аналізу даних щодо факторів впливу, стану, бюджетування та тенденцій розвитку соціально відповідальної діяльності ТОВ «Домінік Ко» з метою забезпечення сталого розвитку.

Для діагностування стану управління корпоративною соціальною відповідальністю на ТОВ «Домінік Ко» проаналізовано його сайт, наявні звіти, отримано інформацію від менеджменту та персоналу підприємства.

Соціальна активність ТОВ «Домінік Ко» базується на стратегії відкритості та прозорості. Підприємство намагається слідкувати за своїм впливом на навколишнє середовище, створювати належні зв'язки зі споживачами, встановлювати якісні маркетингові комунікації, захищати трудові права і права людини, слідкувати за охороною здоров'я і технікою безпеки, своєю бізнес-етикою тощо (рисунок 2.10).

Ділова етика ТОВ «Домінік Ко» передбачає етичний підхід до бізнесу, підприємство намагається приділяти увагу підвищенню рівня етичності своїх бізнес-практик, а також інформування співробітників про міжнародні стандарти ведення бізнесу. Для цього проводяться інколи наступні заходи:

проводяться відповідні тренінги для співробітників компанії;

дотримання ділової етики було включено в систему і процедуру оцінки ефективності менеджменту;

розміщені плакати, які візуально нагадують всім працівникам про необхідність дотримуватися основних принципів ділової етики в щоденній роботі.

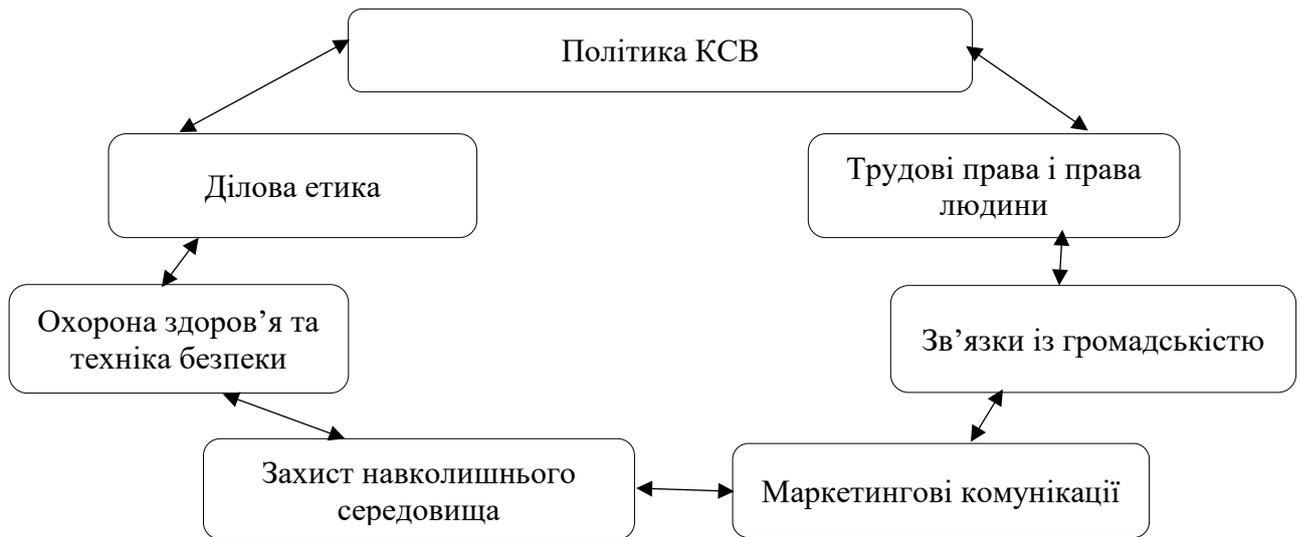


Рисунок 2.10 – Складові елементи КСВ ТОВ «Домінік Ко»

Основні положення з ділової етики регулюють напрями, які наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Положення з ділової етики ТОВ «Домінік Ко»

Напрями	Заходи з реалізації політики ділової етики
Премії за інноваційні пропозиції	Співробітник, який запропонував інновацію або раціоналізаторську пропозицію отримує премію
Подарунки	Кожен співробітник, який має дітей отримує подарункові набори на Новий рік, а також на інші свята можливе отримання солодких подарункових наборів.
Благодійність та відповідальність	Заохочується, щоб співробітники брали участь у різних благодійних акціях, виходили на суботники тощо.
Конфлікт інтересів	Працівники не повинні займатися видами діяльності, які можуть створити конфлікт між їх особистими інтересами і діловими інтересами
Конфіденційна інформація	Працівники не мають права розголошувати конфіденційну інформацію (підписують спеціальний договір про нерозголошення)
Шахрайство	Працівники не повинні використовувати активи або ресурси підприємства в особистих цілях

Захист навколишнього середовища на ТОВ «Домінік Ко» здійснюється в таких напрямках:

бережливе виробництво (Total Productive Maintenance), яке передбачає ефективне обслуговування обладнання. Завдання ТРМ зробити роботу обладнання більш надійною та енергоефективною, усунути можливість травматизму, постійно розвивати професійну майстерність персоналу;

раціональна упаковка, підприємство працює над створенням нового підходу до упаковки, зменшуючи кількість пакувальних матеріалів. Намагається сприяти повторному використанню і переробці матеріалів, а також правильного зберігання запасів на складах;

енергоефективність, підприємство шукає цікаві проєкти, які б дозволили створити найкращий продукт при найменших витратах ресурсів;

Система охорони праці ТОВ «Домінік Ко» спрямована на попередження нещасних випадків, професійних захворювань та забезпечення безпеки усіх осіб, що задіяні у виробництві продукції.

ТОВ «Домінік Ко» має внутрішні стандарти та обов'язкові вимоги з охорони праці, які відповідають вимогам чинного законодавства України та міжнародних стандартів. ТОВ «Домінік Ко» намагається змінити спосіб мислення і поведінки свого персоналу, тобто проводиться робота над створенням належних навичок і культури серед співробітників.

При виникненні нещасного випадку на ТОВ «Домінік Ко» в терміновому порядку проводиться розслідування, а всі обставини негайно доводяться до відома співробітників на підприємствах з метою попередження виникнення подібних нещасних випадків у подальшому.

Політика з персоналу та прав людини ТОВ «Домінік Ко» передбачає єдині умови праці для всіх співробітників підприємства (табл. 2.11).

Отже, існуюча стратегія ТОВ «Домінік Ко» передбачає діяльність підприємства на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування, ведення чесного та прозорого бізнесу, побудови лояльних відносин з стейкхолдерами, турботу про навколишнє середовище. В основі цієї стратегії

розуміння того, що ТОВ «Домінік Ко» працює у сучасному відкритому суспільстві і гармонізація відносин з навколишнім соціальним середовищем є запорукою успішної та стабільної роботи.

Таблиця 2.11 – Принципи трудових прав, яких дотримується менеджмент ТОВ «Домінік Ко»»

Принцип	Дії
Відсутність дискримінації	Заборонені будь-які форми дискримінації працівників залежно від раси, кольору шкіри, статі, мови, релігії, політичних або інших переконань, соціального походження, стану здоров'я, віку, інвалідності або інших характеристик
Заборона будь-якої примусової роботи	Забороноюється будь-яка форма примусової праці, в т. ч. працю в рахунок погашення боргових зобов'язань, а також в рахунок оплати професійного навчання.
Заборона на використання дитячої праці	На підприємстві ні за яких обставин не допускається використання дитячої праці. Мінімальний вік для роботи на умовах повного робочого дня становить 18 років.
Відсутність домагань	Підприємство захищає своїх співробітників від будь-якого фізичного, словесного, сексуального чи психологічного домагання, насильства чи погроз на робочому місці як з боку колег, так і з боку менеджменту.
Нормування робочого часу	Підприємство дотримується норм робочого часу і понаднормових робіт згідно чинного законодавства України
Гарантія відпочинку	Підприємство гарантує всім співробітникам право на оформлення лікарняного листа, щорічної відпустки, а також відпустки, яка гарантується законом, в т. ч. по догляду за новонародженим або усиновленою дитиною.

Проте розвиток КСВ залишається на низькому рівні. Проведене дослідження показало, що на підприємстві відсутній спеціальний відділ чи служба, яка займалась розробкою та впровадженням політики екологічної та соціальної відповідальності. На ТОВ «Домінік Ко» здійснюються певні види соціальної активності, але вони носять не системний, а ситуаційний характер. На підприємстві відсутня нефінансова звітність, на сайті не відображені заходи, що стосуються соціальних та екологічних напрямів його діяльності. Також відсутній Етичний кодекс та інші документи, які б регламентували діяльність ТОВ «Домінік Ко» в цих напрямках, були у відкритому доступі для працівників підприємства. Звичайно, що менеджмент дотримується чинного трудового

законодавства, намагається створювати позитивні відносини в колективі, але, щоб усі заходи, які стосуються КСВ були ефективні, має бути спеціаліст, який виявлятиме причини створених тенденцій соціальної відповідальності з боку підприємства та менеджменту, проводитиме моніторинг виконаних заходів та їх вплив на підприємство, його стейкхолдерів. Адже заходи з КСВ опосередковано позначаються на зростанні доходу підприємства, зменшують плинність кадрів та розвиває соціальний діалог із усіма стейкхолдерами.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко» показав, що:

1. ТОВ «Домінік Ко» входить до Топ-10 найбільших компаній на ринку кондитерських виробів України, що експортують свою продукцію закордон. Підприємство має сформований позитивний імідж, впізнаваємий бренд, а також широкий асортимент продукції. Цінова політика підприємства орієнтована на різні категорії груп споживачів, можливе замовлення продукції через сайт підприємства. При цьому аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» показав негативні тенденції до його зменшення, так протягом 2018-2020 років було звільнено 186 осіб, що відповідно вплинуло і на зменшення фонду оплати праці. Матеріальна мотивація працівників зменшується щороку і призводить до втрати довіри працівників до менеджменту підприємства. Також виявлено, що більшість працівників мають початковий рівень вищої освіти, а менеджмент ТОВ «Домінік Ко» не стимулює працівників продовжувати навчання та підвищувати власну кваліфікацію.

2. Провівши фінансово-економічний аналіз ТОВ «Домінік Ко» можна зазначити, що капітал ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. має тенденцію до зростання, так у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась середня вартість сукупного капіталу на 31702,5 тис. грн., так само як середня вартість власного

капіталу на 25840,5 тис. грн., що є позитивним для підприємства. Чистий дохід мав тенденцію до зниження: порівнюючи 2020 рік і 2019 рік відбулось зменшення на 66136 тис. грн. (на 13%), а порівнюючи 2020 рік і 2018 рік – зменшення було на 129419 тис. грн. (23%). На це вплинуло зменшення рівня реалізації продукції, оскільки на ТОВ «Домінік Ко» зменшився обсяг реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком на 40%.

3. Визначено, що існуюча стратегія ТОВ «Домінік Ко» передбачає діяльність підприємства на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування, ведення чесного та прозорого бізнесу, побудови лояльних відносин з стейкхолдерами, турботу про навколишнє середовище. В основі цієї стратегії розуміння того, що ТОВ «Домінік Ко» працює у сучасному відкритому суспільстві і гармонізація відносин з навколишнім соціальним середовищем є запорукою успішної та стабільної роботи.

Проте розвиток КСВ залишається на низькому рівні. Проведене дослідження показало, що на підприємстві відсутній спеціальний відділ чи служба, яка займалась розробкою та впровадженням політики екологічної та соціальної відповідальності. На ТОВ «Домінік Ко» здійснюються певні види соціальної активності, але вони носять не системний, а ситуаційний характер. На підприємстві відсутня нефінансова звітність, на сайті не відображені заходи, що стосуються соціальних та екологічних напрямів його діяльності. Також відсутній Етичний кодекс та інші документи, які б регламентували діяльність ТОВ «Домінік Ко» в цих напрямках, були у відкритому доступі для працівників підприємства. Звичайно, що менеджмент дотримується чинного трудового законодавства, намагається створювати позитивні відносини в колективі, але, має бути спеціаліст, який виявлятиме причини створених тенденцій соціальної відповідальності з боку підприємства та менеджменту, проводитиме моніторинг виконаних заходів та їх вплив на підприємство, його стейкхолдерів. Адже заходи з КСВ опосередковано позначаються на зростанні доходу підприємства, зменшують плинність кадрів та розвиває соціальний діалог із усіма стейкхолдерами.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління корпоративною соціальною відповідальністю ТОВ «Домінік Ко»

Після проведеного дослідження було виявлено, що на ТОВ «Домінік Ко» відсутній спеціальний відділ чи служба, яка займалася розробленням та впровадженням стратегії КСВ у діяльність підприємства. Головною проблемою такого відношення менеджменту ТОВ «Домінік Ко» є те, що керівництво підприємства не відносить корпоративну соціальну відповідальність до важливих елементів, які входять у систему управління. Тут ще впливає позиція суспільства та інших підприємств, які корпоративну соціальну відповідальність незважаючи на те, що її практичне застосування розширюється та розвивається, найчастіше сприймають як неприбуткову благодійність у контексті піар-ходу бізнесу.

Проте європейський досвід показує, що саме КСВ допомагає підприємству розвиватись, формувати довгострокові позитивні відносини з усіма стейкхолдерами. Саме тому пропонуємо на ТОВ «Домінік Ко» створити Відділ Корпоративної соціальної відповідальності, який буде займатися розробкою та впровадженням стратегії соціальної відповідальності, слідкуватиме за її виконанням тощо. При цьому має бути забезпечений інформаційний зв'язок по вертикалі та горизонталі з питань корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко».

Основна діяльність ТОВ «Домінік Ко» у рамках підсистеми КСВ включатиме вирішення низки задач, а саме:

визначення функціональних завдань щодо розробки та деталізації схеми проекту в рамках КСВ;

забезпечення персоналом відповідної кваліфікації, що передбачає

створення підсистем найму, обліку персоналу, доступу до інформації, організації робочих місць та підсистеми оплати праці;

створення підсистеми мотивації персоналу: планування та маркетинг; підготовка та затвердження планів та визначення запланованого результату;

аналіз одержаного результату.

Підвищення ефективності роботи Відділу з КСВ ТОВ «Домінік Ко» включає також оптимізацію витрат на реалізацію принципів корпоративної соціальної відповідальності, пошук нових технологій, засобів та методів. При побудові підсистеми КСВ на ТОВ «Домінік Ко» необхідно створити забезпечуючі елементи, до яких відноситься методичне, програмне забезпечення, інформація, маркетингові заходи (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Елементи підсистеми КСВ у системі управління ТОВ «Домінік Ко»

Для того, щоб покращити управління корпоративною соціальною відповідальністю Відділ КСВ ТОВ «Домінік Ко» може проводити наступне:

постійно здійснювати роботу, пов'язану з посиленням контролю за якістю обслуговування споживачів. Для того щоб створити зворотний зв'язок зі споживачами і виявити рівень того, на скільки вони задоволені обслуговуванням, можна створити єдиний центр обробки викликів. Співробітники такого центру повинні пройти навчання та складати регулярне тестування, що оцінює їх рівень знань;

необхідно розширити асортимент продукції, надаючи нові можливості клієнтам ТОВ «Домінік Ко»;

взаємини ТОВ «Домінік Ко» із постачальниками необхідно будувати за принципами довіри, чесності, прозорості. Купуючи послуги, товари, обладнання, рекомендується використовувати принцип електронних торгів, який дає гарантії зручності, швидкості здійснення покупки, простоти, зменшення корупційних ризиків у момент їх проведення;

для того, щоб удосконалювати програми, які будуть спрямовані на соціальну підтримку та розвиток власного персоналу, можна запровадити соціальний пакет, який міститиме набір пільг та компенсацій;

необхідно активізувати та продовжувати діяльність, пов'язану з турботою про навколишнє середовище та ефективного використання ресурсів. У сфері екології необхідно робити наступні кроки: знижувати енергоспоживання, мінімізувати вплив на навколишнє природне середовище, правильно утилізувати відходи, заощаджувати ресурси, використовуючи альтернативні джерела енергії, упорядковувати міські території, слідкувати за дотриманням усіх стандартів з якості продукції, намагатись використовувати новітні технології, що дозволяють раціонально використовувати ресурси, працювати без браку.

Відповідно пропонуються наступні етапи формування інтегрованої корпоративної стратегії ТОВ «Домінік Ко» з орієнтацією на КСВ, які дозволять реалізувати комплексний стратегічний підхід до КСВ на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством (рисунок 3.2).



Рисунок 3.2 – Етапи формування інтегрованої корпоративної стратегії ТОВ «Домінік Ко» з орієнтацією на КСВ

Контекстом для впровадження КСВ у корпоративну стратегію ТОВ «Домінік Ко» є формування корпоративної місії та довгострокових бізнес-цілей з урахуванням специфічних очікувань з боку стратегічних груп стейкхолдерів.

З позиції КСВ, ідентифікація та пріоритетних потреб стейкхолдерів є надзвичайно важливим елементом у процесі вирішення соціальних завдань та стратегізації корпоративної соціальної відповідальності. Ідентифікація стратегічних стейкхолдерів ТОВ «Домінік Ко», визначення цілей їх задоволення на етапі формування стратегічної концепції та подальше уточнення на етапі стратегічного аналізу є необхідним кроком щодо інтеграції КСВ у корпоративну стратегію.

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» виступає одним з етапів формування стратегії. Вихідним пунктом аналізу ресурсного забезпечення в контексті принципів корпоративної стратегії є визначення ступеня специфічності використовуваних ресурсів та ефективної їх конфігурації, що дозволить отримувати вигоди стратегічного значення ТОВ «Домінік Ко» від участі в практиках КСВ.

Етап розробки та вибору стратегічних альтернатив на ТОВ «Домінік Ко» передбачає формування та аналіз програми реалізації окремих сценаріїв КСВ, які потім можуть бути реалізовані на рівні функціональної стратегії КСВ. Необхідним елементом у процесі формування інтегрованої корпоративної стратегії з орієнтацією на КСВ є перевірка сценаріїв розвитку ТОВ «Домінік Ко» на їхню стратегічну взаємоузгодженість з інтересами стейкхолдерів. Узгодження та затвердження інтегрованої корпоративної стратегії ТОВ «Домінік Ко» з орієнтацією на принципи КСВ є результируючим кроком етапу розробки та вибору стратегічних альтернатив.

На етапі впровадження та контролю стратегічних заходів відбувається оцінка результатів інтегрування програм КСВ у складі стратегічного плану ТОВ «Домінік Ко», їх доопрацювання та актуалізацію корпоративної стратегії відповідно до динаміки змін комплексу цілей розвитку підприємства.

Дотримання етапів формування інтегрованої корпоративної стратегії з орієнтацією на КСВ дозволить підвищити ефективність впровадження принципів КСВ у систему стратегічного управління ТОВ «Домінік Ко». Інтегровані з цілями КСВ корпоративна та бізнес-стратегія стають основою для підвищення операційної ефективності систем управління підприємством.

Для кращого розуміння дії принципів КСВ, а також для своєчасного моніторингу та оцінки результатів щодо впровадження даних етапів, необхідно щоб корпоративна стратегія була впроваджена безпосередньо в основні бізнес-процеси ТОВ «Домінік Ко». Дана умова дозволяє на будь-якому етапі реалізації стратегії знайти інформацію про відповідальні підрозділи, що відповідають за виконання, а також використовувати документи та бази даних, що належать до

процесу. Якщо на якому етапах, або процесі виникла помилка, то це дозволяє знайти шляхи вирішення проблеми або відстежити на якому саме попередньому етапі з ланцюжка дій сталися збої.

Відповідно можна запропонувати наступні напрямки, за якими ненеобхідно вдосконалювати взаємозв'язки КСВ та стратегічного управління:

у внутрішньому середовищі ТОВ «Домінік Ко» необхідно підвищення якості ділової культури, етичних норм, дотримання внутрішньої соціальної відповідальності (таблиця 3.1);

Таблиця 3.1 – Заходи, спрямовані на внутрішню соціальну відповідальність ТОВ «Домінік Ко»

Заходи, спрямовані на внутрішню соціальну відповідальність ТОВ «Домінік Ко» перед персоналом	Відповідальність перед можливими кадрами
Направлення персоналу на курси підвищення кваліфікації, спеціальні тренінги та семінари	Залучення та підтримка молодих кадрів (студентів відповідної спеціальності)
Створення умов для впровадження та пропагування корпоративної культури підприємства	Створення адекватної системи оцінювання праці новачків під час їхньої роботи на підприємстві
Забезпечення стабільності заробітної плати, а також індексації в умовах інфляції	Надання за вимогою інформації про підприємство усім стейкхолдерам
Створення безпечних умов праці персоналу	Залучення до участі в тренінгах, які проводяться безпосередньо на підприємстві
Формування соціальних пакетів, медичне страхування працівників	Гідне ставлення до стажерів, формування системи коучінгу

необхідне підвищення ступеня інформаційної відкритості, розвитку нових каналів у зв'язку з різними громадськими групами;

у процесі розробки внутрішніх документів, що визначають стратегічний розвиток ТОВ «Домінік Ко» необхідно забезпечити взаєморозуміння та взаємодію менеджменту із стейкхолдерами;

встановлювати стратегічні пріоритети виходячи з неминучості змін економічної кон'юнктури;

до складу планованих програм економічного розвитку ТОВ «Домінік Ко»

включати рішення соціальних проблем у галузі трудових відносин;

розробляти заходи щодо розкриття інформації про діяльність ТОВ «Домінік Ко» для ЗМІ та громадськості, регіону;

розробляти заходи щодо посилення взаємозв'язків якості продукції та послуг, іміджу ТОВ «Домінік Ко»;

розробляти систему заходів, спрямованих на покращення ділової репутації ТОВ «Домінік Ко»;

зниження нефінансових ризиків;

зростання капіталізації ТОВ «Домінік Ко» у довгостроковій перспективі;

необхідна розробка спеціального документа, що містить вищевказані напрямки розвитку соціальних відносин усередині підприємства та у його зовнішньому середовищі.

Найбільшою мірою цьому положенню відповідає розроблення «Кодексу соціально відповідальної компанії». Кодекс має бути спрямований на добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у виробничо-економічну діяльність ТОВ «Домінік Ко» і їх реалізацію у взаємодії із зацікавленими сторонами.

«Кодексу соціально відповідальної компанії» охоплюватиме всю діяльність ТОВ «Домінік Ко», а не буде окремим напрямком, що означає відповідальність підприємства за вплив рішень і результатів діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Вона реалізуватиметься з урахуванням очікувань стейкхолдерів і сприятиме досягненню цілей сталого розвитку.

«Кодексу соціально відповідальної компанії» пропонуємо скласти за такими розділами:

Цілі ТОВ «Домінік Ко» в галузі КСВ;

Принципи ТОВ «Домінік Ко» в галузі КСВ;

Цінності;

Реалізація КСВ ТОВ «Домінік Ко»;

Реформування корпоративного управління;

Турбота про здоров'я і безпеку співробітників ТОВ «Домінік Ко»;

Соціальні аспекти трудових відносин. Розвиток співробітників ТОВ «Домінік Ко»;

Мінімізація впливу на довкілля;

Розвиток і підтримка місцевих громад.

Налагодження діалогу із стейкхолдерами та ЗМІ.

Отже, пропонується на ТОВ «Домінік Ко» створити спеціальний Відділ з КСВ, який буде забезпечувати розроблення та затвердження «Кодексу соціально відповідальної компанії», слідкуватиме за його впровадженням у загальну стратегію діяльності підприємства. Лише при формуванні інтегрованої корпоративної стратегії ТОВ «Домінік Ко» з орієнтацією на КСВ, можливо реалізувати комплексний стратегічний підхід до КСВ на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством та отримати позитивні результати від впровадження. Адже доведено, що підприємство, яке приділяє увагу соціальній складовій свого розвитку, забезпечує розроблення заходів, які спрямовані на внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність може отримати нові конкурентні переваги, встановити довготривалі взаємовідносини із споживачами, партнерами, громадськими організаціями та забезпечувати постійний розвиток власного персоналу, ріст продуктивності праці та інноваційну спрямованість.

3.2 Розроблення програми впровадження корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко»

Наступним етапом є визначення кола завдань, що їх виконуватиме Відділ з КСВ на ТОВ «Домінік Ко» з метою реалізації стратегії соціальної відповідальності та положень «Кодексу соціально відповідальної компанії». Зокрема, менеджери з корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко» повинні знати:

міжнародні та національні стандарти й програмні документи з соціальної відповідальності;

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

концепцію стійкого розвитку;

основи стратегічного управління;

теорію аналізу інтересів сторін;

стан і тенденції розвитку світової та національної економіки;

методологію аналізу ринкового середовища на мікроекономічному рівні;

взаємозв'язок між елементами внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко» та ключовими факторами зовнішнього середовища;

питання, пов'язані з охороною навколишнього середовища;

перспективи та світові тенденції розвитку технології галузі, в якій спеціалізується ТОВ «Домінік Ко»;

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

застосування в менеджменті інформаційних технологій;

основи управління якістю;

статистичну звітність і бухгалтерський облік;

умови та особливості конкурентоспроможного функціонування підприємств різних форм власності;

напрямки інноваційної та інвестиційної політики;

основні напрями маркетингової діяльності;

порядок встановлення господарських зв'язків, методи комплексної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства, функції та методи управління, теорію управлінських рішень та комунікацій, загальні закономірностями взаємодії бізнесу та суспільства;

генезу концепції корпоративної соціальної відповідальності, роль і місце етики бізнесу системі корпоративної соціальної відповідальності;

етичні стандарти міжнародного бізнесу;

склад соціальних інвестицій;

механізм економічного регулювання корпоративної соціальної

відповідальності;

міжнародні стандарти щодо соціальної звітності;

вимоги до змісту та структури корпоративних соціальних звітів;

діловодство.

Крім того, важливо знати базові поняття та терміни корпоративної соціальної відповідальності, передовий досвід компаній в сфері соціально відповідальної діяльності.

Менеджери з корпоративної соціальної відповідальності повинні уміти аргументувати свою точку зору та розмовляти зі співрозмовником однією мовою: з фінансовими директорами говорити про корпоративну соціальну відповідальність, використовуючи терміни «біржові індекси» і «вартість капіталу», з директорами з персоналу – з позиції інвестицій у людей, з директорами зі співробітництва з органами влади – у термінах соціально-економічного розвитку території.

Менеджери з корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Домінік Ко» повинні розуміти особливості взаємодії всіх учасників суспільних процесів бізнесу, органів влади та громадських організацій. Особливо важливо вміти вибудовувати продуктивні партнерські відносини з громадськими організаціями.

Щоб підтримувати необхідний для виконання обов'язків рівень кваліфікації менеджери з корпоративної соціальної відповідальності повинні вивчати кращий досвід соціально відповідальної діяльності міжнародних і українських компаній.

Кар'єрний ріст менеджера з корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко» може проходити в напрямках корпоративного керування, зв'язків з інвесторами й інших функцій. До сфери відповідальності менеджера з корпоративної соціальної відповідальності повинен входити цілий ряд напрямків – від охорони навколишнього середовища до соціально-економічного розвитку територій. У кожному з цих напрямків відкриваються необмежені можливості для самовдосконалення.

Кваліфікаційні вимоги, які висовуються до посади менеджер з

корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко»: повна або базова вища освіта з напрямів «Менеджмент», «Економіка та підприємництво» (бакалавр або магістр). Або післядипломна управлінська освіта після вищої освіти з інших напрямів. Стаж роботи в галузі управління за професією: для магістра – 1 рік, для бакалавра – 2 роки.

Основними обов'язками менеджера з корпоративної соціальної відповідальності на ТОВ «Домінік Ко» повинні бути:

розробляти стратегію підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності у відповідності до наданих повноважень і виділених ресурсів;

максимально враховувати очікування стейкхолдерів;

аналізувати нефінансові ризики, пов'язані з діяльністю підприємства, та розробляє заходи щодо їх попередження;

розробляти та впроваджувати систему моніторингу ефективності діяльності підприємства у сфері корпоративної соціальної відповідальності;

розробляти щорічні програми з корпоративної соціальної відповідальності, включно з комунікаційними планами та бюджетами;

впроваджувати проекти в рамках затвердженої стратегії та програм;

координувати розробку та впровадження ініціатив підрозділів ТОВ «Домінік Ко» у сфері корпоративної соціальної відповідальності;

надавати фахівцям структурних підрозділів ТОВ «Домінік Ко» методичну і консультаційну підтримку, які допоможуть їм вести діяльність підрозділів у відповідності до принципів сталого розвитку;

відповідати за побудову конструктивних відносин та активно спілкуватись із внутрішніми (співробітники організації) та зовнішніми сторонами (профспілки, місцеві громади, органи влади й місцевого самоврядування, громадські організації тощо);

сприяти формуванню та підтримці позитивного іміджу ТОВ «Домінік Ко»;

забезпечувати поширення інформації, пов'язаної з програмами корпоративної соціальної відповідальності, з використанням усіх доступних каналів комунікації;

забезпечувати підвищення рівня поінформованості громади про відповідність ТОВ «Домінік Ко» принципам корпоративної відповідальності;
відповідати за підготовку соціального звіту (нефінансове звітування);
забезпечувати відповідність звітності щодо нефінансових аспектів діяльності ТОВ «Домінік Ко» з фінансовою та іншою звітністю підприємства.

Відділ з КСВ на ТОВ «Домінік Ко» має право:

знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства стосовно його діяльності;

подавати пропозиції з удосконалення роботи, пов'язаної з передбаченими обов'язками;

в межах своєї компетенції повідомляти безпосередньому керівнику про всі недоліки в діяльності ТОВ «Домінік Ко» (структурного підрозділу, окремих працівників), виявлені у процесі виконання своїх посадових прав і обов'язків і вносити пропозиції по їх усуненню;

запитувати особисто або за дорученням безпосереднього керівника від керівників підрозділів і інших спеціалістів інформацію і документи, необхідні для виконання його посадових обов'язків;

залучати спеціалістів усіх (окремих) структурних підрозділів до вирішення задач, покладених на нього;

вимагати від керівництва ТОВ «Домінік Ко», свого безпосереднього керівника надання допомоги у виконанні обов'язків.

Відділ з КСВ на ТОВ «Домінік Ко» та усі менеджери з соціальної відповідальності повинні нести відповідальність:

за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, у межах, визначених чинним трудовим законодавством України;

за правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України;

за причинені матеріальні втрати, у межах, визначених чинним трудовим і

цивільним законодавством України.

Важливу роль у визначенні характеру соціально-економічної діяльності підприємства відіграють міжнародні та вітчизняні нормативні документи щодо трудових відносин, виробництва якісної продукції, захисту навколишнього природного середовища, ощадливого використання природних та інших ресурсів.

Організаційно-економічне забезпечення управління соціальною відповідальністю включає документи, що регламентують організаційні й економічні умови розвитку соціальної відповідальності в діяльності компанії на всіх рівнях взаємодії із зацікавленими сторонами, а також сукупність інструментів її реалізації.

Також пропонуємо запровадити на ТОВ «Домінік Ко» перелік стандартів, які регулюють діяльність стосовно корпоративної соціальної відповідальності.

По-перше, необхідне впровадження ISO 26000:2010 «Настанова по соціальній відповідальності», яка включає наступні напрями:

Зобов'язання підприємства у сфері охорони праці (охорона праці стосується досягнення і підтримки високого рівня фізичного, інтелектуального і соціального процвітання працівників ТОВ «Домінік Ко», запобігання звільнень у зв'язку зі станом здоров'я, викликаного умовами праці, захисту працівників від ризиків, пов'язаних з нанесенням шкоди здоров'ю, і адаптації виробничого середовища до фізичних і психологічних можливостей працівників).

При цьому Відділ з КСВ ТОВ «Домінік Ко» повинен:

прагнути до розуміння та контролю ризиків, пов'язаних з охороною праці, вводити відповідні процедури і надавати безпечне устаткування, необхідне для запобігання професійних захворювань та нещасних випадків, а також для дій у аварійних ситуаціях;

аналізувати причини нещасних випадків і професійних захворювань, а також проблеми, підняті працівниками, для того, щоб розуміти їх і інформувати працівників про те, яким може бути вплив на людей;

розуміти і застосовувати засоби виробничої гігієни;

визнавати, що психологічні ризики на робочих місцях є причинами стресів і погіршення стану здоров'я;

розробити політику охорони праці, у якій буде чітко прописано, що жоден з елементів діяльності ТОВ «Домінік Ко» не є важливішим за охорону праці, і що охорона праці є невід'ємною частиною діяльності підприємства;

надавати необхідне навчання і зміцнення потенціалу всього персоналу по необхідних напрямках;

застосовувати системи управління охороною праці, які засновані на залученні зацікавлених працівників і які визнають і поважають права працівників на: повну і достовірну інформацію щодо ризиків, зв'язаних зі здоров'ям і безпекою, а також щодо контролю та попередження цих ризиків; вільно з'ясувати й одержувати роз'яснення по всіх аспектах охорони праці; відмову від роботи, що явно може викликати серйозну і неминучу загрозу їхньому життю здоров'ю; звернення за консультацією з питань охорони праці, за межі підприємства);

Впровадження заходів соціальної відповідальності (впровадження соціальної відповідальності в першу чергу стосується її інтеграції в існуючу систему управління ТОВ «Домінік Ко». Загалом повна перебудова підприємства з метою вмонтувати соціальну відповідальність у його діяльність є не обов'язковою, в більшості випадків соціальна відповідальність може бути інтегрована в організацію без істотних змін її структури);

Досягнення переваг (ТОВ «Домінік Ко» безумовно має розраховувати на досягнення відповідних потенційних переваг. Соціально відповідальні трудові відносини підприємства в сфері охорони праці можуть позитивно впливати на її можливості щодо найму на роботу, покращити мотивацію та збереження кадрів, покращити виконання зобов'язань по охороні праці, позитивно впливати на репутацію, скоротити витрати, підвищити продуктивність праці, підтримувати моральний стан персоналу, впливати на думку інвесторів, донорів, спонсорів, впливати на взаємини з урядом, засобами масової інформації, постачальниками,

аналогічними за рівнем організаціями, споживачами й співтовариством, у якому функціонує ТОВ «Домінік Ко» та розвивати взаємну довіру із стейкхолдерами).

По-друге, варто впровадити на ТОВ «Домінік Ко» стандарт ІС CSR-08260008000, що включає наступні напрями:

Соціальні права персоналу (вимоги щодо свободи об'єднань і право на колективний договір, заробітної плати, тривалості роботи, дискримінації, дисциплінарних мір, охорону праці);

Соціальні гарантії персоналу (включають перепідготовку й компенсаційні виплати під час скорочення персоналу, сприяння особам, що навчаються, оплачувану відпустку, охорону материнства);

Якість продукції, послуг і робіт (ТОВ «Домінік Ко» повинно виробляти й поставляти продукцію, якість яких, у тому числі безпека для людей і навколишнього середовища, відповідає всім обов'язковим вимогам, які встановлені чинними законодавчими й нормативними актами.

ТОВ «Домінік Ко» повинна виробляти й поставляти продукцію, якість яких відповідає характеристикам, які вона встановила в технічних документах (технічних умовах, фірмових стандартах, специфікаціях), які вона прийняла в договорах на поставку і які вона вказала в інформації на упакуванні, етикетках, а також у рекламі.

ТОВ «Домінік Ко» не повинно виробляти й поставляти контрафактну продукцію, або надавати контрафактні послуги, або виконувати контрафактні роботи);

Задоволення інтересів споживачів (включає інформацію про безпеку, розгляд скарг і претензій, захист персональних даних про споживачів, надання послуг першої необхідності);

Охорона навколишнього середовища (передбачає запобігання шкідливим впливам на навколишнє середовище, екологічне навчання й освіту персоналу);

Ощадлива витрата ресурсів (ТОВ «Домінік Ко» повинно поліпшувати процеси й інфраструктуру з метою ощадливої витрати ресурсів, проводити роботу з ощадливої витрати електричної та теплової енергії, води, палива,

матеріалів і інших ресурсів через впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання поновлюваних джерел енергії, рециркуляції води, скорочення відходів, співробітничати з партнерами в частині скорочення витрат ресурсів по всьому ланцюжку виробництва, закупівель, поставок і використання продукції та послуг, вишукувати можливості утилізації відходів власного виробництва, забезпечувати зменшення витрат енергії й матеріалів за рахунок зниження кількості дефектної продукції й відходів виробництва);

Підтримка місцевого співтовариства (передбачає підтримку зусиль влади в розвитку території, допомогу місцевим установам і організаціям соціальної сфери, допомога незаможним родинам, самотнім старим, а також ветеранам, підтримка житлово-комунального господарства, підтримка культурних і спортивних організацій і заходів);

Менеджмент соціальної відповідальності ТОВ «Домінік Ко» (передбачає мету й політику, аналіз і контроль з боку керівництва, інформування місцевого співтовариства і зацікавлених сторін, взаємодію з постачальниками та субпідрядниками, зовнішні зв'язки, самооцінка);

Примусова праця (ТОВ «Домінік Ко» не повинно використовувати або підтримувати використання примусової праці і не повинна вимагати від персоналу жодних застав при прийнятті на роботу);

Охорона праці (ТОВ «Домінік Ко» повинно створити безпечні умови праці і вживати відповідних заходів для запобігання нещасним випадкам та ушкодженню здоров'я, що є наслідком роботи або відбуваються в її процесі, шляхом скорочення, у можливих межах, факторів небезпеки, характерних для виробничого середовища);

Дискримінація (ТОВ «Домінік Ко» не повинно застосовувати або підтримувати дискримінацію при прийомі на роботу, оплаті праці, наданні доступу до навчання, підвищенні в посаді, звільненні або виході на пенсію на основі раси, національної належності, віросповідання, інвалідності, статі, сексуальної орієнтації, належності до будь-якої організації, політичних поглядів або віку);

Дисциплінарні заходи (ТОВ «Домінік Ко» не повинне використовувати або підтримувати тілесні покарання, психологічне чи фізичне насильство або словесні образи);

Робочий час (ТОВ «Домінік Ко» повинно дотримуватися відповідних законів і промислових стандартів, що визначають робочий час. Стандартний робочий тиждень має визначатися законодавством, але не повинен на регулярній основі перевищувати 48 годин. Персонал повинен мати принаймні один вихідний день за кожен семиденний період. Уся понаднормова робота має оплачуватися в розмірі, вищому за звичайний, і в жодному разі не повинна перевищувати 12 годин на працівника протягом тижня);

Заробітна плата (ТОВ «Домінік Ко» повинно гарантувати, що заробітна плата (після сплати податків) за стандартний тиждень принаймні відповідає мінімальним правовим або промисловим стандартам і достатня для задоволення основних потреб персоналу).

Отже, соціальні вимоги до ТОВ «Домінік Ко» надходять від офіційних або неофіційних суспільних інститутів, або самостійно визначаються представниками бізнес-товариства. У першому випадку відбувається регламентація участі бізнесу в суспільному житті за допомогою комерційного, екологічного, трудового, податкового законодавства. У другому випадку міра соціальної активності визначається ТОВ «Домінік Ко» самостійно. Запропоновані заходи щодо впровадження Відділу з КСВ та визначення кола посадових обов'язків менеджерів з корпоративної соціальної відповідальності, а також використання у своїй діяльності різноманітних стандартів дозволить спростити та координувати діяльність ТОВ «Домінік Ко» стосовно соціальної відповідальності.

Висновки до розділу 3

Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТОВ «Домінік Ко» передбачає:

1. Пропонується на ТОВ «Домінік Ко» створити спеціальний Відділ з КСВ, який буде забезпечувати розроблення та затвердження «Кодексу соціально відповідальної компанії», слідкуватиме за його впровадженням у загальну стратегію діяльності підприємства. Лише при формуванні інтегрованої корпоративної стратегії ТОВ «Домінік Ко» з орієнтацією на КСВ, можливо реалізувати комплексний стратегічний підхід до КСВ на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством та отримати позитивні результати від впровадження. Адже доведено, що підприємство, яке приділяє увагу соціальній складовій свого розвитку, забезпечує розроблення заходів, які спрямовані на внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність може отримати нові конкурентні переваги, встановити довготривалі взаємовідносини із споживачами, партнерами, громадськими організаціями та забезпечувати постійний розвиток власного персоналу, ріст продуктивності праці та інноваційну спрямованість.

2. Виявлено, що соціальні вимоги до ТОВ «Домінік Ко» надходять від офіційних або неофіційних суспільних інститутів, або самостійно визначаються представниками бізнес-товариства. У першому випадку відбувається регламентація участі бізнесу в суспільному житті за допомогою комерційного, екологічного, трудового, податкового законодавства. У другому випадку міра соціальної активності визначається ТОВ «Домінік Ко» самостійно. Запропоновані заходи щодо впровадження Відділу з КСВ та визначення кола посадових обов'язків менеджерів з корпоративної соціальної відповідальності, а також використання у своїй діяльності різноманітних стандартів дозволить спростити та координувати діяльність ТОВ «Домінік Ко» стосовно соціальної відповідальності.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження у кваліфікаційній роботі на тему: «Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Міжнародне бізнес-середовище свідчить, що принципи корпоративної соціальної відповідальності є однією із складових успішної стратегії, яка зміцнює імідж і репутацію підприємства, приваблює клієнтів, утримує найкращих працівників, сприяє сталому розвитку. Завдяки співпраці бізнесу і різних стейкхолдерів значна частини екологічних, соціальних та демографічних аспектів може бути успішно вирішена. Проте основною проблемою впровадження КСВ є небажання працювати у соціальному напрямі, підміна терміну «корпоративна соціальна відповідальність» поняттям «благодійництво». Корпоративна соціальна відповідальність як відкрита прозора ділова практика, базується на етичних цінностях та повазі до своїх працівників, акціонерів, користувачів та на охороні навколишнього середовища, а благодійництво – це короткотривала дія з надання матеріальної допомоги

Досвід європейського бізнесу доводить, що соціальна відповідальність корисна для підприємства, суспільства і держави. В Україні лише в останні роки почали приділяти значну увагу цьому питанню та робити окремі кроки на шляху власного бачення корпоративної соціальної відповідальності, враховуючи особливості економічного, екологічного та соціального розвитку нашої держави.

2. Доведено, що бізнесу, який впроваджує корпоративну соціальну відповідальність у корпоративні системи менеджменту, слід постійно підтверджувати «реальність» намірів інтегрувати КСВ у свою стратегію, надавати кошти для ефективної зміни повсякденних практик, звітуватись перед стейкхолдерами за усі напрями та результати її впровадження.

Адже сьогодні корпоративна соціальна відповідальність виступає одним з ключових факторів успіху бізнесу в конкурентній боротьбі і досягненні його сталого розвитку. Необхідність ідентифікації та задоволення потреб ключових груп стейкхолдерів на системній і стратегічній основі призводять до

усвідомлення значущості корпоративної соціальної відповідальності, пошуку способів її інтеграції в корпоративну і бізнес-стратегію підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Роль лідера у розвитку концепції КСВ та її впровадженні в корпоративну стратегію повинна бути покладена на Топ-менеджмент, оскільки саме менеджери несуть повний обсяг відповідальності перед усіма стейкхолдерами. Для подолання обмеженості і фрагментарності соціальних ініціатив, їх ізольованості від бізнес-цілей підприємства відчують потребу у вбудовуванні КСВ в систему стратегічного управління на всіх рівнях з метою побудови інтегрованих корпоративних стратегій.

3. Виявлено, що соціально-етичні норми в Україні перебувають на етапі свого розвитку, урядом вже напрацьована нормативно-правова база, окремі складові якої підштовхують та зобов'язують український бізнес подавати звітність нефінансового соціально-екологічного спрямування.

Розвиток корпоративної соціальної відповідальності бізнесу неможливий без контролю з боку суспільства та соціальних інститутів, створення потужної вітчизняної соціальної моделі, яка ґрунтується на етичних принципах та нормах ділової поведінки, враховує успішний закордонний досвід. Важливу роль при впровадженні КСВ має відігравати комунікація та активний діалог між усіма стейкхолдерами з метою врахування інтересів сторін. Адже реалізація бізнесом КСВ допомагає вирішити різноманітні питання: підвищення економічних показників, зростання конкурентоспроможних позицій, вирішення соціальних, екологічних, маркетингових, репутаційних та іміджевих проблем. Для суспільства України ці питання відіграють головну роль, а для практичних проектів українських підприємств ці напрями мають велике значення і будуть позитивно прийматися суспільством, державою і закордонними партнерами.

4. ТОВ «Домінік Ко» входить до Топ-10 найбільших компаній на ринку кондитерських виробів України, що експортують свою продукцію закордон. Підприємство має сформований позитивний імідж, впізнаваний бренд, а також широкий асортимент продукції. Цінова політика підприємства орієнтована на різні категорії груп споживачів, можливе замовлення продукції через сайт

підприємства. При цьому аналіз персоналу ТОВ «Домінік Ко» показав негативні тенденції до його зменшення, так протягом 2018-2020 років було звільнено 186 осіб, що відповідно вплинуло і на зменшення фонду оплати праці. Матеріальна мотивація працівників зменшується щороку і призводить до втрати довіри працівників до менеджменту підприємства. Також виявлено, що більшість працівників мають початковий рівень вищої освіти, а менеджмент ТОВ «Домінік Ко» не стимулює працівників продовжувати навчання та підвищувати власну кваліфікацію.

5. Провівши фінансово-економічний аналіз ТОВ «Домінік Ко» можна зазначити, що капітал ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. має тенденцію до зростання, так у 2020 році порівняно з 2019 роком збільшилась середня вартість сукупного капіталу на 31702,5 тис. грн., так само як середня вартість власного капіталу на 25840,5 тис. грн., що є позитивним для підприємства. Чистий дохід мав тенденцію до зниження: порівнюючи 2020 рік і 2019 рік відбулось зменшення на 66136 тис. грн. (на 13%), а порівнюючи 2020 рік і 2018 рік – зменшення було на 129419 тис. грн. (23%). На це вплинуло зменшення рівня реалізації продукції, оскільки на ТОВ «Домінік Ко» зменшився обсяг реалізованої продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком на 40%.

6. Визначено, що існуюча стратегія ТОВ «Домінік Ко» передбачає діяльність підприємства на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування, ведення чесного та прозорого бізнесу, побудови лояльних відносин з стейкхолдерами, турботу про навколишнє середовище. В основі цієї стратегії розуміння того, що ТОВ «Домінік Ко» працює у сучасному відкритому суспільстві і гармонізація відносин з навколишнім соціальним середовищем є запорукою успішної та стабільної роботи.

Проте розвиток КСВ залишається на низькому рівні. Проведене дослідження показало, що на підприємстві відсутній спеціальний відділ чи служба, яка займалась розробкою та впровадженням політики екологічної та соціальної відповідальності. На ТОВ «Домінік Ко» здійснюються певні види соціальної активності, але вони носять не системний, а ситуаційний характер. На

підприємстві відсутня нефінансова звітність, на сайті не відображені заходи, що стосуються соціальних та екологічних напрямів його діяльності. Також відсутній Етичний кодекс та інші документи, які б регламентували діяльність ТОВ «Домінік Ко» в цих напрямках, були у відкритому доступі для працівників підприємства. Звичайно, що менеджмент дотримується чинного трудового законодавства, намагається створювати позитивні відносини в колективі, але, має бути спеціаліст, який виявлятиме причини створених тенденцій соціальної відповідальності з боку підприємства та менеджменту, проводитиме моніторинг виконаних заходів та їх вплив на підприємство, його стейкхолдерів. Адже заходи з КСВ опосередковано позначаються на зростанні доходу підприємства, зменшують плинність кадрів та розвиває соціальний діалог із усіма стейкхолдерами.

7. Пропонується на ТОВ «Домінік Ко» створити спеціальний Відділ з КСВ, який буде забезпечувати розроблення та затвердження «Кодексу соціально відповідальної компанії», слідкуватиме за його впровадженням у загальну стратегію діяльності підприємства. Лише при формуванні інтегрованої корпоративної стратегії ТОВ «Домінік Ко» з орієнтацією на КСВ, можливо реалізувати комплексний стратегічний підхід до КСВ на всіх ієрархічних рівнях управління підприємством та отримати позитивні результати від впровадження. Адже доведено, що підприємство, яке приділяє увагу соціальній складовій свого розвитку, забезпечує розроблення заходів, які спрямовані на внутрішню та зовнішню соціальну відповідальність може отримати нові конкурентні переваги, встановити довготривалі взаємовідносини із споживачами, партнерами, громадськими організаціями та забезпечувати постійний розвиток власного персоналу, ріст продуктивності праці та інноваційну спрямованість.

8. Виявлено, що соціальні вимоги до ТОВ «Домінік Ко» надходять від офіційних або неофіційних суспільних інститутів, або самостійно визначаються представниками бізнес-товариства. У першому випадку відбувається регламентація участі бізнесу в суспільному житті за допомогою комерційного, екологічного, трудового, податкового законодавства. У другому випадку міра

соціальної активності визначається ТОВ «Домінік Ко» самостійно. Запропоновані заходи щодо впровадження Відділу з КСВ та визначення кола посадових обов'язків менеджерів з корпоративної соціальної відповідальності, а також використання у своїй діяльності різноманітних стандартів дозволить спростити та координувати діяльність ТОВ «Домінік Ко» стосовно соціальної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Aras G., Aybars A., Kutlu O. Managing corporate performance: Investigating the relationship between corporate social responsibility and financial performance in emerging markets. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2010. Vol. 59. № 3. P. 229-254.
2. Carroll A.B. Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenge. *Academy of Management Executive*. 2004. Vol. 18 (2). P. 118.
3. Корягіна Т.В. Тенденції розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4/2011. С. 30-32.
4. Мельник М.І. Інститут соціально орієнтованого бізнес-середовища в економічних відносинах: цілі та інструменти стимулювання. *Регіональна економіка*. 2010. №1. С. 15-19.
5. Маліновська О.Я. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: етапи становлення. *Збірник наукових праць Національного лісотехнічного університету України*. 2008. Вип. 18.6. С. 200-204.
6. Колот А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5-26.
7. Commission of the European Communities. Green Paper. URL: <http://eur-lex.europa.eu>
8. Бурковська А.В., Лункіна Т.І. Законодавче регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні потребує удосконалення. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2016. № 50(1). С. 32-37.
9. Волосковець Н.Ю. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки. *Наукові праці КНТУ*. №17. 2010. С. 105-111.
10. Шевченко Т.П. Проблеми законодавчого регулювання корпоративної соціальної відповідальності в Україні. *Вісник Національного*

університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». №2 (9). 2012. С. 111.

11. Chin H.-L., Chin H.-H., Chen T.-Y. On the determinants of corporate social responsibility: International evidence on the financial industry. *Journal of Business Ethics*. 2010. Vol. 93. № 1. P. 115-135.

12. United Nations. Global Compact. URL: <http://www.unglobalcompact.org/>

13. Цимбалюк С.О., Цимбалюк С.А. Аналіз наукових підходів до конструювання компенсацийного пакета: теоретико-прикладні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2013. № 4/2013. С. 281-286.

14. Грішнова О.А., Міщук Г.Ю., Олійник О.О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків : [монографія] / О. А. Грішнова, Г. Ю. Міщук, О. О. Олійник. Рівне : НУВГП, 2014. 216 с.

15. Kim J.-W. Assessing the long-term financial performance of ethical companies. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 2010. Vol. 18. № 3-4. P. 199-208.

16. Олійник О.О., Олейник Е.А. Корпоративна соціальна відповідальність в системі управління персоналом підприємства. 2015. URL: <http://projects.dune-hd.com/handle/2010/9324>

17. Надейко М. Векторна модель менеджменту соціальної відповідальності на засадах корпоративної культури підприємства. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2020. № 3(23). С. 97-105.

18. Балабанюк Ж.М. Взаємозв'язок корпоративної соціальної відповідальності та політики руху персоналу організації. *Економіка та держава*. 2012. № 3. С. 25–28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_3_9

19. Бурлакова Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як основа гармонізації добробуту суспільства. *Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 252. Т. IV. Дніпропетровськ: 2009. С. 881–891.*

20. Пушкар М.С., Голінач Л.І. Соціальна відповідальність бізнесу: теорія і практика : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2018. 215 с.
21. Сардак С.Е. Внутрішня корпоративна соціальна відповідальність підприємства: теоретичні та практичні аспекти. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 342–347.
22. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку : монографія. / за заг. наук. ред. А. М. Колот. К. : КНЕУ, 2012. 501 с.
23. Хрущ Н.А. Інноваційні підходи у формуванні стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 4 (Том 2). С. 262-267.
24. Посібник з КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності / Лазоренко О., Колишко Р. К. : Енергія, 2008. 96 с.
25. Затейщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 200–205.
26. Ming-Dong P.L. A review of the theories of corporate social responsibility: its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*. 2008. Vol. 10 (1). P. 69.
27. Левченко О.П., Міщенко І.В. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. № (25). С 36-49.
28. Lee S., Park S.-Y. Do socially responsible activities help hotels and casinos achieve their financial goals? *International Journal of Management*. 2009. Vol. 28. P. 105-112.
29. Freeman R.E. Strategic management: A stakeholder approach / Freeman R.E. Boston : Pitman, 2004. 46 p.
30. Carroll A.B. Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*. 2009. № 38 (3). P. 268-295.
31. Schwartz M., Carroll A. Corporate social responsibility: a three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. Vol. 13(4). P. 503–530.

32. Chandler D. Strategic corporate social responsibility as global brand insurance. *Business Horizons*. 2005. Vol. 48. P. 317-324.
33. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії Europe-2020). *Український соціум*. 2013. № 2. С. 163-176.
34. Білан О.С. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №11 / 2017. С. 166-169.
35. Охріменко О.О. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / О.О. Охріменко, Т.В. Іванова. К.: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2015. 180 с.
36. Харламова А.О. Корпоративні соціальна відповідальність необхідний чинник формування корпоративної стратегії. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1410>
37. Левченко О.П. Етапи формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2015. Вип. 25. С. 36-48.
38. Камишнікова Е.В. Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у корпоративну стратегію. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Яроцук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничополіграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2017. Том 27. № 1. С. 199-205.*
39. McKinsey and Company. Valuing corporate social responsibility: McKinsey Global Survey Results / McKinsey and Company, New York, 2009. URL: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/valuingcorporate-social-responsibility-mckinsey-global-survey-results>.
40. Lubin D.A. The sustainability imperative. *Harvard Business Review*. 2010. No. 88 (5). P. 42-50.
41. Gazzola P. CSR integration into the corporate strategy. *Cross-Cultural Management Journal*. 2014. No. 26 (2). P. 331-337.

42. Керівництво соціальною відповідальністю : Міжнародний стандарт ISO 26000:2010. URL: http://csm.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=633%253A1-iso-26000-&catid=41%253A2009-10-16-12-08-07&lang=uk
43. Мурашко М.І. Концептуальні основи соціальної відповідальності бізнесу в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2009. № 2. С. 114-122. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/9099/11-Myrashko.pdf?sequence=1>, с. 116
44. Ворончак І.О. Європейська модель соціальної відповідальності бізнесу: особливості, тенденції розвитку та перспективи для України. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 9–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2019_2_3.
45. Ляшук К.П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. С. 103-106.
46. Ткаченко Н. О. Аналіз моделей соціальної відповідальності фармацевтичного бізнесу. *Фармацевтичний журнал*. 2013. № 1. С. 9-15.
47. Тарасюк Г.М., Василенко Н.В. Європейська модель корпоративної соціальної відповідальності в Україні: механізм реалізації та адаптація. *Інфраструктура ринку*. Випуск 23. 2018. С. 240-245.
48. Лазоренко О., Колишко Р. та ін. Посібник із КСВ. Базова інформація з корпоративної соціальної відповідальності. К.: Енергія, 2008. С. 25.
49. Buckland H., Albareda L., Lozano J.-M. The Changing Role of Government in Corporate Responsibility. A report for practitioners. ESADE Business School Antonio Tencati, Francesco Perrini: Bocconi University and SDA Bocconi School of Management: Atle Midttun: Norwegian School of Management. 10 April 2006. 85 p.
50. Шевченко О.В. Регулювання політики корпоративної соціальної відповідальності: практика країн-членів Європейського Союзу. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. № 7. С. 12-21.
51. Матвійчук Л.О. Генеза концепцій корпоративної соціальної відповідальності. *Гроші, фінанси і кредит*. 2016. № 6. С. 332-337.

52. Пільгуй С.С. Вплив корпорацій на розвиток суспільства шляхом впровадження корпоративної соціальної відповідальності. *Наук. вісн. Ужгородського ун-ту. Серія «Економіка»*. Ужгород, 2012. Вип. 2 (36). С. 194-200.

53. Грицина Л.А. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств: зарубіжний та вітчизняний досвід. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10 (1). С. 99-102.

54. Tschopp D., Wells S., Barney D. The institutional promotion of corporate social responsibility reporting. *Journal of Academic and Business*. 2012. № 5. P. 1-18. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/111010.pdf>.

55. Mapping Instruments for Corporate Social Responsibility. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2003. 30 p.

56. Дейч М. Міжнародний досвід розвитку корпоративної соціальної відповідальності та можливості його адаптації до умов України. *Економіка та право*. 2011. № 3. С. 13-19.

57. Довгань Л. Економічні аспекти корпоративної соціальної відповідальності в умовах макроекономічної кризи. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. № 2. С. 106–110.

58. United Nations Global Compact. URL: <https://www.unglobalcompact.org>.

59. Саприкіна М.А. Головні тренди КСВ. URL: http://csr-ukraine.org/article_головні-тренди-кcv/

60. Сайт ТОВ «Домінік Ко». URL: <https://dominik.ua/>

61. Що таке нефінансова звітність і хто в ній зацікавлений? / Офіційний сайт CSR MarketPlace. URL: <http://www.csrinfo.org.ua/>

62. Березіна О. Ю. Кількісна оцінка соціальної відповідальності корпорацій. *Вісник Української академії банківської справи*. 2012. № 1(32). С. 97-101.

63. Євтушенко В.А. Оцінка корпоративної соціальної відповідальності: методи, об'єкти, показники. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2013. №46(1019). С.53-63.
64. Черних О. В. Управління соціальною відповідальністю на великих підприємствах : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Донецьк, 2012. 26 с.
65. Юзик Л.О. Підходи щодо оцінки впливу КСВ на показники діяльності підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_3/Yuzik.pdf
66. Зибарева О.В., Вербівська Л.В. Корпоративна соціальна відповідальність в контексті сталого розвитку підприємництва. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. № 4. С. 20-35.
67. Марченко О.В., Чайкіна А.О. Поняття корпоративної соціальної відповідальності підприємства та напрями її впровадження. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09 червня 2022 р. Полтава* : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. С. 75-77.

Додатки