

**Міністерство освіти і науки України  
Західноукраїнський національний університет  
Факультет економіки та управління  
Кафедра економіки та економічної теорії**

**Білан Анжела Володимирівна**

**Управління розвитком соціальної відповідальності підприємства./  
Management of corporate social responsibility development**

спеціальність 051 «Економіка»  
освітньо-професійна (наукова) програма «Економіка підприємства»

випускна кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконала студентка  
групи ЕЕПм-21  
Білан Анжела Володимирівна

\_\_\_\_\_

підпис

Науковий керівник:  
д.е.н., професор  
Гринчуцький Валерій Іванович

\_\_\_\_\_

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_р.

Завідувач кафедри

д.е.н., професор

Козюк Віктор Валерійович

\_\_\_\_\_

підпис

Тернопіль – 2020

## АНОТАЦІЯ

Білан А.В. Управління розвитком соціальної відповідальності підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 051 “Економіка” (освітньо-професійна програма «Економіка та управління підприємством»). – Західноукраїнський національний університет. Тернопіль, 2020.

У роботі розглянуто теоретичні аспекти управління соціальною відповідальністю підприємства в контексті забезпечення сталого розвитку; досліджено вітчизняну та світову практику корпоративної соціальної відповідальності; проаналізовано стан та окреслено перспективи розвитку соціальної відповідальності досліджуваного підприємства.

## SUMMARY

Bilan A.V. Management of corporate social responsibility development - Manuscript.

Research for obtaining master's degree by speciality 051 “Economics” (education program “Economy and management of an enterprise”). – West Ukrainian national university. Ternopil, 2020.

The paper considers the theoretical aspects of corporate social responsibility management in the context of sustainable development; domestic and world practice of corporate social responsibility is studied; the state and prospects of development of social responsibility of the investigated enterprise are analyzed.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність і значення соціальної відповідальності підприємства.....	6
1.2. Нефінансова звітність як складова управління соціальною відповідальністю підприємства .....	15
Висновки до 1 розділу.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» В КОНТЕКСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	25
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства .....	25
2.2. Дослідження соціальної відповідальності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» .....	32
Висновки до 2 розділу.....	43
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	44
3.1. Інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління .....	44
3.2. Розробка програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	59
Висновки до 3 розділу.....	73
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	83

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Трансформаційні процеси економіки в умовах глобалізації спрямовані на максимальне підвищення ділової активності підприємництва з метою забезпечення матеріальних благ суспільства та створення сприятливого бізнес-середовища в країні. Звертаючи увагу на вирішення суто економічних проблем, суспільство втрачає інші необхідні складові гармонійного розвитку, якими є духовність, етичність, соціальна справедливість, дбайливе ставлення до природи тощо. У цьому контексті особливої уваги набуває соціальна відповідальність як важлива компонента сталого розвитку, що ґрунтується на узгодженні інтересів людини, держави, суспільства та бізнесу. Лише на основі формування відповідальності різних суб'єктів економіки за свої дії можна досягнути якісно нового рівня розвитку суспільства.

Незважаючи на поширення практики впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) в діяльність окремих українських компаній, керівництво більшості підприємств все ще не усвідомлює переваг від переходу на якісно новий рівень ведення бізнесу, що й обумовлює актуальність даної проблематики та необхідність подальших досліджень.

Істотний внесок в дослідження проблематики корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені як Л. Антонова, Дж. Акерлоф, Н. Балабанова, Ю. Бас, Д. Баюра, З. Бурик, Х. Гальчак, С. Гончарова, Л. Грицина, І. Дегтярьова, П. Калита, Е. Карнегі, Л. Квятковська, Н. Кирилук, А. Колосок, Ф. Котлер, А. Кравченко, М. Портер, М. Фрідмен та ін.

*Мета і завдання дослідження.* Метою виконання випускної кваліфікаційної роботи є комплексне науково-теоретичне дослідження проблем управління розвитком соціальної відповідальності підприємства та обґрунтування основних напрямків його вдосконалення.

Реалізація мети дослідження обумовила постановку та вирішення таких завдань:

- проаналізувати та уточнити понятійний апарат соціальної відповідальності, визначити її роль і значення у забезпеченні сталого розвитку підприємства та суспільства;
- дослідити особливості формування нефінансової звітності як складової управління соціальною відповідальністю підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та дослідити особливості управління його соціальною відповідальністю;
- обґрунтувати необхідність інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління;
- сформулювати пріоритетні напрями соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та розробити програму її розвитку.

*Предметом дослідження* є комплекс теоретичних положень, методичних підходів, інструментів прийняття управлінських рішень щодо реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є соціально-економічна діяльність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

*Методи дослідження.* В процесі проведення дослідження використано загальні та спеціальні методи, які ґрунтуються на об'єктивних законах економіки. Зокрема, при дослідженні різних підходів щодо категоріального апарату соціальної відповідальності використано метод аналізу та синтезу; на основі прийомів економіко-статистичного методу (статистичного спостереження, групування, порівняння) проведено аналіз практики соціальної відповідальності бізнесу, за допомогою абстрактно-логічного методу здійснено узагальнення результатів дослідження, сформульовані висновки та пропозиції.

*Наукова новизна дослідження* полягає в обґрунтуванні основних напрямків удосконалення управління розвитком соціальної відповідальності підприємства.

*Практичне значення дослідження*, проведеного в межах написання кваліфікаційної роботи, полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо розробки програми соціальної відповідальності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні положення роботи доповідались і обговорювались II студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми розвитку сучасних підприємств» (м. Тернопіль, 15 травня 2019 р.), III Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м. Сєверодонецьк, 14 листопада 2019 р.), IV Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі» (м. Сєверодонецьк, 12 листопада 2020 р.).

*Структура роботи.* Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку, списку використаних джерел і додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність і значення соціальної відповідальності підприємства

Стрімкий розвиток цивілізації актуалізував вирішення глобальної проблеми: збереження основи людського життя й одночасного забезпечення розвитку людства. За прогнозами вчених у 2050 р. на Землі буде жити понад 9 мільярдів чоловік, про майбутнє яких наше суспільство має думати вже сьогодні.

«Забезпечення сталого розвитку людства - найважливіша проблема, що стоїть перед світовою спільнотою». Така заява була зроблена в 1987 році Генеральною Асамблеєю ООН. З того часу вона не втратила своєї актуальності - концепція сталого розвитку активно обговорюється і сьогодні. Сталий розвиток суспільства передбачає збалансоване вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем з урахуванням інтересів як сучасного, так і майбутніх поколінь. Сталий розвиток суспільства не може бути досягнутий в умовах соціально безвідповідального ставлення з боку суспільства та окремих суб'єктів господарювання [12].

У 1992 році на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку в Ріо-де-Жанейро ідею сталого розвитку проголошено глобальним керівним принципом: «Вона (ідея) передбачає відповідальність – за сьогоднішній день і за майбутні покоління як у масштабах країни, так і на міжнародній арені». Забезпечення сучасних потреб людства, захист інтересів майбутніх поколінь та піклування про навколишнє середовище – основні її аспекти, на які орієнтуються дедалі більше країн світу.

Світова спільнота розробила систему стандартів та рекомендацій щодо запровадження принципів сталого розвитку, а саме: стандарт ISO 14000 в галузі

систем екологічного менеджменту, Global Reporting Initiative (GRI) – рекомендації щодо звітності в галузі сталого розвитку, міжнародний стандарт із соціальної відповідальності ISO 26000, ISO 9001:2000 тощо. Сталий розвиток визначено ООН як основний напрям розвитку цивілізації на XXI століття. Німеччина належить до тих держав, які взяли на себе зобов'язання щодо запровадження в систему господарювання принципів сталого розвитку [28, 12].

Забезпечення сталого розвитку країни пов'язане з вирішенням низки важливих питань, а саме: підвищення конкурентоспроможності виробництва, формування соціально орієнтованої економіки тощо. Однією з ключових проблем на сьогодні є проблема соціальної відповідальності бізнесу, тобто його відповідальності перед місцевою громадою або суспільством в цілому. Можемо спостерігати неоднозначні процеси у цій галузі: з одного боку – зростання активності підприємств великого бізнесу, а з іншого – нерозуміння малими та середніми підприємствами ролі та значення соціальної відповідальності бізнесу в забезпеченні сталого розвитку. Малий бізнес, як правило, обмежується лише добродійністю місцевого масштабу, вважаючи її своєю основною формою соціальної відповідальності. Лише великі підприємства ведуть активний діалог із місцевими громадами, впроваджують сучасні міжнародні стандарти соціально орієнтованого та екологічного менеджменту, публікують свої соціальні звіти.

Світовий досвід свідчить, що сталий гармонійний розвиток можливий лише за умови належного рівня соціальної відповідальності цих головних суб'єктів соціуму, насамперед бізнесу, враховуючи його провідну роль у суспільстві [21, 109].

Кардинал Й.Хеффнер сформулював вимоги до керівництва підприємства щодо моральної та соціальної відповідальності по відношенню до співробітників: «Вирішальним є особисте ставлення керівників підприємства до найманих працівників. Отже, головною ідеєю є людська гідність, причому, на тривалу перспективу тільки ця позиція може забезпечити успішний розвиток



підприємства. Той, хто займає керівну посаду, повинен вміти слухати працівників своєї компанії і ставити себе на місце іншого» [19].

Велику увагу було приділено «відповідальності підприємця за загальне благополуччя»: по-перше, кардинал звертається до совісті підприємця і великого власника та переконує їх не приховувати свої кошти від «продуктивного використання» і не переміщувати свої капітали за кордон, адже це позбавляє суспільство матеріальної та ідейної підтримки, якої воно потребує. По-друге, моральна відповідальність вимагає, щоб групи, створені на основі спільності інтересів, не зводили роль держави до засобу задоволення їх інтересів, а визнавали в своїй програмі та практичній діяльності саме суспільне благо всього народу вищою і загальнообов'язковою нормою». По-третє, кардинал Й. Хеффнер окремо виділив екологічну відповідальність підприємця: «Підприємець в інтересах загального добробуту зобов'язаний забезпечувати захист навколишнього середовища. У цьому питанні необхідно знайти оптимальне рішення в інтересах як загального блага, так і підприємств».

У 1953 р. поняття корпоративної соціальної відповідальності (CSR = Corporate Social Responsibility) вперше було попередньо сформульовано в публікації відомого американського вченого-економіста Говарда Боуена «Соціальна відповідальність підприємця» (Howard Bowen, Social Responsibilities of the Businessman). Під корпоративною соціальною відповідальністю Говард Боуен розумів «зобов'язання підприємців проводити таку політику, приймати такі рішення або слідувати таким напрямкам діяльності, які враховують цілі і цінності суспільства».

За таких умов багато корпорацій, почали в процесі діяльності розробляти і реалізовувати різні ініціативи, що враховують потреби суспільства або навколишнього середовища. Так, наприклад, в середині 90-х р.р. велика фармацевтична компанія Betapharm була однією з перших німецьких фірм, яка успішно використала свою ініціативу в рамках CSR для вирішення проблем зі зниження обсягів продажу. Betapharm виступила зі стратегічної соціальною ініціативою на користь сімей з хронічно хворими дітьми. В результаті компанія

отримала стратегічну перевагу перед конкурентами і збільшила свій оборот на ринку, що був насиченим продукцією інших фірм. Цей приклад наслідували інші німецькі підприємства.

Сьогодні практично кожне велике підприємство прагне довести, що воно несе відповідальність перед суспільством за свої дії. CSR давно стала характерною рисою підприємств, важливим фактором конкурентної боротьби і навіть питанням економічного виживання через зростання свідомості споживачів.

CSR також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства не тільки у споживачів, але і у своїх працівників. Це сприяє залученню кваліфікованих співробітників, а також мотивації всіх працівників до продуктивної праці та закріплення наявного штату співробітників на даному підприємстві.

Відповідно одним із шляхів реалізації концепції сталого розвитку на рівні підприємства є дотримання підприємствами принципів соціальної та екологічної відповідальності.

У 1999 р. Генеральним секретарем ООН був офіційно запропонований всім зацікавленим керівникам підприємств Глобальний договір ООН (United Nations Global Compact). Підприємства, які беруть участь в реалізації принципів Глобального договору, повинні в листі Генеральному секретарю ООН висловити свою волю у дотриманні визначених соціальних і екологічних стандартів. Ці стандарти є мінімальними і засновані на документах, які вже здебільшого увійшли в національне законодавство [12].

В галузі екології підприємства, які підписали Глобальний договір ООН, зобов'язуються: дотримуватися позиції, що попереджає небезпеку для навколишнього середовища; виступати з ініціативами щодо сприяння розвитку екологічної свідомості; заохочувати розробку і поширення екологічно чистих технологій.

Діяльність підприємств як відповідальних членів суспільства, спрямована на досягнення суспільного блага. Основою цієї громадської активності є:

- безкорислива добродійність підприємств;
- суспільно корисна діяльність працівників підприємств на громадських засадах в робочий час і позаробочий час;
- створення підприємствами фондів - форма діяльності, яка часто використовується середніми підприємствами;
- сталий розвиток - розвиток, що забезпечує задоволення потреб сучасного покоління без загрози майбутнім поколінням;
- орієнтована на моральні цінності і норми етичної концепції підприємства, реалізація якої забезпечується завдяки впровадженню на підприємстві спеціально сформульованих етичних принципів;
- принципи і норми, що визначають умови управління підприємством і контроль його діяльності - сукупність важливих законів, директив, кодексів, заяв, концепції підприємства, а також традицій управління підприємством і контролю його діяльності.

Отже, під соціальною відповідальністю підприємства (іншими словами – корпоративною соціальною відповідальністю (КСВ) розуміють її діяльність за трьома видами відповідальності: економічною (якість та безпека продукції і послуг, їх фізична і цінова доступність), екологічною (зниження рівня шкідливих викидів і зменшення інших навантажень на навколишнє середовище) та соціальною (інвестування в розвиток колективу компанії, реалізація зовнішніх соціальних проектів тощо). Виходячи з цього, можна стверджувати, що корпоративна соціальна відповідальність є складовою корпоративного управління, а не просто функцією зв'язків і з громадськістю.

Відповідно до європейської практики соціальна відповідальність бізнесу поширюється на сім напрямків:

- 1) дотримання прав людини;
- 2) дотримання вимог законодавства;
- 3) ділова та корпоративна етика;
- 4) захист навколишнього природного середовища;

- 5) співпраця зі стейкхолдерами (зацікавленими сторонами): співробітниками, споживачами, акціонерами, громадою, іншими суб'єктами господарювання;
- 6) дотримання міжнародних норм поведінки;
- 7) прозорість та підзвітність [33].

Діяльність, що відображається в системі економічних, екологічних та соціальних показників сталого розвитку, реалізується через діалог зі суспільством та є важливою складовою стратегічного планування та управління компанією. Відповідно рішення в галузі корпоративної соціальної відповідальності приймаються усіма взаємопов'язаними рівнями корпоративного управління (власниками компаній, радами директорів і менеджментом).

Тобто будь-які виробничі та економічні рішення приймаються з урахуванням їх соціальних і екологічних наслідків для окремих компаній та суспільства в цілому. За таких умов корпоративна соціальна відповідальність перетворюється на потужний чинник стратегічного розвитку, зміцнення ділової репутації та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Фактично корпоративна соціальна відповідальність - це політика і реалізація стратегії сталого розвитку компанії. Вплив соціальної відповідальності на привабливість бізнесу для інвесторів важко переоцінити: кожен інвестор, приймаючи серйозне рішення щодо купівлі пакетів акцій тієї чи іншої компанії, оцінює весь спектр ризиків, в тому числі екологічні та соціальні. Тобто, компанія може бути привабливою з точки зору своєї поточної прибутковості, проте нестійкою щодо здійснення екологічної та соціальної діяльності.

Погоджуємося з твердженням науковця І.В. Лебедева, який розглядає корпоративну соціальну відповідальність як активну соціальну позицію підприємства, яка спрямована на сталий розвиток та передбачає сумлінне дотримання законодавства, стандартів і угод із соціального партнерства, а також добровільно прийнятих додаткових зобов'язань щодо задоволення

економічних і соціальних потреб внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, місцевих громад і суспільства в цілому [21, 112].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність компанії - це її внесок в економічну, екологічну та соціальну діяльність, що забезпечує і підтримує сталий розвиток як самої компанії, так і регіону, на території якого вона здійснює свою діяльність, та, відповідно, суспільства в цілому.

Вітчизняні науковці Д.О. Баюра та Ю.В. Червіна наслідком взаємозв'язку сталого розвитку та соціальної відповідальності визначають зниження негативного впливу інтегрованих структур на навколишнє середовище. Тільки та інтегрована структура, яка виконує економічні, соціальні та екологічні вимоги є соціально відповідальною. Це робить таку структуру бізнесу стійкою не тільки в отриманні прибутку, але й стабільно розвинутою у довгостроковій перспективі [3].

Варто зазначити, що управління бізнесом на основі принципів сталого розвитку допомагає не тільки покращити ділову репутацію та знизити ризики, але й підвищити вартість компанії в довгостроковій перспективі. З цією метою кожна соціально відповідальна компанія повинна поставити та вирішити низку завдань, а саме:

- 1) налагодити взаємодію з зацікавленими сторонами або підвищити ефективність такої співпраці;
- 2) дослідити необхідність проведення ефективних заходів по управлінню екологічними і соціальними ризиками та розробити плани щодо їх мінімізації;
- 3) визначити пріоритетні напрямки діяльності в сфері сталого розвитку;
- 4) забезпечити відповідність соціальної стратегії корпоративним цілям компанії;
- 5) зміцнити ділову репутацію компанії, зокрема, шляхом підвищення рівня прозорості діяльності в сфері сталого розвитку [18; 28].

Відповідно кожна компанія повинна спрямовувати свої зусилля в напрямку розробки і реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності (КСВ); розробки регламентів компанії в галузі сталого

розвитку; підготовки звітності в галузі сталого розвитку, яка відповідає міжнародним стандартам тощо.

Корпоративна соціальна відповідальність – це сукупність таких принципів управління, які компанія прийняла добровільно. Вони здійснюють значний вплив на процес прийняття рішень на кожному рівні управління; ґрунтуються на відповідальному ставленні та враховують побажання усіх зацікавлених сторін, що є стратегічно важливими для стійкого розвитку бізнесу [24].

Такий підхід сприятиме тому, що в соціально відповідальних компаніях ця діяльність буде здійснюватися через діалог із суспільством, застосовуватись при стратегічному плануванні та управлінні компанією, а також відображатись в системі економічних, екологічних та соціальних показників. Суть цієї діяльності полягає в тому, що будь-які виробничі та економічні рішення приймаються з урахуванням їх соціальних і екологічних наслідків для окремої компанії та суспільства загалом. Тільки за такого підходу до корпоративної соціальної відповідальності вона перетворюється в потужний чинник стратегічного розвитку, зміцнення ділової репутації та конкурентоспроможності компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність у широкому розумінні трактують як ведення бізнесу з урахуванням потреб власного персоналу, місцевих громад і навколишнього природного середовища. Використання принципів КСВ сприяє більше ефективному досягненню підприємствами їх стратегічних цілей, тому що дозволяє здійснювати довгострокові інвестиції в створення сприятливого соціального оточення. Однак система соціальної спрямованості тривалий час сприймається вітчизняними підприємствами лише як джерело необґрунтованих додаткових витрат [11].

Таким чином, корпоративна соціальна відповідальність – це вклад бізнесу в стійкий економічний розвиток, добровільна ініціатива керівників компанії з розробки та реалізації певних соціальних неприбуткових заходів, які мають на меті якісне покращення внутрішнього та зовнішнього середовища компанії.

Отже, кожне підприємство, яке планує довго і успішно працювати на ринку, має зрозуміти стратегічну значимість цієї роботи для стійкості свого бізнесу. Діяльність компаній в даній галузі повинна здійснюватись в напрямку побудови зрозумілих і ефективних взаємовідносин з регіональною та місцевою владою, громадянським суспільством.

На рис. 1.1 зображено рівні реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності.

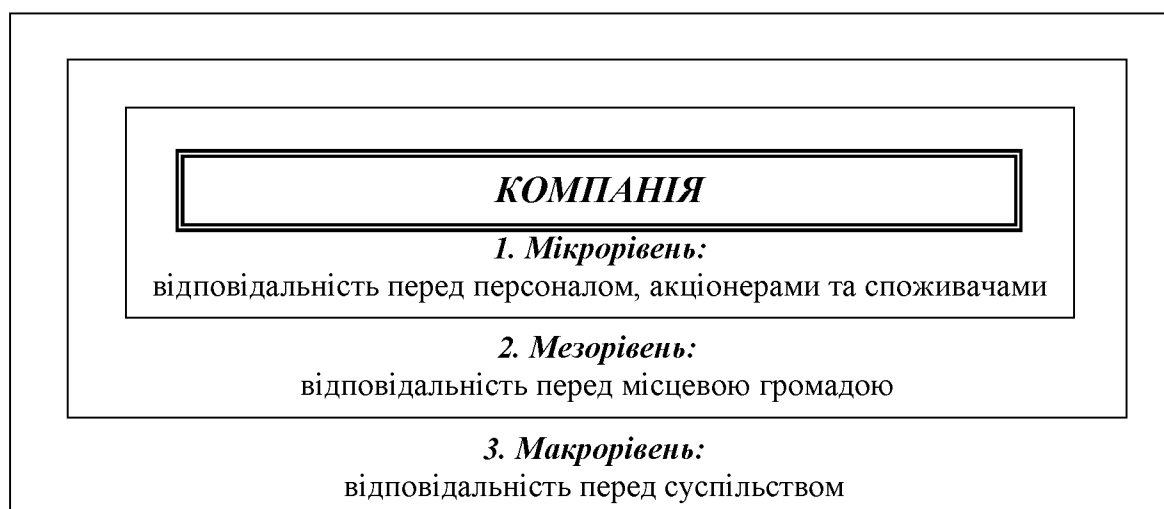


Рис.1.1. Рівні реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності

Джерело. Побудовано на основі джерел [24; 28]

Сьогодні багато компаній оголосили про підтримку Цілей сталого розвитку, орієнтованих на розвиток бізнесу відповідно до потреб суспільства. Керівництво компаній чітко усвідомлює, що воно несе велику відповідальність не тільки за прибутковість підприємства, але й за зміну світу на краще.

Лише завдяки реалізації заходів з підтримки соціальної відповідальності бізнесу та побудові стабільних партнерських відносин можна забезпечити сталий розвиток суспільства. Досвід розвинених країн переконливо свідчить, що реалізація концепції сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності здатна забезпечити вагомий економічний і соціальний ефект [21,115].

Отже, корпоративна соціальна відповідальність – це не лише відповідальність компанії перед працівниками та підприємствами, з якими вона стикається в процесі своєї діяльності, перед місцевою громадою та суспільством в цілому, але й цілісна філософія організації підприємницької діяльності, якої дотримуються компанії, що мають на меті забезпечення достойного рівня життя людей, збереження навколишнього середовища і, відповідно, сталого розвитку суспільства.

## 1.2. Нефінансова звітність як складова управління соціальною відповідальністю підприємства

Сьогодні добровільна відкрита звітність дозволяє компаніям продемонструвати свою прихильність принципам концепції КСВ та сталого розвитку, стати прозорою для суспільства і надати значиму для неї інформацію в рамках корпоративної екологічної, соціальної та етичної результативності.

Соціально-екологічна звітність і звітність в галузі сталого розвитку є інструментом корпоративного управління, що дозволяє систематизувати діяльність компанії в нефінансовій сфері (соціальні, екологічні та інші програми й ініціативи). Крім того, даний вид добровільної звітності дозволяє покращити якість стратегічного і оперативного управління, що веде до підвищення стійкості і керованості компанії в цілому.

Міжнародне визнання такої практики інформування стало результатом високої ефективності даного елемента управління для організацій будь-яких типів і розмірів (комерційних і некомерційних, державних і приватних, виробничих і тих, що працюють в сфері послуг).

В науковій літературі виділяють такі основні переваги подання звітності з КСВ та сталого розвитку:

- 1) дозволяє виявити очікування зацікавлених сторін щодо діяльності компанії і роз'яснити свою стратегію в галузі КСВ;



2) демонструє наскільки були враховані думки зацікавлених сторін і формує довгострокову довіру і співпрацю з ними;

3) служить ефективним інструментом виявлення, попередження і зниження нефінансових ризиків і формування позитивної ділової репутації (як відповідального роботодавця, партнера, громадянина);

4) дозволяє представити досягнуті показники ефективності в галузі КСВ та сталого розвитку, оцінити їх і врахувати в процесі прийняття рішень на всіх рівнях управління;

5) допомагає відслідкувати відповідність компанії принципам постійного вдосконалення і стимулює подальші поліпшення внутрішніх процесів.

На сьогодні в світі існує близько 30 міжнародних стандартів в галузі КСВ. Вони призначені для проведення оцінки та управління заходами КСВ а також містять вимоги щодо подання звітності. Для кращого сприйняття і впровадження на корпоративному рівні ці стандарти доцільно згрупувати за чотирма основними групами залежно від сфери і цілей їх використання:

1. Керівні принципи та кодекси поведінки (Керівні принципи Amnesty International щодо дотримання прав людини для компаній, Глобальний договір ООН та ін.);

2. Системи управління і схеми сертифікації (Схема екологічного менеджменту та аудиту EMAS, еко-стандарти ISO 9000 та 14001, стандарт для оцінки соціальних аспектів систем управління SA 8000 та ін.);

3. Рейтингові індекси (індекс Доу Джонса зі сталого розвитку DJSI, етичні індекси FTSE4Good та ін.);

4. Системи підготовки звітності (Глобальна ініціатива щодо подання звітності в галузі сталого розвитку GRI і процесний стандарт розробки звітів AA1000S).

Варто зазначити, що один з найбільш визнаних і використовуваних в даний час міжнародних стандартів – це Керівництво глобальної ініціативи зі звітності у сфері сталого розвитку (Guidelines of Global Reporting Initiative,

GRI). Даний стандарт структурований за принципом «трьох кошиків» (Triple Bottom Line): економіка компанії, екологія виробництва і соціальна політика.

Стандарт Глобальної ініціативи щодо подання звітності в галузі сталого розвитку GRI - це стандарт, орієнтований на результат, який визначається за показниками економічної, виробничої, екологічної та соціальної результативності. На сьогоднішній день дана форма звітності найкраще розкриває інформацію в галузі соціально-екологічної відповідальності компаній.

Отже, нефінансова звітність (або звітність зі сталого розвитку) – це документально оформлена сукупність даних комерційної організації, що відображає середовище існування компанії, принципи та методи співпраці з групами впливу, результати діяльності компанії в економічній, соціальній та екологічній сфері життя суспільства.

Якщо аналізувати історію розкриття інформації про нефінансові аспекти діяльності у макроекономічному розрізі в Україні, то слід зазначити, що в структурі опублікованих звітів в 2017 році більше ніж 80% інформації було присвячено екологічним аспектам, а соціальній відповідальності – менше 10%. В 2019 році екологічна складова звітів знизилась до 10%, а соціальна – зросла до 70%. Проте сьогодні в Україні лише незначна частка бізнесу активно впроваджує форми щорічної звітності з використанням базових принципів, елементів і показників результативності міжнародних стандартів.

Соціальна звітність стосується питань вартості бізнесу, а саме, таких її аспектів, як репутація, лояльність споживачів, надійність. Складання такої звітності відіграє важливу роль в створенні і просуванні бренду компанії. Так, за наявними даними в Україні лише 10% компаній зі 100 найбільших у за обсягами чистого доходу в 2019 році готували та публікували нефінансові звіти. Для порівняння – із 250 найбільших компаній у розвинених країнах такі звіти готують 80% компаній, із 2200 найбільших компаній у країнах, що розвиваються – 45% компаній. Сукупна частка компаній, що здійснюють соціальне звітування в Україні складає 11,44% ВВП за сукупним доходом.

Нефінансова звітність в Україні значно відстає за своїм поширенням від інших країн і має значний потенціал для розвитку.

Нефінансова звітність є інструментом соціальної відповідальності бізнесу. В свою чергу, соціальна відповідальність бізнесу – це концепція, згідно з якою компанії добровільно інтегрують соціальні та екологічні аспекти у свою комерційну діяльність та взаємодію із зацікавленими сторонами. Якщо соціальна відповідальність бізнесу – це внесок бізнесу у вирішення питань сталого розвитку країни, то стратегія соціально-відповідального бізнесу компаній та їх нефінансова звітність мають відображати діяльність компаній у зв'язку з національними особливостями сталого розвитку країни. На жаль, деякі з цих особливостей ще не знайшли достатнього висвітлення у нефінансових звітах, і внесок бізнесу в їх розв'язання неможливо оцінити. Отже, фінансове звітування має застосовуватися разом із системою управління соціальною відповідальністю компанії.

Для визначення місця нефінансової звітності в процесі управління підприємством пропонуємо використати наступну модель управління соціальною відповідальністю (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель управління соціальною відповідальністю підприємства [12; 18; 21].

У цій моделі визначено п'ять етапів:

- 1) внутрішня діагностика – самодіагностика усіх можливих не фінансових ризиків діяльності компанії;
- 2) зовнішня діагностика – залучення груп впливу до аналізу;
- 3) затвердження та впровадження проектів та програм;
- 4) поступ – досягнення визначених дій у впровадженні проектів;
- 5) комунікація.

Нефінансова звітність, точніше звітування як процес, є складовою п'ятого та першого етапів. Саме оприлюднення нефінансового звіту є відправною точкою комунікації про соціально-відповідальний бізнес, а відгуки на звіт допомагають у самодіагностиці та покращенні як процесу управління соціально-відповідального бізнесу, так і самого звіту в наступному звітному періоді.

Тепер зупинимося більш детально на кожному з етапів моделі управління соціальною відповідальністю підприємства. Перший етап підготовки звіту міститься у плануванні цього процесу. Фахівці, що відповідальні за звіт повинні визначити його майбутню форму подання.

Наступним етапом є організація робочої групи. Основними функціями робочої групи є координація взаємозв'язку з зацікавленими сторонами та підготовка інформації за основними сферами діяльності підприємства.

Третім етапом підготовки соціального звіту підприємства є взаємодія з громадськістю з метою виявлення найбільш важливих для них питань й відображення по них відповідної інформації у соціальному звіті. В межах цього етапу, підприємство використовуватиме результати опитувань, консультацій та круглих столів, які проводились протягом звітного року.

Вхідною інформацією для наступного етапу підготовки соціального звіту підприємства – визначення його структури та використання стандартів соціальної звітності. Використання цих стандартів значно полегшує процес складання не фінансової звітності, так як вони містять стандартні елементи та показники, розроблені різними групами зацікавлених сторін на міжнародному

рівні й найбільш суттєво відображають економічні, соціальні та екологічні результати діяльності підприємства.

В даний час українські компанії випускають соціальні звіти у вільній формі, розкривають в них різні сфери соціальної діяльності, акцентують увагу потенційних читачів звіту на тих напрямках діяльності у сфері соціальної відповідальності, в яких досягнуті позитивні результати, не відображаючи всієї повноти інформації. Відсутня чітка і стандартизована форма соціальної звітності, що ускладнює можливість порівняння між собою соціальних звітів компаній.

Щоб значно полегшити процес складання звіту у табл.1.1 нами узагальнено структуру соціального звіту. Можна зазначити, що найпоширенішими аспектами нефінансового звітування є: умови праці та розвиток людського капіталу; збереження і відтворення довкілля; доброчинність і благодійництво; співпраця з місцевими громадами.

Розглянемо типову форму нефінансового звіту для підприємства (див.табл.1.1).

Таблиця 1.1

Структура соціального звіту

Розділ соціального звіту	Інформація, яка повинна міститись у відповідному розділі соціального звіту
1	2
Офіційне Звернення Керівника підприємства	Заява щодо місії та цінностей підприємства
Загальні відомості та характеристика підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повна назва підприємства та організаційна форма власності;</li> <li>- наявність управляючої компанії;</li> <li>- основні види продукції;</li> <li>- організаційна структура підприємства, опис основних підрозділів;</li> <li>- зовнішньоекономічна діяльність (якщо є);</li> <li>- характеристика ринку;</li> <li>- масштаб підприємства: кількість працівників, обсяг продукції, капітал (власний та залучений), балансова вартість активів підприємства.</li> </ul>
Структура управління та система менеджменту	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура ради директорів;</li> <li>- механізм впливу акціонерів на діяльність ради директорів;</li> <li>- наявність процедур з управління екологічними та фінансовими ризиками;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність внутрішніх кодексів поведінки та існуючих політик щодо економічної, екологічної та соціальної ефективності;</li> <li>- підхід до визначення основних зацікавлених сторін у діяльності підприємства;</li> <li>- методи дослідження потреб та очікувань зацікавлених сторін та використання отриманої інформації;</li> <li>- підтримка міжнародних, національних та галузевих кодексів та стандартів.</li> </ul>
Відповідальність щодо споживачів продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здоров'я та безпека кінцевих споживачів (с/г продукції);</li> <li>- контроль щодо маркування продукції та забезпечення безпеки її транспортування;</li> <li>- процедури збору відгуків про продукцію та реагування на скарги споживачів;</li> <li>- процедури дотримання добровільних кодексів, відносно етики рекламних звернень.</li> </ul>
Екологічні показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- загальне використання сировини;</li> <li>- частка використання первинної та вторинної сировини, відходів виробництва;</li> <li>- використання енергії;</li> <li>- використання води;</li> <li>- викиди, стоки, відходи;</li> <li>- екологічні показники діяльності постачальників;</li> <li>- екологічний вплив продукції;</li> <li>- наявність штрафів за порушення екологічних норм;</li> <li>- екологічний вплив транспорту, що є на балансі підприємства.</li> </ul>
Соціальні показники	<ul style="list-style-type: none"> <li>- практика найму, заохочення та звільнення персоналу;</li> <li>- відносини між керівництвом та персоналом;</li> <li>- охорона здоров'я та безпека праці;</li> <li>- навчання та професійна підготовка.</li> </ul>
Права людини	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність дискримінації;</li> <li>- свобода асоціацій і колективний договір;</li> <li>- дитяча праця;</li> <li>- практика подання та розгляду звернень та скарг;</li> <li>- практика забезпечення безпеки на виробництві.</li> </ul>
Суспільство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- місцева громада: існуюча політика з розвитку, процедури та програми;</li> <li>- підтримка політичних партій та інших громадських об'єднань.</li> </ul>
Звіт незалежного аудиту (не обов'язково)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілі зовнішнього аудиту;</li> <li>- обмеження перевірки;</li> <li>- критерії;</li> <li>- обсяг перевірки;</li> <li>- висновки незалежного аудиту.</li> </ul>
Додатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- таблиця відповідності інформації звіту показникам GRI та принципам Глобального договору ООН;</li> <li>- стратегічні цілі в галузі сталого розвитку та соціальної відповідальності підприємства на майбутнє.</li> </ul>

Джерело: побудовано на основі [24; 28].

Висвітлення екологічних аспектів діяльності відбувається теж у найрізноманітніші способи. Деякі компанії вважають за доцільне розкривати детальну інформацію як про екологічні ініціативи, наприклад, обсяг інвестицій

у проведення відповідних заходів щодо зменшення забруднення довкілля та отриманих від них результатів, так і надавати детальний опис свого впливу на навколишнє середовище, у т.ч. і негативного.

Визначною тенденцією серед малих та середніх підприємств є опис невеликих, але наскрізних у діяльності компанії ініціатив щодо відповідального ставлення до довкілля. Добročинні акції та проекти залишаються домінантою українських нефінансових звітів. На основі аналізу літературних джерел з досліджуваної проблематики, рекомендовано подавати докладну інформацію про надання адресної благодійної допомоги та проведення соціальних акцій загального спрямування. Управлінці вітчизняних компаній по-різному розуміють роль добročинності у соціально-відповідальному бізнесі: одні вважають її «серцем» соціальної відповідальності, інші ж розуміють, що благодійні проекти є важливими для суспільства та держави загалом, повинні розвиватись у тематично споріднених галузях та бути безпосередньо пов'язаними з основною діяльністю компанії.

Варто зазначити, що часто тема співпраці з місцевими громадами висвітлюється у нефінансових звітах через призму добročинності. Це, зокрема, допомога у покращенні соціально-побутових умов у місцях розташування виробничих підрозділів компаній, допомога місцевим органам влади в облаштуванні територій тощо. Окрім вищезгаданих аспектів, майже усі компанії у своїй звітності подають короткий опис економічної діяльності, відповідні економічні показники, зокрема інформацію про доходи та прибутки, описують поступ на ринку ведення діяльності.

Оскільки фінансова звітність є поширеним явищем в Україні, розкриття такої інформації не вимагає від компанії додаткових зусиль. Водночас низка аспектів соціальної відповідальності не знаходять свого достатнього відображення у нефінансовій звітності українських компаній. До таких аспектів належать, по-перше, інформація про протидію корупції, а по-друге – інформація про відповідальність за продукцію, тобто інформація про те, як компанії розглядають свою відповідальність за продукцію впродовж всього

життєвого циклу товару (в т.ч. збору та утилізації використаних товарів або упакування), майже відсутня. Інформація про відповідальність за постачальників вздовж ланцюгів постачання теж, як правило, у звітах не висвітлюється.

В Україні діє Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності, Спільнота соціально-відповідального бізнесу; консультативна рада по розробці Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Проте, в Україні відсутні організації, які б аналізували та систематизували звітність підприємств у сфері корпоративної соціальної відповідальності і достатня кількість спеціалістів в цій галузі.

Таким чином, до найбільших переваг, що приносить нефінансове звітування для компанії належать такі:

- процес соціального звітування допомагає визначати ефективність управління програмами економічного, соціального впливу та впливу компанії на навколишнє середовище;
- нефінансовий звіт полегшує зусилля управлінців у донесенні стратегії соціально-відповідального бізнесу працівникам компанії;
- соціальний звіт допомагає продемонструвати ринку свою зацікавленість проблемами довкілля, економічного та соціального розвитку;
- соціальна звітність допомагає покращити репутацію компанії на ринку; соціальна звітність стає одним із інструментів структуризації діалогу між компанією та групами впливу.

#### Висновки до 1 розділу

В роботі досліджено, що завдяки реалізації заходів з підтримки соціальної відповідальності бізнесу та побудові стабільних партнерських відносин можна забезпечити сталий розвиток суспільства. Досвід розвинених країн переконливо свідчить, що реалізація концепції сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності здатна забезпечити вагомий економічний і соціальний ефект.



Корпоративна соціальна відповідальність – це не лише відповідальність компанії перед працівниками та підприємствами, з якими вона стикається в процесі своєї діяльності, перед місцевою громадою та суспільством в цілому, але й цілісна філософія організації підприємницької діяльності, якої дотримуються компанії, що мають на меті забезпечення достойного рівня життя людей, збереження навколишнього середовища і, відповідно, сталого розвитку суспільства.

В сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність давно стала характерною рисою підприємств, важливим фактором конкурентної боротьби і навіть питанням економічного виживання через зростання свідомості споживачів. КСВ також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства не тільки у споживачів, але і у своїх працівників. Це сприяє залученню кваліфікованих співробітників, а також мотивації всіх працівників до продуктивної праці та закріплення наявного штату співробітників на даному підприємстві.

При цьому добровільна відкрита звітність дозволяє компаніям продемонструвати свою прихильність принципам концепції КСВ та сталого розвитку, стати прозорою для суспільства і надати значиму для неї інформацію в рамках корпоративної екологічної, соціальної та етичної результативності.

Нефінансова звітність є інструментом корпоративного управління, що дозволяє систематизувати діяльність компанії в нефінансовій сфері (соціальні, екологічні та інші програми й ініціативи). Крім того, даний вид добровільної звітності дозволяє покращити якість стратегічного і оперативного управління, що веде до підвищення стійкості і керованості компанії в цілому.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД» В КОНТЕКСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЙОГО СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

#### 2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності підприємства

Свою діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розпочав у 1957 р., потужності підприємства були незначними, а обсяги переробки складали 10 т молока за рік [27]. У 1968 р. проводилася реконструкція підприємства з будівництвом нового виробничого корпусу і розширенням виробничих площ. Перша молочна продукція розфасовувалася у скляну тару. Найвищий рівень виробництва спостерігається у 1987 р., коли на підприємстві за рік було перероблено понад 108 т молока та вершків. Проте у 90-х роках через важку економічну ситуацію в країні завод почав занепадати: у 1999 р. переробка молока знизилась у 1,5 рази відносно рівня 1957 року. Наступним етапом розвитку була реорганізація в 2000 р. з ВАТ у ЗАТ «Тернопільський міськмолкозавод». Після цього спостерігається щорічне зростання обсягів виробництва на 25-30%, постійне розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки збуту, налагодження власних каналів доставки сировини та збуту продукції. Після реконструкції виробничі потужності дозволили переробляти 300 т молока в день [27].

В 2002 р. була запатентована торгова марка «Молокія». Торгова марка «Молокія» є зареєстрованим брендом, за яким легко відрізнити продукцію підприємства від продукції конкурентів (брендовий знак фірми та стилізований формат напису «Молокія») [27].

У 2008р. на підприємстві реалізована система управління якістю ISO-9001:2000, у 2010 р. отримало оновлений національний сертифікат на відповідність вимог стандартам ISO -9001:2009 «Системи управління якістю.

Вимоги». В 2011 р. на загальних зборах акціонерів було прийнято рішення про перейменування ЗАТ «Тернопільський молокозавод» на ПрАТ «Тернопільський молокозавод». У 2012 р. на підприємстві впроваджено єдиний міжнародний стандарт безпеки продуктів харчування HACCP ISO 22000:2005 [27].

Сьогодні ТМ «Молокія» має свій офіційний Інтернет-сайт, який працює в режимі інформаційно-рекламного цілодобового представника-консультанта продукції. При цьому торгівельні представництва в областях проводять самостійно доставку продукції своїм автотранспортом (холодильниками) заказаними міні-партіями по графіку в торгові точки клієнтів роздрібною мережі області. ТМ «Молокія» гарантує 7 ознак якості та безпеки своєї продукції: тільки натуральне коров'яче молоко без додавання рослинних жирів; без консервантів; без стабілізаторів; без генно-модифікованих організмів; готовий продукт не підлягає термізації (кип'ятінню); короткий термін зберігання [27].

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функціональною і побудована на принципах залучення до керівництва висококваліфікованого персоналу, який має вузьку спеціалізацію. Дана структура характерна високим рівнем вертикальної диференціації. В Товаристві переважає централізація влади, проте у торговій команді та маркетингу запроваджується активно робота в командах та делегування повноважень. Усі працівники дотримуються правил, норм і регламентів корпоративної культури, які сповідує керівництво Товариства. Організаційна структура філій (18 філій на Заході та Центрі України) базується на георгафічному принципі, який передбачає відповідальність менеджерів на місцях за ведення справ, в той час як головне керівництво тримає у своїх руках планування та контроль. Усі географічні регіони (філії), включно із базовою (м. Тернопіль), є рівноправними в організаційному плані.

У 2019 р. середньооблікова чисельність працівників облікового складу складала 1494 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які

працюють за сумісництвом - 36 осіб; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу - 83 осіб. Фонд оплати праці становив 193995 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці в порівнянні з 2018 р. на 54599 тис. грн. відбулось за рахунок збільшення мінімальної заробітної плати [27].

Позитивним моментом в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є забезпечення навчання працівників, яке спрямоване на формування і підтримку рівня кваліфікації персоналу, необхідного для реалізації стратегії компанії, професійного та особистісного розвитку працівників на всіх рівнях посад. Джерелами визначення потреб у навчанні є стратегія та плани розвитку Товариства, аналіз функціонування інтегрованої системи управління безпечністю і якістю продукції (ІСУ), індивідуальні плани розвитку, які формуються на основі оцінки персоналу. Крім того, для визначення потреб у навчанні обов'язково беруться до уваги зміни в законодавстві, перспективи реструктуризації, технічного переоснащення підприємства з метою підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, впровадження нових технологій тощо. Впродовж року, за виробничої необхідності, проводяться планові та непланові навчальні заходи, порядок проведення яких регулюється наказом голови правління чи розпорядженням керівника структурної одиниці. Основними формами теоретичної та практичної підготовки персоналу є лекції, семінарські заняття, тренінги, інструктажі, наставництво, менторство та коучинг, самостійна підготовка, які включає і електронне навчання (e-learning).

Варто зазначити, що молочна галузь є однією з провідних у структурі промисловості України. Перспективи її розвитку та функціонування завжди є надзвичайно актуальними, оскільки молочні продукти є особливо цінними і незамінними продуктами харчування будь-якої людини. Молочні продукти споживають близько 97% дорослого населення, а за обсягами реалізації вони займають перше місце серед інших харчових продуктів. Переробкою молока на Україні займається більше 300 підприємств, проте майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів.

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дбає про те, щоб споживачам був доступним продукт європейської якості. Тому й започаткувало першу в Україні кооперацію заводу з фермерськими господарствами, які постачають молоко екстра-гатунку для виробництва найбезпечніших молочних продуктів.

На сьогодні основним завданням підприємства є вихід на лідируючі позиції. Сьогодні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - одне з найпотужніших молочних підприємств України і займає п'яте місце по виробництву питного молока. Щоденна переробка молока становить понад 350 тонн. Наразі "Молокія" є одним з найбільших платників податків до місцевого бюджету Тернополя. Мільйони людей України споживають продукцію ТМ "Молокія" щоденно. Товариство проводить капітальне будівництво цеху виготовлення сухих молокопродуктів, модернізацію виробничого обладнання. Товариство збуває свою продукцію через такі торгові мережі як ТОВ "АТБ", ТОВ "Фоззі-Фуд", ТОВ "Новус Україна" та через мережу власної торгівлі. в галузі переробки молока та стати компанією №5 в Україні до 2023 року за рахунок постійного удосконалення потужностей, якості сировини, навчання персоналу.

Конкурентною перевагою ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є те, що підприємство контролює всі етапи виробництва – від фермерського господарства до доставки продукції. У 2014 р. на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вперше в Україні запроваджено німецьку інноваційну технологію очищення молока з його подальшою низькотемпературною пастеризацією «FRESH MILK TECHNOLOGY», що в перекладі означає «свіже молоко».

Сьогодні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає стійку позицію на ринку, є лідером з виробництва цільно- та кисломолочної продукції в Тернопільській області та сусідніх областях. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє високоякісну продукцію, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів якості і неодноразово за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій визнавалась однією з кращих. Так,

ТМ «Молокія» є фіналістом конкурсу «100 кращих товарів України». Сьогодні асортимент ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сформовано на основі 47 найменувань продукції. Всю продукцію можна поділити на такі основні види:

1) функціональні кисломолочні продукти (біфілайф, кефір та йогурти, збагачені лактулозою, кефір з йодованим білком);

2) лінія «Гармонія» (молоко пастеризоване 3,4% жирності під торговою маркою «Казкове», молоко пастеризоване 2,5% жирності, збагачене вітамінами та лактулозою);

3) молочні продукти, збагачені йодованим білком (молоко, кефір, кисломолочні сири різної жирності);

4) класичні молочні продукти (молоко, кефіри, сметана, айран, ряжанка, йогурти, кисломолочні сири);

5) масло фасоване 72,5% та 82,5 % жирності (фольга та пергамент), вагове [27].

Варто зазначити, що не зважаючи на широкий асортимент продукції, підприємство постійно працює над розширенням асортименту продукції і здійснює інноваційну діяльність в цьому напрямку. Продукція на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляється з використанням обладнання провідних європейських виробників, а саме:

1. Обладнання по переробці молока (приймальні лінії, сепаратори) фірми GEA WESTFALIA SEPARATOR GROUP GmbH (Німеччина).

2. Обладнання для фасування та пакування рідких молочних продуктів фірми Elecster OYJ (Фінляндія).

3. Обладнання по переробці молока (сепаратори, пастеризатори) та станції централізованої автоматичної мийки обладнання фірми Tetra Pak, Alfa Laval Separation AB (Швеція).

4. Системи управління обладнанням по переробці молока та станції централізованої автоматичної мийки обладнання фірми GEA WESTFALIA SEPARATOR AUSTRIA GmbH (Австрія).

5. Обладнання для розливу рідких молочних продуктів фірми Galdi S.r.l. (Італія).

6. Обладнання для розливу та пакування рідких молочних продуктів фірми «Index-6» LTD (Болгарія).

7. Системи вентиляції і кондиціонування повітря фірми Tewes-Klima Sp.J. (Польща).

Окрім того, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовує найдорожче в Україні обладнання для очищення молока, а саме бактофуги виробництва Німеччина, вартість якої становить 200 тис. євро. Порівнюючи вітчизняні та європейські стандарти якості молокопродуктів необхідно зазначити, що у німецькому сирому молоці в 1 см<sup>3</sup> допустимо 100 тис. бактерій, а для українського продукту за державними стандартами максимально допустимо 3 мільйони бактерій. Це свідчить про те, що місцевий молокозавод виготовляє молоко європейського рівня безпечності, адже бактофуга забирає 99 % шкідливих бактерій [27].

Для аналізу фінансового стану підприємства розглянемо основні показники фінансової діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
у 2018-2019 рр., (тис. грн.)

Показники	2018 рік	2019 рік	Абсолютне відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції	1718859	1752721	33862
Собівартість реалізованої продукції	1457263	1505362	-48099
Валовий прибуток/збиток	261596	247359	-14237
Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток)	78742	6029	-72713
Фінансовий результат до оподаткування:	43245	-33862	-77107
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-8438	59	8497
Чистий фінансовий результат	34807	-33803	-68610

Джерело: Складено на основі звітних даних підприємства

Як бачимо з таблиці 2.1, у 2019 р. чистий дохід від реалізації продукції зріс на 33 862 тис.грн., порівняно із 2018 р., що ілюструє збереження позитивної тенденції щодо дохідності діяльності підприємства. Проте спостерігається зростання собівартості продукції з 1 457 263 тис. грн. до 1 505 362 тис. грн. - витрати на виробництво продукції збільшилися у 2019р. порівняно з 2018р. на 48099 тис. грн., що є негативним явищем для підприємства і вимагає пошуку шляхів зниження витрат без шкоди якості продукції.

Варто зазначити, що ціни на молоко-сировину суттєво впливають на фінансові показники Товариства, оскільки вартість сировини - основна складова собівартості готової продукції. Крім того в загальному обсязі закупівлі пакувальних матеріалів імпортна складова залишається суттєвою, а зростання цін на пакувальні матеріали (у зв'язку з ростом євро та долара) теж негативно впливає на результати діяльності Товариства. Тому підприємством повинні розроблятися заходи зі зменшення витрат, пов'язаних із закупівлею молока шляхом ведення перемовин із господарствами про перегляд цін на молоко-сировину. Ухвалюючи рішення щодо придбання імпортних пакувальних матеріалів, також необхідно брати до уваги цінова кон'юнктура ринку.

Товариство вживає активних заходів із диверсифікації постачальників молока-сировини. З метою забезпечення достатнього обсягу молока як сировини Товариство заключило договори із 76 господарствами в 7 областях України. Незначна частка молока-сировини також надходить від домогосподарств. В структурі молока-сировини за 2019 р. «фермерське» молоко складає 9%, молоко «від населення» - 10%. Для збільшення кількості та географічної диверсифікації постачальників молока-сировини Товариство повинно активніше вести переговори з фермерськими господарствами не тільки західного, але й східних та центральних регіонів країни.



Отже, як бачимо з таблиці, у 2019 р. підприємство отримало збиток у розмірі 33803 тис. грн. (в 2018 р. підприємство отримало прибуток в сумі 34807 тис. грн.), що свідчить про зниження прибутковості на 68 610 тис. грн.

Незадовільна платіжна дисципліна з боку споживачів, а також перехід на попередню оплату за відвантажену готову продукцію (що стосується в основному торгівельних мереж) призводять до зростання обсягу інвестицій, необхідних для фінансування робочого капіталу. Також Товариству необхідно вжити заходів для поступового переходу на оплату відвантаженої готової продукції за фактом поставки; провести диверсифікацію каналів збуту (мережі, роздріб, хорека, нетрадиційні канали збуту, власна торгівля) і збільшити частку тих каналів, які погоджуються підписувати договори за умови передоплати або зменшення відтермінування.

Крім того, такі тенденції вказують на необхідність пошуку напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства: підприємство повинно працювати над розширенням своєї діяльності, оновленням асортименту, розробкою нової продукції, що дозволить підприємству утримувати свої ринкові позиції та освоювати нові ринки збуту.

## 2.2. Дослідження соціальної відповідальності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Визначальною стратегією діяльності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та головною конкурентною відмінністю є виготовлення лише натуральних молочних продуктів без застосування немолочних домішок, консервантів та стабілізаторів. Ціль і зміст команди – внести вклад у побудову здорового майбутнього для кожного мешканця України.

Соціальна відповідальність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є процесом реалізації добровільно прийнятих зобов'язань із задоволення соціальних потреб як працівників, так і його партнерів та інших зацікавлених

стейкхолдерів загалом. Цей процес відрізняється високим ступенем інтеграції у діяльність підприємства і складається із деяких послідовних дій у певному часовому інтервалі. Результат від реалізації процесу соціальної відповідальності буде невіддільним від основних господарських процесів. Тому для її дослідження слід використати комплекс показників і критеріїв оцінки.

Соціальна відповідальність підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проявляється у трьох основних напрямках: виробничо-економічна, соціальна й екологічна діяльність. Кожна із названих складових соціальної відповідальності характеризується низкою показників, які характеризують витрати і результати діяльності у певному напрямі.

Варто зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є фінансово стійкою, платоспроможною компанією та займає значну частку ринку. Соціальна відповідальність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розвивається у двох основних формах, які мають характерні прояви. Це внутрішні (здійснювані безпосередньо на підприємстві) та зовнішні її форми (спрямовані на розвиток зовнішнього середовища господарювання). Внутрішній напрям передбачає реалізацію соціальних проектів для працівників (соціальне страхування, надання коштів на оздоровлення та лікування), безпеку праці, стабільність заробітної плати, програми підготовки та підвищення кваліфікації, та інше.

Велику увагу керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє сфері розвитку людського капіталу: участь своїх працівників у різноманітних тренінгах та програмах підвищення кваліфікації, різноманітні соціальні вигоди для своїх працівників, гідне ставлення до них, створення безпечних умов праці. У 2018 році компанія виділила 189 540,08 грн. на навчання персоналу (тренінги, семінари).

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» стабільно виплачують заробітну плату, так само вчасно виплачують відрядні та лікарняні. Компанія зацікавлена в розвитку персоналу, це сприяє зменшенню плинності кадрів та залучає кращих спеціалістів.

Зовнішній напрям передбачає благодійність та спонсорство (гранти), охорону навколишнього середовища, відповідальність перед споживачами товарів та послуг, взаємодія з місцевою владою (партнерські проекти), участь в вирішенні кризових ситуацій, волонтерська діяльність та інше. У 2019 році підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виділило 419 600 грн. на благодійність.

Розуміючи важливість суспільної поваги, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» для зміцнення своєї репутації робить акцент на суспільній значущості своєї діяльності, беручи участь в реалізації соціальних проектів. Зокрема, була організована виставка SportExpoUA Осінь 2016; в Національному університеті «Острозька академія» відбувся Чемпіонат з вирішення бізнес-кейсів Smart Challenge серед студентів Рівненщини, де співорганізатором було підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Дане змагання спрямоване на виявлення і розвиток управлінських талантів через вирішення бізнес-кейсів, метою якого є надання талановитій молоді можливості для самореалізації. Крім того, компанія «Молокія» долучилась ще до однієї важливої події та виступила її генеральним партнером: за сприяння керівництва підприємством було проведено благодійний захід з метою збору коштів для дитячого будинку «Берізка». Це спеціалізований заклад медико-соціальної реабілітації для дітей-сиріт з органічними ураженнями нервової системи, для дітей, народжених ВІЛ-інфікованими матерями, ВІЛ-хворих дітей від народження до 5-ти років. Періодично компанія «Молокія» допомагає молочною продукцією дітям-сиротам Тернопільського обласного спеціалізованого будинку дитини «Малютко» та дітям із малозабезпечених сімей.

Варто зазначити, що за результатами дослідження, продукція ТМ «Молокія» позитивно сприймається більшістю споживачів: тими, хто її купує і тими, для кого вона новий продукт на полиці. У сприйнятті споживачів молокопродукції торгівельна марка «Молокія» – це позитивний образ, який підсилюється раціональними перевагами: хорошим, смачним молоком, зручною та екологічною упаковкою, наявністю упаковок декількох видів,

доступною вартістю. Споживачі вважають, що найкраща реклама для марки «Молокія» – це домінуючі хороші відгуки і рекомендації людей: друзів, родичів, сусідів.

Система цінностей бренду «Молокія», що базується на фундаментальному контролі якості, відповідає запитам категорії, а отже, в бренду є всі шанси стати першим виробником на молочному ринку, обіцянкам якого повірять споживачі. «Молокія» турбується про якість своєї продукції на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга, впроваджуючи унікальні технології та контролюючи умови логістики та продаж для того, щоб давати споживачеві найкращі молочні продукти.

Таким чином, щодо очікувань споживачів можемо з впевненістю сказати, що діяльність молокозаводу щодо даної групи стейкхолдерів є соціально відповідальною. Назвемо основні аргументи:

- 1) Високоякісний продукт – завдяки новітнім технологіям (таким як *freshmilktechnology*) зберігаються всі корисні властивості продукту;
- 2) Безпечність продукції – тотальний контроль якості на всіх етапах, персональна відповідальність працівників, контроль, сертифікація виробничих процесів згідно ISO та HACCP;
- 3) Високі смакові властивості продукції – збереження традиційних рецептур, кращі на ринку флагманські позиції (молоко, сметана, масло), виробництво згідно ДСТУ;
- 4) Доступність продукції – широка представленість в роздрібі, продаж через фірмові магазини.

Варто зазначити, що незважаючи на окремі проблеми, які виникають на підприємстві, компанія працює над мінімізацією «людського фактору», підвищенням технологічного рівня операційних процесів, усунення з логістичного ланцюга посередників, підвищенням кваліфікації кадрів, а також встановленням міцних партнерських стосунків з постачальниками та покупцями. Сьогодні ТМ «Молокія» впроваджує цінність – чесний продукт

навіть без реклами, що повністю відповідає позиції бренду та очікуванням споживачів.

Соціальна відповідальність у системі управління підприємством дозволяє ефективно узгоджувати інтереси сторін, шляхом використання програм соціального інвестування, інститутів державно-приватного партнерства та соціального діалогу, інструментів нефінансової звітності.

Оцінювання об'єктів КСВ будь-яким методом потребує використання певної системи показників. Виділяють часткові та загальні, кількісні та якісні, зовнішні та внутрішні показники оцінки КСВ.

Основними для показників КСВ є:

- операційність та зручність для менеджменту,
- відповідність цілям КСВ,
- врахування критеріїв міжнародних стандартів та галузевої специфіки.

Експерти та науковці, що займаються питання оцінки ефективності соціальної відповідальності, пропонуючи різні методики для оцінювання соціально-відповідальних заходів підприємств, застосовують різні показники та індикатори.

Оцінку ефективності соціально-відповідальних заходів підприємства пропонуємо здійснювати на основі аналізу набору кількісних та якісних індикаторів (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз індикаторів оцінки КСВ ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

№ з/п	Індикатори КСВ	Застосування на підприємстві («+» чи «-»)
1	наявність трудового договору	+
2	наявність спільних документів, що регламентують соціальну діяльність підприємства	-
3	наявність в організаційній структурі спеціалізованого підрозділу, що відповідає за соціальну діяльність	-
4	рівень заробітної плати працівників	+

5	витрати на підготовку кадрів і роботу з персоналом	+
6	охорона праці	+
7	екологічна безпека	+
8	підтримка екологічних програм	-
9	підтримка соціальних програм пов'язаних з охороною здоров'я, розвитком освіти	-
10	модернізація регіону місцезнаходження, розвиток місцевої інфраструктури	-
11	адресна допомога соціально-незахищеним верствам населення, спеціалізованим дитячим установам, спеціалізованим медичним закладам	+

Примітка: таблиця розроблена автором на основі джерела [70].

Аналіз індикаторів корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» вказує на те, досліджуване підприємство має достатні ресурсні можливості, проте лише на 55 % дотримується ведення соціально-відповідального бізнесу. При цьому, особливу увагу керівництву підприємства необхідно звернути на підтримку соціальних програм пов'язаних з охороною здоров'я, розвитком освіти, екології; створити відповідний підрозділ, який буде контролювати та стимулювати процес ведення корпоративної відповідальності а також буде формувати та публікувати нефінансовий звіт ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Сьогодні окрім моніторингу дотримання вимог міжнародних стандартів, вітчизняні та закордонні дослідники пропонують проводити оцінювання рівня соціальної відповідальності за допомогою якісних показників.

На основі аналізу успішних практик зарубіжних країн у підвищенні соціальної відповідальності бізнесу, результатів аналізу праць вітчизняних і зарубіжних вчених, а також фінансової, соціальної та екологічної звітності українських та зарубіжних виробників, запропоновано наступний перелік якісних показників, що дозволяють повно і системно проводити моніторинг стану соціальної відповідальності бізнесу. Згідно до визначення соціальної відповідальності бізнесу, що наведено у розділі 1, якісні показники можна об'єднати у шість груп відповідно до напрямів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Якісні показники соціальної відповідальності бізнесу

Напрями реалізації	Якісні показники соціальної відповідальності бізнесу
1. Дотримання вимог чинного законодавства	1.1. Дотримання норм законів, що регулюють соціальну відповідальність бізнесу на ринку продовольчих товарів
	1.2. Дотримання вимог стандартів, що регулюють соціальну відповідальність бізнесу (Accountability 1000, Глобальна ініціатива звітності, Стандарт SA 8000)
	1.3. Забезпечення фінансової стійкості підприємства
2. Забезпечення високої якості товарів і послуг	2.1. Рівень якості і безпеки продукції
	2.2. Дотримання положень стандартів якості продукції (НАССР, ISO 26000, ISO 22000, ISO 14000, ISO 9001)
	2.3. Відповідність маркування продукції вимогам законодавства
3. Забезпечення гідних і безпечних умов праці на підприємстві	3.1. Безпека робочого місця
	3.2. Рівень задоволеності працівників умовами праці
	3.3. Розвиток соціальної інфраструктури
4. Інформаційна відкритість і добросовісне рекламування продукції	4.1. Прозора і відкрита звітність про діяльність підприємства
	4.2. Повна і точна інформація про продукцію
	4.3. Добросовісне рекламування продукції
5. Екологічна відповідальність підприємства	5.1. Використання безпечних технологій у виробництві
	5.2. Охорона і відновлення навколишнього середовища
	5.3. Участь у забезпеченні сталого розвитку регіону
6. Реалізація підприємством соціальних ініціатив	6.1. Реалізація соціальних проєктів
	6.2. Реалізація благодійних програм
	6.3. Участь у вирішенні проблем місцевої громади

Джерело: побудовано на основі [1; 2].

З метою дослідження стану соціальної відповідальності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на основі використання методу експертного опитування у 2020 році було проведено аналіз якісних показників (див. табл.2.4). До складу експертної групи ввійшли працівники, що є відповідальними за якість продукції, запровадження і використання технологій на виробництві, впровадження і дотримання вимог стандартів, управління персоналом, управління маркетинговою діяльністю підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Текст анкети наведено у табл. А.1, додаток А.

Таблиця 2.4

Узагальнені результати експертного опитування щодо рівня соціальної відповідальності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Напрямок реалізації	Код показника	Назва показника	Середнє значення, бали	Вага у відповідній групі	Вага напрямку
1. Дотримання вимог чинного законодавства	1.1.	Дотримання норм законів, що регулюють СВБ на ринку продовольчих товарів.	7,75±1,26	0,30	0,15
	1.2.	Дотримання вимог стандартів, що регулюють СВБ (Accountability 1000, Глобальна ініціатива звітності, Стандарт SA 8000)	8,00±0,96	0,55	
	1.3.	Забезпечення високої фінансової стійкості підприємства	8,50±1,08	0,15	
2. Забезпечення високої якості товарів і послуг	2.1.	Рівень якості і безпеки продукції	8,58±0,71	0,45	0,25
	2.2.	Дотримання положень стандартів якості продукції (HACCP, ISO 22000, ISO 9001)	7,83±1,05	0,35	
	2.3.	Відповідність маркування продукції вимогам законодавства	8,58±1,12	0,20	
3. Забезпечення гідних і безпечних умов праці	3.1.	Безпека робочого місця	9,25±0,44	0,30	0,20
	3.2.	Рівень задоволеності працівників умовами праці	8,33±0,70	0,50	
	3.3.	Розвиток соціальної інфраструктури	7,92±1,12	0,20	
4. Інформаційна відкритість і добросовісне рекламування продукції	4.1.	Прозора і відкрита звітність про діяльність підприємства	7,17±0,62	0,35	0,15
	4.2.	Повна і точна інформація про продукцію	8,33±1,16	0,50	
	4.3.	Добросовісне рекламування продукції	8,50±1,10	0,15	
5. Екологічна відповідальність підприємства	5.1.	Використання безпечних технологій у виробництві	8,25±1,06	0,50	0,15
	5.2.	Охорона і відновлення навколишнього середовища	8,08±1,02	0,35	
	5.3.	Участь у забезпеченні сталого розвитку регіону	7,75±1,06	0,15	



6. Реалізація підприємством соціальних ініціатив	6.1.	Реалізація соціальних проєктів	8,25±1,12	0,40	0,10
	6.2.	Реалізація благодійних програм	8,33±0,62	0,50	
	6.3.	Участь у вирішенні проблем місцевої громади	7,75±1,16	0,10	

У табл.2.4 наведено результати розрахунків інтегрального показника соціальної відповідальності підприємства за кожним напрямом.

Таблиця 2.4

Розрахунок інтегрального показника соціальної відповідальності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Код напрямку і показника	Фактичне значення оцінки ( $x_{ij}$ )	Максимально можливе значення оцінки ( $x \max_{ij}$ )	$\frac{x_{ij}}{x \max_{ij}}$	Вага показника ( $b_{ij}$ )	$b_{ij} \frac{x_{ij}}{x \max_{ij}}$	Інтегральний показник ( $I_j$ )
1.	1.1.	7,75	10	0,775	0,30	0,800
	1.2.	8,00	10	0,800	0,55	
	1.3.	8,50	10	0,850	0,15	
2.	2.1.	8,58	10	0,858	0,45	0,832
	2.2.	7,83	10	0,783	0,35	
	2.3.	8,58	10	0,858	0,20	
3.	3.1.	9,25	10	0,925	0,30	0,853
	3.2.	8,33	10	0,833	0,50	
	3.3.	7,92	10	0,792	0,20	
4.	4.1.	7,17	10	0,717	0,35	0,795
	4.2.	8,33	10	0,833	0,50	
	4.3.	8,50	10	0,850	0,15	
5.	5.1.	8,25	10	0,825	0,50	0,812
	5.2.	8,08	10	0,808	0,35	
	5.3.	7,75	10	0,775	0,15	
6.	6.1.	8,25	10	0,825	0,40	0,824
	6.2.	8,33	10	0,833	0,50	
	6.3.	7,75	10	0,775	0,10	

Для визначення рівня соціальної відповідальності бізнесу доцільно використовувати шкалу бажаності Харрінгтона, за допомогою якої можна встановити відповідність між числовими значеннями та їх лінгвістичною інтерпретацією і виділити три рівні соціальної відповідальності бізнесу: базовий, середній і високий. Шкала Харрінгтона в універсальному вигляді містить п'ять числових інтервалів та відповідних якісних категорій.

Таблиця 2.5

## Шкала бажаності Харрінгтона

Лінгвістична інтерпретація	Інтервали числових значень
дуже добре	1,00-0,80
добре	0,80-0,63
задовільно	0,63-0,37
погано	0,37-0,20
дуже погано	0,20-0,00

Можна зробити висновок про високу соціальну відповідальність підприємства за третім і другим напрямом – «забезпечення гідних та безпечних умов праці» (0,853) та «забезпечення високої якості товарів і послуг» (0,832). За результатами розрахунків значення інтегрального показника соціальної відповідальності підприємства ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дорівнює 0,822.

Перевагами впровадження соціальної відповідальності в напрямку підвищення ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- покращення іміджу підприємства;
- можливість встановлення партнерських відносин між підприємством, владою і громадськістю;
- зростання довіри споживачів до діяльності, товарів і послуг підприємства;
- зростання професіоналізму працівників;
- можливість створення безпечного середовища для діяльності та розвитку;
- зростання вартості нематеріальних активів;
- відповідність світовим нормам і стандартам.

Недоліками впровадження соціальної відповідальності є: порушення принципу максимізації прибутку; можливе формування споживацьких настроїв у суспільстві; використання соціальної відповідальності як приводу для виведення або приховування капіталів, інших зловживань.

На сьогодні пріоритетними напрямками соціально відповідальної активності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- підготовка та розвиток персоналу;
- заходи з охорони здоров'я та ресурсозберігаючих технологій;
- сплата податків та інших платежів, що спрямовуються державою на реалізацію соціальних цілей.

Для підприємства, незважаючи на додаткові витрати, правильно впроваджена соціальна відповідальність може забезпечити низку конкурентних переваг, серед яких найбільш суттєвими є:

- підвищення інвестиційної привабливості;
- поліпшення процесів прийняття рішень та управління ризиками;
- зростання продуктивності та якості праці;
- покращення репутації, більша лояльність споживачів.

На сьогодні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сприймає соціальну відповідальність не як комплексне явище, інструмент покращення соціального стану працівників, екології довкілля, допомоги місцевим громадам у вирішенні гострих соціальних проблем, а як одноразовий захід, що не потребує особливих витрат.

Отже, сьогодні довготривалі взаємовідносини, які будуються між бізнесом і суспільством, повинні ґрунтуватись в першу чергу на взаємодовірі та співпраці, при яких довіра є моральною цінністю та соціально вигідною обою сторонам. Тільки ті компанії, менеджери яких установлюють і підтримують взаємну довіру і співпрацю зі своїми стейкхолдерами, досягатимуть конкурентних переваг.

В будь-якому випадку методологічною основою теорії поведінки стейкхолдерів повинен виступати принцип етичного ведення бізнесу, який має свої специфічні риси для кожної галузі і навіть для кожної компанії зокрема. Кожна група стейкхолдерів має специфічні інтереси, проте в окремих випадках їх інтереси є спільними або взаємодоповнюючими. Сучасні соціальні технології все більше збільшують рівень впливу інтересів стейкхолдерів і під їх впливом

роблять поведінку бізнесу все більш прозорою. Бізнес не може більше допустити ситуацію, коли його діяльність першочергово спрямована лише на одержання високих фінансових результатів без врахування інтересів стейкхолдерів, адже несе в собі загрозу в будь який момент втратити ці результати зі швидкістю кліка комп'ютерної миші. Стейкхолдери стають кмітливішими та впливовішими, а наслідки їхніх дій в інтернет-спільнотах мають набагато триваліший і сильніший вплив, ніж наслідки власних рекламних компаній підприємства.

## Висновки до розділу 2

Як показало дослідження, сьогодні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає стійку позицію на ринку, є лідером з виробництва цільно- та кисломолочної продукції в Тернопільській області та сусідніх областях. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє високоякісну продукцію, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів якості і неодноразово за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій визнавалась однією з кращих. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що підприємство, незважаючи на складні економічні умови та наявність великої кількості конкурентів, утримує певні конкурентні позиції.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» притаманний високий рівень соціальної відповідальності бізнесу. Відповідно до результатів аналізу, з метою підвищення соціальної відповідальності бізнесу підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід звернути посилену увагу на дотримання норм законів, що регулюють питання соціальної відповідальності бізнесу на ринку продовольчих товарів, а також інформаційну відкритість та прозору звітність про діяльність – це напрями соціальної відповідальності, за якими конкуренти значно випереджають підприємство.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління

З метою вдосконалення управління розвитком соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується інтегрувати механізм соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління підприємства на основі системного підходу.

Варто зазначити, що інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління підприємства - це складний тривалий процес, що полягає у розробленні сукупності ключових елементів та їх узгодженні з ключовими елементами корпоративної стратегії підприємства.

Потрібно узгодити цілі, завдання, інструменти, процеси управління, рівні відповідальності та очікувані результати, обрати шляхи інтегрування.

На рівні деталізації цілі та завдання інтегрування передбачається:

- визначення ключових елементів компетентності (досвід, навички, можливості, потенціал, навчання громадськості та населення);
- визначення та аналіз ключових груп стейкхолдерів;
- утворення стратегічних альянсів, що впливають на формування КСВ- компетентності підприємства (стейкхолдерів);
- впровадження КСВ та навчання персоналу; оцінювання результатів від інтегрування КСВ у стратегію корпоративного управління.

Виділено три рівні відповідальності:

1. Стратегічна (економічна, правова, екологічна);
2. За інформацію (її прозорість і підзвітність);
3. За виконання взятих зобов'язань перед довілцям, інвесторами, майбутніми поколіннями.

Інтегрування має такі результати, які можна оцінити:

– економічні (зниження операційних ризиків, збільшення капіталізації, зростання фінансових показників і продуктивності праці, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності продукції, розвиток інновацій;

– соціальні: створення позитивного іміджу, зміцнення довіри тощо.

Інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендовано здійснювати за такими основними напрямками удосконалення взаємозв'язків соціальної відповідальності та стратегічного управління:

а) формування чітких уявлень керівників підприємства про зміст соціальної відповідальності як суспільного явища, у розвитку якого необхідно приймати участь;

б) перехід від адміністрування соціальних програм до розвитку економічно ефективних зв'язків бізнесу з державою і місцевими громадами;

в) кардинальне посилення зв'язків підприємств з некомерційними організаціями при визначенні пріоритетів КСВ;

г) підвищення якості ділової культури, значимості етичних норм у відносинах між бізнесом і суспільством;

д) підвищення ступеня інформаційної відкритості, збереження структури адресатів, розвитку нових каналів зв'язку з різними суспільними групами.

У відповідності з моделлю, запропонованою М. Портером і М. Креймером корпоративна соціальна відповідальність має два типи: реагуюча і стратегічна, один з яких може обрати підприємство:

– реагуючий тип КСВ спрямований на зменшення вже існуючих проблем і негативних наслідків діяльності підприємства;

– стратегічний тип КСВ передбачає інтегрування механізму соціальної відповідальності в стратегію підприємства і орієнтацію на створення довгострокових конкурентних переваг. Цей тип найбільше відповідає переходу від «соціальних витрат» до «соціальних інвестицій» і пропонується для

реалізації на досліджуваному підприємстві.

Впровадження механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління передбачає дотримання принципів, методів та розробки відповідних інструментів.

Формування системи КСВ базується на низці принципів, які пропонуються на підставі аналізу нормативних документів та кращих практик:

– добровільність КСВ, оскільки він є фундаментальним принципом КСВ, а нормативні документи та міжнародні стандарти створюють лише умови для розвитку соціально-відповідального бізнесу; рішення про впровадження КСВ залишається добровільною ініціативою керівництва;

– підзвітність, оскільки він надає реальні задокументовані підстави для визначення ролі підприємства у суспільному розвитку та впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;

– повага верховенства права, оскільки неухильне дотримання закону є другим загальноприйнятим фундаментальним принципом КСВ;

– прозорість, оскільки цей принцип передбачає можливість зрозумілого розкриття в збалансованій і правдивій формі даних про політику, рішення та діяльність, за які підприємство несе відповідальність. Прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань;

– етичної поведінки, що дозволяє приймати і застосовувати стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають призначенню і сфері діяльності підприємства;

– дотримання міжнародних норм поведінки, що сприятиме освоєнню нових ринків збуту;

– взаємодія з зацікавленими сторонами, а також повага прав людини, що дозволить враховувати інтереси стрейкхолдерів та взаємодіяти з ними, вживати заходів щодо дотримання прав людини і уникати отримання вигоди від таких ситуацій; у разі, коли національне законодавство або його застосування не забезпечує адекватного захисту прав людини, дотримуватися принципу

дотримання міжнародних норм поведінки.

Керуючись цими принципами, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може розробити власні принципи, які мають знайти своє відображення в стратегії КСВ підприємства, з метою ознайомлення з ними як персоналу так і будь яких зацікавлених сторін, для дотримання в своїх діяльності на всіх рівнях.

Роботу по впровадженню принципів корпоративної соціальної відповідальності в діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» необхідно супроводжувати інформацією через канали внутрішніх та зовнішніх комунікацій. Зокрема, розвивати структуру управління потрібно у такий спосіб, щоб вона сприяла поширенню принципів етичної поведінки як усередині, так і в процесі взаємодії зі стрейкхолдерами.

Фундаментальним принципом КСВ є неухильне дотримання законодавства. Варто зазначити, що на підприємстві даний правовий рівень КСВ вже сформовано, адже підприємство здійснює свою діяльність не порушуючи законодавчих вимог. На наступних етапах потрібно розширити соціальну відповідальність за рахунок реалізації добровільних ініціатив спрямованих на вирішення соціально-економічних проблем, поліпшення екологічної складової, підвищення якості продукції, просування інновацій тощо.

Доцільно виділити такі п'ять етапів стадій запровадження КСВ (табл. 3.1), три з яких, на нашу думку, є найбільш прогресивними:

- функціональна стадія розвитку КСВ початкового етапу формування системи КСВ підприємства - це стадія, на якій ініціативи носять епізодичний характер і не пов'язані з досягненням стратегічних цілей підприємства;

- стратегічна стадія розвитку КСВ - це стадія, на якій механізм КСВ пронизує всю його діяльність, стає філософією, органічно вписується в її довгострокову стратегію і в систему корпоративного управління;

- громадянська стадія розвитку КСВ - це стадія, яка передбачає активні дії підприємства, спрямовані на просування принципів КСВ в діловому



співтоваристві, в тому числі, серед ділових партнерів, постачальників, професійних співтовариств, колег по бізнесу. У результаті підприємство стає провайдером ідей соціальної відповідальності, формуючи сприятливе середовище для подальших колективних дій по досягненню позитивних змін.

Таблиця 3.1

Етапи розвитку соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод»

Етап (стадія)	Спрямування стадії (мета)
1. Громадянська	Просування принципів КСВ в діловому співтоваристві.
2. Стратегічна	Інтеграція КСВ в стратегію свого розвитку, орієнтуючись на довгострокову перспективу.
3. Функціональна	Прийняття підприємством на себе деяких добровільних зобов'язань в області КСВ, що приносять позитивний короткостроковий і середньостроковий ефект.
4. Правова	Здійснення діяльності відповідно до очікувань суспільства, зафіксованих на законодавчому рівні.
5. Захисна	Не визнання підприємством своєї відповідальності і заперечення провини за негативні впливи діяльності на довкілля і суспільство.

На швидкість переходу підприємства до стадії включення механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління впливають фактори, що висвітлюють: вплив зовнішнього середовища (ринку), внутрішнього середовища (цінності, ресурси підприємства) та обох середовищ одночасно (стрейкхолдер).

Одна з найбільших проблем у підході підприємств до соціальної (у тому числі етичної та екологічної) відповідальності - це відсутність інтеграції програм соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління. На досліджуваному підприємстві соціально-відповідальна діяльність здійснюється за «залишковим» принципом. Коли її на підприємстві розглядають тільки в рамках «Наша діяльність на соціальній арені», постає питання, чи вважає підприємство, що проблеми суспільства впливають також і на його бізнес-діяльність чи ні. Більш зрілий підхід до соціально-відповідальної поведінки вимагає інтеграції соціальних програм, екологічних проблем у стратегію корпоративного управління.

Варто зазначити, що стратегічне управління на підприємстві націлене на досягнення високих економічних результатів, формування позитивного іміджу, проте недостатньо орієнтоване на соціальну і екологічну складові КСВ.

Стратегічний підхід до КСВ передбачає розширення меж соціальної відповідальності за рамки вирішення короткострокових, внутрішніх для компанії виробничих і соціальних завдань. Він націлений на діяльність, спрямовану на вирішення соціальних, екологічних та економічних проблем як внутрішніх для підприємства, так і зовнішніх, що мають безпосередній вплив на його основну діяльність, відповідно до стратегічних інтересів, з метою довгострокового підвищення стійкості бізнесу.

Пропонуємо, на відміну від того, коли соціальна відповідальність та стратегія бізнесу розглядаються відокремлено, застосувати стратегічний підхід, що передбачає нерозривний зв'язок бізнес-стратегії і соціальної відповідальності, забезпечуючи підприємству створення конкурентних переваг. Для цього використано модель контексту формулювання конкурентної стратегії Майкла Портера, згідно з якою на її формування впливають чотири основних фактори. Одним з ключових зовнішніх факторів є широкі соціальні очікування, а отже, задоволення потреб соціального оточення компанії, що є одним з основних завдань при визначенні конкурентної стратегії. У свою чергу, саме соціальна стратегія є важливою складовою загальної стратегії бізнесу, яка

спрямована на задоволення широких соціальних очікувань. Тому наявність соціальної стратегії є необхідною умовою формування позитивного іміджу підприємства.

Розглянемо методи інтегрування КСВ. Основні методи реалізації соціально-орієнтованої політики підприємства можуть базуватися на таких елементах:

- грошові гранти в освіту як форма адресної фінансової допомоги підприємства на реалізацію соціальних програм навчання, підготовки, перепідготовки;

- екологічний менеджмент як частина загальної системи управління підприємством, що включає діяльність із планування та управління впливами підприємства на навколишнє середовище;

- система управління якістю як сукупність елементів організаційної структури підприємства та механізмів, які забезпечують управління якістю виробничого процесу та продукції відповідно до стандартів і нормативів;

- благодійні внески та спонсорська допомога підприємства для здійснення соціальних програм у грошовій або натуральній формі (продукція, адміністративні приміщення, приміщення для проведення різних заходів, транспорт, устаткування, призові фонди тощо);

- еквівалентне фінансування, як спільне фінансування соціальних програм підприємством, органами державного управління та представниками некомерційного сектору;

- соціальні інвестиції, як кошти виділені підприємством на реалізацію довготермінових, спільних партнерських соціальних програм, спрямовані на зниження соціальної напруженості в регіонах, де розташоване підприємство або його філіали, та підвищення рівня життя різних верств населення;

- делегування співробітників підприємства, як добровільне залучення працівників до соціальних заходів за рахунок безкоштовного надання їм можливостей для здобуття знань, навичок, інформації тощо .

- соціально значимий маркетинг, як форма адресної фінансової допомоги,

яка полягає в виділенні певного відсотка від продажів конкретного товару на проведення соціальних програм підприємства.

Вибір методу інтегрування КСВ означає спосіб включення соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління, тому він потребує розуміння її сутності, впливу на результати діяльності підприємства у різних умовах.

Кризові явища, які спостерігаються в українському суспільстві, спричинили у багатьох підприємств прагнення до замкнутості у вирішенні завдань КСВ в період економічної нестабільності. Це помилкова позиція, оскільки вона виникає як результат нерозвиненості механізмів формування та функціонування громадянського суспільства та низького ступеня усвідомлення підприємством того, що тільки за допомогою ефективного діалогу з суспільством і владою можна отримати дієвий ефект - сталий розвиток. Також інтегрування КСВ надасть можливість підприємству: створити позитивний імідж; поліпшити ділову репутацію; створити стабільне ділове середовище; знизити ризики; підвищити інвестиційну привабливість; прискорити капіталізацію підприємства в довгостроковій перспективі.

Основними недоліками інтегрування КСВ в діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є:

- додаткові витрати;
- можливе посилення тиску на діяльність підприємств з боку громадських організацій та засобів масової інформації;
- привертання зайвої уваги податкових органів.

Потрібно врахувати також факт, що відношення переважної більшості вітчизняних підприємств до КСВ як суспільно значимого явищу є нестійким, а кризова ситуація суттєво погіршила суб'єктивне ставлення до неї і звузила спектр дій щодо практичної реалізації соціальних програм. Тому на перший план вийшли програми, що мають відношення до КСВ, але в першу чергу спрямовані на виживання підприємства.

До інструментів КСВ, застосовних для досягнення стратегічних цілей та найбільш затребуваних, часто відносяться інструменти, безпосередньо або опосередковано відносяться до КСВ. Це корпоративні етичні кодекси, місія і бачення, соціальні комунікації. Проте існують ще такі інструменти КСВ: етичні кодекси, карти етики, комітети з етики, соціальні ревізії, соціальні звіти, навчання етичній поведінці (тренінги), етичні експертизи, етичний консалтинг, соціальні інвестиції, система методів морального заохочення і покарання, соціальні комунікації.

Хоча до інструментів управління зазвичай відносять стратегічні рішення організації, дія цих інструментів позначається і на оперативному рівні управління, і на тактичному.

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

При досягненні стратегічних цілей на перший план виходять такі інструменти управління як етичні кодекси, соціальні звіти, соціальні інвестиції (соціальні програми), в тому числі філантропія. Вони підвищують репутацію та інвестиційну привабливість компанії, рівень довіри з боку ключових стейкхолдерів, знижують трансакційні витрати, ведуть до зростання капіталізації комерційної організації.

Інструменти корпоративної соціальної відповідальності доцільно розділити також на внутрішні і зовнішні в залежності від спрямованості на різні групи стейкхолдерів організації (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інструменти корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський  
МОЛОКОЗАВОД»

Група Інструментів	Перелік інструментів
Відносно підприємства	
1. Внутрішні	Етичні кодекси, навчання етичній поведінці, карти етики, система моральних заохочень
2. Зовнішні	Соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи.
Відносно рівня управління підприємством	
1. Стратегічні	Корпоративний етичний кодекс, кодекс корпоративного управління, карта стрейкхолдерів, соціальні інвестиції, соціальні програми, складання соціального (нефінансового) звіту.
2. Тактичні	Комітети з етики, етичні експертизи, етичний консалтинг, система методів морального заохочення
3. Оперативні	Соціальні комунікації, навчання етичній поведінці (тренінги), розробка карт етики, проведення соціальних ревізій, складання соціального (нефінансового) звіту.

Внутрішні інструменти КСВ зачіпають головні групи інтересів менеджменту підприємства та його співробітників, а зовнішні впливають на державу в особі організацій, що її представляють, громадські організації, місцеве співтовариство, споживачів, партнерів, інвесторів. За рівнями управління розподіл інструментів КСВ відбувається з врахуванням їх ролі для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Саме тому складання соціального (нефінансового) звіту віднесено до оперативних та водночас до стратегічних інструментів КСВ.

Пропонується таблична форма для побудови структурно-логічної схеми впровадження інструментів корпоративної соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління підприємством та їх застосування за рівнями управління, яка дозволяє визначити рівні та послідовність як впровадження, так і застосування інструментів КСВ.

Доцільно розкрити сутність деяких із зазначених інструментів КСВ, що дозволить зрозуміти та оцінити доцільність їх застосування підприємством:

1. Етичні кодекси або кодекси етики - це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки однієї особи або групи осіб, що визначає оцінку їхніх дій з погляду взаємовідносин з іншими суб'єктами бізнесу, відносин у колективі і в суспільстві на основі дотримання моральних норм і принципів, які розділяються ними.

Етичний кодекс може мати будь-яка організація - як велика корпорація, так і нечисленна структура, надавши йому свою назву, зокрема, кодекси спілкування та поведінки працівників.

2. Корпоративні кодекси мають дві частини: ідеологічну та нормативну. Прикладом такого кодексу є Кодекс честі Добропорядного виробника України (добровільні зобов'язання перед споживачами і суспільством).

Формування ключових принципів Кодексу має на меті створення певного образу підприємства, визначення положень, що сприятимуть покращенню його ділової репутації.

Нормативна частина містить положення, які відображують принципи і правила ділової поведінки в конкретній організації, відповідальність адміністрації перед працівниками, регламентують взаємовідносини із зовнішнім середовищем (клієнтами, акціонерами, партнерами, конкурентами).

Корпоративні кодекси мають потрібну спрямованість цілей та функцій, яка висвітлює цільовий та управлінсько-технологічний блок КСВ.

Це дозволяє одразу запланувати логічний зв'язок: ціль КСВ - завдання КСВ - інструмент інтегрування та застосування КСВ на рівні КСВ-програм та КСВ-заходів - показники вирішення завдань та виконання заходів;

3. Карти етики - це набір етичних правил та рекомендацій, що уточнює та адаптує етичний кодекс підприємства для кожної окремої групи працівників.

4. Етична експертиза - це всебічний аналіз конкретного аспекту діяльності підприємства або його окремого проекту на предмет відповідності етичним нормам населення, території або країни;

5. Розробка карти стейкхолдерів полягає у визначенні ключових груп, організацій, людей, що можуть впливати на успішну діяльність підприємства або

на яких впливає його діяльність. Саме ресурси є джерелом формування конкурентних переваг, а у контексті соціальної стратегії особливе значення мають нематеріальні ресурси (людський капітал, соціальний капітал, репутаційний капітал та інші). Всі вони розвиваються в процесі взаємодії підприємства зі стейкхолдерами.

До стратегічних карту стейкхолдерів доцільно додати до стратегічних інструментів КСВ, оскільки вона: визначає ключові групи організацій та людей, що можуть впливати на успішну діяльність підприємства або на яких впливає його діяльність. Створення карти має відбуватися у чотири етапи:

- 1) ідентифікація груп стейкхолдерів, організацій, активістів;
- 2) аналіз їх інтересів, поглядів і діяльності;
- 3) візуалізація або ілюстрація стейкхолдерів і їхнього зв'язку з цілями підприємства;
- 4) вибір ключових стейкхолдерів, які найбільш відповідають визначеним на попередньому етапі цілям.

У результаті проведеного аналізу розроблено карту стейкхолдерів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стейкхолдери ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та їх очікування

Стейкхолдери	Очікування від КСВ	Ресурси стейкхолдерів
1. Працівники	Заробітна плата, соціальний пакет, умови праці, сподівання на підвищення.	Власні зусилля та трудова дисципліна.
2. Акціонери	Зростання вартості компанії.	Можливість отримання дивідендів, зміна вищого менеджменту компанії.
3. Споживачі	Якість товарів та послуг, ціни товарів та послуг, нові види товарів та послуг.	Закон про захист прав споживачів, антимонопольне законодавство.
4. Держава	Збереження робочих місць, сплата податків, дотримання законів при веденні бізнесу.	Дотримання законодавства, податковий режим, регуляторна політика.



Це дозволяє залучити об'єктивний найважливіший ресурс з погляду соціальної стратегії - довіру споживачів, що є підґрунтям зростання попиту та формування позитивного іміджу підприємства. Вона є складовою репутаційного капіталу, який тривало розвивається за допомогою послідовних зусиль і сприяє зростанню фінансових показників підприємства. Оскільки зростання довіри пов'язане з поширенням інформації про соціальну та екологічну активність підприємства, PR-комунікаціями, чим вищим є ступінь довіри стейкхолдерів до фірми, тим вищим буде попит на вироблену продукцію, а отже, тим сильніші її конкурентні переваги.

Крім довіри, важливим нематеріальним ресурсом підприємства є залученість стейкхолдерів в діяльність підприємства, що дозволяє ефективніше вирішувати спільні проблеми підприємства і зацікавлених сторін.

Чим вищий ступінь залученості стейкхолдерів (персоналу, партнерів, постачальників, покупців) в діяльність підприємства, тим сильніший вплив соціальної стратегії на створення конкурентних переваг.

Окремим документом, розробка якого має передувати власне розробці стратегії і стратегічного плану, доцільно прийняти «Загальні принципи спонсорської та благодійної діяльності», які включають принципи:

- дотримання підприємством законодавства України, Статуту товариства, інших документів, що регламентують діяльність підприємства;
- сумлінність і неупередженість при розгляді питань про надання спонсорської та благодійної допомоги;
- визначення пріоритетних напрямів і об'єктів спонсорської та благодійної діяльності (спорт, екологія, культура, охорона здоров'я, освіта) та пріоритетних форм їх надання.

Організація та проведення діалогів із зацікавленими особами у процесі формування стратегії нарівні стратегічного плану та інтеграції КСВ (його соціального розділу) доцільно проводити із залученням організатора, участь якого дозволить зацікавленим особам досить повно висловити свої думки і очікування, надати діалогу прозорість. Формат переговорів може бути

альтернативним: круглі столи, очні та телефоні інтерв'ю. Переговори супроводжуються їх віддзеркаленням на корпоративному сайті, що дозволить персоналу підприємства та іншим зацікавленим особам долучитися до обговорення соціальних аспектів.

Стейкхолдерів, до яких передбачається підвищена активність підприємства у процесі переговорів з соціальної складової стратегії, доцільно розподілити за критеріям:

а) характер відповідальності, коли актуалізуються контакти з людьми і організаціями, перед якими підприємство має або матиме юридичні, фінансові та операційні зобов'язання, зафіксовані документально;

б) ступінь впливу стейкхолдерів, коли важливе місце відводиться діалогу з людьми та організаціями, які суттєво впливають або в майбутньому зможуть вплинути на діяльність компанії;

в) ступінь близькості, коли виділяються люди та організації, з якими підприємство взаємодіє найчастіше;

г) ступінь залежності, за яким виділяються люди та організації, які найбільшою мірою залежать від компанії;

д) рівень представлення, що виділяє людей, яким надані повноваження представляти інших людей.

В рамках підготовки соціального розділу «Стратегії» доцільно запропонувати наступні пріоритетні проблеми:

а) для обговорення з ближнім колом стейкхолдерів: кадрова політика; якість продукції та послуг; соціальні програми для працівників; благодійність і спонсорство; зобов'язання щодо акціонерів; програми навчання персоналу;

б) для обговорення з усіма зацікавленими особами: питання взаємодії з органами влади та управління, з некомерційними організаціями країни та регіону; актуальні соціальні проблеми у місцевому співтоваристві; висвітлення соціально-економічної діяльності підприємства в ЗМІ.

В процесі моніторингу аналізуються очікування та побажання стейкхолдерів з числа акціонерів, топ-менеджменту та інших співробітників на

предмет того, які зацікавлені сторони не беруть участі в процесі підготовки наступного звіту. Зібрані думки враховуються при формуванні «карти стейкхолдерів» на наступний етап переговорів.

Процес підготовки соціального розділу «Стратегії» або іншого документа, в якому будуть зафіксовані соціальні аспекти діяльності підприємства, доцільно здійснювати в кілька етапів.

З метою вдосконалення управління розвитком соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендовані такі заходи щодо інтегрування КСВ у корпоративну стратегію на рівні тактичного та оперативного управління:

а) організаційні: утворення організаційного підрозділу, до компетенції якого належатиме КСВ та соціальне звітування; створення на підприємстві за принципом «гарячої лінії» (call-centre) інформаційного центру з питань КСВ, що відповідатиме на питання стосовно КСВ, надаватиме інформаційну та методичну підтримку; участь підприємства у щорічному Українському національному конкурсі якості; запровадження на підприємстві бізнес-конкурсів з відповідної тематики; участь у освітніх заходах в цієї сфері;

б) економічні: перегляд системи преференцій для підрозділів підприємств, що проводять політику КСВ та реалізують соціально важливі програми;

в) інформаційні: створення сторінки КСВ на веб-сайті підприємства для висвітлення заходів щодо його соціально відповідальної поведінки; участь у інформаційних кампаніях, публікація статей і підготовка телепрограм з тематики КСВ у ЗМІ; обмін досвідом щодо КСВ з іншими підприємствами; розробка та публікація Звіту з корпоративної соціальної відповідальності на сайті ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Запропоновані шляхи та підходи до інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють йому сформувати і документально

оформити стратегію, спрямовану на досягнення і економічних результатів, і на тривалу соціально-відповідальну взаємодію із зовнішнім середовищем.

### 3.2. Розробка програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

В сучасних умовах усі підприємства, які працюють, впливають на суспільство. Такий вплив виявляється через виготовлення товарів та надання послуг, економічний та екологічний вплив тощо. Саме корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) дозволяє кожному підприємству зробити власний вибір програми, яка відображатиме стратегічне бачення і цілі підприємства. Розробка програми КСВ дозволяє діючим підприємствам відповідально підходити до своєї діяльності, враховувати її вплив на суспільство в цілому, передбачати проблеми в майбутньому та пропонувати напрямки їх вирішення. Як показав аналіз, незважаючи на окремі приклади впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» все ще не розробляє програм КСВ та не усвідомлює переваг від переходу на якісно новий рівень ведення бізнесу.

Кожне підприємство, яке прийняло рішення щодо необхідності розробки програми корпоративної соціальної відповідальності, повинно вибрати традиційну або стратегічну модель її реалізації. Традиційна модель КСВ передбачає періодичну участь підприємства в КСВ залежно від існуючих можливостей. Тобто, якщо на даний момент підприємство володіє необхідними коштами, воно може вкласти гроші в реалізацію програми КСВ, якщо у підприємства відсутні фінансові можливості, воно може призупинити реалізацію програми КСВ.

Варто зазначити, що стратегічний підхід до КСВ передбачає розробку довгострокової програми КСВ, яка враховує місію і стратегію підприємства та передбачає інтеграцію корпоративної соціальної відповідальності в його

основну діяльність. Такий підхід, на відміну від традиційного, дозволяє виділяти кошти на реалізацію програми КСО на постійній основі, а не лише на окремі заходи.

На нашу думку, кожне підприємство, яке планує довго і успішно працювати та дбає про свою ділову репутацію повинне розробляти програми розвитку КСВ на основі стратегічного підходу. На рис. 3.1 зображені основні етапи розробки та реалізації програми КСВ.

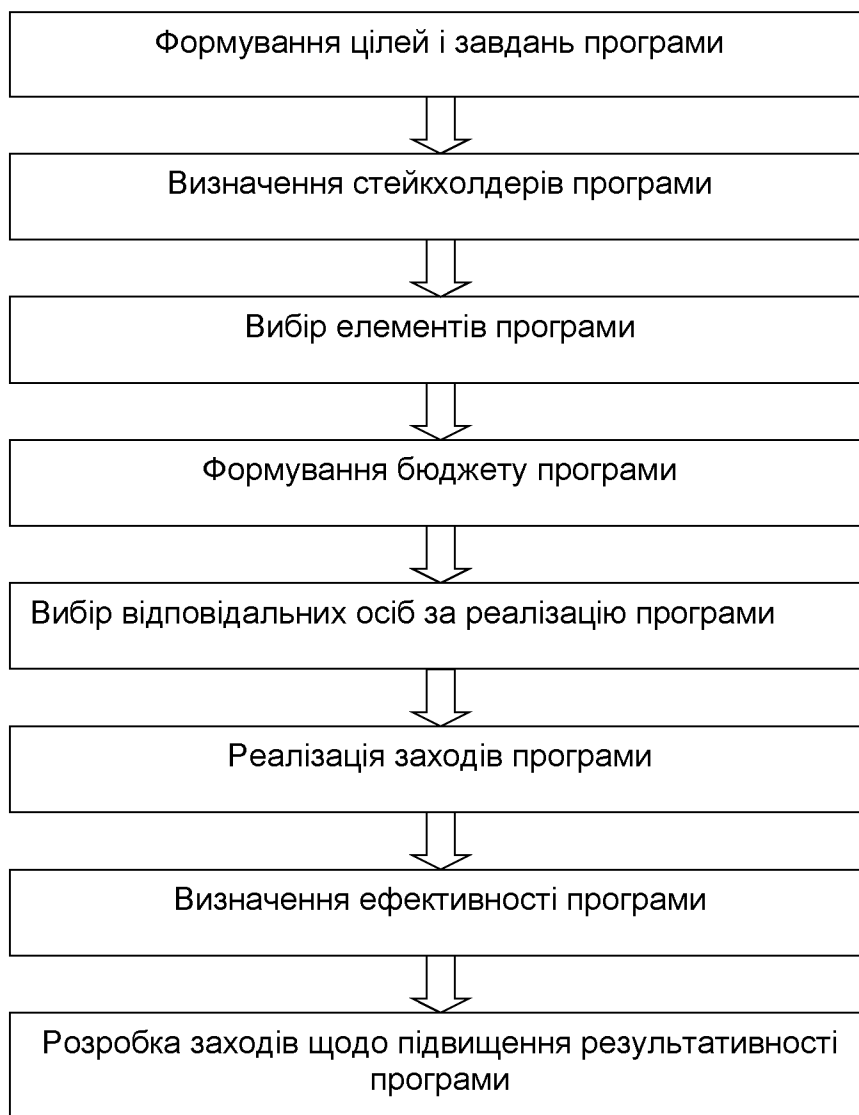


Рис. 3.1. Етапи розробки та реалізації програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: побудовано автором

Щодо цілей реалізації програми розвитку КСВ, то вони можуть бути різними. Розглянемо основні з них:

- 1) стабільність і стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі;
- 2) збереження соціальної стабільності у суспільстві;
- 3) покращення іміджу підприємства, ріст його ділової репутації;
- 4) розвиток персоналу підприємства, що дозволяє не лише уникнути плинності кадрів, але й залучити кращих спеціалістів;
- 5) підвищення продуктивності праці на підприємстві;
- 6) просування товарів і послуг підприємства;
- 7) висвітлення інформації про діяльність підприємства в засобах масової інформації;
- 8) можливість залучення інвестиційного капіталу;
- 9) вихід на міжнародний ринок тощо.

Як бачимо, залежно від обраних цілей, програми можуть бути спрямовані або всередину підприємства (внутрішня програма КСВ), або за його межі (зовнішня програма КСВ).

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

Після вибору цілей програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності необхідно зосередити увагу на визначенні основних стейкхолдерів програми. Стейкхолдери - це зацікавлені особи (всередині підприємства або за його межами), які пред'являють певні вимоги до результатів діяльності підприємства. Серед безлічі стейкхолдерів виділяють: акціонерів, власників, органи державної і місцевої влади, працівників, постачальників, споживачів, населення, інвесторів, кредиторів, конкурентів,

професійні асоціації, громадські організації тощо. Інтереси акціонерів, інвесторів і постачальників напряму пов'язані з ефективністю управління підприємством. Наймані працівники очікують адекватної оплати праці, хорошого керівництва, можливостей професійного росту та побудови ділової кар'єри, належних умов праці та позитивної моральної атмосфери в колективі. Споживачів в першу чергу цікавить якість, безпека та доступність товарів і послуг. Адміністрації місцевих органів управління зацікавлені в своєчасному поповненні бюджету через податкові надходження від суб'єктів господарювання та у збереженні і створенні робочих. Інтереси кредиторів враховуються через своєчасне виконання зобов'язань (погашення кредитів і відсотків). Топ-менеджери зацікавлені в можливості управління фінансовими потоками тощо. Серед впливових стейкхолдерів виділяють уряд та місцевих жителів регіонів, на території яких розміщені підприємства. Тому варто пам'ятати, що окремі групи зацікавлених осіб (організації з захисту прав споживачів, професійні організації, природоохоронні організації) можуть здійснювати тиск на підприємство з метою дотримання ним законодавства, реалізації соціальних реформ тощо. Якщо одна з груп стейкхолдерів не задоволена діяльністю підприємства, її реакція може завадити подальшій його роботі.

Варто зазначити, що вибір основних стейкхолдерів необхідно здійснювати виходячи з цілей програми розвитку КСВ. Тобто, реалізація кожної окремої цілі передбачає врахування інтересів певного кола найбільш впливових стейкхолдерів. Крім того, необхідно обґрунтувати вибір кожного стейкхолдера та сформулювати їх список в залежності від сили їхнього впливу на діяльність підприємства.

Наступним етапом розробки програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності є визначення елементів програми. Визначення елементів програми КСВ залежить від низки чинників, які обов'язково необхідно враховувати, а саме:

- розмір підприємства та сфера його діяльності;

- фінансові можливості підприємства;
- лояльність і відданість працівників підприємства;
- співпраця з місцевими органами влади, населенням та громадськими організаціями тощо.

Детальніше зупинимося на основних можливих елементах програми розвитку КСВ (див.рис.3.2).

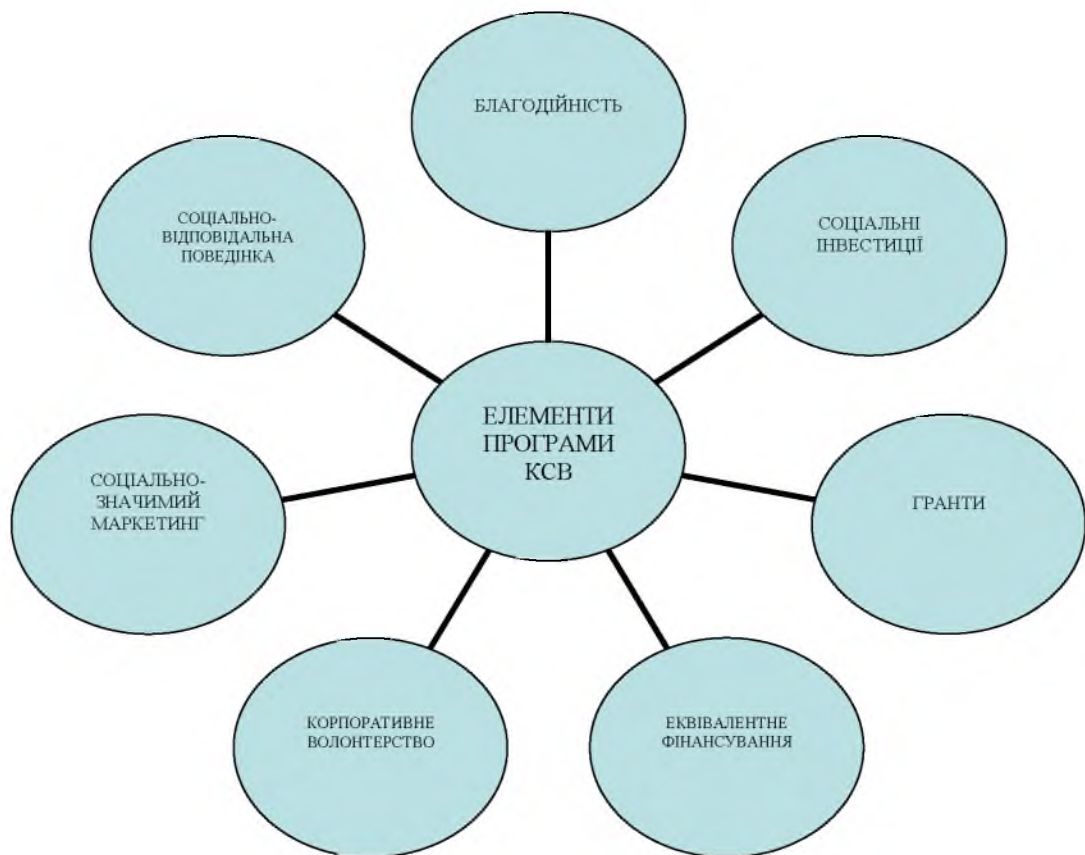


Рис. 3.2. Основні елементи програми розвитку корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Розглянемо детальніше кожен з елементів програми. Благодійність – це форма адресної допомоги, яку виділяє підприємство на реалізацію соціальних програм. Така допомога може набувати як грошової, так і натуральної форми (продукція, транспорт, адміністративні приміщення, які виділяє керівництво підприємства для реалізації соціальних проектів).

Соціальні інвестиції – це інвестування, яке спрямоване на реалізацію затверджених суспільно важливих соціальних проектів. Тобто, в даному



випадку не розраховується ринкова дохідність інвестицій, а враховуються можливі соціальні та екологічні наслідки.

Гранти – форма адресної допомоги, яку виділяє підприємство на реалізацію конкретних соціальних програм. У більшості випадків гранти пов'язані з основною діяльністю підприємства, зокрема, її стратегічними цілями.

Еквівалентне фінансування – форма адресної допомоги, зміст якої полягає в спільному фінансуванні соціальних програм підприємствами, органами державного управління і некомерційними організаціями.

Корпоративне волонтерство – вид допомоги, що передбачає добровільну участь працівників підприємства в діяльності на користь місцевих громад.

Соціально-значимий маркетинг – форма адресної фінансової допомоги, яка полягає в спрямуванні відсотку від продажу певного товару (роботи, послуги) на реалізацію соціальних програм підприємства.

Соціально-відповідальна поведінка – форма діяльності підприємства, яка передбачає інвестування за різними напрямками, що ґрунтуються на дотриманні правил етичної поведінки.

Таким чином, для того, щоб визначити перелік заходів, необхідно співставити основних стейкхолдерів, їх інтереси та заходи, які зачіпають інтереси стейкхолдерів. Крім того, необхідно враховувати, що параметри кожного елементу програми КСВ розраховуються на певний проміжок часу, а тому, відповідно, можуть бути короткостроковими або середньостроковими. Відповідно, очікуваний результат від реалізації програми дозволяє оцінити значимість майбутніх результатів реалізації програми.

Варто враховувати, що очікуваний результат не обов'язково повинен вирішувати глобальні проблеми суспільства. В даному випадку достатньо, щоб він був пропорційним часовим та фінансовим витратам.

Важливим етапом розробки програми розвитку КСВ є формування бюджету програми. Витрати на реалізацію програми можуть визначатися двома способами:

- 1) за залишковим принципом і здійснюватися в залежності від їх наявності;
- 2) стати частиною щомісячних або щоквартальних відрахувань.

Перший спосіб є менш ефективним, адже підприємству буде важко очікувати результатів діяльності програм КСВ, оскільки заходи будуть фінансуватися не на постійній основі, а фрагментарно. Лише стратегічний підхід в процесі планування заходів програми КСВ забезпечить стабільні результати в даній сфері діяльності.

Окремо варто зупинитися на питанні визначення загального розміру бюджету програми КСВ. На нашу думку, загальний бюджет програми КСВ кожне підприємство повинно визначати самостійно як відсоток від обсягу його чистого прибутку, який щомісячно виділяється на реалізацію програм КСВ. Так само кожне підприємство повинно самостійно розподіляти бюджет КСВ на реалізацію конкретних заходів, при цьому, враховуючи певні умови:

- наскільки заходи, що заплановані в рамках реалізації програми КСВ є важливими для досягнення стратегічних цілей підприємства;
- відповідно до впливу даних заходів на усі групи зацікавлених осіб;
- необхідно співставити витрати на реалізацію окремих заходів з очікуваними результатами.

На завершальній стадії даного етапу необхідно здійснити обґрунтування розміру виділеного бюджету і розподілу витрат на реалізацію конкретних заходів.

Не менш відповідальним етапом є вибір відповідальних осіб за реалізацію програми корпоративної соціальної відповідальності. Як правило, відповідальними особами є практично усі працівники підприємства. Проте працівники, які відповідають за здійснення стратегічного планування на підприємстві, паралельно, розробляють програму КСВ. До реалізації конкретних заходів програми необхідно залучати працівники з різних відділів, залежно від змістового наповнення програми КСВ.

Процеси оцінювання та запровадження корпоративної соціальної

відповідальності мають мати компетентнісні засади, які передбачають визначення переліку компетенцій та компетентностей фахівців з КСВ, їх посадових функціональних обов'язків.

Відповідальність за розробку корпоративної стратегії КСВ і наповнення її змістом може бути покладена: а) на великих підприємствах - на Комітет з соціальної політики компанії при Раді директорів з числа членів ради і топ-менеджменту; б) на середніх і малих підприємствах - на менеджера з КСВ або департамент із зовнішніх зв'язків і відносин з інвесторами, у структуру якого можна ввести посаду менеджера з КСВ.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на сьогодні не доцільно створювати Комітет з соціальної політики, а достатньо ввести посаду менеджера з КСВ. Обов'язковою умовою є належність посади менеджера з КСВ в департаменті, який може впливати на діяльність інших структурних підрозділів, так як принципи соціальної відповідальності повинні бути інтегровані в усі бізнес-процеси підприємства. На конкретному підприємстві менеджер з КСВ діє як внутрішній консультант з різних напрямків соціальної відповідальності.

Вимоги до менеджера з КСВ доцільно висунути на загальному рівні: фундаментальна базова освіта; аналітичне мислення; комунікабельність; вміння працювати в команді; орієнтація на результат; прагнення до професійного зростання і самовдосконалення; лояльність до компанії. Склад спеціальних вимог до менеджера з КСВ наступний: наявність знань у сфері соціальної відповідальності; розуміння міжнародних стандартів корпоративного управління; розуміння специфіки ведення бізнесу в Україні, зокрема, в промислових регіонах; розуміння ролей і функцій різних секторів суспільства; наявність досвіду розробки стратегій і проведення консультацій; наявність досвіду в області проектного менеджменту. Матриця компетенції менеджера з КСВ складається з системи знань, вмінь та професійно важливих якостей (здібностей) розкриває загальні знання та спеціальні, які між собою пов'язані на рівні вмінь (див. табл.3.4).

Таблиця 3.4

## Матриця компетенції менеджера з КСВ

Знати	Вміти	Професійно важливі якості
1	2	3
1. Сутність, види, категорії, еволюцію, концепції, моделі та рівні соціальної відповідальності.	Формувати механізм управління соціальною відповідальністю; формувати ефективну взаємодію роботодавців зі співробітниками на засадах соціальної відповідальності.	Етичність особистих цінностей.
2. Особливості соціальної відповідальності різних суб'єктів суспільного розвитку.	Формувати відносини підприємства із зовнішніми організаціями на засадах корпоративної соціальної відповідальності.	Світоглядна впевненість.
3. Місце соціальної відповідальності в діяльності підприємства.	Визначати напрями активізації індивідуальної та колективної екологічної відповідальності.	Стресостійкість.
4. Нормативно-правові засади розвитку соціальної відповідальності; моделі корпоративної соціальної відповідальності і становлення різних типів корпоративної культури.	Посилювати соціальну відповідальність суб'єктів суспільного розвитку через соціальне партнерство.	Нестандартність (креативність) мислення.
5. Критерії, показники та методику оцінювання соціальної відповідальності; особливості вияву соціальної відповідальності бізнесу в українських реаліях.	Здійснювати моніторинг соціальної відповідальності.	Системність мислення.
6. Сутність соціальних інвестицій як форми вияву корпоративної відповідальності роботодавців.	Оцінювати ефективність корпоративної соціальної відповідальності.	Здатність впливати на оточуючих.
7. Сутність, складові та пріоритети розвитку соціально відповідальної політики стосовно співпрацівників підприємства.	Розвивати корпоративну соціальну відповідальність як чинник підвищення конкурентоспроможності.	Здатність попереджати та врегульовувати конфлікти.
8. Екологічні аспекти соціальної відповідальності та їх нормативно-правове	Визначати основні принципи і напрями соціальної відповідальності	Винахідливість і схильність до інновацій.

1	2	3
регулювання; сутність, структуру, вимоги та особливості міжнародних стандартів соціальної звітності.	у сфері захисту довкілля	Здатність працювати у колективі
Норми службового етикету	Адаптувати міжнародні стандарти з КСВ до українських реалій	Готовність брати на себе відповідальність.
Культуру ділового спілкування	Створювати сприятливий клімат для просування КСВ	Постійне удосконалення, професійне зростання

Робота менеджера з КСВ ґрунтується на міжнародному досвіді, тому важливо вміти адаптувати міжнародні вимоги і стандарти до українського середовища (застосування міжнародного стандарту соціальної звітності).

Менеджер з КСВ повинен вміти здійснювати професійні комунікації: вміти аргументувати свою точку зору і розмовляти зі співрозмовником на одній мові:

а) з фінансовими директором говорити про КСВ, оперуючи термінами «біржові індекси» і «вартість капіталу», б) з керівником Департаменту по роботі з персоналом - з точки зору інвестицій в людей, в) з директорами по співпраці з органами влади – з точки зору соціально-економічного розвитку території тощо.

Менеджер з КСВ підприємства повинен володіти такими знаннями:

- міжнародні та національні стандарти та програмні документи з соціальної відповідальності;
- закони та нормативні акти України, що регламентують підприємницьку діяльність, соціальні та трудові відносини;
- концепція сталого розвитку;
- основи стратегічного управління;
- теорія аналізу інтересів сторін;
- стан і тенденції розвитку світової та національної економіки;
- методологія аналізу ринкового середовища на мікрорівні;
- взаємозв'язок між елементами внутрішнього середовища підприємства

та ключовими факторами зовнішнього середовища;

- питання, пов'язані з охороною навколишнього середовища;
- перспективи і світові тенденції розвитку технологій;
- основи управління персоналом (у т.ч. психологія управління, конфліктологія);
- застосування в менеджменті інформаційних технологій;
- основи управління якістю;
- статистична звітність і бухгалтерський облік.

Менеджер з КСВ повинен розуміти особливості взаємодії всіх учасників суспільних процесів: бізнесу, органів влади та громадських організацій. Також важливо вміти вибудовувати продуктивні партнерські відносини з громадськими організаціями.

Щоб підтримувати необхідний для виконання обов'язків рівень кваліфікації менеджер з КСВ повинен вивчати кращий досвід соціально відповідальної діяльності міжнародних та українських компаній (за даними національної мережі підписантів Глобального договору ООН, профільних комітетів з КСВ Європейської бізнес-асоціації та Американської торгової палати тощо), брати участь у профільних міжнародних конференціях.

Функціональні обов'язки менеджера КСВ доцільно згрупувати за напрямом у розрізі компетенцій, враховуючи пропозиції:

- стратегія: розробка стратегії підприємства в сфері КСВ відповідно до повноважень і виділених ресурсів; максимальне врахування очікувань зацікавлених сторін; аналіз нефінансових ризиків, пов'язаних з діяльністю підприємства; розробка заходів з їх попередження; розробка та впровадження системи моніторингу ефективності діяльності компанії в сфері КСВ;
- програми: розробка річного плану та бюджету програм КСВ; реалізація проектів в рамках затвердженої стратегії; координація розробки та впровадження ініціатив з КСВ на рівні всіх підрозділів підприємства;
- внутрішнє консультування, надання методичної та консультаційної підтримки у сфері КСВ співробітникам підприємства;

– відносини з зацікавленими групами (стейкхолдерами): побудова конструктивних відносин і спілкування з зацікавленими сторонами як всередині компанії (співробітники), так і за її межами (місцеві спільноти, органи влади та місцевого самоврядування, громадські організації та ін.);

– інформування, поширення інформації про корпоративні програми з КСВ за допомогою доступних каналів комунікацій; забезпечення високого рівня інформованості суспільства щодо реалізації підприємством принципів і стандартів КСВ;

– соціальна звітність: підготовка соціальної звітності;

– забезпечення відповідності звітності по нефінансовим аспектам діяльності підприємства.

Після безпосередньої реалізації заходів програми необхідно визначити ефективність програми (шляхом співставлення ефекту і витрат) та запропонувати заходи щодо підвищення результативності програми. Оцінка ефективності програми КСВ повинна базуватися на основі принципу співставлення ефективності витрат на заходи і очікуваних результатів від їх реалізації. Як правило, точно оцінити ефективність програм КСВ дуже складно, що обумовлено такими причинами:

- 1) значний масштаб проблеми соціальної відповідальності, яку вирішує підприємство, обумовлює необхідність залучення допомоги інших організацій, що ускладнює вимірювання вкладу кожного з них;
- 2) завершення реалізації заходів програми КСВ не співпадає у часі з вирішенням певної проблеми соціальної відповідальності;
- 3) необхідно враховувати, що кожна програма КСВ пов'язана зі стратегічним цілями діяльності підприємства. Тому треба визначати ефект від реалізації програми не лише для суспільства в особі стейкхолдерів, але й для підприємства.

Підприємству необхідно зосередити увагу на програмах соціальної корпоративної відповідальності, які спрямовані як на внутрішнє, так і на зовнішнє середовище компанії. Прикладами внутрішніх програм можуть бути:

безпека та гігієна праці, соціальна захищеність працівників, сприяння розвитку персоналу компанії, раціональне використання ресурсів, рециркуляція відходів. Серед зовнішніх програм найбільш поширеними є такі: виробництво соціально значущих продуктів та послуг; використання у технологічному циклі вторинної сировини; відповідальність щодо рекламних та маркетингових заходів в процесі просування продукції; взаємодія з місцевою радою та громадою щодо розвитку регіону; просвітницька діяльність; підтримка та активна співпраця з соціально – відповідальними партнерами.

Крім того необхідно підтвердити правильність вибору того чи іншого заходу КСВ. Лише в тому випадку, коли співвідношення: витрати на заходи – ефект для підприємства – ефект для суспільства є оптимальним - вибір вважається правильним. Якщо ж дане співвідношення показує, що при високих витратах захід не принесе бажаного ефекту ні для підприємства, ні для суспільства, тоді необхідно приймати рішення про виключення даного заходу з програми КСВ.

В табл. 3.5 згруповані ефекти від реалізації програм КСВ.

Таблиця 3.5

Ефекти від реалізації програм корпоративної соціальної відповідальності

Стосовно підприємства	Стосовно суспільства
1. Покращення іміджу підприємства	1. Покращення екологічної ситуації в регіоні
2. Підвищення кваліфікації персоналу	2. Покращення матеріального добробуту громадян, зменшення соціальної напруги
3. Зменшення плинності кадрів	3. Допомога соціально-незахищеним верствам населення
4. Покращення морального клімату в колективі	4. Покращення здоров'я людей
5. Залучення інвестицій	5. Локальний (точковий) ефект від реалізації окремого благодійного заходу
6. Стимулювання збуту	6. Організація дитячого дозвілля
7. Зростання впізнаваності бренду	7. Вирішення інших соціальних проблем



На заключному етапі розробки і реалізації програми КСВ необхідно запропонувати заходи щодо підвищення результативності програм КСВ. Маючи досвід реалізації того чи іншого елементу програми, необхідно оцінити можливості щодо покращення наступних програм та ефективнішого використання обмежених фінансових ресурсів.

Жодна організація не може функціонувати в ізоляції. В неї зазвичай складаються різні цільові аудиторії: споживачі, партнери, фінансові та суспільні організації, органи місцевого самоврядування. Компанія повинна чітко усвідомлювати не тільки теперішні, але і майбутні вимоги до її діяльності. Програми КСВ повинні бути невід'ємною складовою всіх організаційних та виробничих процесів.

Отже, якщо підприємство має намір за допомогою програми корпоративної соціальної відповідальності зміцнити власну ділову репутацію, покращити імідж, то в процесі її розробки необхідно врахувати такі чинники:

- розвиток партнерських відносин із суспільством і владою;
- якість життя працівників підприємства;
- оптимальне співвідношення якості і ціни товару (робіт, послуг);
- внесок в розвиток місцевих громад;
- дотримання принципів добросовісної ділової практики;
- природоохоронна діяльність і ресурсозбереження;
- інформаційна відкритість підприємств і звітність в сфері КСВ.

На нашу думку, програму корпоративної соціальної відповідальності можна вважати успішною в тому випадку, коли в процесі її розробки та реалізації вдалося поєднати головні стратегічні цілі підприємства:

- по-перше, в процесі реалізації програми КСВ продемонстровано соціальну відповідальність підприємства, що в подальшому позитивно позначиться на його діловій репутації;
- по-друге, програма враховує комерційні інтереси конкретного підприємства та сприяє розвитку його бізнесу.

Підсумовуючи вищесказане, окреслимо основні принципи, яких необхідно дотримуватися в процесі розробки програми КСВ:

- 1) стратегічності (програми КСВ повинні базуватися на основних положеннях загальної стратегії підприємства);
- 2) комплексності (необхідно враховувати усі напрямки реалізації програм соціальної відповідальності, вимоги якомога ширшого кола зацікавлених осіб-стейкхолдерів);
- 3) системності (орієнтуватися не на реалізацію окремих соціальних проектів, а виступати як системна діяльність, яка здійснюється підприємством на постійній основі);
- 4) ефективності (з метою ефективного використання усіх ресурсів підприємства необхідно ще на етапі прийняття рішення щодо реалізації програми КСВ розрахувати її результативність).

### Висновки до розділу 3

Запропоновані шляхи та підходи до інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління дозволяють йому сформувати і документально оформити стратегію, спрямовану на досягнення і економічних результатів, і на тривалу соціально-відповідальну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Пропонуємо, на відміну від того, коли соціальна відповідальність та стратегія бізнесу розглядаються відокремлено, застосувати стратегічний підхід, що передбачає нерозривний зв'язок бізнес-стратегії і соціальної відповідальності, забезпечуючи підприємству створення конкурентних переваг. У свою чергу, саме соціальна стратегія є важливою складовою загальної стратегії бізнесу, яка спрямована на задоволення широких соціальних очікувань. Тому наявність соціальної стратегії є необхідною умовою формування позитивного іміджу підприємства.

В процесі дослідження виявлено закономірність, яка полягає в можливості використання підприємством програм корпоративної соціальної відповідальності як комунікаційного інструменту для зв'язку з громадськістю, що дозволить привернути увагу до предмету діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

В роботі досліджено, що завдяки реалізації заходів з підтримки соціальної відповідальності бізнесу та побудові стабільних партнерських відносин можна забезпечити сталий розвиток суспільства. Досвід розвинених країн переконливо свідчить, що реалізація концепції сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності здатна забезпечити вагомий економічний і соціальний ефект. Корпоративна соціальна відповідальність – це не лише відповідальність компанії перед працівниками та підприємствами, з якими вона стикається в процесі своєї діяльності, перед місцевою громадою та суспільством в цілому, але й цілісна філософія організації підприємницької діяльності, якої дотримуються компанії, що мають на меті забезпечення достойного рівня життя людей, збереження навколишнього середовища і, відповідно, сталого розвитку суспільства.

Аргументовано, що в сучасних умовах корпоративна соціальна відповідальність давно стала характерною рисою підприємств, важливим фактором конкурентної боротьби і навіть питанням економічного виживання через зростання свідомості споживачів. КСВ також сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства не тільки у споживачів, але і у своїх працівників. Це сприяє залученню кваліфікованих співробітників, а також мотивації всіх працівників до продуктивної праці та закріплення наявного штату співробітників на даному підприємстві.

При цьому добровільна відкрита звітність дозволяє компаніям продемонструвати свою прихильність принципам концепції КСВ та сталого розвитку, стати прозорою для суспільства і надати значиму для неї інформацію в рамках корпоративної екологічної, соціальної та етичної результативності.

Підсумовано, що нефінансова звітність є інструментом корпоративного управління, що дозволяє систематизувати діяльність компанії в нефінансовій сфері (соціальні, екологічні та інші програми й ініціативи). Крім того, даний вид добровільної звітності дозволяє покращити якість стратегічного і

оперативного управління, що веде до підвищення стійкості і керованості компанії в цілому.

В роботі окреслено переваги, які підприємство отримає від запровадження нефінансового звітування, а саме: нефінансовий звіт полегшує зусилля управлінців у донесенні стратегії соціально-відповідального бізнесу працівникам компанії; допомагає продемонструвати ринку свою зацікавленість проблемами довкілля, економічного та соціального розвитку; соціальна звітність допомагає покращити репутацію компанії на ринку; стає одним із інструментів структуризації діалогу між компанією та групами впливу. Запропонована структура соціального звіту для підприємства дозволить охопити усі напрямки соціальної діяльності підприємства і, відповідно, сприятиме формуванню позитивного іміджу.

Як показало дослідження, сьогодні ПрАТ «Тернопільський молокозавод» займає стійку позицію на ринку, є лідером з виробництва цільно- та кисломолочної продукції в Тернопільській області та сусідніх областях. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» виготовляє високоякісну продукцію, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів якості і неодноразово за результатами галузевих, регіональних та національних дегустацій визнавалась однією з кращих. Аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» показав, що підприємство, незважаючи на складні економічні умови та наявність великої кількості конкурентів, утримує конкурентні позиції.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» притаманний високий рівень соціальної відповідальності бізнесу. Відповідно до результатів аналізу, з метою підвищення соціальної відповідальності бізнесу підприємству ПрАТ «Тернопільський молокозавод» слід звернути посилену увагу на дотримання норм законів, що регулюють питання соціальної відповідальності бізнесу на ринку продовольчих товарів, а також інформаційну відкритість та прозору

звітність про діяльність – це напрями соціальної відповідальності, за якими конкуренти значно випереджають підприємство.

З метою вдосконалення управління розвитком соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» рекомендовані такі заходи щодо інтегрування КСВ у корпоративну стратегію на рівні тактичного та оперативного управління:

а) організаційні: утворення організаційного підрозділу, до компетенції якого належатиме КСВ та соціальне звітування; створення на підприємстві за принципом «гарячої лінії» (call-centre) інформаційного центру з питань КСВ, що відповідатиме на питання стосовно КСВ, надаватиме інформаційну та методичну підтримку; участь підприємства у щорічному Українському національному конкурсі якості; запровадження на підприємстві бізнес-конкурсів з відповідної тематики; участь у освітніх заходах в цієї сфері;

б) економічні: перегляд системи преференцій для підрозділів підприємств, що проводять політику КСВ та реалізують соціально важливі програми;

в) інформаційні: створення сторінки КСВ на веб-сайті підприємства для висвітлення заходів щодо його соціально відповідальної поведінки; участь у інформаційних кампаніях, публікація статей і підготовка телепрограм з тематики КСВ у ЗМІ; обмін досвідом щодо КСВ з іншими підприємствами; розробка та публікація Звіту з корпоративної соціальної відповідальності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Запропоновані шляхи та підходи до інтегрування механізму соціальної відповідальності у стратегію корпоративного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дозволяють йому сформувати і документально оформити стратегію, спрямовану на досягнення і економічних результатів, і на тривалу соціально-відповідальну взаємодію із зовнішнім середовищем.

Обґрунтовано, що програму корпоративної соціальної відповідальності можна вважати успішною в тому випадку, коли в процесі її розробки та реалізації вдалося поєднати головні стратегічні цілі підприємства: по-перше, в процесі

реалізації програми КСВ продемонстровано соціальну відповідальність підприємства, що в подальшому позитивно позначиться на його діловій репутації; по-друге, програма враховує комерційні інтереси конкретного підприємства та сприяє розвитку його бізнесу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова Л. В. Енергетична політика європейського союзу: шлях до якісного та безпечного майбутнього. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2015. №2 (13). С. 42-49
2. Бас Ю. Корпоративна соціальна відповідальність та сталий розвиток. URL: <http://www.stelmaschuk.info/archive-internet-conference/54-conferencia-1-11-2012/354-2012-11-01-06-57-27.html> (дата звернення 13.09.2020)
3. Баюра Д. О., Червіна Ю. В. Соціальна відповідальність як елемент сталого розвитку інтегрованих структур. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013\\_28/zb28\\_19.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2013_28/zb28_19.pdf). (дата звернення 16.09.2020)
4. Білан А. В. Екологізація економіки як основна передумова сталого розвитку. *Актуальні проблеми економіки та менеджменту*: зб. тез доп. II міжнар. наук.-практ. конф. м. Запоріжжя, 17-18 листоп. 2017 р. Запоріжжя, 2017. Ч.2. 166с.
5. Білан А. В. Роль корпоративної соціальної відповідальності в сталому розвитку суспільства. *Актуальні проблеми розвитку сучасних підприємств*: зб. тез доп. II студ. наук.-практ. конф. м. Тернопіль, 15 травня 2019 р. Тернопіль, 2019. 177с.
6. Бурик З. М. Досвід державного регулювання сталим розвитком і впровадження енергоефективності Німеччини. URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3\\_2016/15.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/15.pdf). (дата звернення 25.10.2020).
7. Гальчак Х. Р. Забезпечення сталого розвитку підприємства як основа формування соціальної відповідальності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 847. С. 69-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_13). (дата звернення 19.10.2020).
8. Герман Л. Т. Соціальні аспекти забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації. *Економіка сталого розвитку: теоретичні підходи та практичні рекомендації*: матер. міжнар. наук.-практ. конф., (Кошице, Словаччина, 13–16 верес. 2015 р.). К. : Центр навч. літ., 2015. С. 25-26.



9. Дегтярьова І. Б. Економічні та фінансові інструменти забезпечення сталого регіонального розвитку: досвід ЄС. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre\\_2014\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mre_2014_3_4). (дата звернення 10.09.2020)
10. Евдокимова О. Соціальна відповідальність по-німецьки. URL: <https://www.dw.com/ru/социальная-ответственность-по-немецки/a-4623025> (дата звернення 16.10.2020).
11. Єлистратова Г. І. Забезпечення сталого розвитку підприємств на основі принципів КСВ. URL: [https://kneu.edu.ua/userfiles/ec\\_pidpr\\_th\\_pr\\_4/3/Elistratova.doc](https://kneu.edu.ua/userfiles/ec_pidpr_th_pr_4/3/Elistratova.doc) (дата звернення 12.09.2020).
12. Калита П. Сталий розвиток. Корпоративна соціальна відповідальність. Ділова досконалість. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2013. №1. С.31-36.
13. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85-89. URL: [http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vsed\\_2013\\_1\\_14.pdf](http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vsed_2013_1_14.pdf). (дата звернення 09.10.2020).
14. Кирилюк Н. В. Корпоративна соціальна відповідальність: досвід європейських компаній. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17). С.107-111. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=molv\\_2015\\_2%282%29\\_27](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2015_2%282%29_27). (дата звернення 15.05.2020).
15. Коваленко Є. В. Зарубіжний досвід формування національних моделей корпоративної соціальної відповідальності. URL: [http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue\\_28/YEVHEN\\_V\\_KOVALENKO\\_Foreign\\_Experience\\_of\\_National\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_Models\\_Forming.pdf](http://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_28/YEVHEN_V_KOVALENKO_Foreign_Experience_of_National_Corporate_Social_Responsibility_Models_Forming.pdf). (дата звернення 14.04.2020).
16. Колосок А. Зарубіжний досвід соціальної відповідальності бізнесу та перспективи його застосування в Україні. *Економічний часопис*

*Східноєвропейського нац. універ. ім. Л. Українки. Економіка й управління національним господарством.* 2015. №1. С.15-19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu\\_2015\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2015_1_5) (дата звернення 11.03.2020).

17. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. / за ред. д.е.н, проф. О.С. Редькіна. К.: Фарбований лист, 2011. 480 с.

18. Котлер Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. К. : Стандарт, 2005. 302 с.

19. Кравцова Е. М., Матвеева В.Ю. Модели социальной ответственности бизнеса в мировой экономике. *Экономика, предпринимательство и право.* 2016. 6(1). С. 81-98. DOI: <http://dx.doi.org/10.18334/epp.6.1.35241> (дата звернення 23.04.2020).

20. Куровська Н. О. Соціальна відповідальність як необхідна умова забезпечення стійкого розвитку суспільства. *Вісник ЖНАЕУ. Організація виробництва та агробізнесу.* № 1 (54), т. 2 2016. С. 60-70. URL: <http://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/6354> (дата звернення 29.03.2020).

21. Лебедев І. В. Забезпечення сталого розвитку на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Актуальні проблеми економіки.* 2013. №1 (139). С.106-116.

22. Лясковская Е. А., Григорьева К. А. Формирование «зеленой» экономики и устойчивого развития страны и регионов. DOI: [10.14529/em180102](https://doi.org/10.14529/em180102) (дата звернення 02.05.2020).

23. Масюк Ю. Корпоративна соціальна відповідальність як нова форма ведення бізнесу за сучасних умов сталого розвитку економіки. *Вісник Львівського університету.* Серія: міжнародні відносини. 2018. Випуск 45. С. 321–330. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vir.2018.45.0.9433>. (дата звернення 08.11.2020).

24. Носова О., Маковоз О. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян : монографія : у 2 т. Держ. вищ. навч. заклад «Національний гірничий ун-т». /за заг. ред. Г.Г. Півняка. Д. : НГУ, 2014. Т. 1. С. 536 - 544.
25. Олійник О. Р. Міжнародний досвід розвитку соціальної відповідальності та можливість його застосування в Україні. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/inek\\_2015\\_4\\_7.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/inek_2015_4_7.pdf). (дата звернення 08.11.2020).
26. Омаров Ш. А. Науково-практичні аспекти впровадження концепції сталого розвитку: зарубіжний і вітчизняний досвід. *Проблеми економіки*. 2014. №4. С. 61-67.
27. Офіційний сайт Компанії «Молокія» (ПрАТ «Тернопільський молокозавод») URL: [https://molokija.com/press\\_center/prat-ternopil-s-kiy-molokozavod-pratsevlashtuvalo-kraschih-vipusknikiv-tntu-imeni-i-pulvuya](https://molokija.com/press_center/prat-ternopil-s-kiy-molokozavod-pratsevlashtuvalo-kraschih-vipusknikiv-tntu-imeni-i-pulvuya) (дата звернення 10.10.2020).
28. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність: навч. посіб. / К.: Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
29. Пахомова Н. В., Рихтер К. К. Корпоративная социальная ответственность и устойчивое развитие: опыт ЕС, специфика Германии. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2013. Сер.5, Вып.2. С.30-48. URL: <https://economicsjournal.spbu.ru/article/view/2169>. (дата звернення 10.02.2020).
30. Пічкурова З. Інноваційна складова економічного розвитку Німеччини в умовах глобальної конкуренції. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. №1 (5). С. 309-316.
31. Повторне використання відходів: у Німеччині повертають у корисний обіг дві третини відходів. URL: <http://ecolog-ua.com/news/povtorne-vykorystannya-vidhodiv-u-nimechchyni-povertayut-u-korysnyy-obig-dvi-tretyny-vidhodiv>. (дата звернення 18.07.2020).

32. Рудакевич М. Роль корпоративної соціальної відповідальності в сталому розвитку суспільства. *Інноваційні засади управління підприємствами в умовах сталого розвитку*: матеріали V Всеукр. наук.-практ. конф., м.Тернопіль, 25 березня 2016 р., м. Тернопіль, 2016. С.93-94.
33. Стратегія сприяння розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні на період до 2020 року. URL: [http://svb.ua/sites/default/files/201309\\_strategiya\\_spriyannya\\_rozvitku\\_svb\\_v\\_ukrayi\\_ni.pdf](http://svb.ua/sites/default/files/201309_strategiya_spriyannya_rozvitku_svb_v_ukrayi_ni.pdf). (дата звернення 11.09.2020).
34. Устойчивое развитие предприятия, региона, общества: инновационные подходы к обеспечению : монография / под общ. ред. О. В. Прокопенко. Польша : Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium. 2014. С. 474.
35. Шпортко А. М. Становлення концепції сталого розвитку. URL: [http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco\\_es.../ShportkoAM.doc](http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc). (дата звернення 01.06.2020).
36. Яншина А. М. Національна політика сталого зростання: досвід Німеччини та Японії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 18. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/18\\_2013/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/18_2013/12.pdf). (дата звернення 10.11.2020).
37. Achieving Sustainable Development Through Corporate Social Responsibility. URL: [http://cesd.az/new/wpcontent/uploads/2011/05/CSR\\_Research\\_Paper\\_CESD\\_KAS.pdf](http://cesd.az/new/wpcontent/uploads/2011/05/CSR_Research_Paper_CESD_KAS.pdf) (дата звернення 09.09.2020)
38. Albareda L. Public Policies on Corporate Social Responsibility: The Role of Governments in Europe. *Journal of Business Ethics*. 2007. №74. P.391–407.
39. Arbeitslosenquote in Deutschland im Jahresdurchschnitt von 2004 bis 2019 URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1224/umfrage/arbeitslosenquote-in-deutschland-seit-1995/> (дата звернення 07.09.2020).
40. Bartol L. Three CSR Models in New European Union Member States and Candidate Countries. URL: <http://www.feem.it/Feem/Pub/Publications/CSRpapers/default.htm> (дата звернення 09.07.2020).

41. Beiersdorf. URL: [https://www.beiersdorf.de/?\\_ga=2.176419238.289304045.1559631815-489612486.1559631815](https://www.beiersdorf.de/?_ga=2.176419238.289304045.1559631815-489612486.1559631815)
42. BMW Group. URL: <https://www.bmwgroup.com/en.html>
43. ISO 26000 – Соціальна відповідальність. URL: <http://www.iso.org/iso/ru/home/standards/iso26000.htm> (дата звернення 09.10.2020).
44. Global Innovation Index. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator> (дата звернення 06.10.2020).
45. Energy Transition. The Germany Energiewende. URL: <http://energytransition.de/> (дата звернення 08.08.2020).
46. Entwicklung des realen Bruttoinlandsprodukts in Deutschland von 2007 bis 2018 und Prognose des ifo-Instituts bis 2020 (preis-, saison- und kalenderbereinigt, gegenüber Vorjahr). URL: [https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73760/umfrage/entwicklung-des-realen-bip-in-deutschland-bis-2011/?fbclid=IwAR35dFJw9ZKknz4OqkYFOTn\\_0wsKKySBO83d8LI4gBIV7vtRJmV9DtGoxVPA](https://de.statista.com/statistik/daten/studie/73760/umfrage/entwicklung-des-realen-bip-in-deutschland-bis-2011/?fbclid=IwAR35dFJw9ZKknz4OqkYFOTn_0wsKKySBO83d8LI4gBIV7vtRJmV9DtGoxVPA) (дата звернення 08.04.2020).
47. Nachhaltigkeits-strategie für Deutschland. URL: [www.nationale-nachhaltigkeitsstrategie.de](http://www.nationale-nachhaltigkeitsstrategie.de) (дата звернення 06.10.2020).
48. Nosova, O., & Nosova, T. Корпоративна соціальна відповідальність: модель в Німеччині. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2017. (92). С. 14-21. URL: <https://periodicals.karazin.ua/economy/article/view/9362> (дата звернення 06.09.2020).
49. OECD/DAC. Strategies for Sustainable Development: Practical Guidance for Development Cooperation. *OECD* : Paris, 2001 p. URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/34/10/2669958.pdf> (дата звернення 14.08.2020).

50. Renewable Energy Country Attractiveness Index. URL: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-recai-issue-52-indexscores/\\$File/ey-recai-issue-52-index-scores.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-recai-issue-52-indexscores/$File/ey-recai-issue-52-index-scores.pdf) (дата звернення 08.09.2020).
51. Sustainable Society Index - your compass to sustainability. URL: <http://www.ssfindex.com/data-all-countries/> (дата звернення 02.05.2020).
52. The KPMG Green Tax Index 2017. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ae/pdf/green-tax-index.pdf> (дата звернення 04.04.2020).
53. Брич В. Я., Колодницька О. З. Людські ресурси як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. № 4. 2015. С.72-76.
54. Управління проектами. Навч.посібн./ П. П.Микитюк, В. Я.Брич, Т. Л. Желюк та ін.. Тернопіль, Економічна думка, 2017. 320 с.
55. Брич В. Я., Смачило І. І. Соціальна відповідальність вітчизняних підприємств. *Технологический аудит и резервы производства*. 2014. Т. 5. №. 2. С. 36-39.
56. Брич В. Я., Борисяк О. В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2017. Вип. 2 (50). С. 172-179.
57. Білоус Л. Й., Брич В. Я. Місце робітничих кадрів у структурі людських ресурсів. *Сталий розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2015. № 3 (28). С. 11–17.
58. Брич В. Я., Борисяк О. В. Вплив депресивних ринків праці на управління персоналом підприємств. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2016. № 21 (10). С. 60–65.